



Course outline

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ

(Managing Change for Success)

หลักสูตร 1 วัน

โดย อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์

ทำไมหลักสูตรนี้จึงสำคัญ?

ความเปลี่ยนแปลงคือ กฎของโลกนี้

คนที่สนใจเพียงอดีต มุ่งแต่ปัจจุบัน ย่อมจะพลาดโอกาสในอนาคตอย่างแน่นอน

John F. Kennedy

อดีตประธานาธิบดีคนสำคัญของสหรัฐอเมริกา

- ๐ “ความเปลี่ยนแปลง” คือสัจธรรมในโลกธุรกิจปัจจุบัน เราอยู่ในยุคที่ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม พฤติกรรมผู้บริโภค เปลี่ยนแปลงและผันผวนปรวนแปรอย่างหนัก เห็นได้ชัดจากวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง พฤติกรรมของผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว มีนวัตกรรมใหม่ ๆ ถูกนำเสนอแทบทุกวัน ฯลฯ การหยุดนิ่งจึงหมายถึงการถอยหลัง ขณะเดียวกัน สมรรถภาพการแข่งขันได้เปลี่ยนจากระดับประเทศ ไปสู่ระดับภูมิภาค และระดับโลก องค์กรธุรกิจไม่อาจบริหารแบบเดิมที่สนใจเพียงอดีตและปัจจุบันได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องสนใจถึงความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และวางแผนพัฒนาองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์เพื่อสร้างโอกาสความสำเร็จให้กับธุรกิจ
- ๐ องค์กรใดมองโอกาสได้ก่อน ปรับตัวได้ก่อน ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงยิ่ง ตรงกันข้าม องค์กรธุรกิจที่ไม่ปรับตัวให้ทันการณ์ ไม่สนใจพลวัตการเปลี่ยนแปลงเพียงพอ ขาดการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์องค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์เหมาะสม ขาดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมืออาชีพ องค์กรเหล่านี้ กำลังถูกทิ้งไว้เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลง โอกาสที่องค์กรเหล่านี้จะดำรงอยู่อย่างประสบความสำเร็จยั่งยืนก็น้อยลงไปทุกที
- ๐ การแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ แล้วปรับปรุงพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญในการบริหารกิจการให้อยู่รอด แต่เป็นสิ่งที่น่าแปลก คือ บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารพยายามสร้างให้เกิดขึ้น มักไม่สำเร็จอย่างที่คาดหวังไว้ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ การขาดทักษะและ

ความสามารถในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลง (managing change) รวมทั้งการขาดความพร้อมในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความพร้อมของทีมงาน ความพร้อมเชิงแนวคิด ทรัพยากร กระบวนการในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสมกับองค์กร ความไม่มั่นใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

- ◎ การนำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องการสร้างกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความมั่นใจ การเสริมขวัญกำลังใจ รวมทั้งการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง ให้กับผู้คนทั่วทั้งองค์กร ร่วมกับการสร้างให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กัน อย่างสอดคล้องประสานในทิศทางที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการสร้างภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Change) ที่มีความสามารถและทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่ต้องการก้าวให้ทันและล้ำหน้าการแข่งขันจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในระดับต่าง ๆ ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล มีศาสตร์และศิลป์ในการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ สามารถใช้เทคนิคและเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเชี่ยวชาญและชาญฉลาด

หลักสูตรนี้เหมาะกับใคร?

1. ผู้บริหาร ผู้จัดการ ที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ ขององค์กร
2. บุคลากรที่มีเกี่ยวข้องกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงขององค์กร
3. ผู้บริหารโครงการ หัวหน้างาน บุคลากรระดับดำเนินการ

ผู้เรียนจะได้รับอะไรจากหลักสูตรนี้?

1. หลักการและกระบวนการที่ใช้เพื่อบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างประสบความสำเร็จ
2. เทคนิคและเครื่องมือที่สำคัญที่ใช้เพื่อวางแผนและการดำเนินการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล
3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของตนเอง เพื่อให้รับมือกับสถานการณ์การพัฒนาปรับปรุงองค์กรและการบริหารจัดการโครงการริเริ่มใหม่ให้บรรลุเป้าหมาย
4. การพัฒนากลยุทธ์และแผนปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลักสูตรนี้เรียนอะไรบ้าง?

หัวข้อการเรียนรู้

1. ทำไมต้องเปลี่ยน? อย่างไรที่เรียกว่าการเปลี่ยนแปลง?
2. กฎพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง
3. ประเภทของการเปลี่ยนแปลง
4. หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตสูง
5. ผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
6. เทคนิคการคาดการณ์อนาคตเพื่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
7. การประเมินความพร้อมและอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง
8. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง
9. การเข้าใจพฤติกรรมและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเทคนิคการบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
10. บันได 7 ขั้นของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
11. แผนที่ผลลัพธ์เพื่อ (Change Roadmap) เพื่อการวางแผนและเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
12. เทคนิคและเครื่องมือการบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนผ่าน

กิจกรรม

1. กลุ่มปฏิบัติการ (workshop)
2. กรณีศึกษา (case study)
3. การนำเสนอผลงาน (presentation)
4. การแสดงบทบาทสมมติ (role playing)

แนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนี้จะใช้ 3 วิธีการหลักได้แก่ การเรียนรู้แบบกลุ่มด้วยการโค้ช การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ



1. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) จะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความเห็นระหว่างกัน และช่วยฝึกการทำงานเป็นทีม การรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน
2. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) จะเน้นกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม เช่น
 - การแนะนำตัวเอง จุดประสงค์ และความคาดหวังจากการอบรม
 - การสรุปทบทวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
 - การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม
3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เน้นการทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้
 - กระตุ้นให้ฝึกคิดและนำเสนอ
 - นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
 - กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
 - แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง
4. การประเมินผลการอบรมจะใช้หลายรูปแบบวิธี เช่น ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม ผ่านการนำไปถ่ายทอดต่อ ผ่านแบบประเมินก่อนและหลังการอบรม ผ่านงานเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติมในหัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้เรียน

5. รูปแบบของการฝึกอบรมมีหลากหลายที่สอดคล้องกับเนื้อหาและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง (brainstorming) กลุ่มปฏิบัติการ (workshop) กรณีศึกษา (case study) การนำเสนอผลงาน (presentation) เกมทางการบริหาร (Management games) แสดงบทบาทสมมติ (Role playing) หรือแบบประเมินตนเอง (self-assessment test) เช่น personality test, leadership styles, thinking styles เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง



6. วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแนะแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนรู้สามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

7. เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของแต่ละองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (Customized) โดยดำเนินการจัดอบรมภายในองค์กร (In-house Training) ในวันและเวลาที่องค์กรสะดวกและบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าอบรม

เกี่ยวกับผู้สอน ...ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์

ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 15 ปีร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิชาการและหน่วยงานคลังสมองในระดับประเทศและระดับนานาชาติ องค์กรประชาสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิจัยนโยบายสาธารณะ การออกแบบและการบริหาร โครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงระบบบริหาร การพัฒนาผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการพัฒนาในมิติระหว่างประเทศและใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีตท่านเคยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (UNESCAP) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นอาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และ University of Bristol เป็นนักวิจัยที่ National University of Singapore และ University of Bristol เป็นนักวิจัยรับเชิญที่ University of Wisconsin-Madison ประเทศอเมริกา และ Australian National University ประเทศออสเตรเลีย

ดร.อมรศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนและการบรรยายมากกว่า 10,000 ชั่วโมง ทั้งในฐานะของอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และวิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน/โครงการ เช่น UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore, University of Hong Kong, การไฟฟ้านครหลวง ห้าง Big-C สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติภารกิจหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศทั่วโลก