

เอกสารประกอบการสอน วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ผู้สอน: อาจารย์ นางสาวนิภาพร มีชำนาญ

หลักสูตร: ระดับปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ (ทล.บ.) สาขาการจัดการสำนักงาน

หน่วยที่ 7 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategy Implementation and Change Management)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่ทำนายที่สุดในการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการแปลงแผนงานที่อยู่บนกระดาษให้เกิดการกระทำจริง ซึ่งมักหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเผชิญกับ "การเปลี่ยนแปลง" ผู้บริหารสำนักงานจึงต้องมีทักษะในการบริหารจัดการทั้งทรัพยากร บุคคล และวัฒนธรรม เพื่อลดแรงต้านและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย



1. การบริหารทรัพยากร (Resource Management)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับทิศทางของกลยุทธ์ใหม่ โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านหลัก:

- **ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources):** การจัดสรรบุคลากรให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the right man on the right job) รวมถึงการจัดอบรมพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill/Upskill) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามกลยุทธ์
- **ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources):** การอนุมัติและกระจายงบประมาณไปยังแผนกหรือโครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักอย่างเพียงพอและทัน่วงที่
- **ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources):** การปรับปรุงพื้นที่สำนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร หรือสิ่งอำนวยความสะดวกให้รองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป
- **ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและข้อมูล (Technological & Information Resources):** การนำระบบสารสนเทศ (IT) ซอฟต์แวร์ และฐานข้อมูลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในกระบวนการทำงานของสำนักงาน

2. การสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพคือหัวใจสำคัญในการลดความสับสนและสร้างความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง:

- **ความโปร่งใสและชัดเจน (Transparency and Clarity):** ผู้บริหารต้องสื่อสารให้บุคลากรทราบถึง "เหตุผล" ที่ต้องเปลี่ยน (Why) และ "เป้าหมาย" ที่องค์กรต้องการไปถึง (Where) ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย
- **การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication):** ไม่ใช่เพียงการสั่งการจากบนลงล่าง (Top-down) แต่ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้ซักถาม แสดงความคิดเห็น หรือสะท้อนปัญหา (Bottom-up)
- **การเลือกใช้ช่องทางที่เหมาะสม (Right Channels):** การใช้ช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุมแบบ Town Hall (เพื่อแจ้งนโยบายภาพรวม), การประชุมกลุ่มย่อย (เพื่อลงรายละเอียดเชิงปฏิบัติ), และจดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์ (เพื่อตอกย้ำข้อความสำคัญ)



3. การบริหารทีมงาน (Team Management)

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของทีมและบทบาทหน้าที่มักจะถูกรับเปลี่ยน ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารความสัมพันธ์และผลักดันทีมงาน:

- **การจัดการกับแรงต้าน (Managing Resistance to Change):** เป็นเรื่องปกติที่พนักงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัวหรือไม่คุ้นชิน ผู้นำต้องใช้ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เข้าไปรับฟัง แก้ปัญหา และชี้ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับ
- **การสร้างแรงจูงใจ (Motivation):** การให้รางวัล คำชมเชย หรือผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ใหม่ เพื่อกระตุ้นให้ทีมงานเกิดความกระตือรือร้น
- **การมอบหมายอำนาจ (Empowerment):** การกระจายอำนาจการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้หัวหน้างานหรือพนักงานสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็ว ไม่เกิดคอขวดในการบริหารงานสำนักงาน

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture Creation)

วัฒนธรรมองค์กรคือความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่พนักงานยึดถือร่วมกัน กลยุทธ์ใหม่จะไม่สามารถเติบโตได้หากวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้ออำนวย:

- **การกำหนดค่านิยมหลักที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Aligning Core Values):** หากองค์กรต้องการใช้กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิด กล้าทดลอง และไม่กลัวความผิดพลาด (Risk-taking culture)
- **บทบาทของผู้นำ (Leadership Role Model):** ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตาม
- **การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Organization):** สร้างสภาพแวดล้อมในสำนักงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Agility) และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

