

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การนำตัวแบบ CAP มาประยุกต์ใช้ในโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม กรณีศึกษาบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ขั้นตอนและวิธีการของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด

สามารถจำแนกขั้นตอนการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด ได้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการนำการเปลี่ยนแปลง

เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นที่แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม ของบริษัทฯ ประกอบด้วย

1.1 การนำการเปลี่ยนแปลง

เริ่มต้นจากการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกรรมการผู้จัดการ ต่อการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม ดังนี้

- กำหนดให้โครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวมเป็นหนึ่งในทิศทางและนโยบายหลักของบริษัท
- ทำการสื่อสารทิศทางและนโยบายนี้ของบริษัทฯ
- ดำเนินการจัดตั้งคณะทำงานฯ เพื่อมาดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม โดยตรง ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากส่วนต่างๆ ในบริษัทฯ โดยกำหนดให้ ผจก. ช่อมบำรุง (ประธานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อม) เป็น Project Leader) และตัวกรรมการผู้จัดการ เป็น Project Sponsor เพื่อคอยทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของคณะทำงานฯ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาคณะทำงานฯ
- ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม

1.2 การกำหนดรายละเอียดของโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม

เป็นการกำหนดและทำความเข้าใจรายละเอียดของโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม ร่วมกันระหว่างคณะทำงานฯ และกรรมการผู้จัดการ ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจ ขอบเขต แนวทางและเป้าหมายของการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม โดยใช้ SIPOC Process และ IS/IS NOT

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจร่วมกัน และสรุปออกมาในรูปของประโยคสั้นๆ ที่เรียกว่า 15 Words Flip Chart เพื่อง่ายต่อการจดจำและสื่อสารให้บุคคลอื่นรับทราบ

2. ขั้นตอนการสร้างความต้องการร่วม

เป็นการกระตุ้นความรู้สึกรั้งถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการและความรู้สึกต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมทั้งคณะทำงานฯ พนักงานและผู้รับเหมารวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรืออาจจะได้รับผลกระทบต่อการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียผ่านการนำเสนอภาพวิกฤติของบริษัทฯ และนำเสนอประโยชน์ของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมทั้งเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ด้วยการวิเคราะห์ Threat vs. Opportunity Matrix และ Three D's Matrix

3. ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์

เป็นการสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของโครงการให้กับคณะทำงานฯ รวมถึงพนักงานและผู้รับเหมารวมถึงผู้เกี่ยวข้องหรืออาจจะได้รับผลกระทบต่อการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม โดยกระบวนการทำความเข้าใจในผลลัพธ์ที่ต้องการของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของโครงการปรับสภาพของเสียรวม เป้าหมายและจุดวัด และลักษณะของพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังจากโครงการปรับสภาพของเสียรวมประสบความสำเร็จ หลังจากนั้นจะทำการสื่อสารเพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

4. ขั้นตอนการกระตุ้นด้วยความสำนึก ความรับผิดชอบ

เป็นขั้นตอนการจัดทำแผนงาน โดยสามารถแบ่งได้ ดังนี้

4.1 การจัดทำแผนงานทางเทคนิค

เป็นการจัดทำแผนงานการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียรวม ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้รับใบอนุญาตเป็นโรงงานที่สามารถทำการปรับสภาพของเสียรวม (ประเภทโรงงานลำดับที่ 101 ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535) ได้ ภายในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2545

4.2 การจัดทำแผนงานสร้างการยอมรับ

เป็นการจัดทำแผนงาน โดยมีจุดประสงค์เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่อต้าน และสร้างการยอมรับในการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียรวมที่อาจจะเกิดหรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน โดยการจัดทำแผนงานสร้างการยอมรับนี้ ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ประกอบการจัดทำแผนงาน ได้แก่

- การประเมินกลุ่มผู้มีอิทธิพลกับโครงการ
- การประเมิน gap แรงด้านของกลุ่มผู้มีอิทธิพลกับโครงการ

หลังจากนั้นทำการกระจายแผนงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินงาน

5. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

เป็นการพิจารณาองค์ประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนิน โครงการปรับปรุงภาพของเสียรวม ภายหลังจากที่ดำเนิน โครงการ ไปแล้วระยะหนึ่ง โดยใช้ Force Field Analysis และจัดทำมาตรการตอบโต้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนิน โครงการในทางลบ

6. ขั้นตอนการตรวจสอบผลความคืบหน้า

เป็นการตรวจสอบผลที่ได้จากการดำเนิน โครงการปรับสภาพของเสียรวมตามแผนงานทางเทคนิคและแผนงานสร้างความยอมรับ โดยจะมีการตรวจสอบ 2 แบบคือ

6.1 การตรวจสอบความคืบหน้าของแผนงาน

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานเทียบกับแผนงานที่จัดทำขึ้น ทั้งแผนงานทางเทคนิคและแผนงานสร้างความยอมรับ ผู้รับผิดชอบจะทำการประเมินผลการดำเนินงานเอง และรายงานผ่านมายังคณะทำงานฯ เพื่อดูผลการดำเนินงานในภาพรวมและรายงานผลการดำเนินงานให้กับคณะจัดการทราบต่อไป

6.2 การประเมินผลการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP

เป็นการวัดผลความคืบหน้าของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP กับโครงการปรับสภาพของเสียรวม โดยคณะทำงานฯ จะร่วมกันประเมินผล

7. การปรับเปลี่ยนระบบ และ โครงสร้าง

เป็นการปรับโครงสร้างและระบบการบริหารงานของบริษัท ให้รองรับการดำเนิน โครงการปรับปรุงภาพของเสียรวมภายหลังจากได้รับอนุญาตเป็นโรงงานที่สามารถทำการปรับสภาพของเสียรวม (ประเภทโรงงานลำดับที่ 101 ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535) โดยบริษัทดำเนินการทบทวนและปรับโครงสร้างระบบงานต่างๆ ดังนี้

- นโยบายและแผนงานของบริษัท
- โครงสร้างการบริหารงาน
- ระบบการดำเนินงาน
- ความสามารถในการปรับสภาพของเสียรวมของบริษัท
- พนักงานและผู้รับเหมา

ผลที่ได้ภายหลังจากการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับสภาพของเสียรวม

1. พนักงานและผู้รับเหมาเชื่อมั่นต่อกรรมการผู้จัดการในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียรวม ส่งผลให้พนักงานและผู้รับเหมาให้ความสนใจตรงกันในทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในบทบาทและภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติในการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียรวมของบริษัทฯ

2. การตั้งทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานระดับจัดการเป็น Project leader สมาชิกเป็นพนักงานระดับบังคับบัญชา โดยมีกรรมการผู้จัดการเป็น Project sponsor ทำให้คณะทำงานฯ มีอำนาจดำเนินการได้เต็มที่และสามารถเข้าถึงพนักงานได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้จัดการจนถึงพนักงานระดับล่าง ทั้งในด้านข้อมูลและความร่วมมือต่างๆ และกรรมการผู้จัดการสามารถติดตามผลความคืบหน้าและคอยช่วยเหลือได้อย่างใกล้ชิด

3. คณะทำงานได้ร่วมกันกำหนดภารกิจ ขอบเขต แนวทางและเป้าหมาย เป็นการสร้างความมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการดำเนินโครงการ ทำให้ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงภารกิจ ขอบเขตแนวทางและเป้าหมายร่วมกันและตรงกัน ส่งผลให้สามารถดำเนินการได้ไปในแนวทางเดียวกัน ไม่เกิดความลังเลในการดำเนินงานและเป้าหมาย

4. การสร้างกระแสวิกฤติของบริษัทฯ และการชี้ทางออกเพื่อที่จะพ้นวิกฤติ ผ่านโอกาสและอุปสรรค ทำให้พนักงานและผู้รับเหมาเกิดความรู้สึกถึงความไม่มั่นคงของบริษัทฯ ซึ่งกระทบต่อความไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ส่งผลให้เกิดความอยากมีส่วนร่วมและสนับสนุนให้โครงการประสบความสำเร็จ

5. การสื่อสารผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวมที่ประกอบด้วย ภาพของผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม ทั้งค่าเป้าหมายและพฤติกรรมที่ต้องการ ทำให้พนักงานและผู้รับเหมาเข้าใจ เกิดความชัดเจน และรับรู้ถึงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียรวม ไม่เกิดการสับสนและหลงต่อทิศทางการดำเนินงาน

6. การจัดทำแผนงานมีการพิจารณาทั้งทางด้านเทคนิคและการสร้างความยอมรับ ส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงานไม่เกิดการสะดุดจากผลของแรงต้านจากพนักงาน ผู้รับเหมาและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ

7. การวิเคราะห์และทบทวนหาปัจจัยอื่นๆที่มีผลกระทบต่อการทำงานเพื่อจัดทำและดำเนินการตามมาตรการตอบโต้ต่างๆ ทำให้ปัจจัยที่มีผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินงาน ส่งผลให้สามารถดำเนินงานได้โดยไม่ติดขัด

8. การทบทวนและวิเคราะห์ผล-แผนงานดำเนินงาน รวมถึงกระบวนการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ทำให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จ จุดเรียนรู้ที่ได้จากการดำเนินงาน เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแผนงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น

9. การปรับเปลี่ยนระบบ และ โครงสร้างต่างๆ รองรับการดำเนินโครงการ ทำให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการปรับสภาพของเสียวร่วมด้วยกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ได้ทันที ภายหลังจากได้รับใบอนุญาตเป็นโรงงานที่สามารถทำการปรับสภาพของเสียวร่วม (ประเภทโรงงานลำดับที่ 101 ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535)

ปัญหาและวิธีการแก้ไขในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับสภาพของเสียวร่วม

ปัญหาและวิธีการแก้ไข ที่พบในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียวร่วม สามารถสรุปได้ในตาราง 5

ตาราง 5 ปัญหาที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
1) คณะทำงานขาดความรู้ในการดำเนินโครงการปรับสภาพของเสียวร่วมและการประยุกต์ตัวแบบ CAP	<ul style="list-style-type: none"> • ให้นหน่วยงานการพลังงาน ฝ่ายวิศวกรรมเป็นที่ปรึกษาและพี่เลี้ยง • ดูงานการปรับสภาพของเสียวร่วมโรงงานปูนซีเมนต์แก่งคอย • จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการประยุกต์ตัวแบบ CAP
2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ไม่ทั่วถึง แต่ละคนยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน และไม่ตรงกัน	<ul style="list-style-type: none"> • กรรมการผู้จัดการเยี่ยมหน่วยงานเพื่อทำความเข้าใจในโครงการปรับสภาพของเสียวร่วม • คณะทำงานฯ ทำความเข้าใจเป็นรายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ
3) ในการประเมินแรงดัน โดยเฉพาะภายนอกบริษัทฯ ไม่สามารถจะหาข้อมูลเพื่อทำการประเมินได้	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งผู้ที่มีความสนิทสนมส่วนตัวไปพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ • ถ้าไม่มีข้อมูลจริงๆ ให้ถือว่ามิแรงดัน
4) การวิเคราะห์แรงขับ-แรงต้านของปัจจัยอื่นๆ ไม่ได้เกิดจากข้อมูลที่แท้จริง เป็นการคาดเดา	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับแนวทางโดยให้มีการแสดง evidence ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์

ตาราง 5 ปัญหาที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP (ต่อ)

ปัญหา	วิธีการแก้ไข
5) การปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างในช่วงแรก เกิดปัญหาความไม่สัมพันธ์กันระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่องการปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างรองรับการปรับสภาพของเสียวรวม เพื่อเกิดความเข้าใจถึงระบบ โครงสร้างและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงเกิดการหารือระหว่างหน่วยงานที่เกิดข้อขัดแย้งกัน

ส่วนที่ 2 ผลการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียวรวม

บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาตฯ เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2545 และสามารถดำเนินการปรับสภาพของเสียวรวมได้ตั้งแต่วันที่ 11 กันยายน พ.ศ. 2545 โดยไม่เกิดการต่อต้านของบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาการนำตัวแบบ CAP มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสียวรวม ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย (ลำปาง) จำกัด สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ศึกษาได้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่แนวคิดอิทธิพลที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และในแนวคิดลักษณะของการเปลี่ยนแปลงตามตัวแบบ Nadler-Tushman โดยบริษัทฯ ได้รับอิทธิพลจากภายนอกทั้งจากสภาพการแข่งขันของตลาดปูนซิเมนต์ ภาวะเศรษฐกิจ จนต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บริษัทฯ เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของการเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ เป็นแบบการปรับเปลี่ยนทิศทางใหม่ (Re-orientation)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการต้านทานการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่แนวคิดเกี่ยวกับประเภทและลักษณะของแรงต้าน และทฤษฎี Force-field ที่กล่าวถึงความสมดุลของแรงขับและแรงต้าน บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของแนวคิดนี้ ตามที่รายงานผลการศึกษาไว้ในบทที่ 4 ขั้นตอนที่ 4 กระตุ้นด้วยความสำนึก ความรับผิดชอบ และขั้นตอนที่ 5 การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยขั้นตอน การละลาย (Unfreezing) การเคลื่อนย้าย (Movement) และการทำให้คงตัว (Refreezing) บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของทฤษฎีโดยเริ่มจากการสร้างความต้องการร่วมในการเปลี่ยนแปลง ทำการวางแผนและดำเนินการทั้ง

แผนการดำเนินงานแผนงานสร้างการยอมรับ ไปสู่การปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างของบริษัทฯ โดยมีการติดตามความคืบหน้าของการเปลี่ยนแปลงและพิจารณาถึงความสมดุลของแรงขับและแรงต้านเป็นระยะๆ เพื่อนำจุดเรียนรู้ต่างๆที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไป

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรรมการผู้จัดการบริษัทฯ ได้แสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามรายงานผลการศึกษาไว้ในบทที่ 4 ขั้นตอนที่ 1 การนำการเปลี่ยนแปลง

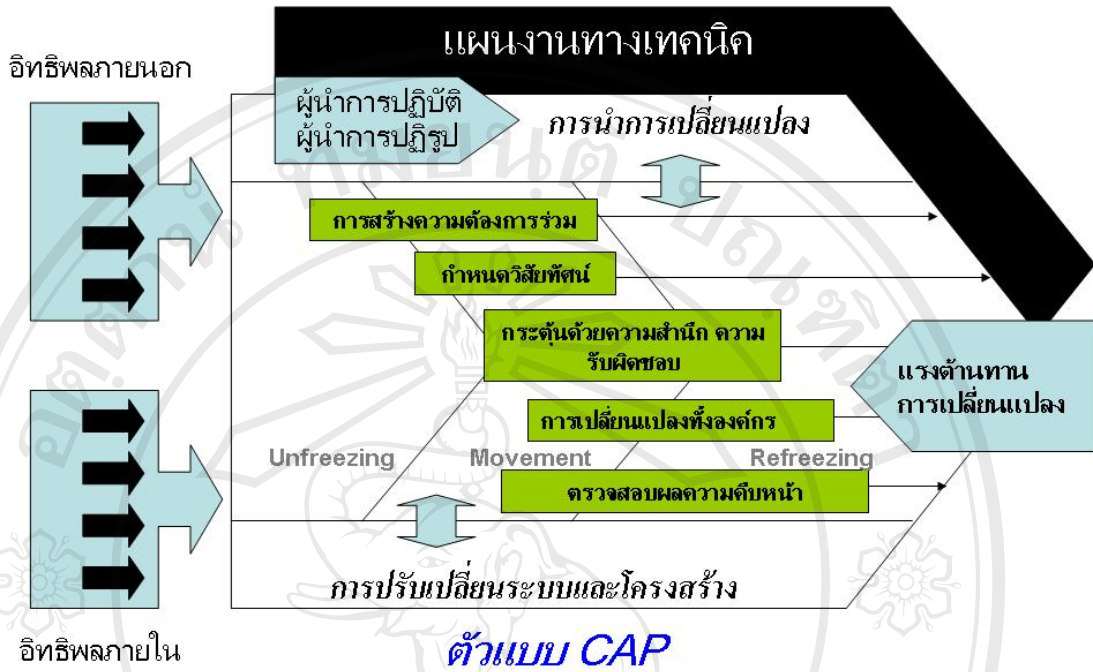
5. แนวคิดเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ นำแนวคิดนี้มาเสริมการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในขั้นตอนการจัดตั้งคณะทำงานฯ สร้างกระแสวิฤติของบริษัทเพื่อสร้างความต้องการร่วม กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ของการดำเนินโครงการ กำหนดเป้าหมาย ดำเนินการโครงการ ปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม และปรับระบบและโครงสร้าง เพื่อให้การดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวมมีการดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่อง

6. แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ CAP บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางของการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ตามที่รายงานผลการศึกษาไว้ในบทที่ 4

แนวทางการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวม ของบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของแนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบ CAP ของบริษัท General Electric Company (GE) ตามแผนภาพที่ 2-7 (บทที่2) ซึ่งจะเป็ขั้นตอนหลักในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จากผลการศึกษายะเห็นว่าดำเนินการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ตามขั้นตอนนี้ แม้ว่าผลการดำเนินโครงการปรับคุณภาพของเสี้ยวรวมจะตั้งเป้าหมายให้ได้รับใบอนุญาตเป็นโรงงานที่สามารถทำการปรับสภาพของเสี้ยวรวม (ประเภทโรงงานลำดับที่ 101 ตามพระราชบัญญัติโรงงาน พ.ศ.2535) ได้ภายในเดือน มิถุนายน พ.ศ. 2545 ก็ตาม ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่นอกเหนือการควบคุม แต่เมื่อพิจารณาถึงการต่อต้านการดำเนินโครงการ พบว่าไม่เกิดการต่อต้านของพนักงาน ผู้รับเหมา และบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท

การประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้เลย ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญ หรือไม่ได้แสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องด้วยแต่ละขั้นตอนที่จะขับเคลื่อนไปได้นั้น กรรมการผู้จัดการจะต้องเข้าไปสนับสนุนในทุกขั้นตอน และอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนระบบและโครงสร้างให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินไปไม่กลับไปสู่สถานะเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวความคิดทั้งหมดดังกล่าวมีความสอดคล้องและเสริมกันละกัน โดยการนำขั้นตอนในการประยุกต์ตัวแบบ CAP มาเป็นแกน และนำแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ มาเสริมในแต่ละขั้นตอน ดังแสดงในรูป 41 จะช่วยให้การประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ ทั้งกระบวนการคิดวิเคราะห์ และการปฏิบัติ



รูป 41 การประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีเข้ากับ CAP Model

จากการทบทวนวรรณกรรมที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 เรื่อง Making Six Sigma Last: managing the balance between cultural and technical change ของ GEORGE ECKES ที่ได้นำเสนอกระบวนการสร้างการยอมรับ Six sigma พบว่าบริษัทฯ ได้ดำเนินการในแนวทางคล้ายคลึงกันคือ เริ่มจากขั้นตอนที่ 1 การสร้างและแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นของ Six Sigma (Creating A Need) ขั้นตอนที่ 2 กำหนดภาพของผลลัพธ์และทำความเข้าใจในผลลัพธ์ และพฤติกรรมใหม่ของ Six Sigma (Shaping A Vision) ขั้นตอนที่ 3 กระตุ้นด้วยความสำนึกและความรับผิดชอบต่อ Six Sigma (Mobilization Commitment) ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับ Six Sigma (Making Change Last) ขั้นตอนที่ 5 การวัดผลการยอมรับของ Six Sigma (Monitoring Progress) และขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาความเป็นผู้นำในองค์กร Six Sigma โดยวิธีการนี้ทำให้เกิดการพิจารณาแรงต้านที่ตัวบุคคล มีการวางแผนเพื่อดำเนินการกับแรงต้านนั้น

5.3 ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาและเฝ้าสังเกตการประยุกต์ใช้ตัวแบบ CAP ในการดำเนินโครงการปรับปรุงภาพของเสียวรวม ของบริษัทฯ สามารถสรุปข้อค้นพบและมีข้อเสนอแนะดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ข้อค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารที่คิดจะนำ CAP มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีความรู้เข้าใจแนวคิด ดำเนินการครบขั้นตอน อาจจะยังไม่สามารถทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรบรรลุผลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ประกอบหลายๆด้านในการนำ CAP มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ คือ <ol style="list-style-type: none"> 1. มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการและเนื้อหาของตัวแบบ CAP 2. มีความมุ่งมั่นในการดำเนินการให้สำเร็จ 3. มีความศรัทธาต่อตัวแบบ CAP ว่าเป็นเครื่องมือที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหาร แม้ว่าจะมีความมุ่งมั่นในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจจะไม่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จผลได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารต้องดองย้ำความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ปรากฏต่อสายตาของสมาชิกในองค์กรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เช่น การแถลงความคืบหน้า การเล่าถึงอุปสรรคและการดำเนินการ การปลุกขวัญกำลังใจ เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกในองค์กรยังคงมั่นใจในบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

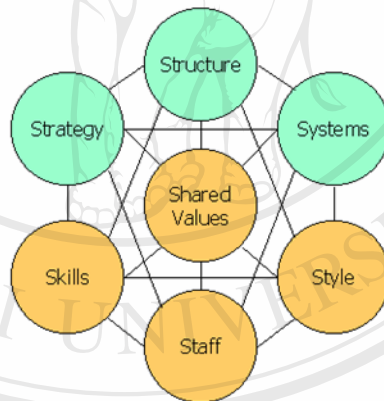
ตาราง 6 ข้อค้นพบจากการศึกษาและข้อเสนอแนะ (ต่อ)

ข้อค้นพบ	ข้อเสนอแนะ
<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสารถึงรายละเอียดและวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน แม้ว่าจะทำความเข้าใจทุกคนแล้ว อาจเกิดความคลุมเครือและความไม่เข้าใจ ลังเลใจ กลับคืนมาได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • องค์กรต้องกระตุ้นความเข้าใจในรายละเอียดและวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ และต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานซึมซับเข้าไปอยู่ในสายเลือดถึงรายละเอียดต่างๆและวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง • เมื่อเกิดกระแสข่าวลือ หรือเกิดบรรยากาศอึมครึมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริการต้องออกมาประกาศให้ชัดเจนเพื่อกลบกระแสข่าวลือหรือบรรยากาศอึมครึมนั้น
<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารไม่ได้ติดตามผลการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง มีผลให้ผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ต้องหาสาเหตุที่แท้จริงว่า การไม่ติดตามนั้นเนื่องจากอะไรและแก้ไขต้นเหตุ ซึ่งผู้บริหารสูงสุดในองค์กรต้องทำเป็นแบบอย่าง และเอาจริงเอาจังต่อการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงาน
<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานไม่ได้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจังในการดำเนินตามแผนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารของหน่วยงานต้องทำเป็นแบบอย่าง เอาจริงเอาจัง สร้างความร่วมมือร่วมใจให้กลับพนักงาน และตอกย้ำถึงวิกฤติที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ • เน้นระบบการติดตามผลการดำเนินงานเชิงสร้างสรรค์ ไม่จ้องจับผิด
<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงระบบงานกับโครงสร้างไม่สอดคล้องกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ปรับปรุงระบบงานควบคู่ไปกับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร โดยปรับให้เกิดความสมดุลในองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

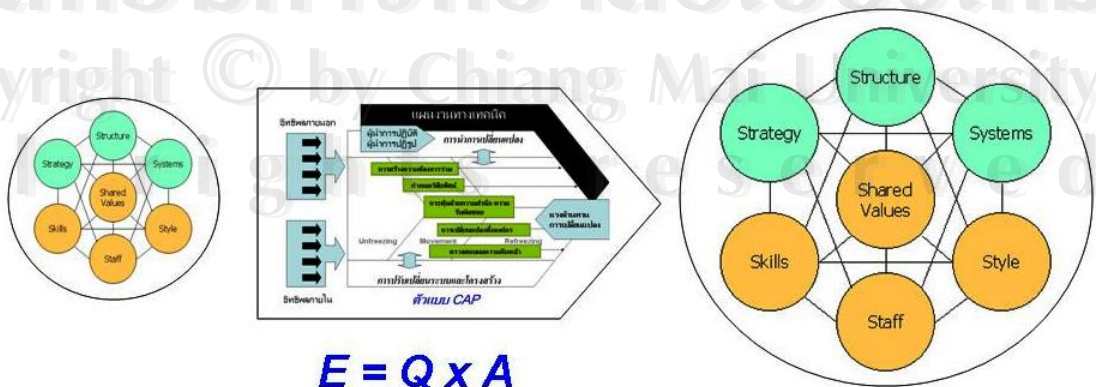
เมื่อพิจารณาแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยประยุกต์เข้ากับแนวคิดของ Mckinsey 7's Framework ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ที่สะท้อนความเป็นองค์กรนั้นๆ ที่จะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พบว่าบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรก็คือการสร้างคุณสมบัติใหม่ให้กับปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)
3. ระบบการทำงานขององค์กร (System)
4. วัฒนธรรมองค์กร (Style)
5. สมาชิกในองค์กร (Staff)
6. ความรู้ขององค์กร (Skill)
7. ค่านิยมร่วมกันขององค์กร (Share value)

รูป 42 Mckinsey 7's Framework



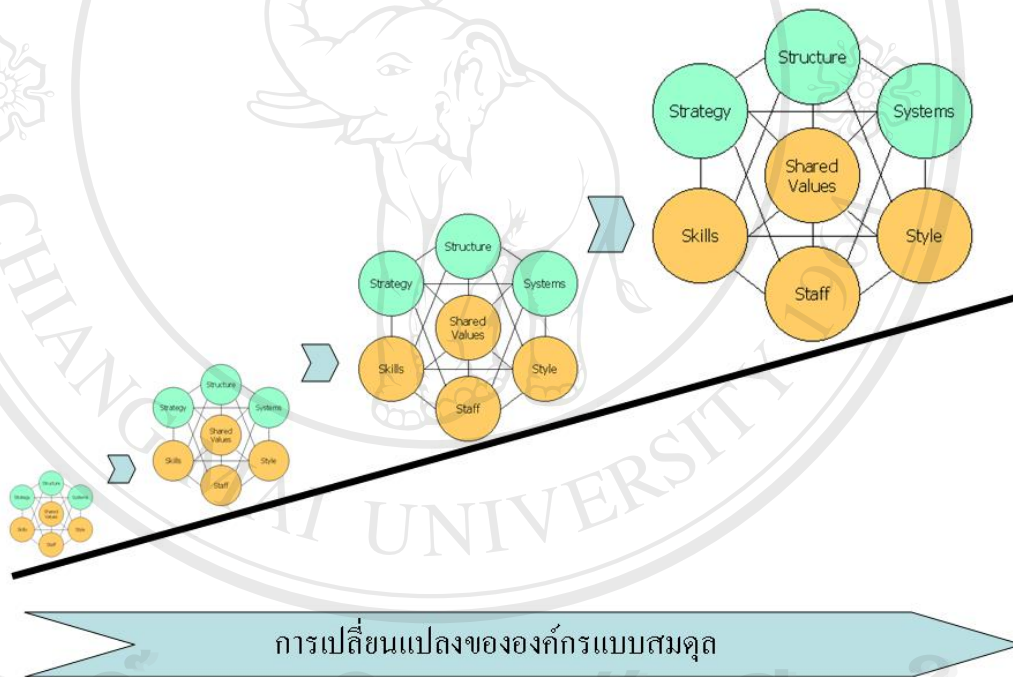
รูป 43 การประยุกต์ตัวแบบ CAP กับ Mckinsey 7's Framework



การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะมีจุดเริ่มจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งใน 7 ปัจจัยนี้ และจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยอื่นๆ ด้วย เพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “ความสมดุล (Balancing)” เสมือนวงกลมเล็กๆ ตามรูป 43 ขยายตัวไปด้วยกัน องค์กรก็จะเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ตามรูป 44

แต่ถ้าเกิดความไม่สมดุลในปัจจัยทั้ง 7 ประการ จะเกิดการหน่วงกันเอง และปัจจัยที่มีปัญหาจะลุคให้ปัจจัยทั้ง 7 ประการกลับสู่สมดุลเดิม ตามรูป 45

รูป 44 การเปลี่ยนแปลงแบบสมดุล



รูป 45 การเปลี่ยนแปลงแบบไม่สมดุล

