

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ : กรณีการควบรวมกิจการ

Change Management in Practice : The Merger

กานจูลี ปัญญาอินทร์

นักวิชาการศึกษาคำนาฏการพิเศษ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมืองอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเตรียมพร้อมในการบริหารจัดการ กับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำพา องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างทันที่ การควบรวมกิจการ (Merger) เป็นตัวอย่างหนึ่งของการปรับตัวเพื่อเหตุผลสำคัญคือ การทำให้องค์กร อยู่รอดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการควบรวมกิจการ คือ การรวมกิจการวิธีหนึ่ง ซึ่งกิจการหนึ่งจะกลืนอีกกิจการหนึ่ง (Merged Corporation) เข้าไป คงเหลือไว้เพียงกิจการใดกิจการหนึ่ง มิได้มีองค์กร หน่วยงาน หรือบริษัท ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งกิจการที่คงอยู่ (Surviving Corporation) นั้น โดยส่วนมาก มักจะเป็นกิจการที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจมากกว่าอีกกิจการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบกับปัจจุบันโครงสร้างประชากรที่ได้วัยเรียน มีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนมีขนาดเล็กลง การควบรวม

(Merger) โรงเรียนขนาดเล็ก ถือเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ในระดับมาก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายขจัดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและกระจายงบประมาณให้สม่ำเสมอยิ่งขึ้น เงื่อนไขที่จะทำให้รูปแบบนี้เกิดขึ้นได้คือ จะต้องมีการบริหารจัดการ ในโรงเรียนที่ไปควมรวมอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ต้องมีความเห็นด้วย การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นความท้าทาย สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานในสังกัดที่ต้องปรับตัว เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

บทเรียนและประสบการณ์จากการเรียนรู้การควมรวม The Environmental Protection Agency (EPA) และ Radiological Protection Institute of Ireland RPII สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้ดีกับการวางแผนควมรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย

1. ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) การบริหารคนซึ่งมาจาก วัฒนธรรมที่แตกต่างมีความสำคัญเป็นอย่างสูงเนื่องจากถ้าบริหาร ได้ไม่ดีแล้ว อาจส่งผลให้เกิด “การแตกแยก” ภายในองค์กร ทั้งนี้ควร กำหนดแนวทางรักษาคนทำงานเก่งที่ต้องการให้อยู่กับองค์กร โดยเฉพาะ ในตำแหน่งสำคัญ และในขณะเดียวกันก็วางแผนสำหรับบุคลากรที่จะต้อง ปลดหรือโอนย้าย เพื่อลดขนาดบุคลากรโดยรวมและเป็นการระดมความรู้ ความสามารถทั้งผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปด้วยกัน

2. การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งที่จะควบคุมข่าวลือ องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารสิ่งที่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนจำเป็นต้องรู้อย่างเปิดเผยและจริงใจ พร้อมให้เหตุผลประกอบอย่างเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนไม่รู้สึกสั่นคลอนและรู้ทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารแต่เนิ่น ๆ อย่างชัดเจนและบ่อยครั้งจะช่วยให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเกิดความรู้สึกไว้วางใจในสถานะของตนภายในองค์กร

อย่างไรก็ดี แมว่าการควบรวมกิจการอาจมีประโยชน์ แต่ก็มีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน อาทิ

- การให้ความสนใจด้านผลประโยชน์ โดยละเลยด้านอื่น ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับกิจการหลังการควบรวม
- ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร อาจทำให้การทำงานของบุคลากรหลังการควบรวมไม่กลมกลืนกัน และทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น
- การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการควบรวมกิจการเพื่อมิให้มีหน่วยงานซ้ำซ้อน อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ประกอบด้วย บุคลากร ทัศนคติ และความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร รวมทั้งเทคโนโลยี วัฒนธรรมและค่านิยม สอดคล้องกันนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ (สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2554, หน้า 105 - 106) ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็นสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สสำรวจวินิจฉัยปัญหา ขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์ และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล

3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครอบงำใจคน พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา

4. หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อ วัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญ และกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน

5. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม

6. กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้งประจักษ์ผล การกำหนด

เป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรม และให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลากร

7. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสียให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล

8. ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ควบคู่กับการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสอดคล้องกับองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn อ้างอิงในชาติชายและธีรวัฒน์. 2559 : 895) ได้เสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ควรมุ่ง 5 เป้าหมายหลัก คือ

1. การเปลี่ยนแปลงพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2. บุคลากร ทักษะคติและความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร

3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม

4. เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร

5. โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา และการสื่อสารในองค์กร การเรียนรู้หลักการและเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย สร้างและกำหนดทางเลือก วางแผนและปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร อันส่งผลต่อองค์กรและจะทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ธีรวัฒน์ จันทิก (2559). การบริหาร การเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 มกราคม – เมษายน 2559

สมบูรณ์ นนทสกุล (2548) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วารสารศึกษาศาสตร์ ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤศจิกายน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการ ดำเนินงานรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2554 – 2561