

บทที่ 6

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

อาจารย์เย็นจิต คงปาน



ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง กิจกรรมที่ กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการ ปรับเปลี่ยน องค์การหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับ โครงสร้างขององค์การ สถานภาพและบทบาทของคน ในองค์การ หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ อย่าง มีแผน



ปัจจัยที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์การ



แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ

1. การปรับกลยุทธ์ทางการตลาด
2. ผู้บริโภค
3. จำนวนและคุณภาพของทรัพยากร
4. การแก้ไขกฎหมายของรัฐบาล
5. การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้
6. ตลาดแรงงาน
7. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ



แรงผลักดันจากภายในองค์การ

1. การปรับกลยุทธ์ขององค์การ
2. การจัดการฝึกอบรมการทำงาน
3. วัฒนธรรมองค์การ
4. การเมืองในองค์การ
5. ภาวะความเป็นผู้นำ



การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

ต้องมีผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงดังนี้



ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีความคิดใหม่ๆ มานำเสนอเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร โดยทั่วไปคือ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร



ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่ให้การสนับสนุนความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้สนับสนุนนี้ต้องมีอำนาจผลักดันในการทำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปคือ เจ้าของบริษัท หรือผู้บริหารระดับสูง



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บุคคลที่รับหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าโครงการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปคือ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร

การเปลี่ยนแปลงในองค์การจะก่อให้เกิดกลุ่ม 2 กลุ่มในองค์การ



กลุ่มสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
(force for change)

กลุ่มที่เห็นด้วยในการ
พัฒนาการเปลี่ยนแปลง



กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
(resistance to change)

โดยส่วนมากบุคคลที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นกลุ่มที่กลัว
จะสูญเสียอำนาจ หรือ ผลประโยชน์ต่าง ๆ จากการเปลี่ยนแปลง

การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้การพัฒนาบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้นั้น

ผู้นำจะต้องทำการ**ลด**จำนวนกลุ่มต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงให้ได้



ในยุคที่ทุกอย่างอยู่บนความเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญที่สุดที่ผู้จัดการและหัวหน้างาน รวมถึงตัวของพนักงานเองควรมีคือ “Managing Resistance to Change” และนี่คือเคล็ดลับ 10 ข้อที่ช่วยให้คุณบริหารการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยอดเยี่ยม



สิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างความปรารถนาในการเปลี่ยนแปลง (Desire) คือการรับฟังอย่างตั้งใจ พนักงานเพียงแค่ว่าต้องการการรับฟังสาเหตุของการต่อต้าน การรับฟัง และทำความเข้าใจสาเหตุของการต่อต้าน มักนำมาซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหา การรับฟัง ยังสามารถช่วยให้ผู้จัดการได้มีโอกาสทราบความเข้าใจผิดอื่น ๆ ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

02



**มุ่งไปที่เป้าหมาย
มากกว่าวิธีการ**

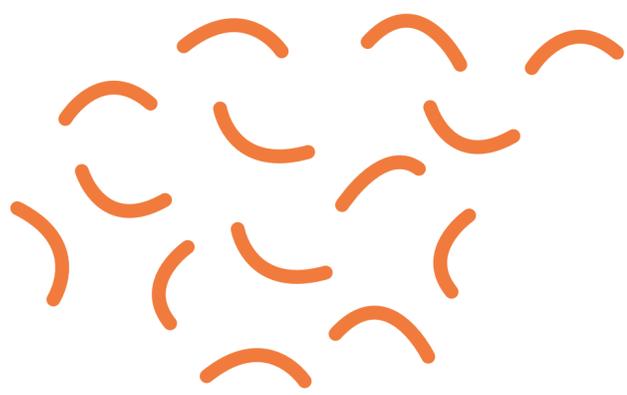
สำหรับการเปลี่ยนแปลงบางประเภท การสื่อสารว่า
ต้องเปลี่ยนแปลง “อะไร” กระบวนการนี้จะสร้างความรู้สึกรถึง
การเป็นเจ้าของ ให้กับพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และ
ความรู้สึกรถึงการเป็นเจ้าของ จะเป็นแรงผลักดันในการสร้าง
ความปรารถนาในการเปลี่ยนแปลง (Desire)

03



กำจัดอุปสรรค
ส่วนบุคคล

อุปสรรค อาจเกี่ยวข้องกับ ครอบครัว ปัญหาส่วนตัว ปัญหาทางกายภาพ หรือปัญหาทางการเงิน การเข้าใจถึง สถานการณ์ส่วนบุคคลและระบุอุปสรรคนั้นให้ได้อย่างชัดเจน เป็นส่วนสำคัญในการกำหนดวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรือ อุปสรรคเหล่านี้ได้



สร้างความปรารถนาในการเปลี่ยนแปลงโดยการให้
ทางเลือก สร้างการมีส่วนร่วมในทางเลือกโดยการให้พนักงาน
สามารถเลือกได้ระหว่างการเปลี่ยนแปลง





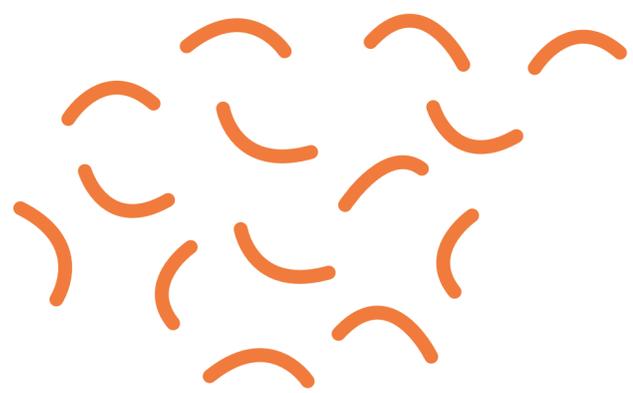
ผู้คนส่วนมากมักตอบสนองต่อโอกาสเพื่ออนาคตที่ดีกว่า ดังนั้นการเล่าเรื่องความปรารถนาและความหวังต่อการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อกระตุ้นบรรยากาศ และสร้างความกระตือรือร้น พนักงานจะมีความหวัง และปฏิบัติตามผู้นำที่ตนเองเคารพ และไว้วางใจ

06



**แสดงให้เห็นถึงประโยชน์
ที่จับต้องได้**

การแสดงให้เห็นประโยชน์สามารถทำได้หลายวิธี เช่น
บอกเล่ากรณีตัวอย่าง เชิญแขกผู้มีประสบการณ์เพื่อบอกเล่า
ประสบการณ์ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง แสดงให้เห็นถึง
ความสำเร็จของโครงการตัวอย่าง หรือผลลัพธ์ของการเริ่มต้น
โครงการ



ความเชื่อมั่นจะเกิดผลได้ดีจากการแสดงออกอย่าง
ตรงไปตรงมา อันจะนำมาซึ่งการสร้างความเคารพและความ
ไว้วางใจ ตัวอย่างการแสดงถึงความเชื่อมั่น เช่น

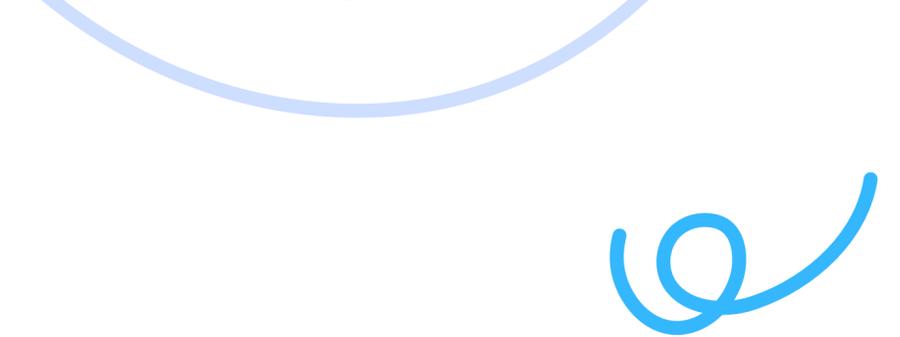
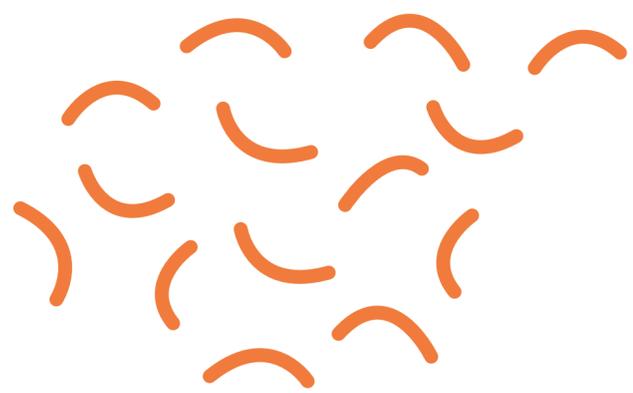
“**พี่เชื่อในการเปลี่ยนแปลงนี้**”

“**มันสำคัญสำหรับผมมาก**”

“**พี่ต้องการการสนับสนุนจากพวกเรา**”

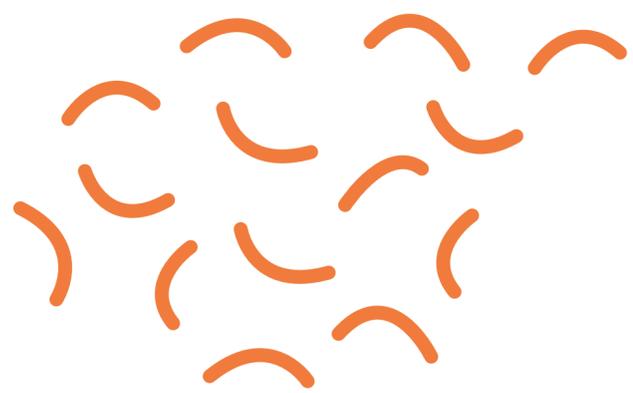
“**พวกเราจะสามารถช่วยพี่ได้ ในการทำให้โครงการนี้สำเร็จไป
ด้วยกัน**”





ผู้ที่ต่อต้านรุนแรงและมีอิทธิพลในการสร้างการต่อต้าน มักมีอิทธิพลในการสร้างแรงสนับสนุนเช่นกัน ดังนั้น การใช้วิธีในการดึงผู้ที่ต่อต้านรุนแรงที่สุดมาเป็นพวกดูจะเป็นไอเดียที่ดี





ย้าย หรือเพิกถอนบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้ที่ต่อต้านรุนแรง ในกรณีที่ไม่สามารถควบคุมได้และเกิดผลกระทบ
รุนแรงต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการสื่อสารที่ชัดเจน เช่น

- พฤติกรรมส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงได้แก่...
- การต่อต้านด้วยพฤติกรรมเหล่านี้ไม่สามารถเป็นที่ยอมรับได้
- การต่อต้านนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรได้แก่...

สุดท้ายคือการจัดทำรายงาน ไบต์กเดือน หรือแบบบันทึก
โดยการมีส่วนร่วมของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายกฎหมาย

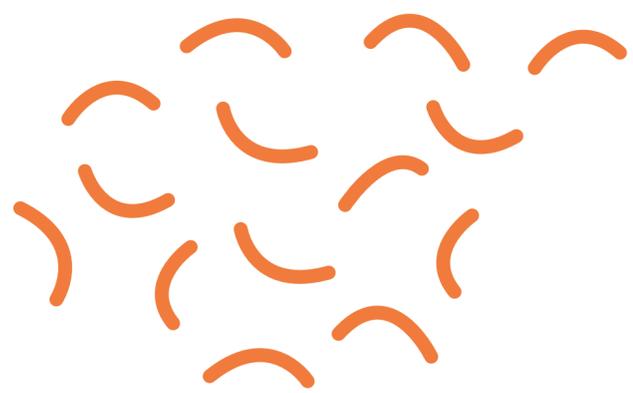


ใช้กับผู้มีบทบาทหลักต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง
ตัวอย่างเช่น

-เพิ่มค่าตอบแทน หรือโบนัสพิเศษ เพื่อเป็นรางวัลสำหรับ
ความสำเร็จในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

-เสนอการเปลี่ยนตำแหน่ง หรือการให้การชื่นชมและการยอมรับใน
รูปแบบอื่น ๆ

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร



 เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน

 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน

 สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง

 สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน

 สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ

 สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์
ในเบื้องต้นก่อน

 มุ่งมั่น ไม่ย่อท้อ

 รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่



06 บุคคล (People)

05 กระบวนการ (Process)

04 โครงสร้าง (Structure)

03 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)

02 เทคโนโลยี (Technology)

01 เป้าหมายและกลยุทธ์ (Goals and Strategies)



สิ่งที่ต้องพิจารณา
เปลี่ยนแปลงในองค์กร

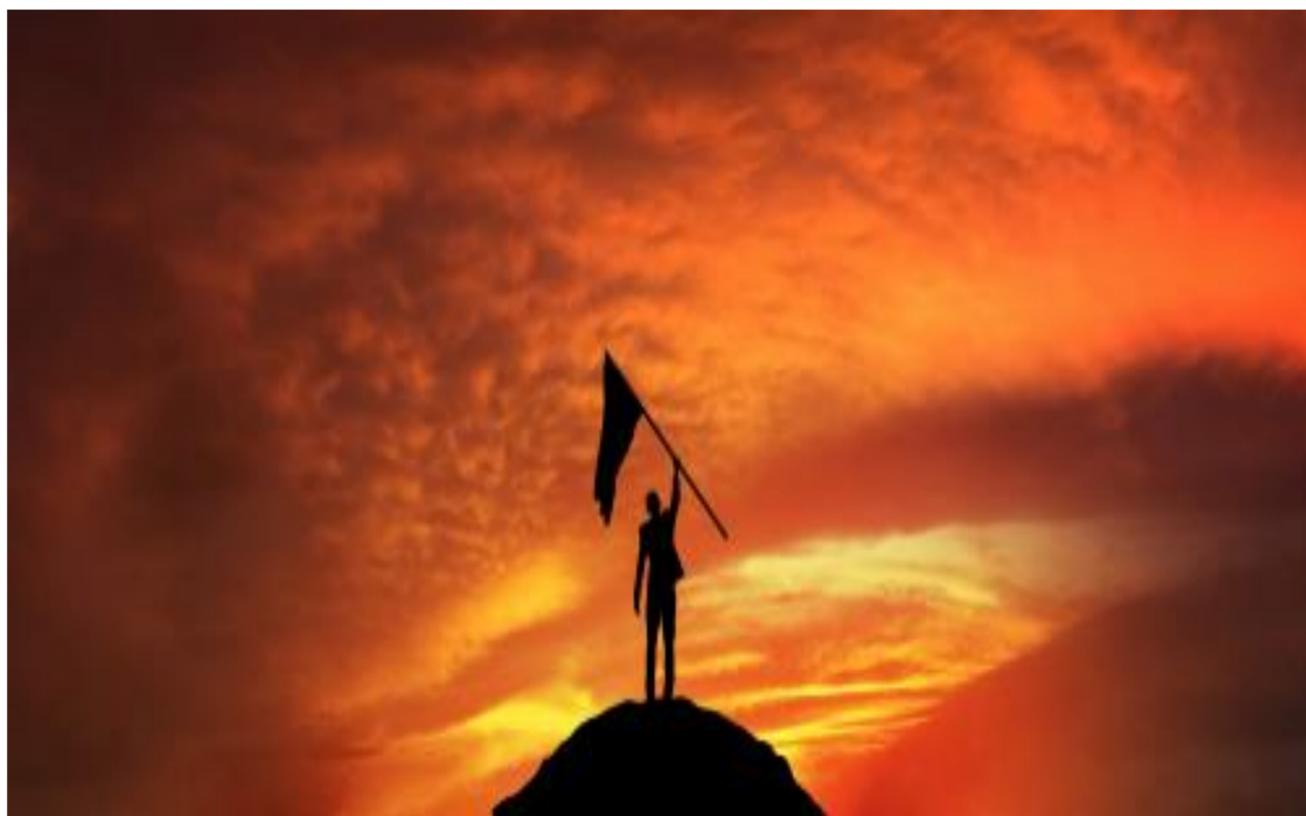




การพัฒนาองค์กร



ความหมายพัฒนาองค์กร



การยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยที่ยังให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาองค์กรนั้น ยังต้องควรตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ตลอดจนค่านิยม (Core Value) ขององค์กรด้วย การพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

- 
- 01 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (problem recognition)
 - 02 ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (entry of change agent)
 - 03 ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (data collection and problem diagnosis)
 - 04 ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (development of plan for change)
 - 05 ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น (change implementation)
 - 06 ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (stabilization and institutionalization)
 - 07 ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล (feedback and evaluation)



ขั้นตอนและ กระบวนการพัฒนาองค์กร



01 ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดปัญหา (problem recognition)

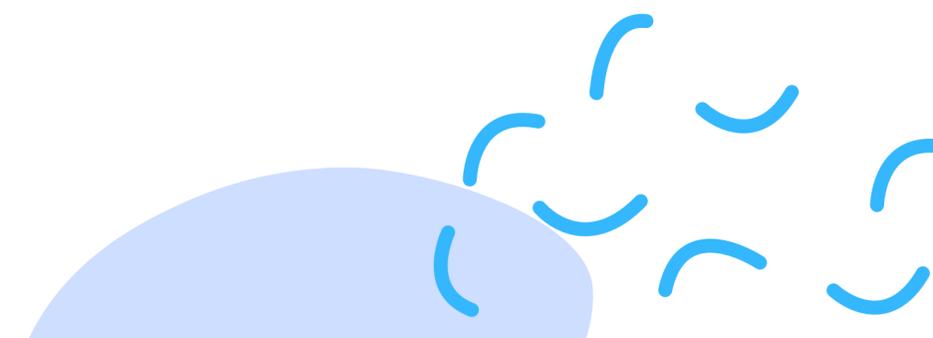
เป็นการเริ่มต้นพัฒนาองค์การ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์การ และสิ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหา

02 ขั้นตอนที่ 2 การส่งต่อให้กับทีมที่ปรึกษา (entry of change agent)

ทีมที่ปรึกษาจะนำปัญหามาวิเคราะห์พร้อมหาทางแก้ไขและเปลี่ยนแปลง บุคคลภายในองค์การและภายนอกองค์การมีส่วนร่วมในการเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาขององค์การ



ขั้นตอนและ
กระบวนการพัฒนาองค์การ



03

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา (data collection and problem diagnosis)

สมาชิกภายในองค์การ ทีมที่ปรึกษาจะมีการตรวจสอบเอกสารภายในองค์การ และใช้ในการสัมภาษณ์ทำแบบสอบถาม และสังเกตข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้น ผู้จัดการตรวจสอบข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ลักษณะของปัญหา ส่วนทีมที่ปรึกษาอาจจะมีการสอบถามผู้จัดการบางท่านให้จัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับของการวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้น

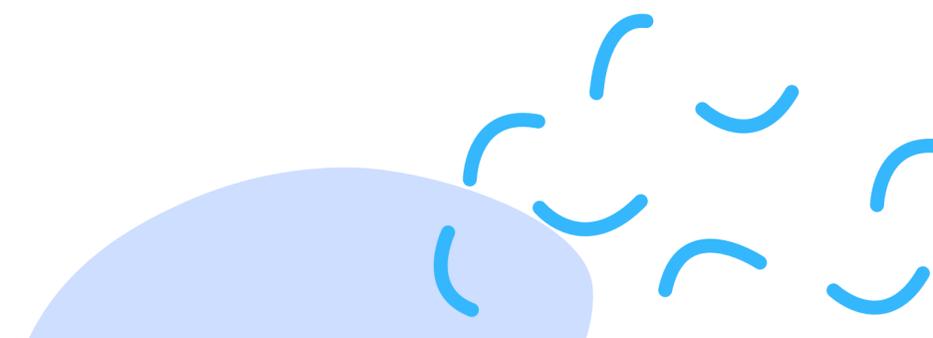
04

ขั้นตอนที่ 4 การปรับแผนสำหรับเปลี่ยนแปลง (development of plan for change)

ทีมที่ปรึกษาจะทำงานร่วมกับผู้จัดการหลัก เพื่อกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ประเมินทางเลือก เลือกทางที่เหมาะสมที่สุด แล้วปรับแผนให้เหมาะสมกับองค์การ



ขั้นตอนและ
กระบวนการพัฒนาองค์การ



05

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น (change implementation)

คัดเลือกวิธีที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง บุคคล วัฒนธรรม และสภาพการทำงานอื่น ๆ

06

ขั้นตอนที่ 6 การทำให้มั่นคงและจัดทำให้มีขึ้น (stabilization and institutionalization)

การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และพิจารณาผลการเปลี่ยนแปลงภายหลังจากที่ได้นำวิธีใหม่มาใช้พัฒนาองค์การ



ขั้นตอนและ
กระบวนการพัฒนาองค์การ



07

ขั้นตอนที่ 7 การป้อนกลับและการประเมินผล (feedback and evaluation)

หลังจากการเปลี่ยนแปลง ทีมที่ปรึกษาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเก่า วิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น จากนั้นก็จะมีผลการประเมินผล ขั้นตอนนี้สามารถที่จะปรับปรุงขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้



ขั้นตอนและ
กระบวนการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กร

การสร้างระบบหรือปรับระบบ
ในสายการทำงานให้ยืดหยุ่นได้ตาม
ลักษณะงาน

การแก้ปัญหาร่วมกัน เพราะการทำงาน
ทุกอย่างย่อมมีปัญหาและอุปสรรค
เกิดขึ้นเสมอ



ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

Infrastructure

โครงสร้างพื้นฐาน ขององค์กร นั้นรวมถึงตั้งแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็น ไปจนถึงเทคโนโลยีตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ต้องพร้อม และช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

Human Resource

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ ในการทำ งาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ ก้าวไกลและมั่นคง

Process & System

ระบบการทำงาน ที่มีมาตรฐานชัดเจน มีระบบระเบียบ มีขั้นตอน ที่เหมาะสมมีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไข จุดบกพร่องได้อย่างทันท่วงที

Goal & Policy

สิ่งสำคัญที่สุดองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล ตลอดจนมีทิศทางเดินไปสู่จุดหมายให้ เห็นเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ย่อมมีนโยบาย ธุรกิจ ตลอดจนนโยบายองค์กรที่ออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุใดจึงต้องพัฒนาองค์กร

ความซับซ้อนของโลกธุรกิจ

องค์กรต้องพัฒนาก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งหากองค์กรไม่เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ก็จะประสบปัญหาตายไปจากตลาดได้

ความซับซ้อนของการบริหารงานในองค์กร

การปรับโครงสร้างขององค์กรให้ชัดเจน การจัดการองค์กร การมอบหมายงาน ให้มีประสิทธิภาพ ตามความถนัดของบุคคล ดังนั้น จึงควรพัฒนาองค์กรตามขนาดองค์กร ที่เปลี่ยนไป หรือตามรูปแบบองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ทำให้องค์กรอยู่นิ่งเฉยไม่ได้หากนิ่งเฉยจะเกิดการแข่งขันไม่ทัน หากตามเศรษฐกิจโลกไม่ทัน องค์กรไม่พัฒนา บุคลากรขาดประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อที่ยั่งยืนต่อกันเป็นโดมิโนได้

การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยที่ค่อนข้างมีผลอย่างมากในยุคนี้คือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งใน ส่วนเทคโนโลยี ตลอดจนบุคลากรที่มีความสามารถ

เหตุใดจึงต้องพัฒนาองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของตลาดบริโภค

ผู้บริโภคเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้รู้ว่าผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นจะรอดหรือจะร่วง องค์กรต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับตลาดบริโภค

การปฏิวัติอาชีพและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน

องค์กรต้องปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การปรับตัวให้ทันนั้นยังช่วยให้องค์กรพัฒนาในโลกยุคปัจจุบันได้ดีและสะดวกยิ่งขึ้นอีกด้วย

การหาโอกาสใหม่

การบุกเบิกเพื่อหาโอกาสใหม่ๆ นั้นเป็นหนึ่งในภารกิจของหลายองค์กรที่อยากทำให้สำเร็จหรือกระโดดไปยังตลาดใหม่ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น ย่อมต้องพัฒนาองค์กรตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ



บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร



ผู้บริหารระดับสูงสุด
และผู้บริหารระดับต่าง ๆ



ที่ปรึกษาภายนอก
และที่ปรึกษาภายใน



บุคลากรทุกคนในองค์กร



ผู้ประสานงานภายในองค์กร

การพัฒนาองค์การนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิต
ในแง่องค์การ การปฏิบัติงานภายในองค์การอย่าง
มีประสิทธิภาพ ช่วยลดอัตราการว่างงาน การลา
ป่วย ลากิจ ลดความขัดแย้งภายในองค์การ ทำ
ให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจ**สูง**

ผลประโยชน์ของการพัฒนาองค์การ





องค์กรที่ไม่หยุดพัฒนา มักเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ องค์กรจะเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ เป็นพลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนผลักดันให้องค์กรก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและแข็งแกร่งได้

Thank you!

