



การเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิลาสินี จินตลิขิตดี
วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา





*

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

*

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

*

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ



แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ



ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2549)

การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ



ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

(Society for Human Resource Management, 2005)

1

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change)

2

- การลดต้นทุน (Cost Cutting)

3

- การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change)

4

- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change)



การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

- ❖ องค์การเปรียบเสมือนเครื่องจักร (machine model)
- ❖ การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับส่วนประกอบของเครื่องจักร เพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมที่ดีขึ้น
- ❖ ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาด เป็นต้น



การลดต้นทุน

- ❖ การลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็น เพื่อที่จะลดต้นทุนในการทำงาน
- ❖ องค์กรที่ประสบปัญหาหรือวิกฤตมักใช้วิธีนี้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและทำให้องค์กรอยู่รอด



การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

- ❖ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน
- ❖ มีวัตถุประสงค์เพื่อลดระยะเวลาของกระบวนการต่างๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน
- ❖ ตัวอย่างเช่น การปรับระบบการอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารหรือการตัดสินใจ เป็นต้น



การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

- ❖ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร
- ❖ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น



ระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

(Holbeche, 2006)

1

- การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย

2

- การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่ม

3

- การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง



ระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ระดับแรก การเปลี่ยนแปลงแลกเปลี่ยน

- ❖ มุ่งเน้นการเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ หรือความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน เพื่อช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
- ❖ ตัวอย่างเช่น การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) มาใช้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นต้น



ระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ระดับที่สอง การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่ม

- ❖ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก
- ❖ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง
- ❖ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- ❖ อาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงาน



ระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ระดับที่สาม การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง

- ❖ เป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การประสบวิกฤต **หรือ**
- ❖ เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้นในช่วงเจริญเติบโต โดยเข้าไปควมรวมกิจการอื่น **หรือ**
- ❖ เป็นช่วงที่องค์การเริ่มเสื่อมถอย ซึ่งมักถูกครอบครองด้วยกิจการอื่น
- ❖ การเปลี่ยนแปลงองค์การระดับนี้ ทำให้องค์การต้องลดขนาดหรือปรับโครงสร้าง และอาจทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่



ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ทัศนคติและความเชื่อของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและจะประสบความสำเร็จ (Armenakis, Harris and Mosshold, 1993) เป็นสิ่งที่พนักงานมีความรู้สึกว่าองค์การพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Eby, Adams, Russell and Gaby, 2000)



เงื่อนไขสำคัญซึ่งเป็นที่มาของความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลง

(Society for Human Resource Management, 2005)

1

- ผู้นำ

2

- แรงจูงใจของคนในองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง

3

- ลำดับชั้นขององค์การ



กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ



ตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

(Balogun and Hope-Hailey, 2004, p.139)





กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การวิเคราะห์สภาพในอนาคต

- ❖ เป็นแนวทางเริ่มต้นที่สำคัญซึ่งจะช่วยนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ
- ❖ องค์การควรกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งบ่งบอกว่าองค์การต้องการที่จะบรรลุอะไรมาเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- ❖ ต้องมีการวิเคราะห์ตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

- ❖ เป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่ทำให้้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- ❖ เกี่ยวข้องกับบริบทต่างๆ ของ้องค์การในปัจจุบัน ได้แก่ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ฯลฯ

การเปลี่ยนผ่าน

- ❖ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงาน
- ❖ ้องค์กรต้องมีกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิผล
- ❖ มีการสอนงาน ระบบที่ปรึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงาน



ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

(Holbeche, 2005)

1

- วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มขึ้นของรายได้อย่างเดียว

2

- ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง

3

- การสื่อสารที่ล้มเหลว

4

- ความท้อแท้ของพนักงานเอง



บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ



บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล

การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

สนับสนุนผู้จัดการในสายงาน

สื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน



การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

- การพัฒนาตัวแบบที่จะนำเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย แนวทาง กระบวนการ และการริเริ่มต่างๆ ที่จะเอามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง
- การเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน
- การติดตามและประเมินผล
- ควรให้ผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามาร่วมคิดร่วมทำตั้งแต่ต้น และควรสื่อสารตัวแบบไปยังพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ



สนับสนุนผู้จัดการในสายงาน

- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การหรือการทำงานที่จะเกิดขึ้นใหม่
- จัดหาเครื่องมือและกิจกรรมที่จะช่วยสนับสนุนให้มีทักษะที่เพียงพอตลอดกระบวนการเปลี่ยนผ่าน
- จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ
- สอนงาน



สื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน

- ร่วมกับผู้จัดการในสายงานสื่อสารตรงไปยังพนักงาน และมีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง จัดให้มีการประชุมหรือเวทีถาม-ตอบ
- ใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น จดหมายข่าว การประชุมทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ และอีเมล เป็นต้น
- จัดกิจกรรมโรดโชว์ที่จะเป็นการบอกเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น



Q & A

ขอบคุณค่ะ

ศาสตราจารย์ ดร. นงนุช นงนุช