ครูบ้านนอก .คอม
www.kroobannok.com

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

นำเสนอเมื่อ : 10 ต.ค. 2552

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
การเปลี่ยนแปลงเป็นเทคนิคการจัดการ เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies)
ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย
ที่ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งมีชีวิต
จะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์การที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมี
การเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง
ที่ผ่านมาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงส่วนย่อยๆในปัญหาของการเปลี่ยนแปลง
โดยไม่คำนึงถึงปัญหาทั้งระบบในภาพรวม ส่วนใหญ่จะไปคำนึงแต่ปัญหาเชิงเทคนิคเป็นสำคัญ
ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญและสัมพันธ์กัน คือ
1. ปัญหาในเชิงเทคนิค (Technicial Success) เช่น ปัญหาในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์
และกลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้าง ลักษณะงานและระบบการบริหารต่างๆเป็นต้น 2.
ปัญหาในเชิงการเมืองขององค์การ (Political Success) จะเป็นปัญหาด้านการจัดสรรอำนาจ
และทรัพยากรขององค์การ เช่น งบประมาณ เส้นทางอาชีพ (Career Path) การดำรงตำแหน่งสำคัญๆ
เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมกระทบอำนาจหน้าที่และความสำคัญของบุคคลต่างๆในองค์การ 3.
ปัญหาในเชิงวัฒนธรรมองค์การ (Culture Success) เช่น ผู้บริหารควรจะสื่อสารและสนับสนุนค่านิยมอะไร
ความเชื่ออะไรให้แก่พนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องหรือเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์การมากน้อยแค่ไหน
วัฒนธรรมองค์บางลักษณะการอาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)
แต่บางองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ดังนั้น
การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การก็เปลี่ยนแปลงได้ยาก

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(Change Management)

แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเทคนิคการจัดการ
เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies)
ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย
ที่ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งมีชีวิต
จะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์การที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน

ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง

ที่ผ่านมาการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงส่วนย่อยๆในปัญหาของการเปลี่ยนแปลง
โดยไม่คำนึงถึงปัญหาทั้งระบบในภาพรวม
ส่วนใหญ่จะไปคำนึงแต่ปัญหาเชิงเทคนิคเป็นสำคัญ
ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญและสัมพันธ์กัน คือ

1. **ปัญหาในเชิงเทคนิค (Technicial Success)** เช่น
ปัญหาในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ โครงสร้าง
ลักษณะงานและระบบการบริหารต่างๆเป็นต้น

2. **ปัญหาในเชิงการเมืองขององค์การ (Political Success)**
จะเป็นปัญหาด้านการจัดสรรอำนาจ และทรัพยากรขององค์การ เช่น
งบประมาณ เส้นทางอาชีพ (Career Path) การดำรงตำแหน่งสำคัญๆ
เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมกระทบอำนาจหน้าที่และความสำคัญของบุคคลต่างๆในองค์การ

3. **ปัญหาในเชิงวัฒนธรรมองค์การ (Culture Success)** เช่น
ผู้บริหารควรจะสื่อสารและสนับสนุนค่านิยมอะไร ความเชื่ออะไรให้แก่พนักงาน
ซึ่งจะสอดคล้องหรือเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์การมากน้อยแค่ไหน วัฒนธรรมองค์บางลักษณะการอาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
เพราะเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)
แต่บางองค์การอาจจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ดังนั้น
การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การก็เปลี่ยนแปลงได้ยาก

การพิจารณาปัญหาทั้ง 3 ด้าน
จะใช้เครื่องมือหรือแนวคิดเชิงบริหารที่สำคัญอยู่ 3 เรื่อง คือ

1. **กรอบภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ (Mission and Strateges)**
โดยผู้บริหารจะต้องประเมินและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การ
เพื่อดูความเหมาะสม
สอดคล้องของสภาพแวดล้อมกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การที่เป็นอยู่

ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision)

ที่จะมองเห็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในกรอบภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กา
ร กลยุทธ์ต่างๆขององค์การ
รวมทั้งภาระงานอื่นๆที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

2. **การออกแบบโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)**
ในเชิงโครงสร้างขององค์การและระบบต่างๆจะเป็นเครื่องมือรองรับและช่วยอำ
นวยความสะดวก
ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิ
จและกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง
โดยคำนึงถึงว่าจะต้องเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุน
การเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

3. **การบริหารทรัพยามนุษย์ขององค์การ (Human Resourse Management)** การบริหารในเรื่องคนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ
เพราะคนจะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและกลยุทธ์ที่วางไว้
ดังนั้นจะต้องมีการสรรหาให้เหมาะสมตามคุณลักษณะที่ต้องการ
หรือพัฒนาคนเหล่านั้นให้มีคุณภาพตามที่ต้องการในภารกิจและกลยุทธ์ใหม่
กำหนดหลักเกณฑ์ในการจูงใจ
เกณฑ์การวัดผลและแนวทางการประเมินผลให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์

การบริหารและจัดการความเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
จึงเป็นเทคนิคสำคัญที่ช่วยให้องค์การก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคง

คำจำกัดความ “ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ”

1. **กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างและส่วนที่ไม่ใช่โครงสร้าง** เช่น
ระบบ กระบวนการ องค์ความรู บุคลากร
โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
และบริหารปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลง

2. **การรวมพลังของหลักการบริหารทั้ง 4 (4M)** คือ บุคลากร เงิน
วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง
โดยมีการจัดการเป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ย
นแปลง จัดสรรงบประมาณและสรรหาวัสดุให้เพียงพอ

เป้าหมาย

1. เพื่อสนับสนุนให้องค์การสามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จ

2. เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน และประกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผน และก่อให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สาเหตุและประเภทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน มีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ

1. ภายนอก : เมื่อสภาพสังคม สถานการณ์ภายนอกองค์การเปลี่ยนแปลง

2. ภายใน : ความประสงค์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 2 วิธี

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อน โดยรู้หรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมรับมือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้ก่อน

2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการวางแผน เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน

กรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง พิจารณาได้ 4 ช่วง คือ

1. **ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์** (Vision) จะเป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงหรือการเปิดใจรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็นและเล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในการเปลี่ยนแปลง

2. **พิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง**
อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ

2.1 ระดับองค์การ **2.2 ระดับแผนกงาน**

2.3 ระดับหน้าที่งาน **2.4 ระดับบุคคล**

ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องหรือสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบกว้างขวางแค่ไหน
แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้ทั้ง 4 ระดับ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว
พยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับ ตลอดจนความร่วมมือให้เกิดขึ้น
แนวทางที่จะช่วยละลายสภาพเดิม (Unfreeging) ให้เกิดขึ้น คือ
ต้องให้พนักงานได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล
ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่างๆให้แก่คนเกี่ยวของ
เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ
รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำ (Transformational Leadership)
เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. **ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ๆ คือ**

3.1 **การดำเนินที่เกิดจากบนลงล่าง (Top – Down Change)** คือ
ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง
แล้วคอยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงลงมา

3.2 **การดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up Change)**
คือ จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด
การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดง่ายที่สุด

4. **ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง** เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก
แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดผล
เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ตาม
ดังนั้นการประเมินผลจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือ

หลายๆอย่าง
และประเมินในหลายช่วงเพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย

เพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreeging) โดยใช้ระบบการให้รางวัล และการจูงใจ เพื่อการเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆเหล่านั้นคงอยู่ให้นานที่สุด

สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลง

1. เป้าหมายและกลยุทธ์
2. เทคโนโลยี
3. การออกแบบงานใหม่
4. โครงสร้าง
5. กระบวนการ
6. คน

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resist Change)
2. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง (Follow Change)
3. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Embrace Change)
4. การนำการเปลี่ยนแปลง (Lead Change)

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดแผนที่ การเดินทาง มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การเปิดรับการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาความสามารถของตนเอง
3. การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน
4. การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม (เทคโ

ทักษะ โครงสร้าง ฯลฯ)

5. การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

1. การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

2. ผู้นำมีภาวะผู้นำและกระตือรือร้น

3. ประสิทธิภาพการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสาร

4. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์การเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ

6. การจัดการ การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง และทำความเข้าใจกับผู้ต่อต้าน

สรุป

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการบริหารที่มีความสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงปัญหาในเชิงเทคนิค เชิงการเมือง และเชิงวัฒนธรรมองค์การ แล้วบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ 4 ช่วงให้เหมาะสม คือ ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคที่จะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

สุนานี สฤษฏ์วานิช.**การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2546.

วารสารดำรงราชานุภาพ.ปีที่ 6 ฉบับที่ 20.กรกฎาคม – กันยายน, 2549.