

การบริหารการเปลี่ยนแปลง(Change Management)

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

แนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเทคนิคการจัดการ เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies) ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งมีชีวิต จะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์กรที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง

ที่ผ่านมาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงส่วนย่อยๆในปัญหาของการเปลี่ยนแปลง โดยไม่คำนึงถึงปัญหาทั้งระบบในภาพรวม ส่วนใหญ่จะไปคำนึงแต่ปัญหาเชิงเทคนิคเป็นสำคัญ ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญและสัมพันธ์กัน คือ

1. ปัญหาในเชิงเทคนิค (Technical Success) เช่น ปัญหาในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้าง ลักษณะงานและระบบการบริหารต่างๆเป็นต้น

2. ปัญหาในเชิงการเมืองขององค์กร (Political Success)

จะเป็นปัญหาด้านการจัดสรรอำนาจ และทรัพยากรขององค์กร เช่น
งบประมาณ เส้นทางอาชีพ (Career Path) การดำรงตำแหน่งสำคัญๆ
เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆย่อมกระทบอำนาจหน้าที่และความสำคัญของบุคคล
ต่างๆในองค์กร

3. ปัญหาในเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Success) เช่น
ผู้บริหารควรสื่อสารและสนับสนุนค่านิยมอะไร ความเชื่ออะไรให้แก่พนักงาน
ซึ่งจะสอดคล้องหรือเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์กรมากน้อยแค่ไหน
วัฒนธรรมองค์กรบางลักษณะอาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
เพราะเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ (Weak Culture)
แต่บางองค์กรอาจจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ดังนั้น
การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กรก็เปลี่ยนแปลงได้ยาก

การพิจารณาปัญหาทั้ง 3 ด้าน
จะใช้เครื่องมือหรือแนวคิดเชิงบริหารที่สำคัญอยู่ 3 เรื่อง คือ

1. กรอบภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร (Mission and Strategies)
โดยผู้บริหารจะต้องประเมินและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
เพื่อดูความเหมาะสม
สอดคล้องของสภาพแวดล้อมกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่

ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision)
ที่จะมองเห็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในกรอบภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
หรือ กลยุทธ์ต่างๆขององค์กร
รวมทั้งภาระงานอื่นๆที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

2. การออกแบบโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure)
ในเชิงโครงสร้างขององค์กรและระบบต่างๆจะเป็นเครื่องมือรองรับและช่วยอำนวยความสะดวก
ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับภารกิจ
และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลง
โดยคำนึงถึงว่าจะต้องเป็นการปรับเปลี่ยนเพื่ออำนวยความสะดวกและสนับสนุน
การเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Human Resource Management) การบริหารในเรื่องคนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะคนจะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามภารกิจและกลยุทธ์ที่วางไว้ ดังนั้นจะต้องมีการสรรหาให้เหมาะสมตามคุณลักษณะที่ต้องการ หรือพัฒนาคนเหล่านั้นให้มีคุณภาพตามที่ต้องการในภารกิจและกลยุทธ์ใหม่ กำหนดหลักเกณฑ์ในการจ้าง ใจ
เกณฑ์การวัดผลและแนวทางการประเมินผลให้เหมาะสมกับแผนกลยุทธ์

การบริหารและจัดการความเปลี่ยนแปลง
เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
จึงเป็นเทคนิคสำคัญที่ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคง

คำจำกัดความ “ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ”

1. กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างและส่วนที่ไม่ใช่โครงสร้าง เช่น ระบบ กระบวนการ องค์ความรู้ บุคลากร โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และบริหารปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การรวมพลังของหลักการบริหารทั้ง 4 (4M) คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่การเปลี่ยนแปลง โดยมีการจัดการเป็นแกนกลางในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณและสรรหาวัสดุให้เพียงพอ

เป้าหมาย

1. เพื่อสนับสนุนให้องค์กรสามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนเพื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างสำเร็จ

2. เพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน และประกันว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผน และก่อให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

สาเหตุและประเภทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน มีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ

1. ภายนอก : เมื่อสภาพสังคม สถานการณ์ภายนอกองค์กรการเปลี่ยนแปลง
2. ภายใน : ความประสงค์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 2 วิธี

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อน
โดยรู้หรือคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง
และเตรียมพร้อมรับมือสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้ก่อน

2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่มีวางแผน
เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง
ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน

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 ระดับองค์กร

2.2 ระดับแผนกงาน

2.3 ระดับหน้าทำงาน

2.4 ระดับบุคคล

ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องหรือสัมพันธ์หรือส่งผลกระทบกว้างขวางแค่ไหน
แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรค
ได้ทั้ง 4 ระดับ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าว
พยายามสร้างความเข้าใจและการยอมรับ ตลอดจนความร่วมมือให้เกิดขึ้น
แนวทางที่จะช่วยละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ให้เกิดขึ้น คือ

ต้องให้พนักงานได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ได้รับรู้ข่าวสารข้อมูล
ช่วยสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกต่างๆให้แก่คนเกี่ยวข้อง
เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ
รวมทั้งผู้บริหารจะต้องใช้ความเป็นผู้นำ (Transformational Leadership)
เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย

3. ดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีทิศทางที่ใช้ได้ใน 2 แบบใหญ่ๆ คือ

3.1 การดำเนินการที่เกิดจากบนลงล่าง (Top – Down Change) คือ
ผู้บริหารจะเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง
แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงลงมา

3.2 การดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up Change)
คือ จะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมให้มากที่สุด
การดำเนินการวิธีนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดงายที่สุด

4. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก
แม้ว่าจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะวัดผล
เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องก็ตาม
ดังนั้นการประเมินผลจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือ

หลายๆอย่าง
และประเมินในหลายช่วงเพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย

เพื่อให้ผลที่ได้นั้นคงอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) 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 (เทคโนโลยี 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 แลวบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ 4
ช่วงให้เหมาะสม คือ ช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง
ช่วงของการพิจารณาอุปสรรคที่จะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง
ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง