

การพัฒนาองค์การ และการจัดการนวัตกรรม

ORGANIZATION DEVELOPMENT
AND INNOVATION MANAGEMENT



รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรพัฒน์นา ยาวีราช

การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม
(Organization Development and Innovation Management)

รองศาสตราจารย์ ดร. เนตรพัฒนา ยาวีราช

การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม

(Organization Development and Innovation Management)

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เนตรพัฒนา ยาวีราช

การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม (Organization Development and Innovation Management) - กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป, 2565. 243 หน้า

ISBN 978-616-590-869-6

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2565 (ปรับปรุง)

ราคา 259 บาท

ผู้จัดจำหน่าย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท เขตปทุมวัน

กรุงเทพฯ 10330

สาขา ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9881-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ. พิษณุโลก โทร. 0-5526-0162-4 โทรสาร 0-5526-0165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ. นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4

โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ. ชลบุรี โทร. 0-3839-4855-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ. นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ. พะเยา โทร. 0-5446-6799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304
รัตนานิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433

<http://www.chulabook.com>

เครือข่าย ฯ ร้านค้า ติดต่อ แผนกขายส่ง สาขารัตนาธิเบศร์ (แยกแคราย)

โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

พิมพ์ที่ บริษัท ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด โทรศัพท์ 0 2521 8420

โทรสาร 0 2521 8424

คำนำ

หนังสือการพัฒนางานองค์การและการจัดการนวัตกรรมเล่มนี้ได้ทำการปรับปรุงให้ทันสมัยเพื่อให้นำไปใช้ในการพัฒนางานองค์การรวมกับการจัดการนวัตกรรมขององค์การ จากเดิมได้กล่าวถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ทำให้้องค์การมีการพัฒนาประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การพัฒนางานองค์การนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกส่งผลให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จอันนำไปสู่การพัฒนางานองค์การ จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนางานองค์การ ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวถึงไว้ในหนังสือเล่มนี้ ประกอบด้วย การจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ นักพัฒนางานองค์การ กระบวนการพัฒนางานองค์การตามขั้นตอนให้เป็นผลสำเร็จ แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการพัฒนางานองค์การ ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โมเดลตัวแบบการพัฒนางานองค์การ ระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ผลักดันให้นำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนากลยุทธ์ การสร้างการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่ บทบาทของนักพัฒนางานองค์การ กระบวนการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานองค์การ การใช้เครื่องมือแทรกแซงเพื่อพัฒนางานองค์การ เช่น เครื่องมือแทรกแซงด้านพัฒนาทีมงาน การพัฒนางานองค์การด้วยเครื่องมือแทรกแซงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การปฏิรูปเปลี่ยนแปลงองค์การ และการปรับกลยุทธ์ขององค์การไปสู่ความเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงาน และแนวโน้มการพัฒนางานองค์การในอนาคต

การพัฒนางานองค์การมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าและเติบโตของหน่วยงาน หากมีการพัฒนางานองค์การตามหลักการที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ จะนำความเจริญมาสู่หน่วยงานและประเทศชาติต่อไป



รองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัฒนา ยาวีราช

ผู้เรียบเรียง

โทร. 089-0233356

Email : natepanna@gmail.com

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	2
การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง	3
แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง	3
องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง	4
ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนเปลี่ยนแปลง	4
ความท้าทายของโลกธุรกิจในปัจจุบัน	7
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาองค์กร	9
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการเปลี่ยนแปลง	10
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป	11
ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	13
ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน	16
ชนิดของการเปลี่ยนแปลง	20
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	21
การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นสากล	23
 บทที่ 2 การพัฒนาองค์กรและการปฏิรูปองค์กร	 26
กระบวนการพัฒนาองค์กร	28
ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร	30
ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง	31
กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง	32
การพัฒนาองค์กรให้เป็นผลสำเร็จ	34
คุณลักษณะของการพัฒนาองค์กร	34
แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กร	35
การเพิ่มผลผลิต และคุณภาพชีวิตการทำงาน	36

	หน้า
การพัฒนาองค์การโดยการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์	37
การเปลี่ยนแปลงคือความท้าทายขององค์การ	37
สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ	39
การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	41
บุคคลใดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ	42
กระบวนการพัฒนาองค์การ	43
การพัฒนาองค์การด้วยวงล้อการออกแบบองค์การ	45
กระบวนการทางสังคม	46
แนวความคิดเชิงระบบ	49
แนวคิดในการพัฒนาองค์การแบบปรับตัว	50
แนวคิดเทคนิคทางสังคม	52
แนวคิดตามสถานการณ์	54
ความหมายความสำคัญของการปฏิรูปองค์การ	54
ระบบการทำงานที่มีผลปฏิบัติงานสูง	56
การผลักดันให้ไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	58
กลยุทธ์การเพิ่มการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง	58
บทที่ 3 การพัฒนาองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ	62
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ	62
การทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การ	63
วัฒนธรรมองค์การและความสำเร็จการพัฒนาองค์การ	66
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สำเร็จ	67
การสร้างบรรยากาศของวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง	69
บทที่ 4 การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่และการจัดการนวัตกรรม	75
การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่	75
การเปลี่ยนแปลงการสร้างกลยุทธ์องค์การใหม่	76
การเปลี่ยนแปลงใหม่สู่ระบบดิจิทัล	77
การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม	79

ความหมายของนวัตกรรม	82
การจัดการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม	83
แนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมใหม่	84
กระบวนการสร้างนวัตกรรม	84
การจัดการนวัตกรรมกับขนาดองค์กร	85
โมเดลการจัดการนวัตกรรม	86
เทคโนโลยีและความได้เปรียบในการแข่งขัน	88
นวัตกรรมและความได้เปรียบในการแข่งขัน	90
ชนิดของนวัตกรรม	90
นวัตกรรมและความยั่งยืน	99

บทที่ 5 กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม	102
การสำรวจนวัตกรรม	102
กลยุทธ์และนวัตกรรม	104
กระบวนการจัดการนวัตกรรม	105
โครงสร้างกระบวนการพัฒนานวัตกรรม	108
ภาวะผู้นำโครงสร้างและบุคลากรสำหรับนวัตกรรม	112
ภาวะผู้นำทางด้านนวัตกรรม	112
เส้นทางสู่ความสำเร็จของนวัตกรรม	114
ผู้นำในนวัตกรรม	114
โครงสร้างองค์กรเพื่อนวัตกรรม	115
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	118

บทที่ 6 บทบาทและรูปแบบของนักพัฒนาองค์กร	125
รูปแบบนักพัฒนาองค์กร	125
การเลือกนักพัฒนาองค์กร	127
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและพนักงาน	128
ความรู้และทักษะของนักพัฒนาองค์กร	130
ทักษะของนักพัฒนาองค์กร	132

	หน้า
บทที่ 7 กระบวนการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์การ	135
การวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์การ	135
การวินิจฉัยปัญหาในองค์การ	137
ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์การ	138
การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์เพื่อวินิจฉัยองค์การ	142
กระบวนการวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์การ	144
 บทที่ 8 กลยุทธ์การใช้เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ	146
ความหมายของเครื่องมือแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์การ	146
เครื่องมือแทรกแซงที่เกี่ยวข้องกับบุคคล	147
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการปรับโครงสร้าง	148
เครื่องมือแทรกแซงทางกลยุทธ์ (Strategic Intervention)	148
เครื่องมือแทรกแซงทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Intervention)	149
การออกแบบเครื่องมือแทรกแซง	150
เครื่องมือแทรกแซงโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Intervention)	151
ชนิดของกระบวนการแทรกแซง (Types of Process Interventions)	153
ระดับของการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์การ	153
เครื่องมือแทรกแซงในระดับองค์การ (Organization Level)	155
เครื่องมือแทรกแซงในระดับกลุ่ม (Group Level)	155
เครื่องมือแทรกแซงในระดับตัวบุคคล (Individual Level)	155
เครื่องมือแทรกแซงด้วยกลุ่มขนาดใหญ่ (Large-Group Interventions)	156
เครื่องมือแทรกแซงโดยการบริหารความเครียด (Stress Management Interventions)	156
การประเมินเครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ (Evaluating Organization Development Interventions)	157
การเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ	158

	หน้า
บทที่ 9 เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การโดยการพัฒนาทีมงาน	160
การทำงานในองค์การล้อมรอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม	161
แนวความคิดเรื่องทีมงาน	161
กระบวนการพัฒนาทีมงาน	161
การสร้างทีมงาน	162
ทีมงานเสมือน	164
ความต้องการในการพัฒนาทีมงาน	164
สถานการณ์ของการใช้ทีมงาน	165
ปัญหาในการปฏิบัติของทีมงาน	165
ความยึดมั่นเหนียวแน่นในทีม	166
การใช้เครื่องมือแทรกแซงด้วยทีมงานควบคุมตนเอง	166
บรรทัดฐานทีมงาน	167
 บทที่ 10 เครื่องมือแทรกแซงทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	169
เครื่องมือแทรกแซงด้วยบุคคลด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน	170
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการพัฒนาคนเก่ง (Talent Management)	173
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	174
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการจัดการและพัฒนาภาวะผู้นำ	174
เครื่องมือแทรกแซงด้วยความหลากหลายของแรงงาน	175
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการบริหารความเครียดและมีสุขภาพดี	175
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	175
เครื่องมือแทรกแซงด้วยโครงสร้างและการจูงใจระบบการให้รางวัล	176
 บทที่ 11 องค์การที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	179
ความหมายขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงาน	180
เครื่องมือแทรกแซงด้านโครงสร้างองค์การ	181

	หน้า
การลดขนาดองค์กร (Downsizing)	185
องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงด้วยการจัดการคุณภาพด้วยไคเซ็น	187
การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)	191
การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)	193
องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงด้วยการใช้โปรแกรมตาข่ายการพัฒนาองค์กร (Grid OD Program)	196
การฝึกอบรมแบบตาข่าย (Grid Training)	197
การพัฒนาองค์กรด้วยการวิจัยเชิงสำรวจและพิจารณาผลสะท้อนกลับ	199
การพัฒนาองค์กรด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้	199
การเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูปองค์กร	200
การเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล (Changes on Personal Level)	200
การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน (Employee Empowerment)	201
การพัฒนาองค์กรด้วยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม (Employee Involvement)	204
การพัฒนาองค์กรด้วยทีมงานจัดการตนเอง	204
การพัฒนาองค์กรการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)	205
บทที่ 12 การปฏิรูปองค์กรและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	207
ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูปองค์กร	207
การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปองค์กร	208
การบูรณาการกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	209
การออกแบบองค์การเพื่อการพัฒนาองค์กร	211
กลยุทธ์การวางแผนการเปลี่ยนแปลง	213
แนวโน้มการพัฒนาองค์กรในอนาคต	217
แนวคิดการพัฒนาองค์กรในด้านกลยุทธ์ข้ามชาติ	218

การพัฒนางานด้านการกลุ่ตยู่ข้ามชาติจะต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรม ระหว่างต่างประเทศ	219
แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนางานการในอนาคต	222
บรรณานุกรม	224

บทที่ 1

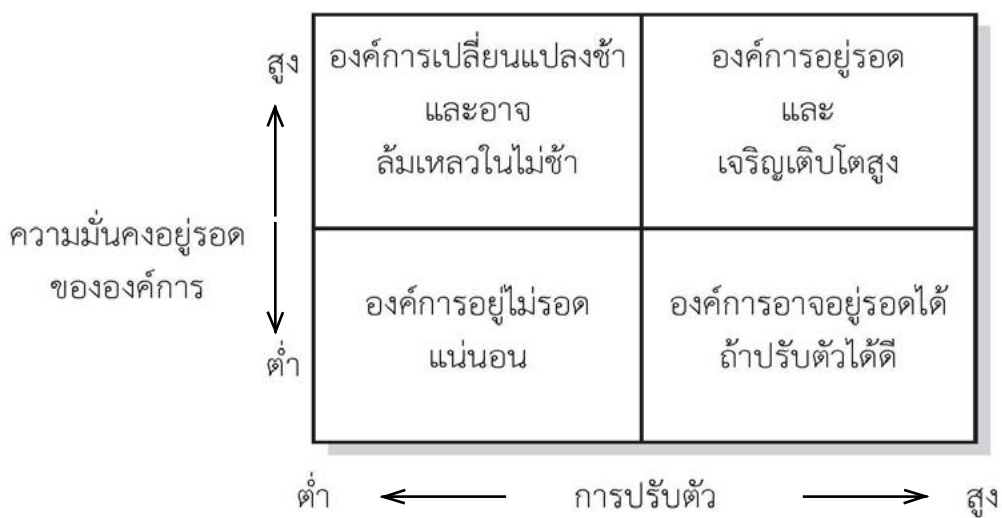
การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ

(Managing Change and Organization Development)

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในองค์การทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change in Organization) คือ กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องการส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ และมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์การทุกแห่งต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารจะทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์การโดยการตอบคำถาม เช่น เครื่องจักรเหล่านี้ใช้งานได้ดีกว่าและเร็วกว่าหรือไม่ การทำงานในขณะนี้เคยปรับปรุงแล้วหรือยัง มีการใช้เครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงานหรือไม่ การทำงานมีคุณภาพดีแล้วหรือยัง มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่าแล้วหรือไม่ การทำงานมีความปลอดภัยดีหรือไม่ มีการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานหรือไม่ มีระเบียบวิธีในการทำงานให้ง่ายหรือไม่ (Zimmerman, 1995)

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (The Importance of Change)

ผู้บริหารตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเปลี่ยน กฎข้อบังคับของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดขององค์กรต่อไป และเป็นสิ่งมีคุณค่าต่อองค์กรทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลง ที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว ดังแนวคิดของ (Hellriegel and Stocum, 1998) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการอยู่รอดขององค์กร องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้จะเสียประโยชน์เป็นอย่างมาก เมื่อมีการปรับตัวน้อยทำให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ยาก (Morgan, 1994) ดังรูปต่อไปนี้



ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการปรับตัวขององค์กร

Jennette Bottita, Alexia Idoura, and Lisa Pappas (2003)

การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง (Creating a Climate for Change)

การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายในสังคมปัจจุบันเป็นสิ่งที่ยากแก่การบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ก็ตามจะต้องมีการวางแผนไว้สำหรับอนาคตในระยะยาว ตระเตรียมสิ่งที่ต้องการ สำหรับองค์การ ในอนาคต ไม่เพียงแต่การทำงานเชิงรุกแต่ยังต้องแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่กำลังจะมาถึงด้วย Hitt & Ireland (2012)

แรงกดดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Pressures for Change



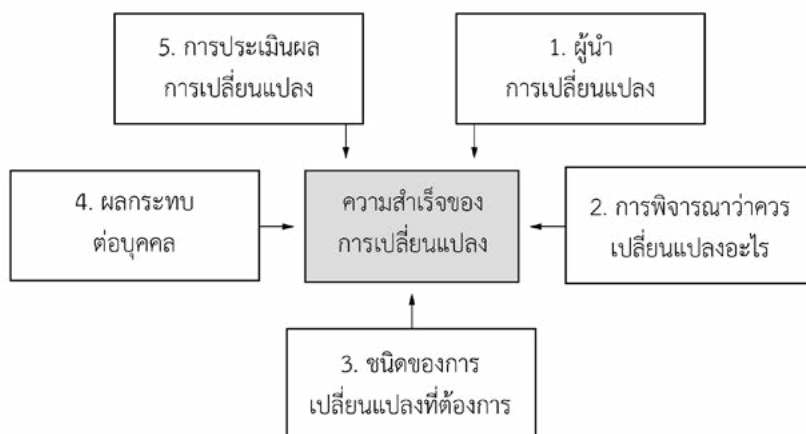
แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง (Pressure for Change)

การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต่าง ๆ เผชิญอยู่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโตของธุรกิจข้ามชาติ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนในสังคม การเปลี่ยนกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังรูปข้างบน (Hitt & Miller et al., 2012)

องค์ประกอบ 5 ประการ ในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Davis Balistracci, 2003)

การเปลี่ยนแปลงในองค์การจะเกิดขึ้นได้ จะต้องเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)
2. การพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง
(Determining What Should be Changed)
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The Kind of Change to Make)
4. ผลกระทบต่อบุคคลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals Affected by Change)
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of Change)



ภาพองค์ประกอบ 5 ประการ ของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนเปลี่ยนแปลง (Theories of Planned Change) โมเดลการเปลี่ยนแปลงของเลวิน (Lewin's Change Model)

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงตามโมเดล มีดังนี้

1. แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงของ เคิร์ท เลวิน เป็นการพัฒนามาจากพฤติกรรมของบุคคลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแรงต่อต้านไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทั้งสองนี้เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานของกลุ่มเลวิน พบว่า ควรลดแรงผลักดันในการคงไว้ในสถานเดิม และการเพิ่มการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป เขาจึงได้เสนอ

โมเดลการเปลี่ยนแปลง ด้วยการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้ว ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเสริมแรงขึ้นในองค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล และโครงสร้างองค์การ

2. โมเดลการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research Model) การวิจัยปฏิบัติการเน้นที่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการ เกี่ยวข้องกับความร่วมมือของสมาชิกในองค์การ และผู้ปฏิบัติการพัฒนาองค์การ มีการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการนำไปปฏิบัติอย่างระมัดระวัง ได้แก่ การระบุปัญหา การให้คำปรึกษาทางด้านพฤติกรรมจากผู้เชี่ยวชาญ การเก็บรวบรวมข้อมูล ผลสะท้อนกลับ การวิเคราะห์ปัญหาร่วมกัน การวางแผนปฏิบัติการ ร่วมมือลงมือปฏิบัติและการเก็บข้อมูลภายหลังปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแล้ว (McArdle and Reason, 2007)

3. โมเดลทางบวก (The Positive Model) แนวคิดการที่องค์กรทำสิ่งที่ถูกต้อง (K. Cameron, J. Dotton and R. Quinn, 2003) ช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจในองค์การ มีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดผลดีที่สูงสุดด้วยความสามารถในการที่จะบรรลุผลสำเร็จอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่า (Positive Organizational Scholarship) ซึ่งเน้นที่พลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การในทางบวกที่ทำให้เกิดผลดีเกินความคาดหมาย โมเดลทางบวกนี้เรียกว่า (Appreciative Inquiry) หมายถึง การใช้โครงสร้างทางสังคมในการปรับเปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม หมายถึง สมาชิกขององค์การร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมีปฏิสัมพันธ์กันในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเข้ามามีส่วนร่วม (involvement) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกด้วยการให้มีความร่วมมือกัน ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ประกอบด้วย ขั้นตอนแรก การพิจารณาสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอนการแก้ปัญหา ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาปัญหาร่วมกัน (Initiate the Inquiry) หมายถึง การร่วมมือกันทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไข ทำให้เกิดแนวคิดในทางบวก

2. การรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุด (Inquire into Best Practices) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การรวบรวมความเป็นมาในการแก้ไขปัญหา การค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ การสอบถามความเห็นจากพนักงานแล้วนำข้อมูลมารวมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

3. การค้นหาแนวทางหลักการแก้ปัญหาที่ชัดเจน (Discover the Themes) หมายถึง การพิจารณาว่าการแก้ปัญหาเน้นที่เรื่องอะไร ให้ความสำคัญกับสิ่งใด ควรมีแนวทางอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น

4. การพิจารณาภาพในอนาคต (Envision a Preferred Future) หมายถึง การทำให้มองเห็นความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. การออกแบบวิธีการทำงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Design and Deliver to Create the Future) หมายถึง การนำเอาแผนที่ได้ร่วมกันเปลี่ยนแปลงมาสร้างเป็นแผนการในอนาคตที่จะทำต่อไป และบอกให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงสิ่งที่ดี อะไรที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทั้ง 3 แนวคิดพบว่า แนวคิดของเลวิน Lewin's Model และโมเดลการวิจัยปฏิบัติการมีความแตกต่างจากแนวคิดทางบวก ในด้านการเข้ามามีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร ในส่วนของเลวินและการวิจัยปฏิบัติการเน้นที่ที่ปรึกษา โดยมีให้สมาชิกในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องมากนักกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเจาะจงเรื่องการแก้ปัญหาระหว่างผู้ทำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษามากกว่าที่จะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม (C. Cameron, J. Dotton and R. Quinn, 2003) ขณะที่แนวคิดโมเดลทางบวก (The Positive Model) เน้นที่การมีส่วนร่วม

การพัฒนางานองค์กรช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในทิศทางเดียวกัน

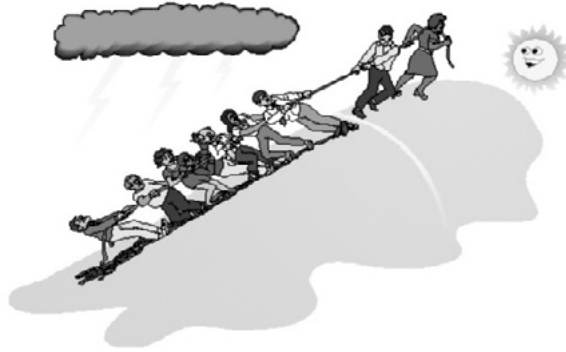
(Darwin, J., Johnson, P. and Mcauley, J. (2002). ดังรูป

1. การทำให้วัตถุประสงค์ของบุคคลและขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



2. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกในองค์กรให้เข้าใจตรงกัน และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

3. ผู้นำมีบทบาทที่ชัดเจน เช่น เป็นต้นแบบ (Role Model) เล็งเห็นความก้าวหน้าและความสำเร็จในอนาคต ใช้การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในการทำให้สำเร็จ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันสมาชิกขององค์กรก็มีบทบาทในการให้ความร่วมมือ ให้ทำสำเร็จตามข้อผูกพันต่อองค์กร เพิ่มทักษะความสามารถในการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน



4. การใช้เทคนิคหลายอย่างร่วมกัน การบูรณาการระหว่างการใช้ทักษะเทคนิคทางสังคม (Sociotechnical skill) และทักษะทางด้านเทคนิคการทำงาน (Technical Skill) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) การลดต้นทุน (Cost Reduction) การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นหรือมีนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) หรือมีการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

5. การสร้างบรรยากาศของการเปิดเผย เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้เข้าใจ การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือในความคิดเห็นผู้อื่น มีบรรยากาศของความไว้วางใจและเปิดเผย

ความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบันนี้

การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรจะต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความท้าทาย ดังรูป

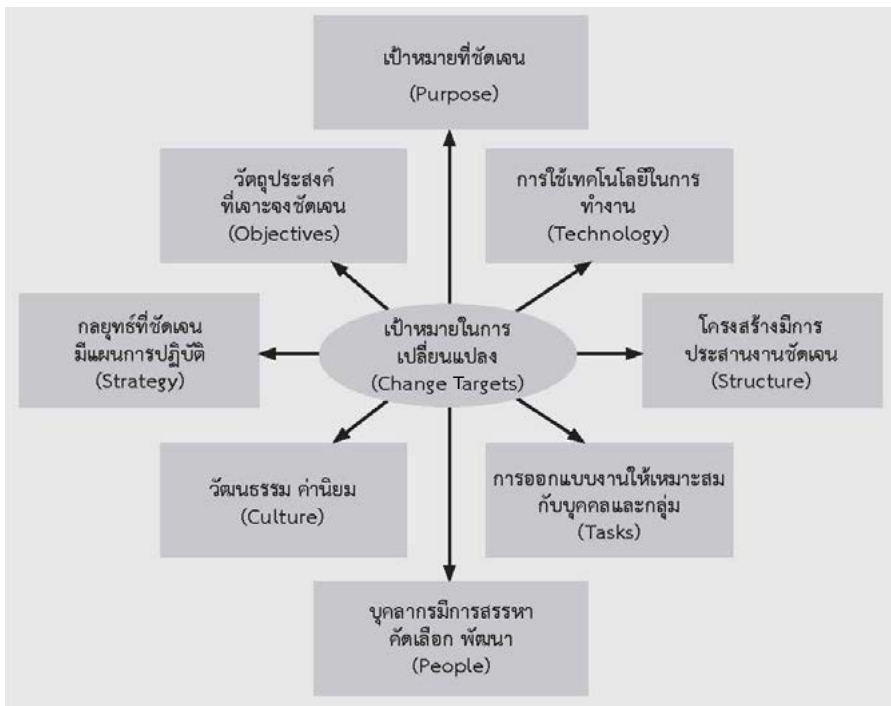


ที่มา Business Competitions & Challenges (2014)

ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างท้าทายในโลกปัจจุบันนี้พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงด้านลูกค้าที่มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา การเข้าถึงตลาดลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการ

ของลูกค้าให้ดีที่สุด การได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ แรงกดดันจากผู้จำหน่าย ปัจจัยการผลิต การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายของรัฐ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภาวะโลกร้อน การรักษาสภาพแวดล้อมของโลก การเกิดมลภาวะ การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรจึงไม่อาจอยู่เฉยในสภาพเดิมได้อีกต่อไป องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบ

เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Change Target)



ที่มา : Schermerhorn, Hunt and Osborn (2011)

การพัฒนาองค์กรเกิดจากการมีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง

จากภาพจะพบว่า การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรประกอบด้วยหลายส่วนประกอบเข้าด้วยกัน ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมาย การทำงาน มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดกลยุทธ์องค์กร กำหนดทิศทางการทำงาน วัฒนธรรม องค์กรมีความชัดเจนทั้งด้านความเชื่อและค่านิยม ด้านบุคลากรมีการสรรหา คัดเลือก และพัฒนา เป็นอย่างดี ด้านการทำงานมีการออกแบบงานที่ทันสมัยเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีโครงสร้างการทำงานที่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และยืดหยุ่นได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาองค์กร

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร



ภาพแสดงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร (Daft, 2010)

จากรูปแสดงถึงสภาพขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ ข้อกำหนดกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายรัฐบาล ความต้องการของลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หุ้นส่วน วัฒนธรรมการทำงาน ทรัพยากรในการทำงาน การเคลื่อนย้ายของแรงงาน และลักษณะของอุตสาหกรรม การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เป็นต้น (Robbin, 2014) สภาพแวดล้อมดังกล่าวองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก เพราะที่ปรึกษาจากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และความมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Kurt Lewin, 2004)

การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อมีสมมติฐาน ดังนี้

1. มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง
2. มีการกำหนดหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การตามความต้องการคาดหวัง นั่นคือการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
3. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
4. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์การสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์การจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้ หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีบุคคลเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์การเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้บุคคลในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์การ (Burnes, B. 2000)

ในโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นกว่าเดิม องค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย ผู้นำขององค์การแต่ละแห่งเหล่านั้นต่างตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงภายในจะต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกมากเท่าใด ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมากขึ้นเท่านั้น องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ ไม่เพียงเพื่อความเจริญรุ่งเรืองเท่านั้น แต่เพื่อความอยู่รอดในโลกของธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบันด้วย องค์การเผชิญกับการแข่งขันที่มีมากขึ้นทั้งการแข่งขันภายในประเทศ และการแข่งขันระหว่างประเทศ ผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ว่าจะสำเร็จเสมอไป หลายองค์การสนองตอบต่อความท้าทายระดับโลกด้วยการรื้อปรับระบบองค์การ แต่กลับทำให้องค์การล้มเหลว หลายองค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกด้วยการเปลี่ยนตนเองในการทำงานเป็นทีม หรือการปรับโครงสร้างใหม่ ๆ การอาศัยแหล่งภายนอกบางองค์การมีการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจ การร่วมหุ้นกันระหว่างธุรกิจ การทำงานในลักษณะองค์การเสมือน เพื่อที่จะขยายการดำเนินงาน และขยายตลาดระหว่างประเทศ ผู้นำต้องการการเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ของผลิตภัณฑ์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและยุ่งยาก หลาย ๆ ครั้ง

ผู้นำอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ผู้นำเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน เพื่อความอยู่รอดและรับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูป

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ โดยผู้นำมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงปรารถนา ในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ได้ใช้การจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตน เช่น ค่าตอบแทนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำจะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) การมีค่านิยมร่วม (Share Values) และแนวความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน ที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงานในการกิจที่มีความหลากหลาย ผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพของผู้นำในด้านสำคัญต่าง ๆ ดังนี้ Ross and Offermann, (1997); Bass (1985).

1. ผู้นำเชิงปฏิรูปพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอิสรภาพในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเฝ้าดูอยู่ห่าง ๆ ในขอบเขตของตน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาหนทางใหม่ ๆ ในการทำงาน และพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

2. ผู้นำเชิงปฏิรูปให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง เช่น การยกย่อง ยอมรับ และความสำเร็จสูงสุด มากกว่าที่จะจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ เช่น การให้ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แม้ว่าความต้องการในระดับต่ำมีความสำคัญก็ตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการ ในด้านของความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปตอบสนองความต้องการในระดับสูงแก่พนักงาน ให้พนักงานมีความสามารถทำงานที่ท้าทายความสามารถ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นที่น่าสนใจ และดึงดูดผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านของการท้าทายความสามารถ และเป็นพลังส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

3. ผู้นำเชิงปฏิรูปปลุกกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเกินกว่าความคาดหมาย ทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกันสามารถที่จะรักษาผลประโยชน์ขององค์กรไว้ได้ ผู้ตามชื่นชมในผู้นำชนิดนี้ เพราะผู้นำมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ผู้นำเชิงปฏิรูปมิใช่เป็นผู้สั่งงานให้พนักงานต้องปฏิบัติตามเท่านั้น แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปปรารถนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวพนักงานเอง ในการสร้างความคิดริเริ่มและคำนึงถึงเป้าหมายอันสำคัญยิ่งขององค์กร

4. ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคต และสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อให้เกิดความพยายามการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม และทำให้ผู้อื่นบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ ทำให้เกิดการนำไปปฏิบัติ และทำให้เกิดข้อผูกพันสัญญาขึ้นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีสำนึกในวัตถุประสงค์ที่ต้องการในอนาคตว่า องค์กรจะก้าวไปทางไหน ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์แล้วก็ไม่สามารถจะปฏิรูปได้

ขณะที่ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมุ่งให้เกิดการทำงานสำเร็จ โดยการใช้สิ่งล่อใจ (Incentive) แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและผู้นำเชิงปฏิรูปพร้อม ๆ กัน คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง น่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์สร้างอุดมการณ์ค่านิยมในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ถ้ายทอดไปยังผู้ตามสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ ผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ

2. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจเพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

3. ส่งเสริมให้ใช้ความคิด (Intellectual Stimulation) หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้อย่างดี มีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

4. คำนึงถึงบุคคลอื่น (Individualized Consideration) หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก

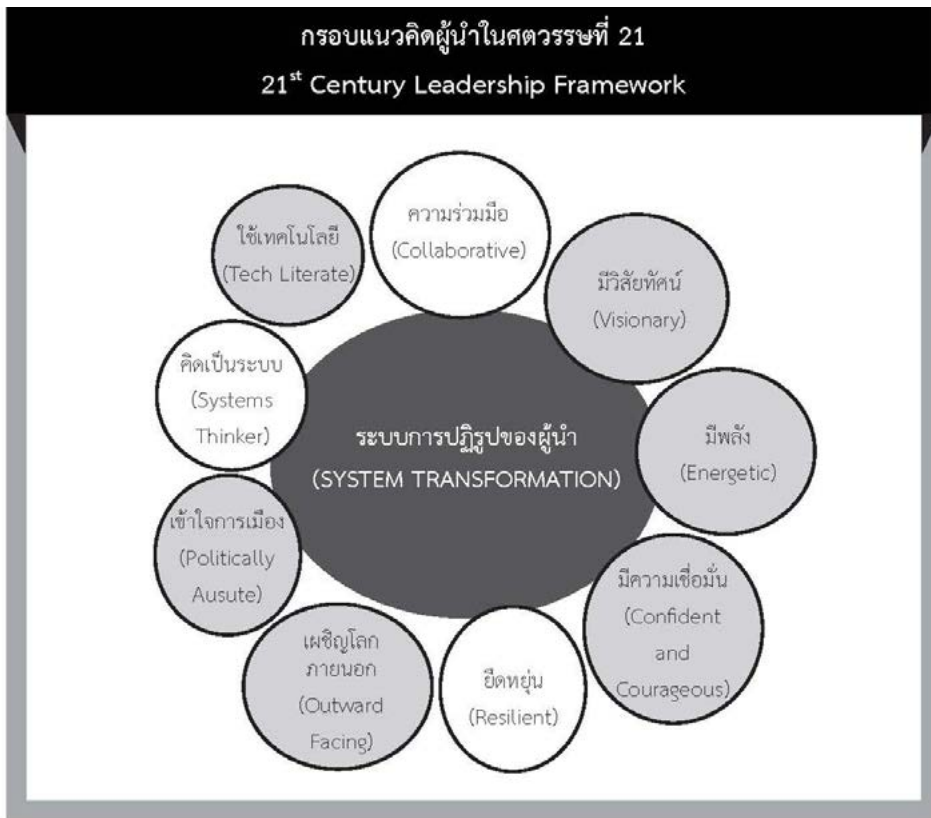
มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน ให้ความสนใจบุคลากรทุกคน

ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำ เพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงานและช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมักจะศึกษาร่วมกันระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูป และผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้างใช้อำนาจที่มีตามหน้าที่อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานในการสั่งการ โดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานให้ผู้นำแบบนี้ แตกต่างจากผู้นำเชิงปฏิรูป เพราะผู้นำจะสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจการทำงานและให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะสอดส่องดูแลการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานการทำงาน ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน คือ รูปแบบของผู้นำที่อาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจัดหาสิ่งตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน สนองตอบต่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน หรือการทำงานในหน้าที่ที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลสำหรับการทำงานในแต่ละครั้ง ในขณะที่ผู้นำก็ได้รับประโยชน์จากการทำงานนั้นสำเร็จ ผู้นำคือผู้ที่ตอบสนองทางเศรษฐกิจและสังคมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นการแลกเปลี่ยนกันในเรื่องของสิ่งที่มีตัวตน รางวัลสามารถตีราคามูลค่าได้ ส่วนผู้นำเชิงปฏิรูปเน้นที่การทำงานทิศทางการทำงานสำหรับอนาคต การสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีความพยายาม และกระตือรือร้นในการทำงานสำเร็จได้เกินความคาดหมาย ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนดูเหมือนว่าประสบความสำเร็จมากที่สุดตามที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในการทำงาน การตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน และการมีขวัญกำลังใจที่ดีอย่างไรก็ตาม ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามกับการทำงาน ผู้นำจะทำงานให้ได้ผลงานมากกว่าที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทักษะของผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความสำคัญต่อผู้นำทุกคน แต่เมื่อองค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องการผู้นำชนิดอื่นที่นอกเหนือจากผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Bass, 1997)

จากการศึกษางานวิจัยพบว่า ผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะ ดังนี้



ที่มา : The Hey Group,(2008)

จากรูปภาพ กรอบแนวความคิดระบบการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงของผู้นำในศตวรรษที่ 21 เกิดจากงานวิจัยของ (The Hay Group, 2008) สามารถสรุปได้ว่า ระบบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมียุคคุณลักษณะอันประกอบด้วย ความร่วมมือ (Collaborative) ผู้นำจะต้องวางแนวทางของการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือจากบุคคลต่าง ๆ ลดความขัดแย้งต่าง ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงรุกระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีวิสัยทัศน์ (Vision) เล็งเห็นเป้าหมายในอนาคต สร้างสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์นั้น สร้างความผูกพันที่จะทำให้สำเร็จ ทำให้ผู้อื่นกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ การมีพลังในการขับเคลื่อนให้เกิดผลงาน (Energetic) สร้างแรงขับในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก การมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (Confident and Courageous) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานได้กระทำในสิ่งที่เขามีความชำนาญ และมีความสามารถที่จะทำได้ ช่วยแก้ไขเมื่อมีปัญหาให้กลับสู่สภาพเดิมด้วยดี (Resilient) ช่วยแก้ไขสถานการณ์ภาวะความเครียดทางอารมณ์ในการทำงานให้พนักงานได้ผ่อนคลาย การเปิดกว้างออกสู่ภายนอกให้เป็นที่ยอมรับและรู้จัก (Outward Facing) สร้างความคิดใหม่ ๆ แสวงหา

ความช่วยเหลือสนับสนุนจากภายนอก สร้างความสัมพันธ์ภายนอก แสวงหาพันธมิตรภายนอก สนับสนุนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ การเข้าถึงการเมือง (Politically Astute) พิจารณาถึงกลุ่มผลประโยชน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงกัน ให้เกิดความลงตัวทั้งประโยชน์ส่วนบุคคล ประโยชน์ขององค์กร ประโยชน์ของทีมงาน การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinker) เป็นนักคิด มีความคิดอย่างเป็นระบบ ประสานสัมพันธ์ส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ของระบบใหญ่และระบบย่อย ทำให้แต่ละส่วนเข้ากันได้ด้วยความอดทน และกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ มีความรู้ทางเทคโนโลยี (Tech Literate) ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ใช้รูปแบบ การสื่อสารที่เหนือชั้น อาศัยสื่อทางสังคมออนไลน์ ช่วยในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึงกัน www.hubhomedesign.com

ขั้นตอนการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งใหญ่ ไม่ใช่จะทำได้ง่าย ผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหา อุปสรรค และโอกาสที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องตระหนักว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมาก และแต่ละขั้นตอนต้องการเวลา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำทางพนักงานและองค์กรตามกระบวนการต่อไป John R. Kotter (1996)



Kotter เป็นผู้ศึกษาเรื่องการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงไว้ในปี ค.ศ. 1996 The eight step process of leading change เขาเป็นศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้าน leadership ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในเมืองบอสตัน แมซซาชูเซต เป็นผู้ศึกษาเรื่องบริษัทที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์การ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการ

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

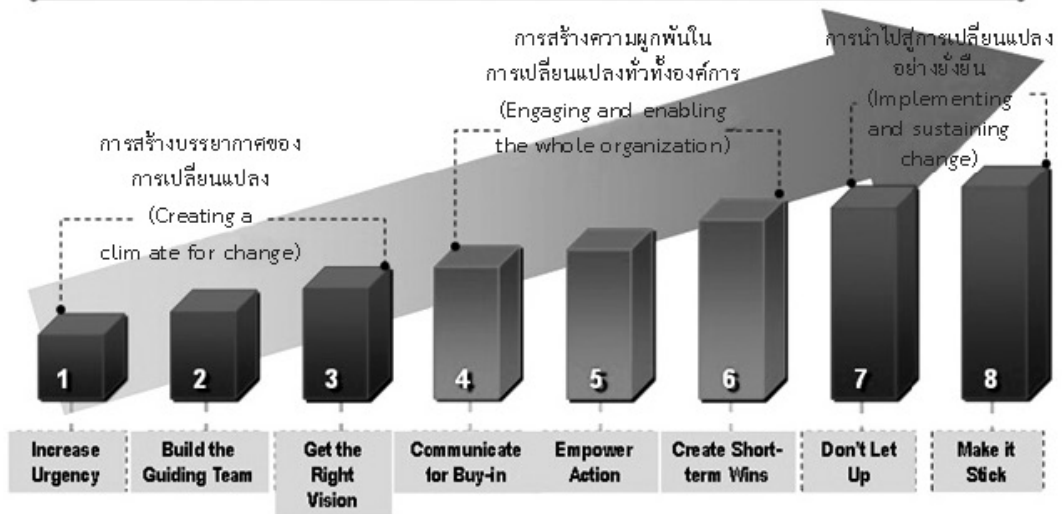
The Eight Steps for Leading Change, John P. Kotter, (1996)



การเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ดังภาพ จาก 8 ขั้นตอนดังกล่าวสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ระดับ คือ ขั้นตอนที่แรก คือ การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่สอง คือ การสร้างความผูกพันสัญญาณในการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ การทำความเข้าใจให้ทุกคนในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง ขั้นตอนที่สาม คือ การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จและรักษาไว้อย่างยั่งยืน ดังภาพ ประกอบด้วย

ภาพแสดงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter (1996)

"Kotters Eight Steps of Change"



ที่มา: Kotter, John P. and Cohen, Dan S. (1996) The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press

การจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบัน ประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาด การแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขัน และการช่วงชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To Create a Guiding Coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกัน เพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

3. การพัฒนายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจน หรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวัง และสื่อไว้ในองค์การทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

4. การสื่อสารให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision) หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. การมอบอำนาจ การให้อำนาจในการปฏิบัติการ (Empowering Broad-Based Action) หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน

6. สร้างความสำเร็จในระยะสั้น ๆ ก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate Short Term Wins) หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน

7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป (Consolidate Gains and Produce more Change) หมายถึง การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่ (Anchor New Approaches in the Culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

เครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Tools for Change)

ในการจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับกลยุทธ์ขององค์การให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยเครื่องมือในการปรับตัวขององค์การ Judith (1999) ดังนี้

1. ข้อมูล (Information) หมายถึง พนักงานมีความรู้สึกริเริ่มเมื่ออยู่นอกองค์การ การสื่อสารเปิดเผยพนักงานหลายระดับ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทุกเรื่อง ทำให้พนักงานทุกระดับมีแรงจูงใจที่ดี และเข้าใจในเป้าหมายขององค์การ

2. การให้การสนับสนุน (Support) หมายถึง การสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันระหว่างแผนงานต่าง ๆ มีการสร้างงานร่วมกัน จะช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่สนับสนุนความร่วมมือระหว่างกัน

3. ทรัพยากร (Resources) หมายถึง การจัดหาทรัพยากรที่สำคัญที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม (Leading Culture Change)

องค์การทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมมาสู่การเปลี่ยนแปลงในค่านิยมเปลี่ยนจากการควบคุมมาเป็นการมอบอำนาจ เปลี่ยนจากการแข่งขันมาเป็นความร่วมมือ เปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับเครื่องจักรมาเป็นการให้ความสำคัญกับคน ความคิด และความสัมพันธ์ของบุคคล การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ โดยลดกระแสน้ำต่อต้าน การคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งอาจทำให้เกิดการต่อต้าน การที่บุคคลเสียผลประโยชน์ของตน สูญเสียอำนาจ ชื่อเสียง ค่าตอบแทน ประโยชน์ต่าง ๆ ที่เคยได้รับ เป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอนในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น พนักงานไม่เข้าใจในการเปลี่ยนแปลง เช่น เปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน เปลี่ยนเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน หรือการมีเป้าหมายที่ไม่แน่นอน เช่น เหตุผลความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานไม่เห็นด้วย มีความเข้าใจในเป้าหมายแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานสับสนและเกิดการต่อต้าน ผู้นำจึงมีภารกิจในการที่จะทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยลงได้ โดยการสื่อสารให้เข้าใจว่าต้องการเปลี่ยนแปลงอะไร พนักงานจะได้รับผลกระทบอะไรบ้าง การสร้างความเข้าใจที่ดี การลบกระแสข่าวลือต่าง ๆ ที่จะต้องมีการสื่อสารแบบเผชิญหน้าจะดีกว่าการใช้ช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เพราะจะทำให้ทราบผลสะท้อนกลับได้ทันที มีการเตรียมการ มีการฝึกอบรมพนักงานก่อนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานทราบถึงการเปลี่ยนแปลง การให้พนักงานมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดการต่อต้านได้ แม้จะเสียเวลาแต่พนักงานจะเข้าใจการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นมากกว่า การบังคับเป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้นำบังคับให้พนักงานต้องเปลี่ยนแปลง บางครั้งอาจจำเป็นในสถานการณ์เร่งด่วน อาจมีการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง แต่ควรเป็นวิธีสุดท้าย

องค์การต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จก็ได้มีการเปลี่ยนแปลง และใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง เช่น บริษัท ยูเนียนคาร์ไบด์ ได้ใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำสุด ในขณะเดียวกันก็เจริญเติบโตได้ภายใต้การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการแข่งขัน บริษัท บาสคอมบ์ ได้เปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจด้านสายตา และใช้เทคโนโลยีการผลิตคอนแทคเลนส์และผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับสายตาในตลาดต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน อินเดีย และโปแลนด์ รวมทั้งประเทศไทย บริษัท Dell คอมพิวเตอร์ ได้ใช้กลยุทธ์การขายสินค้าที่มีคุณภาพสูง หาซื้อง่าย และราคาไม่แพง และบริษัทเป็นที่ยอมรับทั่วโลก

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้เกิดขึ้นจากภายในองค์การโดยความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน ในการผลักดันและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ และที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคต รวมทั้งการตระเตรียมสิ่งต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสำหรับอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดแรงผลักดันให้เปลี่ยนแปลง

โดยผู้นำเป็นผู้สนับสนุนในด้านต่างๆ และการเพิ่มศักยภาพของคนในองค์กรในการปรับเปลี่ยนเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร (Judith, 1999)

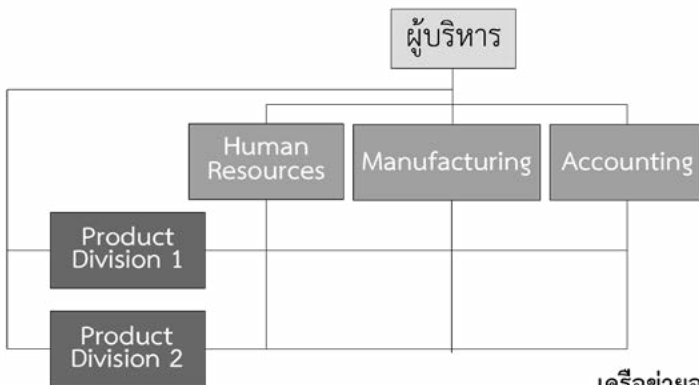
องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเริ่มจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเจริญเติบโตขององค์กร (Pursue Growth) เช่น การตัดลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การค้นหากลยุทธ์การเจริญเติบโต (Strategic Growth) การทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากที่สุด (Seizing Advantage) เช่น การนำสินค้าเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือ การเพิ่มโอกาสทางธุรกิจให้แก่องค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เช่น หากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง องค์กรอาจปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Fitting the Firm to the Environment) ขณะเดียวกันองค์กรควรปรับสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับองค์กร (Change the Environment to Fit the Firm) เช่น การสร้างตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ขึ้นมาใหม่ไม่ยึดติดอยู่กับลูกค้ากลุ่มเดิม มีการลงทุนที่เพิ่มโอกาสให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้น การหลีกเลี่ยงจากคู่แข่งเดิม การแปรรูปอุตสาหกรรม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความท้าทายขององค์กรที่จะต้องพิจารณา ผู้บริหารควรมีความคิดริเริ่มอยู่เสมอ (Creating the Future) มีการปรับตัว (Adapters) ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมเพื่อประโยชน์ในด้านการแข่งขันจะทำให้ องค์กรอยู่รอดได้ (Flamel & Pahalad, 1994)

ชนิดของการเปลี่ยนแปลง (The kind of Change) (Certo, 2010)

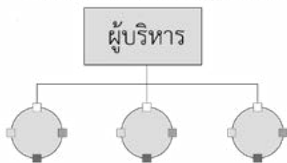
การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ชนิด คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบการควบคุมการทำงานของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ ที่จะช่วยให้ได้ผลงานตามโครงการต่าง ๆ มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทำได้หลายอย่าง เช่น การกำหนดงานที่ต้องทำให้ชัดเจน การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการกระจายอำนาจ การประสานงาน มีการควบคุมในหน่วยงานย่อย การเพิ่มการจูงใจในการทำงาน และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงโดยอาจใช้โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์เข้ามาช่วย เพราะจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามโครงการที่กำหนดขึ้นมา โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์เรียกอีกอย่างหนึ่ง ภาพแสดงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์โครงสร้างองค์กรแบบทีม (Team Based Structure) และโครงสร้างองค์กรแบบเสมือน Virtual ดังรูป

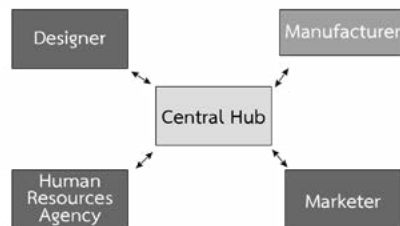
โครงสร้างองค์กร แบบเมทริกซ์



โครงสร้างองค์กรแบบทีม



เครือข่ายองค์กรเสมือน



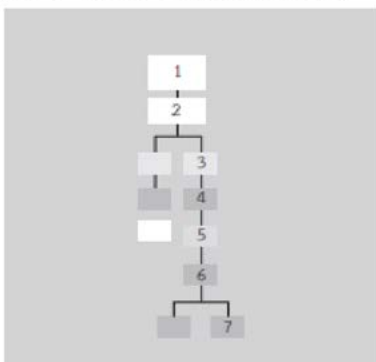
ที่มา : Daft (2010), New Era of Management

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากสายการบังคับบัญชาสูงชัน มาเป็นสายการบังคับบัญชาแบบแบนราบ มีการกระจายอำนาจมากขึ้น และเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคลมากขึ้น ดังรูป

โครงสร้างองค์กรแบบสูงชัน

TALL ORGANIZATION HIERARCHY

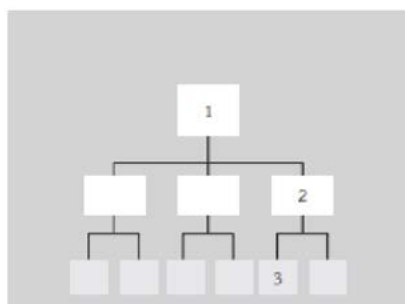
(7 LEVELS IN THE HIERARCHY)



โครงสร้างองค์กรแบบราบ

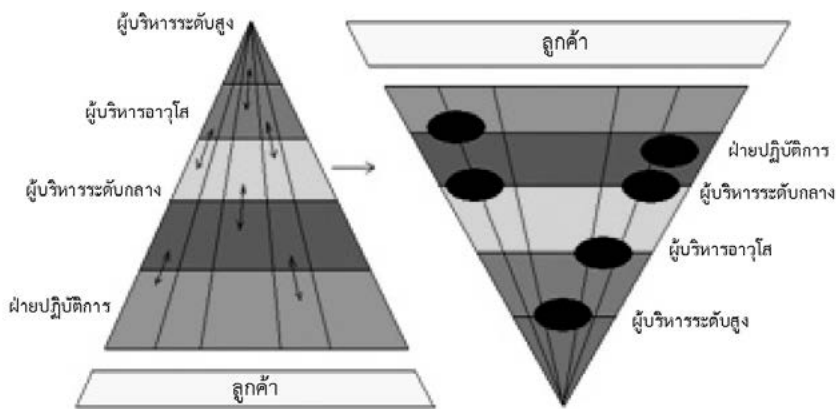
FLAT ORGANIZATIONAL HIERARCHY

(3 LEVELS IN THE HIERARCHY)



โครงสร้างองค์การเปลี่ยนจากพีระมิดสูงชันสามเหลี่ยมฐานกว้างมาเป็นพีระมิดกลับด้านที่มียอดเป็นฐานกว้างเพื่อตอบสนองลูกค้าได้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเป็นแบบทีมงานดังรูป

การตอบสนองต่อลูกค้าตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชา Hierarchies and Customer Responsiveness



ที่มา : Daft (1991), Management

โครงสร้างองค์การแบบสูงชัน เปลี่ยนแปลงเป็นโครงสร้างองค์การแบบแบนราบและตอบสนองต่อลูกค้ามากขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงของตัวบุคคล (People Change) เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เน้นบุคคล สามารถพัฒนาองค์การได้โดยการใช้การแทรกแซงที่เรียกว่า ตาข่ายการพัฒนาองค์การ (Grid Organization Development) กระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านบุคคลที่เน้นการให้ความสำคัญกับบุคคลมากขึ้น การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง (High Performance Efficiency) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

3. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technology) การพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความต้องการการเปลี่ยนแปลง (The Need for Change) ผู้บริหารในปัจจุบันไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารได้รับแรงกดดันจากสภาพภายนอกต่าง ๆ ทำให้ต้องการให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น มีความคล่องตัว และลดต้นทุน

การกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลง (Motivating People to Change)

บุคคลต้องการการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีบุคคลจำนวนมากที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากบุคคลขาดความเชื่อว่าจะเป็นไปได้ไม่เชื่อว่าจะเปลี่ยนแปลงได้ บุคคลบางคนจะได้รับประโยชน์เท่านั้น การมีทรัพยากรไม่เพียงพอ เช่น งบประมาณไม่พอ หรือกำลังคนไม่เพียงพอ กำลังคนบางส่วนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ใครจะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง บางคนอาจทำเพียงหวังผลประโยชน์หรือความพอใจของผู้บริหารเพียงชั่วคราว หรือบางคนอาจไม่ได้รับความเป็นธรรมในผลประโยชน์ที่จะได้รับ

การเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นสากล (World Class Organization)

การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการแนวความคิดที่ดีที่สุด และทันสมัยที่สุดในด้านการดำเนินงานให้ได้มาตรฐานสูงสุด ไม่ใช่เพียงแค่การปรับปรุง แต่ยังรวมถึงการทำอะไรให้องค์การเป็นที่ยอมรับในระดับโลก เช่น มีการเพิ่มคุณภาพอย่างมาก เช่น จาก 100 เป็น 1,000 ส่วน หรือการลดต้นทุน เช่น จาก 30 % เป็น 50% หมายถึง การเพิ่มขึ้นสองถึงสามเท่า การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ช่วยให้ทุกอย่างดีขึ้น

องค์การที่เป็นองค์การชั้นนำของโลกมักจะผลิตสินค้าที่มีคุณค่าสูง และสามารถสร้างกำไรได้อย่างสูงสุดในระยะยาว ด้วยวิธีการทำงานอย่างเปี่ยมด้วยประสิทธิภาพอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ระบบการทำงานและวัฒนธรรมขององค์การนำหน้าคู่แข่ง และมีกลยุทธ์ที่เหนือกว่าทางการแข่งขัน มีโครงสร้าง กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การชั้นนำของโลก

นักวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญในการเป็นองค์การชั้นนำของโลกว่า องค์การไม่เพียงแต่เพิ่มการปรับปรุงการทำงานหรือทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังต้องเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สามารถประยุกต์และปรับตัวด้วยพลังอันแรงกล้า เพื่อความก้าวหน้า (Driving for Progress) มีการศึกษาทดลอง (Experimentation) การตั้งความคิดที่ทำให้เกิดโอกาสที่ดี (Opportunistic) และการปฏิบัติการอันรวดเร็ว (Fastaction) โดยยึดหลักว่า เราจะปรับปรุงอย่างไรเพื่อให้วันพรุ่งนี้ดีกว่าวันนี้ (How can we improve ourselves to do better tomorrow than we did today?)

¹ T.G.Gunn (1992) 21st Century Manufacturing (New York: HarperBusiness,

² C.Giffi, A. Roth, and G.Seal (1990) Competing in World-Class Manufacturing,
การพัฒนาองค์การและการจัดการนวัตกรรม

ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ประสบความสำเร็จอย่าง 3M ได้กำหนดแนวคิดว่าจะมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการยอมรับความคิดเห็นของบุคคล และส่งเสริมบุคลากรให้เจริญก้าวหน้า มีความอดทน ต่อความผิดที่เกิดขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ในคุณภาพ บริษัท อเมริกัน เอกซ์เพรส มีแนวคิดว่าการให้บริการลูกค้ามาเป็นประการแรก ให้บริการที่ไว้วางใจได้ทั่วโลก สนับสนุนให้ บุคคลมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น บริษัท โบอิง จำกัด ผู้ผลิตเครื่องบินได้คำนึงถึงหลักการเป็นผู้นำ แห่งวิศวกรรมการบิน การเสี่ยงในการลงทุนในเทคโนโลยีต่าง ๆ อย่างมีคุณภาพ และมีความปลอดภัย สูง มีจริยธรรมทางธุรกิจ บริษัท โซนี่ จำกัด เป็นผู้นำด้านเครื่องเสียงเครื่องไฟฟ้าชั้นนำของโลก การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ในตัวสินค้า ยอมรับและสนับสนุนความสามารถและความคิดริเริ่มของบุคคล บริษัท วอลล์มาร์ท จำกัด ยึดถือหลักการว่า จะเป็นผู้จัดหาสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับ ลูกค้าในราคาต่ำสุดและมีให้เลือกมากที่สุด มีเป้าหมายทางธุรกิจสูง การให้พนักงานมีส่วนร่วม มีความกระตือรือร้นในการจัดหาสินค้าที่ดีที่สุดมาสู่ลูกค้า บริษัท วอลท์ ดิสเนย์ เป็นผู้สร้างฝันให้เป็นความจริงด้วยความคิดริเริ่มจินตนาการในโลกแห่งความบันเทิงสนุกสนานและมนุษยชาติ ด้วยความตั้งใจของบริษัทยีนดีที่จะทุ่มทุนมหาศาลเพื่อความสุขของคนทั่วโลก เหล่านี้เป็นต้น เป็นตัวอย่างของธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในระดับโลก

การเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันที่มักเกิดขึ้นในองค์การเสมอ ๆ และทำให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงาน อันจะส่งผลร้ายต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ ผู้บริหารควรเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการสร้างทัศนคติที่ดี และเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ โดยผู้บริหารอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายประการในการเปลี่ยนแปลง และอาศัยรูปแบบการสื่อสารที่ดีช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดี เพื่อให้พนักงานคลายความกดดันและความเครียดจากการทำงาน อันจะส่งผลให้ศักยภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ทำให้องค์การประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง

สรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อองค์การที่ต้องปรับตัวให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านประชากร องค์การจะต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์การ การปรับตัวให้ทัน

³ R.M.Kanter (1995) World Class: Thriving Locally in the Global Economy,