

BUSINESS

= การบริหาร =

การ

เปลี่ยนแปลง

ในองค์กร

BUSINESS

== การบริหาร ==

การ
เปลี่ยนแปลง
ในองค์การ



หนังสือ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กร” เล่มนี้เป็นหนังสือที่เน้นแนวปฏิบัติ
เกี่ยวกับองค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงใน
องค์การเป็นสาขาหนึ่งของการบริหาร ซึ่งพิจารณา
ให้ดีแล้วจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการคงอยู่
ขององค์การ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่
อยู่ในองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การจะดีหรือ
ไม่อยู่ที่บุคคลในองค์การ ตลอดจนการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงในองค์การ หนังสือเล่มนี้สามารถใช้

อ่านด้วยตัวเองเพื่อนำไปใช้ในองค์การ หรือเพื่อใช้
ศึกษาตามสถาบันต่าง ๆ นอกจากนี้หน่วยงานที่จัด
ฝึกอบรมก็สามารถใช้หนังสือเล่มนี้ประกอบการฝึกล
อบรมได้ ในหัวข้อเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยน-
แปลงในองค์การ เพราะจะเน้นภาคปฏิบัติมากกว่า
ความรู้ในเชิงทฤษฎี



ดร.ชาญชัย อัจฉินสมาจาร



หน้า

ตอนที่ 1	เข้าใจความเปลี่ยนแปลง ในองค์กร _____	7
ตอนที่ 2	การเตรียมเพื่อการเปลี่ยนแปลง _____	32
ตอนที่ 3	เกิดอะไรขึ้นกับคน _____	51
ตอนที่ 4	การสื่อความหมายเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง _____	77
ตอนที่ 5	การจัดการกับการต่อต้าน _____	98
ตอนที่ 6	การเพิ่มการมีส่วนร่วมของทีม _____	107
ตอนที่ 7	ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ _____	132



อัตราการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น จากการศึกษาเมื่อเร็ว ๆ นี้แสดงให้เห็นว่า ,
✱ บริษัทคาดหวังในการลดแรงงานของตนเองลง 15%

✱ การรวบบริษัทเข้าด้วยกันในสหรัฐฯ เมื่อเร็ว ๆ นี้มีผลกระทบต่อคนงานสี่ล้านห้าแสนคน
✱ ในระยะห้าปีที่ผ่านมา บริษัทของสหรัฐฯ มากกว่า 12,000 แห่งถูกปล่อยมือ

✎ 70% ของการรวบบริษัทเข้าด้วยกัน
จบลงด้วยความล้มเหลวทางการเงิน

✎ การเข้ารับช่วงมีเพิ่มสูงขึ้น มันเพิ่ม
เป็นสองเท่าของเมื่อสามปีที่แล้วมา

✎ อุตสาหกรรมบางอย่าง (เช่น บริษัท
นายหน้าที่สำคัญ) ได้ลดเปอร์เซ็นต์ของคณงานลง
เมื่อเร็ว ๆ นี้

✎ โรงงานผลิตของสหรัฐจะต้องเพิ่มผลิต-
ภาพให้สูงขึ้น เพื่อรักษาไว้ซึ่งการแข่งขันกับอุตสาห-
กรรมต่างประเทศ

การเปลี่ยนแปลงอะไรที่คุณเคยมีประสบการณ์

ใช้เวลาสักชั่วครู่เพื่อตรวจสอบดูการ
เปลี่ยนแปลงใด ๆ ข้างล่างที่คุณเคยเผชิญในสองปีที่
ผ่านมา

- ☐ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ☐ การเร่งวงจรผลิตภัณฑ์
- ☐ การควบบริษัทเข้าด้วยกัน
- ☐ สิ่งที่มาได้
- ☐ การพักงาน
- ☐ ผลประโยชน์ที่ได้โดยบังเอิญ
- ☐ เริ่มแผนกหรือบริษัทใหม่
- ☐ การยกเลิกกฎระเบียบ
- ☐ การเปลี่ยนแปลงฝ่ายบริหารระดับสูง
- ☐ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม นโยบาย-
ค่านิยม ความคาดหวังใหม่
- ☐ การจัดองค์การใหม่
- ☐ คู่แข่งใหม่และน่ากลัว
- ☐ การเพิ่มหนี้สินขององค์การ

เพิ่มความเห็นของคุณเข้าไป







สถานที่ทำงานในปี 2000-จงจำอนาคต

• ในช่วงทศวรรษของปี 1960 คำจำกัดความของความสามารถในการบริหาร ตั้งอยู่บนการวางแผนการบริหาร การกำหนดตารางการทำงาน และเทคนิคการควบคุม ปัจจุบันความสามารถตั้งอยู่บนเจตคติ แนวทาง ปรัชญา ค่านิยม และความสามารถในการสร้างการปรับปรุงในสุขภาพนวัตกรรม และผลิตภาพมากกว่า ผู้บริหารในปัจจุบันเล่นอยู่ในสนามต่าง ๆ และต้องบริหารในแนวทางต่าง ๆ เขาต้องการเป็นผู้บริหารการ

เปลี่ยนแปลง หรือตามข้อเสนอแนะในหนังสือเล่มนี้
คือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ทักษะที่
สงวนไว้เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ในขณะที่
องค์การพยายามตอบสนองต่อความกดดันของการ
แข่งขัน (รวมถึงสิ่งแวดล้อมของธุรกิจทั่วโลกด้วย)
คุณและทีมงานของคุณจะต้องเรียนรู้การเคลื่อนไหว
อย่างรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุมาตรฐานที่สูงกว่าและ
การเพิ่มผลิตภาพ สิ่งดังกล่าวเป็นไปได้หรือไม่ ใน
หลาย ๆ องค์การ มันเป็นเรื่องวิกฤติ เพราะว่าถ้าหาก
คุณไม่ประสบความสำเร็จ องค์การของคุณก็อาจจะ
อยู่รอดได้

เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีการเปลี่ยนแปลงกว้าง ๆ
มากมายได้เกิดขึ้นในที่ทำงาน ในขณะที่ความจำ-
เพาะอาจแตกต่างกันไป การเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้น

ในสถานที่ทำงานมากขึ้นและด้วยอัตราที่เร็วขึ้น เหตุผลไม่ใช่เป็นแค่ “แฟชัน” กลยุทธ์ใหม่ล้นแล้ว แต่เป็นข้อเสนอบนความจริงที่ว่า องค์การของทุกวันนี้ต้องจัดองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างคงที่ โครงสร้าง การจูงใจและความกดดันภายในองค์การ ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างเป็น อย่างมากจากกระบวนการแบบเดิม องค์การสมัยใหม่ขอให้แต่ละคนมีความรับผิดชอบมากขึ้น และให้กำลังใจต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น โครงสร้างขององค์การบางแห่งได้เป็นแนวราบขึ้น และมีสายการบังคับบัญชาสั้นลง

มองไปสู่ปี 2000

มองไปสู่ปี 2000 ต่อไปนี้คือองค์ประกอบบางอย่างที่คุณสามารถคาดหวังได้พบเห็นในองค์การ

ส่วนใหญ่ ตรวจสอบข้อใด ๆ ที่คุณได้สังเกตเห็นใน
องค์การของคุณ

ข้าพเจ้าได้สังเกตเห็น

- ☐ การมีส่วนร่วมมากขึ้นในการตัดสินใจ
ทุกระดับ
- ☐ เพิ่มการเน้นใน “งานที่เต็มไปด้วย
ความหมาย”
- ☐ หน้าที่รับผิดชอบที่มากขึ้น สำหรับ
พนักงานแต่ละคน
- ☐ มีผู้บริหารน้อยลงและมีส่วนร่วมมาก
ขึ้นในรูปของทีมการบริหารตัวเอง
- ☐ ขบวนการสู่การมีส่วนร่วมในกำไร
หรือความเป็นเจ้าของของพนักงาน

- ☐ การเฟื่องเลี้ยงไปยังทุนมนุษย์ซึ่งแสดงออกโดยการลงทุนในการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ
- ☐ บรรยากาศที่สนับสนุนให้มีความนับถือและความไว้วางใจต่อกันมากขึ้น
- ☐ การเพิ่มขึ้นของการปกป้องสิทธิของพนักงาน
- ☐ โปรแกรมที่สนับสนุนความสมดุลของงานกับครอบครัว
- ☐ การเพิ่มการสนับสนุนการเรียนรู้และความสร้างสรรค์นอกสถานที่ทำงานโดยแผนค่าเล่าเรียน
- ☐ การยอมรับและการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเด่น

- ☐ กลุ่มการบริหารขนาดเล็ก
- ☐ มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นในที่ทำงานโดยมีสตรีและชนกลุ่มน้อยมากขึ้น
- ☐ ความจำเป็นที่ต่อเนื่อง สำหรับพนักงานที่มีทักษะเฉพาะ

(เพิ่มเติมสิ่งอื่น ๆ ที่คุณได้สังเกต)

 _____

 _____

 _____

 _____

กลยุทธ์การเรียนรู้

ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีทักษะใด ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ตลอดไป ทักษะทางเทคนิคของบุคคลที่เรียนในโรงเรียน

หรือจากการทำงานจะกลายเป็นสิ่งล้าสมัยอย่างรวดเร็ว

เมื่อไม่นานมานี้ เสมียนพิมพ์ติดต้องรู้จักวิธีใส่กระดาษคาร์บอนในขณะที่พิมพ์เท่านั้น แต่ปัจจุบันบุคคลเดียวกันต้องเข้าใจคอมพิวเตอร์ เครื่องส่งโทรสาร และแนวความคิดเกี่ยวกับอี. เมล์

ปัจจุบันมันเป็นสิ่งสำคัญกว่า สำหรับพนักงานในการเข้าใจกลยุทธ์การเรียนรู้มากกว่ามีทักษะในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ คนในปัจจุบันต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ มากมายอย่างรวดเร็ว เขาต้องเปิดสำหรับการเปลี่ยนแปลง แนวทางเก่า ๆ ในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ และนำเอาทักษะใหม่ ๆ มาใช้ จะมีความเชี่ยวชาญแคบ ๆ ไม่ได้อีกแล้ว เขาต้องเป็นคนมีความรู้แบบกว้าง