

การพัฒนาองค์การ และการเปลี่ยนแปลง

ORGANIZATION DEVELOPMENT
AND CHANGE

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลง

(Organization Development and Change)

รองศาสตราจารย์ ดร. เนตร์พัฒนา ยาวีราช

การพัฒน่องค์การและการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change)

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช

พัฒน่องค์การและการเปลี่ยนแปลง (Organization Development and Change).

-- กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป, 2558.

391 หน้า

ISBN 978-999-010-016-7

พิมพ์ครั้งที่ 1 กรกฎาคม 2558

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 รัตนาธิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9
โทรสาร 0-2950-5405
Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433
<http://www.chulabook.com>

เครือข่ายฯ ร้านค้าติดต่อ แผนกขายส่ง สาขารัตนาธิเบศร์ (แยกแคราย)
โทร. 0-2950-5408-9 โทรสาร 0-2950-5405

พิมพ์ที่ บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด โทรศัพท์ 0 2521 8420
โทรสาร 0 2521 8424

คำนิยม

หนังสือการพัฒนาองค์การเล่มนี้มีความทันสมัย เปี่ยมไปด้วยความรู้และแนวทางการปฏิบัติ พร้อมทั้งตัวอย่างการพัฒนาองค์การ อันเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการเสริมสร้างความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ เกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นแนวทางในการนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นับเป็นหนังสือที่มีคุณค่าและน่าอ่านเป็นอย่างยิ่ง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในกองทัพไทยได้เป็นอย่างดี และยังใช้ในการสอนหลักสูตรนายทหารบกอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารบกอีกด้วย จึงเป็นหนังสือตำราที่มีคุณภาพและให้ความรู้แก่ผู้อ่าน ตลอดจนบุคลากรในทุกหน่วยงาน สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนทุกแห่ง โดยรองศาสตราจารย์ ดร.เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้นำความรู้และแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อผู้ศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

พลโท 

(ทศพร ศิลปจารย์)

ที่ปรึกษากองบัญชาการกองทัพไทย

คำนิยม

ความรู้ที่ได้รับจากหนังสือการพัฒนาองค์การและการเปลี่ยนแปลงนับเป็นองค์ความรู้ที่มีความทันสมัยและนำไปใช้ได้จริง เป็นหนังสือที่มีคุณค่าสำหรับทุกคนที่ได้อ่าน มีการจัดทำอย่างละเอียดครบถ้วนในเชิงวิชาการ มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน องค์การต่างๆ ล้วนแต่ต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงนับเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำงานในทุกๆ ด้านเป็นอย่างดี และยังได้อธิบายตัวอย่างที่นำมาใช้ในปัจจุบันซึ่งหลายคนอาจจะยังไม่ทราบ หนังสือเล่มนี้จึงให้ความกระจ่างได้เป็นอย่างดีและขอยกย่องผู้เขียนไว้ ณ ที่นี้ ในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการอันดีเยี่ยม สามารถเขียนให้เข้าใจได้ดี

พันโท 

(ธีระเดช แก้วกัณหา)

กรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

คำนิยม

การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อทุกหน่วยงาน บุคลากรทุกคนต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวในการทำงาน หนังสือการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง เล่มนี้จึงมีความจำเป็นต่อบุคลากรทุกคนที่ต้องการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาปรับใช้ให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน อาทิเช่น การวินิจฉัยองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการใช้การแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์กรต่างๆ ได้แก่ เรื่องทีมงาน การมีส่วนร่วม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

ผมเชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นตำราที่มีคุณภาพที่ดีเล่มหนึ่ง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี ขอแสดงความชื่นชมต่อ รศ.ดร.เนตรพัฒนา ยาวีราช ที่ได้ทุ่มเทกำลังความคิดและสติปัญญาในการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ เล่มนี้เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษา และการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐกิจเอกชน และหน่วยงานใน ภาครัฐได้อย่างดี



(ดร นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ)

อธิการบดีประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตลาดหลักทรัพย์ MAI

ประธานสถาบัน GLOBAL CEO

ประธานสถาบันผู้นำคานาอานแห่งประเทศไทย

ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ

ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผู้ทรงคุณวุฒิสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ

คำนำ

หนังสือการจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเล่มนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้นำไปใช้ในการพัฒนาองค์การได้ การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การ เป็นกระบวนการที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์การ แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกส่งผลให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จอันนำไปสู่การพัฒนาองค์การจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาองค์การ ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวถึงไว้ในหนังสือเล่มนี้ ประกอบด้วยการจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเอาชนะ การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงความหมายและความสำคัญของการพัฒนาองค์การ กระบวนการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การให้เป็นผลสำเร็จ แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โมเดลตัวแบบการพัฒนาองค์การระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ผลักดันให้ไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ การสร้างการจูงใจในการเปลี่ยนแปลงความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่ บทบาทของผู้พัฒนาองค์การกระบวนการวินิจฉัยปัญหาต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การ เทคนิคการใช้การแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์การ เช่น เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์การ โดยการพัฒนาทีมงานการพัฒนาองค์การด้วยเครื่องมือแทรกแซงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ การปฏิรูปเปลี่ยนแปลงองค์การ และการปรับกลยุทธ์ขององค์การไปสู่ความเป็น้องค์การที่มีประสิทธิภาพสูง และบทสรุปการพัฒนาองค์การในภาพรวมที่สามารถใช้กับ้องค์การทั่วไป

การพัฒนาองค์การมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าและเติบโตของหน่วยงาน หากมีการพัฒนาองค์การตามหลักการที่นำเสนอในหนังสือเล่มนี้ จะนำความเจริญมาสู่หน่วยงานและประเทศชาติต่อไป



รองศาสตราจารย์ ดร. เนตรพัฒนา ยาวีราข

ผู้เรียบเรียง

โทร. 098-4982944

Email : natepanna@gmail.com

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	2
การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง	3
แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง	4
องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง	4
ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	5
ความท้าทายของโลกธุรกิจในปัจจุบัน	8
สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ	11
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง	11
การจัดการเปลี่ยนแปลง	12
ผู้นำเชิงปฏิรูป	13
ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน	15
ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน	18
ชนิดของการเปลี่ยนแปลง	30
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ	32
การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์	35
ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง	37
 บทที่ 2 การพัฒนาองค์การและองค์การรูปแบบใหม่	
ความหมายและความสำคัญขององค์การรูปแบบใหม่	54
ลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ	59
กระบวนการพัฒนาองค์การ	60
การพัฒนาองค์การให้เป็นผลสำเร็จ	61
คุณลักษณะของการพัฒนาองค์การ	62
แนวคิดเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ	63
การเพิ่มผลผลิต และคุณภาพชีวิตการทำงาน	64
การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์	65
ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	65

	หน้า
สภาพแวดล้อมขององค์การ	67
การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21	69
วิวัฒนาการของการพัฒนาองค์การ	70
บุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ	73
กระบวนการพัฒนาองค์การ	74
โมเดลตัวแบบวงจรการพัฒนาองค์การ	75
กระบวนการทางสังคม	77
แนวความคิดเชิงระบบ	80
แนวคิดเทคนิคทางสังคม	84
ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง	85
การผลักดันให้นำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	90
กลยุทธ์การเพิ่มการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง	91
บทที่ 3 การพัฒนาองค์การกับวัฒนธรรมองค์การ	
ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ	97
ค่านิยมกับการพัฒนาองค์การ	100
ผลกระทบสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ	103
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สำเร็จ	103
การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การ	121
บทที่ 4 ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งใหม่	
รูปแบบของแนวคิดในการปรับตัวขององค์การ	129
แนวความคิดเชิงระบบ	130
ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของสมาชิกในองค์การ	132
ระบบการทำงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง	132
การเปลี่ยนแปลงสามประการหลักในการพัฒนาองค์การ	133
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	134
ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง	137
กลยุทธ์การสร้างการจูงใจในการเปลี่ยนแปลง	137

	หน้า
บทที่ 5 บทบาทของนักพัฒนาองค์กร	
รูปแบบนักพัฒนาองค์กร	140
การเลือกนักพัฒนาองค์กร	141
ทักษะของนักพัฒนาองค์กร	141
รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนักพัฒนาองค์กรและพนักงาน	142
ความรู้และทักษะของนักปฏิบัติการพัฒนาองค์กร	144
คุณสมบัติของนักพัฒนาองค์กร	146
บทที่ 6 กระบวนการวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์กร	
การวินิจฉัยเพื่อการพัฒนาองค์กร	149
การวินิจฉัยปัญหาในองค์กร	152
ตัวแบบระบบการวินิจฉัยองค์กร	153
การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ	156
ความสัมพันธ์ของการวินิจฉัย	158
กระบวนการวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์กร	159
บทที่ 7 เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนาทีมงาน	
เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์กรโดยการพัฒนาทีมงาน	164
การทำงานในองค์กรล้อมรอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม	165
แนวความคิดเรื่องทีมงาน	165
ขั้นตอนการสร้างทีมงาน	166
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	168
ทีมงานเสมือน	170
ความต้องการในการพัฒนาทีมงาน	171
สถานการณ์ของการใช้ทีมงาน	171
ปัญหาในการทำงานของทีมงาน	172
ความยืดหยุ่นเหนียวแน่นในทีม	173
กระบวนการพัฒนาทีมงาน	174
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	174
รูปแบบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	176

	หน้า
ความไว้วางใจของสมาชิกและประสิทธิภาพของทีมงาน	177
การสร้างควมไว้นื้อเชื่อใจ	178
ทีมงานควบคุมตนเอง	178
ทีมงานระหว่างหน้าที่	182
 บทที่ 8 การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	
วงจรของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	196
การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	197
องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง	197
การจูงใจให้บุคคลเปลี่ยนแปลง	198
เหตุผลเฉพาะที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	199
วิธีทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง	199
การประสานการเปลี่ยนแปลงหลายด้านได้อย่างสอดคล้องกัน	200
การพัฒนาความสัมพันธ์ให้เกิดความไว้วางใจ	201
การวิเคราะห์แรงดึงและแรงดันในการเปลี่ยนแปลง	201
การบริหารความขัดแย้ง	203
ความขัดแย้งระหว่างบุคคล	206
ความขัดแย้งในองค์การ	207
การบริหารความขัดแย้ง	210
ความขัดแย้งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	212
การจัดการเปลี่ยนแปลง	213
ทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง	214
ตัวแบบในการจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	216
ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	217
กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้ลดการต่อต้าน	219
การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	219
วิธีทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง	220
การเปลี่ยนแปลงและความเครียด	222
การบริหารความเครียด	222

	หน้า
บทที่ 9 ทักษะการใช้เครื่องมือแทรกแซงในการพัฒนาองค์กร	
ความหมายของการใช้เครื่องมือแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร	227
ออกแบบการแทรกแซงอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ	
(How to design effective interventions)	230
เครื่องมือแทรกแซงด้วยกลยุทธ์ (Strategic Intervention)	231
เครื่องมือแทรกแซงด้วยเทคนิคทางโครงสร้าง	
(Technostructural Intervention)	231
เครื่องมือแทรกแซงทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	
(Human resource management Intervention)	232
เครื่องมือแทรกแซงทางด้านกระบวนการของบุคคล	
(Human Process Intervention)	232
กระบวนการแทรกแซง (Process Intervention)	234
เครื่องมือแทรกแซงโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Group Process Intervention)	235
ชนิดของกระบวนการแทรกแซง (Types of process interventions)	237
ระดับของการแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร	238
เครื่องมือแทรกแซงในระดับองค์กร (Organization Level)	239
เครื่องมือแทรกแซงในระดับกลุ่ม (Group Level)	239
เครื่องมือแทรกแซงในระดับตัวบุคคล (Individual Level)	239
เครื่องมือแทรกแซงด้วยกลุ่มขนาดใหญ่ (Large-Group Interventions)	240
เครื่องมือแทรกแซงโดยการบริหารความเครียด	
(Stress Management Interventions)	240
การประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือแทรกแซง	
(Evaluating Organization Development Interventions)	241
การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร	
(Institutionalizing Organizational Changes)	242
บทที่ 10 องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	
ความหมายขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง	247
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยการปรับโครงสร้างองค์กร	252
เทคนิคการปรับโครงสร้างองค์กร	255

	หน้า
การลดขนาดองค์กร (Downsizing)	256
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงด้วยการจัดการคุณภาพด้วยไคเซ็น	257
การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)	264
การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing)	265
องค์กรที่มีประสิทธิภาพด้วยการใช้ โปรแกรมตาข่ายการพัฒนางค์กร (Grid OD Program)	272
การฝึกอบรมแบบตาข่าย (Grid Training)	273
การสำรวจผลสะท้อนกลับ (Survey Research and Feedback)	275
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	276
การเปลี่ยนแปลงและการสร้างขึ้นมาใหม่ (Change and Reinvent)	277
การเปลี่ยนแปลงในระดับตัวบุคคล (Changes on Personal Level)	278
การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน (Employee Empowerment)	279
การรื้อปรับระบบ (Reengineering)	279
การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)	281
องค์กรแห่งการมีส่วนร่วมสูง (High Involvement Organization)	282
ทีมงานจัดการตนเอง (Self-Managed Work Teams)	282
การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)	283
บทที่ 11 การแทรกแซงทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์	
ทุนมนุษย์ (Human Capital)	289
สมรรถนะ (Competence)	291
ความท้าทาย โอกาส และการเพิ่มขีดความสามารถของมนุษย์	293
การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)	297
การจัดการคนเก่ง (Talent Management)	300
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ	301
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำ	301
เครื่องมือแทรกแซงด้วยความหลากหลายของแรงงาน	302
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการบริหารความเครียดและโปรแกรมสุขภาพดี	302
เครื่องมือแทรกแซงด้วยการพัฒนาบุคลากร	302
เครื่องมือแทรกแซงด้วยโครงสร้างและการจูงใจระบบการให้รางวัล	303

	หน้า
การพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	305
บทที่ 12 การปฏิรูปองค์การและกลไกการเปลี่ยนแปลง	
การเปลี่ยนแปลงปฏิรูปไปสู่ศตวรรษที่ 21	320
การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปองค์การ	321
การบูรณาการกลไกการเปลี่ยนแปลง	321
การออกแบบองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง	324
กลไกการวางแผนการเปลี่ยนแปลง	326
แนวโน้มการพัฒนาศักยภาพในอนาคต	335
แนวทางการพัฒนาศักยภาพโดยการนำองค์การเข้าสู่ธุรกิจระหว่างประเทศ	336
การพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจระหว่างประเทศ	342
ทักษะของผู้บริหารกิจการระหว่างประเทศ	343
การพัฒนาศักยภาพตามแนวทางการบริหารบริษัทข้ามชาติ	345
แนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาศักยภาพในอนาคต	351
บทสรุปโมเดลการจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาศักยภาพ	356
บรรณานุกรม	361

บทที่ 1

การจัดการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Managing Change and Change Agent)

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง
3. แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง
4. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลง
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
6. ความท้าทายของโลกธุรกิจในปัจจุบัน
7. สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ
8. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
9. การจัดการเปลี่ยนแปลง
10. ผู้นำเชิงปฏิรูป
11. ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน
12. ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน
13. ชนิดของการเปลี่ยนแปลง
14. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
15. การเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์
16. ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในทุกองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารงานในองค์การทุกแห่งต่างเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Change in organization) คือ กระบวนการที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องการส่วนต่างๆ ภายในองค์การ และมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงทำให้้องค์การปรับตัวในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การใช้เทคโนโลยีต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป กฎข้อบังคับทางธุรกิจเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การจึงมีความสำคัญ เพราะผู้บริหารทุกคนใน้องค์การทุกแห่งต่างก็เผชิญกับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ ผู้บริหารจะทราบแนวทางในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จต่อ้องค์การโดยการตอบคำถาม เช่น เครื่องจักรเหล่านี้ใช้งานได้ดีกว่าและเร็วกว่าหรือไม่ การทำงานในขณะนี้เคยปรับปรุงแล้วหรือยัง มีการใช้เครื่องมือใหม่ๆ ในการทำงานหรือไม่ การทำงานมีคุณภาพดีแล้วหรือยัง มีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างคุ้มค่าแล้วหรือไม่ การทำงานมีความปลอดภัยดีหรือไม่ มีการลดค่าใช้จ่ายในการทำงานหรือไม่ มีระเบียบวิธีในการทำงานให้ง่ายหรือไม่ (Zimmerman, 1995)

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (The Importance of change)

ผู้บริหารตระหนักดีว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของสิ่งแวดล้อม เช่น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีเปลี่ยน กฎข้อบังคับของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคนในทุกระดับ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นรากฐานของการอยู่รอดของ้องค์การต่อไป และเป็นสิ่งมีคุณค่าต่อ้องค์การทุกแห่ง ผู้บริหารหลายคนสามารถทำให้พนักงานพิจารณาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่จะได้ประโยชน์ในการส่งเสริมให้เกิดความคิดในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การมีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว ดังแนวคิดของ (Hellriegel and Slocum, 1998) ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการอยู่รอดของ้องค์การ ้องค์การที่ไม่สามารถปรับตัวได้ จะเสียประโยชน์เป็นอย่างมาก เมื่อมีการปรับตัวน้อยทำให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้ยาก (Morgan, 1994) ดังรูปต่อไปนี้

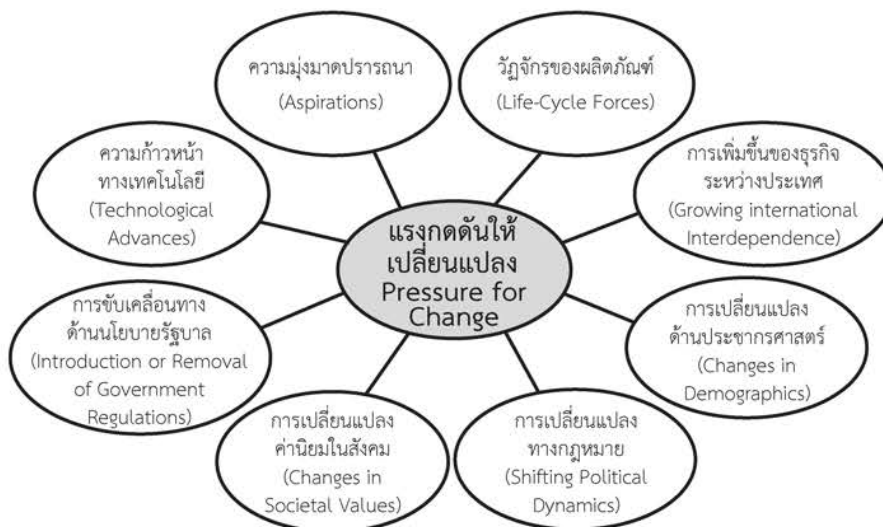


ภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความอยู่รอดขององค์กรกับการปรับตัวขององค์กร
Jennette Bottita, Alexia Idoura, and Lisa Pappas (2003)

การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง (Creating a climate for change)

การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายในสังคมปัจจุบันเป็นสิ่งที่ยากแก่การบริหาร การเปลี่ยนแปลงใดก็ตามจะต้องมีการวางแผนไว้สำหรับอนาคตในระยะยาว เตรียมสิ่งที่ต้องการสำหรับองค์กรในอนาคต ไม่เพียงแต่การทำงานเชิงรุกแต่ยังต้องแสวงหาประโยชน์จากโอกาสที่กำลังจะมาถึงด้วย Hitt & Ireland (2012)

แรงกดดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Pressures for Change



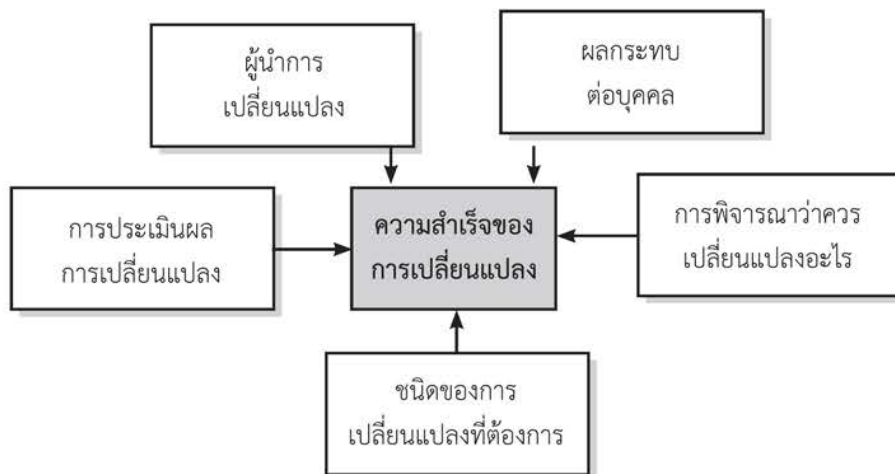
แรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลง (Pressure for change)

การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต่างๆ เผชิญอยู่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การเจริญเติบโตของธุรกิจข้ามชาติ การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงค่านิยมของคนในสังคม การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังรูปข้างบน (Hitt & Miller et al, 2010)

องค์ประกอบ 5 ประการ ในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Davis Balistracci, 2003)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นได้ 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 ของความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

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

ที่มาของการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ มีดังนี้

1. แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงของ เคิร์ท เลวิน เป็นการพัฒนามาจากพฤติกรรมของบุคคล เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีทั้งแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแรงต่อต้านไม่ให้เปลี่ยนแปลง แนวคิดทั้งสองนี้เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานของกลุ่มเลวิน พบว่า ควรลดแรงผลักดันในการคงไว้ในสถานเดิม และการเพิ่มการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป เขาจึงได้เสนอโมเดลการเปลี่ยนแปลง ด้วยการละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง และการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้ว ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเสริมแรงขึ้นในองค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การ การให้รางวัล และโครงสร้างองค์การ

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

3. โมเดลทางบวก (The Positive Model) แนวคิดการเปลี่ยนแปลงแบบที่สามเน้นที่ การที่องค์กรทำสิ่งที่ถูกต้อง (K. Cameron, J. Dotton and R. Quinn, 2003) ช่วยทำให้สมาชิกเข้าใจในองค์การ มีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดด้วยความสามารถในการที่จะบรรลุผลสำเร็จอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้เรียกว่า (Positive organizational scholarship) ซึ่งเน้นที่ พลวัตหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การในทางบวกที่ทำให้เกิดผลดีเกินความคาดหมาย โมเดลทางบวกนี้เรียกว่า (Appreciative Inquiry) หมายถึง การใช้โครงสร้างทางสังคมในการปรับเปลี่ยน และยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางสังคม หมายถึง สมาชิกขององค์การร่วมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์และมีปฏิสัมพันธ์กันในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การ เข้ามามีส่วนร่วม (involvement) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางบวกด้วยการให้มีความจริงจังร่วมกัน ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนประกอบด้วย ขั้นตอนแรก การพิจารณาสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอนการแก้ปัญหาดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาปัญหาร่วมกัน (initiate the inquiry) หมายถึง การร่วมมือกันทำให้ปัญหาได้รับการแก้ไขทำให้เกิดแนวคิดในทางบวก

2. การรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาวิธีที่ดีที่สุด (Inquire into Best Practices) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การรวบรวมความเป็นมาในการแก้ไขปัญหา การค้นหาแนวทางใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ การสอบถามความเห็นจากพนักงานแล้วนำข้อมูลมารวมกันเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

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 การนำเอาแผนที่ได้ร่วมกันเปลี่ยนแปลงมาสร้างเป็นแผนการในอนาคตที่จะทำต่อไปและบอกให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงสิ่งที่ดี อะไรที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต

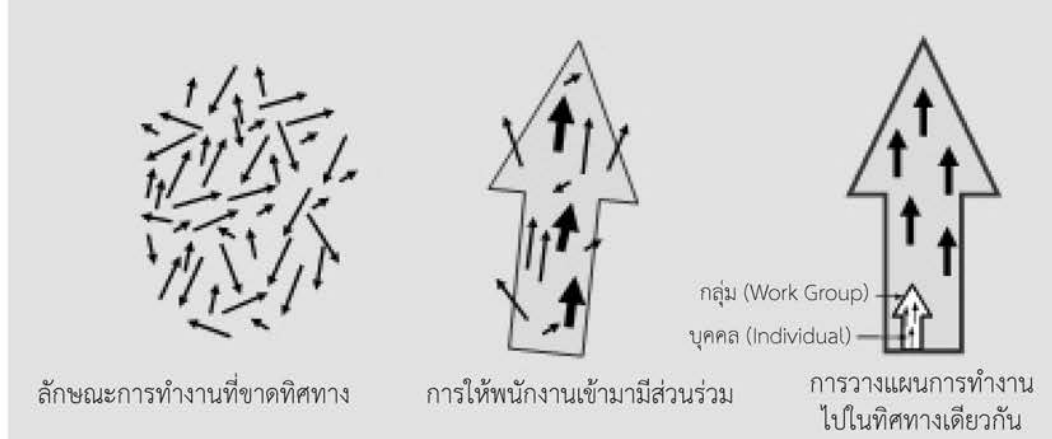
จากแนวคิดดังกล่าวทั้ง 3 แนวคิดพบว่า แนวคิดของเลวิน Lewin's Model และโมเดลการวิจัยปฏิบัติการ มีความแตกต่างจากแนวคิดทางบวก ในด้านการเข้ามามีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร ในส่วนของเลวินและการวิจัยปฏิบัติการเน้นที่ที่ปรึกษาโดยมิให้สมาชิกในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องมากนักกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเจาะจงเรื่องการแก้ปัญหาระหว่างผู้ทำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษามากกว่าที่จะให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วม (K. Cameron, J. Dotton and R. Quinn, 2003)

การพัฒนาองค์การช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันในทิศทางเดียวกัน

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

1. การทำให้วัตถุประสงค์ของบุคคลและขององค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การจัดวางกลยุทธ์การทำงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning the Work to the Strategies)



2. มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพต่อสมาชิกในองค์กรให้เข้าใจตรงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

3. ผู้นำมีบทบาทที่ชัดเจน เช่น เป็นต้นแบบ (role model) เล็งเห็นความก้าวหน้าและความสำเร็จในอนาคต ใช้การสื่อสารเพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันในการทำให้สำเร็จ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ขณะเดียวกันสมาชิกขององค์กรก็มีบทบาท ในการให้ความร่วมมือให้ทำสำเร็จตามข้อผูกพันต่อองค์กร เพิ่มทักษะความสามารถในการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน



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

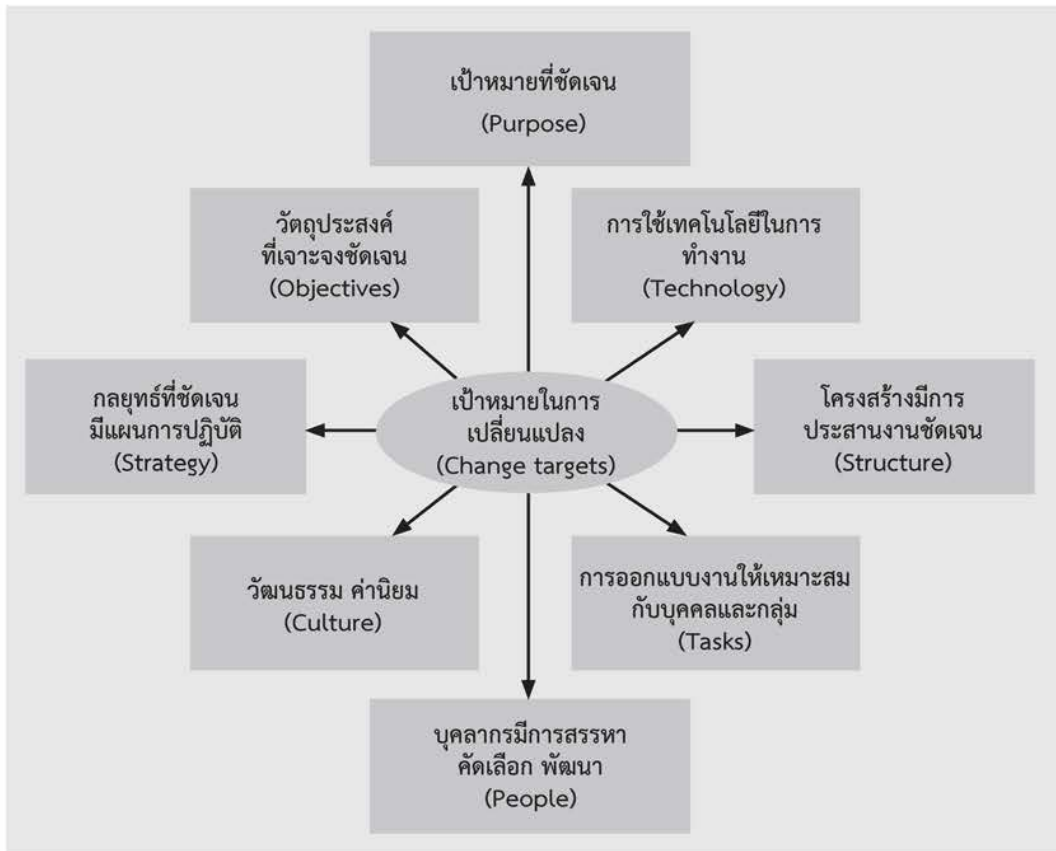
5. การสร้างบรรยากาศของการเปิดเผย เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้เข้าใจ การรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือในความคิดเห็นผู้อื่น มีบรรยากาศของความไว้วางใจ และเปิดเผย

ความท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบันนี้



ที่มา Business Competitions & Challenges (2014)

ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงอย่างท้าทายในโลกปัจจุบันนี้พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงด้านลูกค้าที่มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา การเข้าถึงตลาดลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ดีที่สุด การได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ แรงกดดันจากผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและนโยบายของรัฐ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภาวะโลกร้อน การรักษาสภาพแวดล้อมของโลก การเกิดมลภาวะ การทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรจึงไม่อาจอยู่เฉยในสภาพเดิมได้อีกต่อไป องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่ส่งผลกระทบ



ที่มา : Schermerhorn, Hunt and Osborn (2011)

จากภาพจะพบว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การประกอบด้วยหลาย ส่วนประกอบเข้าด้วยกัน ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การจะต้องมีความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมาย การทำงานมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดกลยุทธ์องค์การ กำหนดทิศทางการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ มีความชัดเจนทั้งด้านความเชื่อ และค่านิยม ด้านบุคลากรมีการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาเป็นอย่งดี ด้านการทำงานมีการออกแบบงานที่ทันสมัยเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีโครงสร้างการทำงานที่มีการประสานงานกันเป็นอย่างดี และยืดหยุ่นได้

ตัวอย่าง

บริษัท เสริมสุข จำกัด มีสัญญาการผลิตและจำหน่ายระหว่างบริษัทเป๊ปซี่ โค-อินค์ กับ บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) สิ้นสุดลง ณ วันพุธที่ 31 ต.ค. 2555 ดังนั้น จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ให้แก่องค์กรคือ ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่ม น้ำอัดลม เอสทั่วประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 2 พ.ย. 2555 โดยมีวิสัยทัศน์ว่า ผู้นำการ เป็นบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มครบวงจร โดยมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เอง นับเป็นการเปลี่ยนแปลงของบริษัทฯ

ที่มา <http://www.gotomanager.com/>

ตัวอย่าง

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน เช่น ไปรษณีย์ไทย จำกัด ได้นำเอาระบบ track and trace มาใช้ในการส่งจดหมายและพัสดุไปรษณีย์ ให้เกิดความคล่องตัวและสามารถติดตามการจัดส่งได้ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์การ เช่น บริษัทมีการปรับโครงสร้างองค์การเพื่อให้เกิดหน่วยงานที่สามารถรองรับภารกิจได้อย่างครบถ้วน การเปลี่ยนแปลงตัวงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการปฏิบัติ การจัดสายทางเดินของงานเสียใหม่ให้เกิดความรวดเร็วคล่องตัว การเปลี่ยนแปลงด้านบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนระบบการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถสูง มีการพัฒนาฝึกอบรมรูปแบบใหม่ เช่น การฝึกอบรมพัฒนาเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ ค่านิยมของบุคลากร เช่นในระบบราชการมีการเปลี่ยนแปลงให้ข้าราชการมีจิตสำนึกในการรับใช้ประชาชนให้มากขึ้น และมีความซื่อสัตย์สุจริต และโปร่งใสในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ ได้แก่ การที่องค์การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านการใช้วัตถุดิบในการผลิตจากภายในประเทศแทนการนำเข้า การจ้างหน่วยงานอื่นผลิตแทนการผลิตเองเพื่อช่วยลดต้นทุนการผลิต หรือหน่วยงานราชการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การให้บริการโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าและลดต้นทุน หรือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสามารถ มีสมรรถนะในการทำงานมากขึ้น เป็นต้น

ที่มา www.gotoknow.ac.th

สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร



ภาพแสดงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร (Daft, 2010)

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

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก เพราะที่ปรึกษาจากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้างๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรและความมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Kurt Lewin, 2004)

การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing change)

ผู้บริหารทุกคนควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อเมื่อ

1. มีการกำหนดแผนการบางอย่างสำหรับอนาคตซึ่งจะทำให้มีขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง
2. มีการกำหนดหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรตามความต้องการคาดหวัง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน
3. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อมาทำงานที่เปลี่ยนแปลงนั้น
4. มีการเคลื่อนย้ายทรัพยากรทางการบริหารที่ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ

ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย องค์กรจะมีความยิ่งใหญ่และอยู่รอดได้ หากเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จและทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จะมีบุคคลเพียงกลุ่มน้อยเท่านั้นที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง บุคคลทั้งหมดในองค์กรเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์และมีบทบาททางด้านการปฏิบัติการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น สิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลง คือ การกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Burnes, B. 2000)

ในโลกทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย ผู้นำขององค์กรแต่ละแห่งเหล่านั้นต่างตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงภายในจะต้องให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายนอกมากเท่าใด ก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ ไม่เพียงเพื่อความเจริญรุ่งเรืองเท่านั้น แต่เพื่อความอยู่รอดในโลกของธุรกิจและการแข่งขันในปัจจุบันด้วย องค์กรเผชิญกับการแข่งขันที่มีมากขึ้นทั้งการแข่งขันภายในประเทศและการแข่งขันระหว่างประเทศ ผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่บางครั้งการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะสำเร็จเสมอไป หลายองค์กรสนองตอบต่อความท้าทายระดับโลกด้วยการรื้อปรับระบบองค์กร แต่กลับทำให้องค์กรล้มเหลว หลายองค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกด้วยการเปลี่ยนตนเองในการทำงานเป็นทีมหรือการปรับโครงสร้างใหม่ๆ การอาศัยแหล่งภายนอก บางองค์กรมีการร่วมมือกันระหว่างธุรกิจ การร่วมหุ้นกันระหว่างธุรกิจ การทำงานในลักษณะองค์กรเสมือน เพื่อที่จะขยายการดำเนินงาน และขยายตลาดระหว่างประเทศ ผู้นำต้องการ

การเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ของผลิตภัณฑ์ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนและยุ่งยาก หลายๆ ครั้ง ที่ผู้นำอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ผู้นำเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน เพื่อความอยู่รอดและรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูป

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ โดยผู้นำมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การที่พึงปรารถนา ในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผู้นำเชิงปฏิรูปไม่ได้ใช้การจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตน เช่น ค่าตอบแทน ในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำจะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่มีความตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ (vision) การมีค่านิยมร่วม (Share Values) และแนวความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่าในการทำงานในการกิจที่มีความหลากหลาย ผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่บนพื้นฐานของคุณภาพของผู้นำในด้านสำคัญต่างๆ ดังนี้ Ross and Offermann, (1997); Bass (1985).

1. ผู้นำเชิงปฏิรูปพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับอิสรภาพในการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเฝ้าดูอยู่ห่างๆ ในขอบเขตของตน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอิสระและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้นำจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาหนทางใหม่ๆ ในการทำงานและพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี

2. ผู้นำเชิงปฏิรูปให้ความสำคัญกับการจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับสูง เช่น การยกย่องยอมรับ และความสำเร็จสูงสุด มากกว่าที่จะจูงใจโดยการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ เช่น การให้ค่าตอบแทน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน แม้ว่าความต้องการในระดับต่ำมีความสำคัญก็ตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการในด้านของความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเชิงปฏิรูปตอบสนองความต้องการในระดับสูงแก่พนักงาน ให้พนักงานมีความสามารถทำงานที่ท้าทาย

ความสามารถ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นที่น่าสนใจ และดึงดูดผู้ได้บังคับบัญชาในด้านของการท้าทายความสามารถและเป็นพลังส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3. ผู้นำเชิงปฏิรูปปลุกกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาสนใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มากกว่าสนใจผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเกินกว่า ความคาดหวัง ทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลง ในทางกลับกัน สามารถที่จะรักษาผลประโยชน์ขององค์กรไว้ได้ ผู้ตามชื่นชม ในผู้นำชนิดนี้เพราะผู้นำมีความไว้วางใจผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ผู้นำเชิงปฏิรูปมิใช่เป็นผู้สั่งงานให้พนักงานต้องปฏิบัติตามเท่านั้นแต่ผู้นำเชิงปฏิรูปปรารถนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจาก ตัวพนักงานเอง ในการสร้างความคิดริเริ่มและคำนึงถึงเป้าหมายอันสำคัญยิ่งขององค์กร

4. ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้วาดภาพวิสัยทัศน์ที่ปรารถนาสำหรับอนาคตและสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบ เพื่อให้เกิดความพยายามการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และทำให้ผู้อื่นบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้ ทำให้เกิดการนำไปปฏิบัติและทำให้เกิดข้อผูกพัน สัญญาขึ้นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีสำนึกในวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ในอนาคตว่า องค์กรจะก้าวไปทางไหน ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์แล้วก็ไม่สามารถจะปฏิรูปได้

ขณะที่ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมุ่งให้เกิดการทำงานสำเร็จ โดยการใช้สิ่งล่อใจ (incentive) แต่ผู้นำเชิงปฏิรูปทำให้เกิดความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงผู้ได้บังคับบัญชาและองค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นทั้งผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนและผู้นำเชิงปฏิรูปพร้อมๆ กัน คุณสมบัติของ ผู้นำเชิงปฏิรูปมีลักษณะดังนี้

1. สร้างอิทธิพลทางอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง น่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำมีวิสัยทัศน์สร้างอุดมการณ์ค่านิยมในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมู่คณะ ผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงาน ให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ

2. สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจเพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหวัง โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงาน มีความพยายาม

3. ส่งเสริมให้ใช้ความคิด (Intellectual Stimulation) หมายถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม ให้พนักงานมีความคิดอิสระ การปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข มีการแก้ปัญหาได้ดี มีคุณภาพสูง และพนักงานมีความผูกพันสูง มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

4. คำนึงถึงพนักงาน (Individualized Consideration) หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน การให้พนักงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับพนักงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการพัฒนาพนักงานโดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

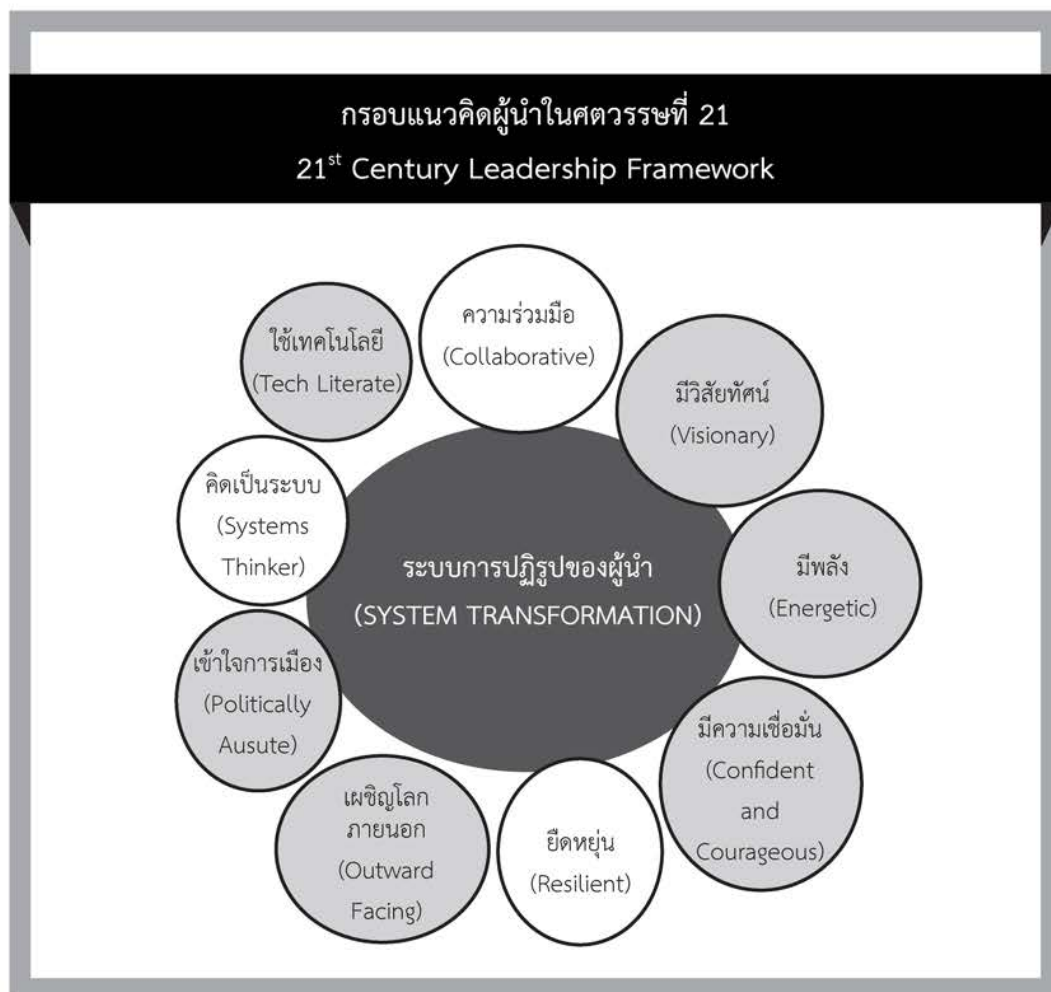
ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำ เพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจและให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงานและช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมักจะศึกษาร่วมกันระหว่างผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน หมายถึง ผู้นำที่ใช้การติดต่อสื่อสารให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจที่มีตามหน้าที่อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานในการสั่งการโดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานให้ผู้นำแบบนี้แตกต่างจากผู้นำเชิงปฏิรูปเพราะผู้นำจะสื่อสารเพื่อให้พนักงานเข้าใจการทำงานและให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะสอดส่องดูแลการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานการทำงานผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน คือรูปแบบของผู้นำที่อาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจัดหาสิ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน สนองตอบต่อวัตถุประสงค์เฉพาะด้าน หรือการทำงานในหน้าที่ที่ชัดเจนดังนั้นผู้ตามก็จะได้รับรางวัล สำหรับการทำงานในแต่ละครั้งในขณะที่ยังได้รับประโยชน์จากการทำงานนั้นสำเร็จ ผู้นำคือผู้ที่ตอบสนองทางเศรษฐกิจและสังคมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นการแลกเปลี่ยนกันในเรื่องของสิ่งที่มีตัวตน รางวัลสามารถตีราคามูลค่าได้ ส่วนผู้นำเชิงปฏิรูปเน้นที่การทำงานทิศทางการทำงานสำหรับ

อนาคต การสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีความพยายามและกระตือรือร้นในการทำงานสำเร็จได้
เกินความคาดหมาย ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนดูเหมือนว่าประสบความสำเร็จมากที่สุดที่คาดหวังไว้
ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในการทำงานการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและการ
มีขวัญกำลังใจที่ดี อย่างไรก็ตามผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง
ผู้ตามกับการทำงาน ผู้นำจะทำงานให้ได้ผลงานมากกว่าที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ทักษะของผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีความสำคัญต่อผู้นำทุกคน แต่เมื่อองค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง
องค์กรต้องการผู้นำชนิดอื่นที่นอกเหนือจากผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Bass, 1997)

จากการศึกษางานวิจัยพบว่าผู้นำในศตวรรษที่ 21 มีลักษณะดังนี้



ที่มา : The Hay Group, (2008)

จากรูปภาพ กรอบแนวความคิดระบบการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงของผู้นำในศตวรรษที่ 21 เกิดจากงานวิจัยของ (The Hay Group, 2008) สามารถสรุปได้ว่าระบบการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันผู้นำในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ลักษณะอันประกอบด้วย ความร่วมมือ (collaborative) ผู้นำจะต้องวางแนวทางของการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ ลดความขัดแย้งต่างๆ สร้างปฏิสัมพันธ์เชิงรุกระหว่างเพื่อนร่วมงาน การมีวิสัยทัศน์ (vision) เล็งเห็นเป้าหมายในอนาคต สร้างสำนึกเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์นั้น สร้างความผูกพันที่จะทำให้สำเร็จ ทำให้ผู้อื่นกระตือรือร้นที่จะทำให้สำเร็จ การมีพลังในการขับเคลื่อนให้เกิดผลงาน (Energetic) สร้างแรงขับในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก การมีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (Confidential and Courageous) สร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานได้กระทำในสิ่งที่เขามีความชำนาญและมีความสามารถที่จะทำได้ ช่วยแก้ไขเมื่อมีปัญหาให้กลับสู่สภาพเดิมด้วยดี (Resilient) ช่วยแก้ไขสถานการณ์ภาวะความเครียดทางอารมณ์ในการทำงานให้พนักงานได้ผ่อนคลาย การเปิดกว้างออกสู่ภายนอกให้เป็นที่ยอมรับและรู้จัก (Outward Facing) สร้างความคิดใหม่ๆ แสวงหาความช่วยเหลือสนับสนุนจากภายนอก สร้างความสัมพันธ์ภายนอก แสวงหาพันธมิตรภายนอกสนับสนุน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ การเข้าถึงการเมือง (Politically Astute) พิจารณาถึงกลุ่มผลประโยชน์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) การทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึงกัน ให้เกิดความลงตัวทั้งประโยชน์ส่วนบุคคล ประโยชน์ขององค์การ ประโยชน์ของทีมงาน การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinker) เป็นนักคิด มีความคิดอย่างเป็นระบบ ประสานสัมพันธ์ส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันของระบบใหญ่และระบบย่อย ทำให้แต่ละส่วนเข้ากันได้ด้วยความอดทนและกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ มีความรู้ทางเทคโนโลยี (Tech Literate) ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ใช้รูปแบบการสื่อสารที่เหนือชั้นอาศัยสื่อทางสังคมออนไลน์ช่วยในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึงกัน

www. hubhomedesign.com

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอันยิ่งใหญ่ ไม่ใช่จะทำได้ง่าย ผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรคและโอกาสที่เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องตระหนักว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีขั้นตอน แต่ละขั้นตอนมีความสำคัญมาก และแต่ละขั้นตอนต้องการเวลา ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำทางพนักงานและองค์การตามกระบวนการต่อไปนี้ John P. Kotter (1996)

กระบวนการ 8 ขั้นตอนของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

โมเดล กระบวนการพัฒนาองค์กรของ Kotter (1992)
(A Process Model of Organization Development)



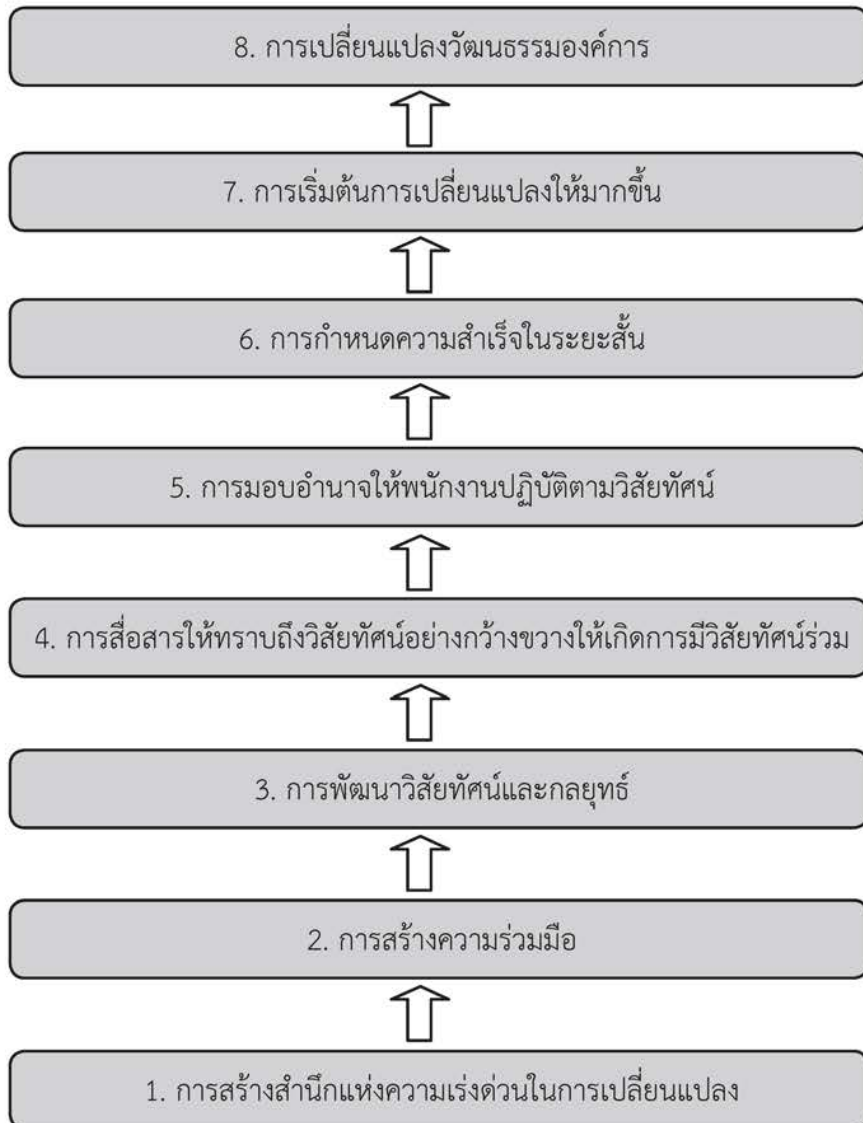
ที่มา John P. Kotter (1996), Leading change, Harvard Business Press.



Kotter เป็นผู้ศึกษาเรื่องการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
ไว้ในปี ค.ศ. 1996 The eight step process of
leading change เขาเป็นศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญ
ด้าน leadership ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ใน
เมืองบอสตัน แมซซาชูเซต เป็นผู้ศึกษาเรื่องบริษัท
ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กร
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความแตกต่าง
ระหว่างผู้นำกับการจัดการ

การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน

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



การเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ดังภาพจาก 8 ขั้นตอนดังกล่าวสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ระดับ คือ ขั้นตอนแรก คือ การสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่สอง คือ การเข้าถึงความเข้าใจให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึง ขั้นตอนที่สาม คือ การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จและรักษาไว้อย่างยั่งยืน ดังภาพประกอบด้วย

ภาพแสดงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter

“Kotters Eight Steps of Change”



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

การจัดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) เพื่อให้การทำงานเป็นปัจจุบันประกอบกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและตลาดทางการแข่งขันที่มีทั้งวิกฤติและโอกาส ส่วนประกอบสำคัญของการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ การชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิงชัยชนะทางตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. การริเริ่มในการนำการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To create a guiding coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกันตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่างเพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกันเพื่อทำให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจนหรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งเป็นเครื่องนำทางไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้ในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the change vision) หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์การทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. การมอบอำนาจ การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering broad-based action) หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จโดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้เช่นการให้ข้อมูลที่สำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ และการให้รางวัลตอบแทน

6. สร้างความสำเร็จในระยะสั้นๆ ก่อนการนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate short term wins) หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จในระยะสั้นก่อน

7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่องต่อไป (Consolidate gains and produce more change) หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

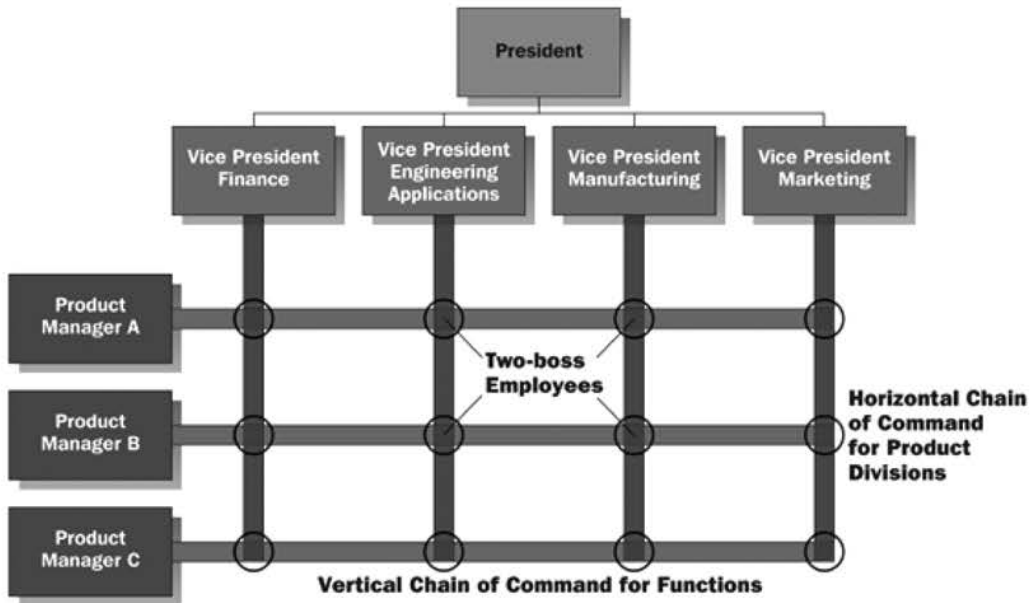
8. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี และวัฒนธรรมการทำงานแนวทางใหม่ (Anchor new approaches in the culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้วและมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

จุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง (The Focus of Change)

ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นเป็นการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้น มีจุดเน้นของการเปลี่ยนแปลง 4 ประการดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การ (Structure and Strategy changes)

โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ระบบการให้รางวัล การประสานงาน ระบบการควบคุม และความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การเป็นหนึ่งใน 4 ชนิดของการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ (Daft, 2011) ดังรูป คือการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างการทำงานเพื่อให้เกิดปริมาณงานมากขึ้นโดยใช้โครงสร้างเดิม

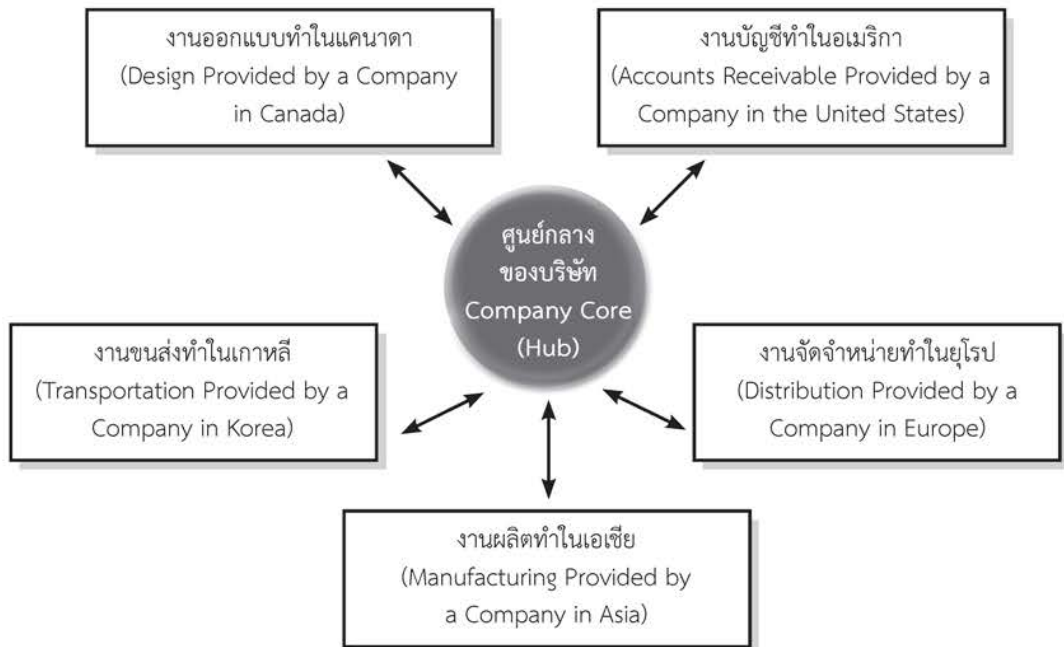


ภาพแสดงการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร
เรียกว่า โครงสร้างองค์กรแบบไขว้หรือแบบแมทริกซ์ (Daft, 2014)
ที่มา Daft (2014) , Management

โครงสร้างองค์กรแบบแมทริกซ์ (The Matrix Structure)

ในการพัฒนาองค์กร ผู้พัฒนาองค์กรเน้นที่การมีจุดแข็งให้มากที่สุดและทำให้จุดอ่อนเหลือน้อยที่สุดการจัดโครงสร้างงานตามหน้าที่จึงเป็นการช่วยทำให้การทำงานประหยัดได้มากขึ้นกว่าเดิม จากเดิมเป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบที่เน้นการทำงานตามหน้าที่ แต่โครงสร้างองค์กรแบบไขว้นี้ยังสามารถเน้นการทำงานที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือโปรเจกต์ใหม่ๆ ขึ้นได้อีก ในขณะที่โครงสร้างแนวดิ่งก็ช่วยสนับสนุนการทำงานมีการประสานงานกันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน เป็นที่นิยมใช้อย่างกว้างขวางในด้านการผลิต การให้บริการ ในหน่วยงานที่ไม่แสวงหากำไร ภาครัฐ และองค์กรอื่นๆ บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่และผลิตภัณฑ์ที่ตนรับผิดชอบ โดยการเฉลี่ยให้ผู้ได้บังคับบัญชามีหัวหน้าสองคน (“two-boss” managers) ที่ต้องรายงานให้ทราบถึงผลิตภัณฑ์หรือโปรเจกต์ที่ทำได้ พฤติกรรมของผู้นำของโครงสร้างองค์กรแบบไขว้นี้เปิดให้มีวัฒนธรรมการทำงานที่อาจขัดแย้งกันได้ และทำให้เกิดความสมดุลซึ่งช่วยให้การให้บริการหรือการผลิตสินค้ามีความรวดเร็วมากขึ้น ประโยชน์ของโครงสร้างองค์กรแบบไขว้ คือ ทำให้การทำงานมีความยืดหยุ่น ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละแผนกมาทำงานร่วมกัน มีการสื่อสารระหว่างกัน ส่วนข้อเสีย คือ ทำให้บรรยากาศการทำงานมีความยากและสลับซับซ้อนมากขึ้น เกิดความเครียด ความวิตกกังวลในการทำงานหลายอย่าง เกิดความไม่สมดุลกันของอำนาจหน้าที่

การจัดโครงสร้างองค์การแบบศูนย์กลาง โดยมีศูนย์กลางการดำเนินการแบบเครือข่าย ดังรูป หมายถึงการที่บริษัทเป็นศูนย์กลาง และมีการกระจายการผลิตไปยังประเทศต่างๆ หรือ บริษัทต่างๆ เป็นผู้จัดทำ ให้ เช่น มีการออกแบบในประเทศแคนาดา มีการจัดทำบัญชีโดยสหรัฐอเมริกา การขนส่งจัดทำโดยบริษัทในสาธารณรัฐเกาหลี การจัดจำหน่ายกระทำในบริษัทในยุโรป การผลิตทำในประเทศจีน, เวียดนาม, ลาว ที่มีต้นทุนแรงงานถูกและการขนส่งสะดวก เช่น ในภูมิภาคเอเชีย เป็นต้น (Daft, 2011)



2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology changes)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีคือการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการผลิตในองค์การ บนพื้นฐานของการใช้ความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์นั้นในการที่สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีความแตกต่างและมีคุณสมบัติเหนือคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีรวมถึงวิธีการทำงาน เครื่องจักรเครื่องมือ สายทางเดินของงานและการออกแบบการผลิตที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ ที่มีผลทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นมีความโดดเด่นมากขึ้น