



Change Management

การบริหารความเปลี่ยนแปลง

ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Tool Kits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คำนำ



ตลอดระยะเวลาประมาณ 5 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลชุด ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบราชการอย่างขนานใหญ่ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติ และกระบวนการของข้าราชการให้เข้ากับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ในการนี้ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้พยายามส่งสัญญาณให้รับทราบและเข้าใจผ่านการอบรม อย่างเป็นทางการ และการแนะนำให้อ่านหนังสือและตำราสมัยใหม่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผ่านทางที่ประชุมคณะรัฐมนตรี อาทิเช่น RE-THINKING THE FUTURE, RE-IMAGINE!, AS THE FUTURE CATCHES YOU, WORLD OUT OF BALANCE และ MAKING STRATEGY WORK เป็นต้น

แม้ว่าการพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาจะได้มีการนำเอากระบวนการบริหารเชิง ยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจังเพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยเสริมสร้าง ชิดสมรรถนะระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้อย่าง เหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติก็ยังคงประสบปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการนำยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการขาดการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ ให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายในทุกระดับอย่างเพียงพอ

เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนผู้สนใจทั่วไปได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการ บริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวางมากขึ้นรวมทั้งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานจริง สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จึงได้ริเริ่มจัดทำโครงการ พัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) ขึ้น ให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจได้อย่างง่ายและมีความชัดเจนในตัวเอง ซึ่ง ครอบคลุมหัวข้อสำคัญๆ ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารความ เปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ เป็นต้น

ท้ายสุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการ เรียนรู้ด้วยตนเองดังกล่าวนี้ทุกท่าน และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และนำเอาความรู้และเทคนิควิธีการ บริหารงานสมัยใหม่ไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์การให้บรรลุผลต่อไป

(ทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ธันวาคม 2548

ชื่อเรื่อง

Change Management

การบริหารความเปลี่ยนแปลง



ผู้แต่ง : ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์

เลขมาตรฐานประจำหนังสือ : ISBN 974-9871-25-1

พิมพ์ครั้งแรก : ธันวาคม 2548

โรงพิมพ์ : ก.พลพิมพ์

จำนวนพิมพ์ : 1,500 เล่ม

จำนวนหน้า : 116 หน้า

ชื่อบรรณาธิการ : ผศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร

กราฟิกดีไซน์ : Dr.Christopher Lee Johnson

ออกแบบปก : Bangkok & Design Group

จัดทำโดย : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต

กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

อีเมลล์ : opdc@opdc.go.th

www.opdc.go.th

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด

882-882/2 ม.12 ชรามคำแหง 170

ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510

โทรศัพท์ 0-2517-9953, 0-2517-5045

โทรสาร 0-2917-7356

Change Management

การบริหารความเปลี่ยนแปลง

สารบัญ

	การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง	7
1	เชื่อมประสบการณ์	11
2	เข้าสู่บทเรียน	15
3	ปูพื้นความรู้	19
4	แนวทางสู่การปฏิบัติ	25
5	ดำเนินการเปลี่ยนแปลง	67
6	ประเมินความรู้	91
7	ทดลองทำจริง	93
8	วัดระดับความเข้าใจ	97
9	สรุปผลการเรียนรู้	99
10	ฝากไว้ให้จดจำ	103



การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เราในฐานะบรรณาธิการ ผู้ประสานงานให้นักวิชาการที่มีฝีมือในแต่ละด้าน มาร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือทั้งหมด และขอแนะนำหนังสือ **Change Management (การบริหารความเปลี่ยนแปลง)** ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (**Self-Learning Tool Kits**) ที่ทางกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ เป็นการสร้างระบบให้ข้าราชการสามารถรับรู้ข่าวสาร ให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือในครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับเพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ได้แก่

ผู้บริหารของจังหวัด, ผู้บริหารของส่วนราชการ, กลุ่มงานยุทธศาสตร์จังหวัด, และกลุ่ม ก.พ.ร. ประจำกรม มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการวิธีดำเนินการในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล (Making Strategy Work) เพื่อมีส่วนผลักดันและให้คำแนะนำต่อผู้ปฏิบัติงานของจังหวัด/ส่วนราชการ








บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมโยงประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจาก Flow Chart หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับ แบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงาน เป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะ ให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการสะท้อนสาระสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือนี้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรือหนังสืออ้างอิง (Books References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) นี้จะบรรจุ วัตถุประสงค์ได้ ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และ ทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเองดังนั้น เราควรเป็น ทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหาร ผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วย ถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น และในขณะเดียวกัน ความสำเร็จของผู้บริหารที่ใช้คู่มือ เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองชุดนี้ นอกจากจะเป็นการ บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ก.พ.ร. แล้ว ยังจะนำมาซึ่งความดีใจของนักวิชาการที่ร่วมมือในการจัดทำเครื่องมือชุดนี้ทุกท่าน และเป็นธรรมดาที่การทำงานย่อมมี ข้อผิดพลาด ซึ่งหากเกิดในหนังสือเล่มนี้ ทางผู้จัดทำขอน้อมรับคำแนะนำ

ด้วยจิตคารวะ

ผศ. ดร. จิรประภา อัครบวร

ดร. จุฑามาศ แก้วพิจิตร



1

เชื่อมประสบการณ์

กรณีศึกษา

เหตุเกิดที่ส่วนราชการแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

คุณสมศักดิ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการแห่งนี้รู้สึกหงุดหงิดใจเป็นกำลังที่ได้มีคำสั่งให้มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใช้ตัวชี้วัดไปใช้กับพนักงานในทุกระดับไปเกือบปีแล้วแต่ยังไม่มีความสำเร็จ และยังคงเสียดายลดยลมาเข้าหูอีกว่ายุ่งยาก ไม่เห็นเข้าใจเลยว่าทำไมพวกตัวชี้วัดที่ไม่เห็นเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ทุกวันเลย และนี่เป็นบทสนทนาระหว่างคุณสมศักดิ์กับคุณสมเกียรติเพื่อนรักที่ทำงานเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์การอีกแห่งหนึ่งที่เริ่มต้นนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใช้ตัวชี้วัดไปใช้พร้อมๆ กัน

“คุณสมเกียรติ ผมเห็นท่าจะยอมแพ้เสียแล้ว ไร่ระบบตัวชี้วัดนี้มันอาจจะไม่เหมาะกับที่ทำงานผม”

“อะไรทำให้คิดยั้งงั้นล่ะ?” คุณสมเกียรติสงสัย

“ก็ดูเอาเถอะ ทำมาตั้งหลายเดือนแล้วยังไม่เห็นได้เรื่องเลย แถมนพนักงานยังไม่ค่อยสนใจอีก สักแต่ทำตามคำสั่งลูกเดียว แต่ทำไปบ่นไปว่าไม่มีประโยชน์เสียอีก นี่ถ้าไม่ควบคุมใกล้ชิดเดลอสังกหน้อยพวกคงเลิกทำกันแน่ๆ” คุณสมศักดิ์ระบายความอัดอั้นใจ

“ไหนลองเล่าให้ฟังหน่อย ว่าคุณให้ใครรับผิดชอบเรื่องนี้?” คุณสมเกียรติถาม



“ผมดูเองเลย กับพวกรองๆ อีกสามคน”

“แล้วระดับผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆ กับพนักงานรู้อยู่แล้วว่าทำไมต้องใช้ตัวชีวิต?” คุณสมเกียรติชักคอ

“น่าจะทราบนะ ก็เหตุผลก็ไม่เห็นเข้าใจยากเย็นอะไรนี่นา” คุณสมศักดิ์เริ่มไม่แน่ใจ

“แล้วพวกคนทำงานที่ต้องเก็บผลการทำงานของตนเองมาหาระดับตัวชีวิตของตัวเองรู้อยู่แล้ว ทำแล้วเค้าได้อะไรบ้าง?”

“ก็จะรู้ผลงานตัวเองว่าได้มาตรฐานที่องค์การคาดหวังหรือเปล่าไงครับ” คุณสมศักดิ์ตอบ

“แล้วพวกตัวชีวิตสำหรับพนักงานแต่ละคนแต่ละฝ่ายนี่ใครเป็นคนคิดหรือกำหนดขึ้นมา?” คุณสมเกียรติเริ่มรุกต่อ

“พวกตัวชีวิตนี้เราใช้แบบเดียวกับองค์การชั้นนำที่มีบทบาทหน้าที่และการดำเนินการคล้ายๆ เรามากเชียวนะ แถมมีการจ้างผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้คำปรึกษาเพิ่มเติมด้วย” คุณสมศักดิ์ตอบอย่างภูมิใจ

“แล้วได้มีสอบถามความเห็นพนักงานเกี่ยวกับตัวชีวิตมั่งไหม?”

“ไม่จำเป็น พวกนี้ไม่ค่อยรู้เรื่องนี้ แถมยังมีบางพวกที่อาจไม่ค่อยอยากทำอะไรใหม่ เดี่ยวก็ได้คัดค้านกันจ๋าไป เขาเป็นว่าเราใช้มาตรฐานของสากลจะดีกว่า” คุณสมศักดิ์ตอบอย่างมั่นใจ แล้วถามคุณสมเกียรติต่อไปว่า

“อ้อ เล่ามาตั้งนานแล้ว ยังไม่ได้ถามเลยว่าที่ที่ทำงานคุณทำอะไร ถึงทำเรื่องตัวชีวิตเสร็จเรียบร้อยได้อย่างรวดเร็วขนาดนี้?”

“เรื่องนี้สงสัยต้องคุยกันยาว ไว้คุยกันตอนออกรอบตีกอล์ฟดีกว่าครับ” คุณสมเกียรติแอบถอนหายใจเบาๆ

“.....”



ลองคิดดู

จากเหตุการณ์นี้ ท่านคิดว่าอะไรคือสาเหตุที่ทำให้การนำระบบตัวชี้วัดมาใช้ในองค์กรของคุณสมคักดีไม่ประสบผลดังที่หวัง? และในความคิดของท่าน สิ่งที่คุณสมเกียรติทำเมื่อนำระบบตัวชี้วัดมาใช้ในองค์กรของตนเองมีอะไรบ้าง? ความแตกต่างในวิธีการที่ทั้งสองคนนี้ใช้คืออะไร?

คำตอบสำหรับทุกคำถามคือ วิธีการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลตามต้องการนั่นเอง

ความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีผลกระทบต่อกระบวนการขั้นตอนในการทำงาน สังคมและวิถีทางการทำงานของคนในองค์กรในวงกว้าง ทำให้เราไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ด้วยการใช้คำสั่งหรือสัญญาชานของผู้บริหารได้ แต่ต้องมีการวางแผนสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างมีระบบโดยมีการคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างครบถ้วน

หนังสือคู่มือเล่มนี้จะนำเสนอแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ได้ผลตามที่ตั้งใจไว้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งได้นำเสนอวิธีการในการบริหารจัดการองค์ประกอบสำคัญต่างๆ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ และเป็นแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สามารถใช้ได้กับทั้งการเปลี่ยนแปลงระดับส่วนงานย่อยไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร





2

เข้าสู่บทเรียน

ก่อนที่จะเข้าสู่เนื้อหาเกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนขอใช้เวลาสักเล็กน้อยในการทำความรู้จัก ปรับความเข้าใจให้ตรงกันกับท่านผู้อ่านทุกท่าน สำหรับท่านผู้อ่านที่มีหนังสือคู่มือเล่มนี้เป็นจุดเริ่มในการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีข้อสงสัยในใจบางประการน้อยกว่าท่านที่มีโอกาสศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว โดยเฉพาะท่านที่ได้ศึกษาวิชาการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) หรือวิชาการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารคุณภาพ (Changes in Quality Management) มาก่อน อาจมีข้อสงสัยในใจว่ามีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เรียนรู้มากับเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะนำเสนอในคู่มือฉบับนี้ได้อย่างไรบ้าง

ขอเรียนให้ทราบว่า เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงในขององค์การ เป็นเรื่องหนึ่งที่มีการเรียนการสอนมานานแล้ว และได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อแนวคิดเรื่องการจัดการคุณภาพ (TQM: Total Quality Management) ได้ถูกนำไปใช้ในองค์การต่างๆ มากขึ้น ทั้งนี้เพราะในการจัดการคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานแบบในทุกส่วนขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นนี้บางครั้งก็ไม่ได้ผลอย่างที่ตั้งใจไว้ และปัญหาในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในหลายๆ องค์การ ต่อมาเมื่อปี 1996 ศาสตราจารย์ John P. Kotter แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้ทำการวิจัยศึกษาถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในองค์การต่างๆ และนำเสนอแปดสาเหตุหลักแห่งความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงพร้อมวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ



แนวคิดนี้ถูกนำไปใช้และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้แนวทางปฏิบัตินี้ได้รับความนิยมนิยมนในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในสหรัฐอเมริกาและนานาประเทศในปัจจุบัน

ท่านจะเห็นว่าหลักการและแนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนาต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยทั้งจากทางภาควิชาการของสถาบันการศึกษาต่างๆ และภาคปฏิบัติจากองค์กรต่างๆ เช่น Motorola GM ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่อาจมีการพูดถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายจุดเน้น ซึ่งความเหมาะสมของแต่ละแนวทางจะขึ้นกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

ท่านจะได้อะไรจากคู่มือเล่มนี้?

สำหรับคู่มือฉบับนี้ จัดทำขึ้นสำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ และมุ่งหวังให้ถ่ายทอดการนำไปใช้งานจริง จึงได้วางโครงสร้างของเนื้อหาในแต่ละเรื่องเป็น 4 ส่วนดังนี้

- 1) ส่วนเนื้อหาหลัก จะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ โดยบอกเล่าจากผลการประมวลหลักการแนวคิดที่สำคัญๆ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในเชิงประยุกต์
- 2) ส่วนเครื่องมือ จะนำเสนอเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารจัดการในเรื่องนั้นๆ
- 3) ส่วนคำแนะนำ ในส่วนนี้จะให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติการในเรื่องๆ นั้น
- 4) ส่วนกรณีศึกษา สำหรับเรื่องที่ต้องการให้ท่านผู้อ่านเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นจะมีการนำเสนอกรณีศึกษาประกอบ ซึ่งต้องเรียนให้ทราบว่า แม้ว่าคู่มือฉบับนี้จะจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในหน่วยงานภาครัฐ แต่กรณีศึกษาที่ให้ไว้บางเรื่องจะเป็นเรื่องของหน่วยงานเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทาง



ปฏิบัติของหน่วยราชการในนานาประเทศซึ่งเห็นการศึกษาเรียนรู้จากหน่วยงานเอกชนเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้จนกรอบราชการที่เป็นประโยชน์ (Benchmark with Best Practices)

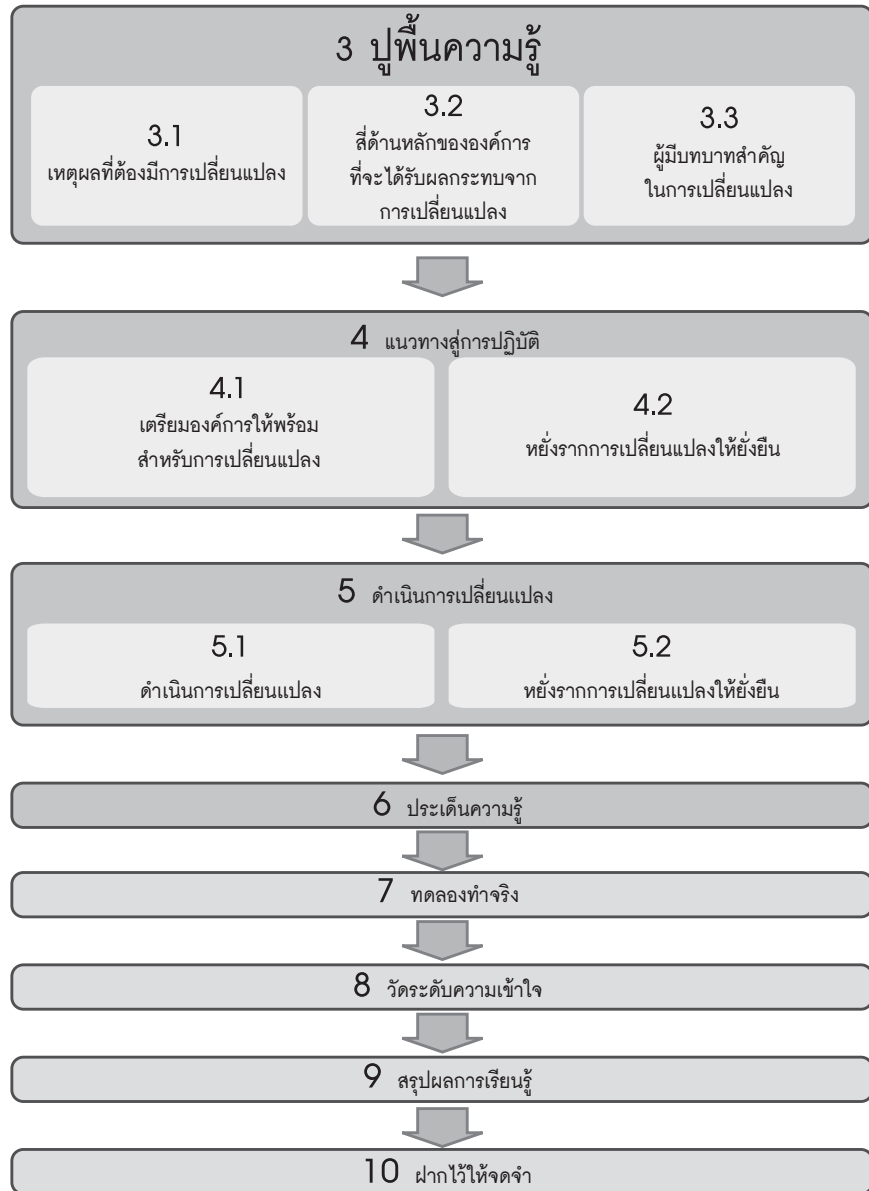
คู่มือเล่มนี้พูดถึงเรื่องอะไรบ้าง?

เนื้อหาหลักในคู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงฉบับนี้จะแบ่งออกเป็นสองส่วนดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง (บทที่ 3-6) จะเป็นการบอกเล่าถึงหัวข้อประกอบหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ทำความเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลง
- 2) เตรียมองค์การให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 3) วางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
- 4) ดำเนินการเปลี่ยนแปลง
- 5) หยั่งรากการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน

ส่วนที่สอง (บทที่ 7-10) จะเป็นส่วนที่ออกแบบไว้สำหรับให้ท่านผู้อ่านได้ฝึกปฏิบัติการทดลองทำจริง ตรวจสอบผลการเรียนรู้ พร้อมกับนำเสนอคำแนะนำที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ทั้งนี้ภาพรวมของเนื้อหาของคู่มือเล่มนี้เป็นดังนำเสนอในแผนภาพต่อไปนี้





3

ปูพื้นความรู้

ในบทนี้ ท่านจะได้รับทราบถึงความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ตั้งแต่เหตุผลว่าทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้วจะมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใดบ้าง รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



ทำไมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง?

เนื่องจากองค์กรดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมในการดำเนินการที่เปลี่ยนไปนี้เองที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องและอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปและทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองนี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์ต่างๆ ดังนี้

- **องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง** เมื่อมีการควบรวมองค์กรหรือหน่วยงานในองค์กร หรือลดขนาดองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรจะทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อน เช่น ส่วนงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือส่วนงานด้านบัญชีและการเงิน

- **องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่** บทบาทหน้าที่อื่นที่เพิ่มเข้ามาหรือบริการใหม่จากที่กำหนดเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิมทำให้จำเป็นต้องมีส่วนงานใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ พนักงานต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการนำเสนอบริการใหม่ให้กับประชาชนผู้รับบริการ



- **องค์กรมีการเปลี่ยนผู้นำ** ผู้นำคนใหม่ขององค์กรมักนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เช่นเดียวกับเจ้าของบ้านใหม่ที่มีต้องการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบ้านให้เหมาะสมสวยงามตามทัศนคติของตน ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้นำมักต้องการทำงานในรูปแบบและสภาพแวดล้อมที่ตนเองชอบ ในกรณีนี้ การเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการเปลี่ยนผู้บริหารระดับบนขององค์กรไปสู่สายบังคับบัญชาระดับล่าง

- **องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี** เทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การนำเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและล้ำสมัยได้อย่างรวดเร็วมาใช้ จะทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการทำงานและการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในสี่ด้านหลักคือ

- **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร** (Structural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

- **การเปลี่ยนแปลงเรื่องคน** (People Change) การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งในเรื่องการเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ หรือการเปลี่ยนบทบาทความสำคัญที่มีในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่จัดเป็นประเภทการเปลี่ยนแปลงเรื่องคนคือ โครงการที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์



เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การโดยรวม

● **การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change)** การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน วิธีการในการทำงาน อาทิ เช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการกับการให้บริการประชาชน หรือกระบวนการในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆขององค์การ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผลและเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

● **การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural Change)** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์การเปลี่ยนไป ซึ่งจะเห็นได้ชัดเมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Citizen-centric Organization) จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

ดังนั้นเมื่อท่านต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ ท่านจะต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกับองค์การหรือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์การอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเตรียมการวางแผนได้อย่างครบถ้วน

ผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

เช่นเดียวกับการริเริ่มโครงการใหม่ๆ ในองค์การ ซึ่งสิ่งอันดับต้นๆ ที่คนส่วนใหญ่จะคิดถึงคือ จะมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของใคร การริเริ่มการ



เปลี่ยนแปลงก็เช่นกัน ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อประโยชน์ในการวางแผนว่าใครมีหน้าที่รับผิดชอบใดในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีผู้ที่จะเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุนเพียงพอตามต้องการ ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ท่านควรมองหาผู้สนับสนุนที่จะเข้ามาทำหน้าที่หลักสี่ประการดังนี้

๑ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor)

หมายถึงผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ท่านคิดว่าวิศวกรสามสี่คนที่ทำหน้าที่ในส่วนดูแลซ่อมบำรุงเครื่องจักรจะเปลี่ยนระบบการให้ค่าแรงแก่คนงานในสวนงานที่ดูแลอยู่ได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้รับการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปที่มีอำนาจในการอนุมัติ? ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่อคนและองค์การในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บทบาทของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงคือ

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่ตนให้การสนับสนุน ว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และจะมีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้าง
- จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา
- ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น
- เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง



๑ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)

หมายถึงผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญและเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ ดังนั้น Change Advocate จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ
- มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง
- สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

๒ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

หมายถึงผู้ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลง นั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางใน การสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ ต้องทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผน ปรับแผน และ ดำเนินการ

ทั้งนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะมีได้ หลายคนโดยทำงานในลักษณะประสานกัน หัวหน้าที่มงานต่างๆ ที่ดูแลงานย่อยๆ ก็จัดเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือ

- เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น
- มีความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการ เปลี่ยนแปลงนั้นในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล การให้กำลังใจ เป็นต้น



- ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา
มีความสามารถในการประสานงานทั้งกับระดับบนและระดับล่าง

๑ ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Change Target)

หมายถึงผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่มคนที่อาจยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง

ทั้งนี้ขอให้เข้าใจว่า บุคคลหนึ่งๆ ในองค์กรอาจมีสถานะได้หลายอย่างในการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงที่ทำหน้าที่ในการวางแผน ดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะมีสถานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย หรือหากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องย้ายไปทำงานที่ส่วนอื่นหรือต้องมีการเปลี่ยน ตำแหน่งงานจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะมีสถานะเป็นผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ในทำนองเดียวกันถ้าผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ก็จะมีสถานะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วย

อย่างไรก็ตาม ในเบื้องต้นก่อนเริ่มการเปลี่ยนแปลง ท่านควรมองหาบุคคลที่จะทำหน้าที่หลักในแต่ละด้านก่อน เพื่อให้แน่ใจว่าท่านมีแรงสนับสนุนที่เพียงพอในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



4

แนวทางสู่การปฏิบัติ

หลังจากที่ท่านได้รับทราบถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง และทราบว่า การเปลี่ยนแปลงแปลงจะมีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใด รวมทั้งได้หมายตาไว้แล้วว่าใครบ้างที่จะมาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ เป็นผลสำเร็จ ขั้นตอนที่จะทำต่อไปคือ การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำเสนอในบทนี้

4.1 การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหมายถึงคนและโครงสร้างขององค์กรได้ถูกเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กร ซึ่งองค์กรจะพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงเมื่อมีลักษณะสามประการ นั่นคือ

1. ผู้นำมีความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงานนั้น
2. สมาชิกในหน่วยงานนั้นมีความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลง
3. ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

ผู้นำมีความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือ

ท่านคิดว่าผู้นำที่ดีมีความสามารถเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงานจะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จได้จริงหรือไม่? สิ่งที่คุณเขียนประสมมาจากหน่วยงานหลายแห่ง ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลง



แนวทางการทำงานแบบทั้งองค์การตามแนวคิดของผู้นำสามารถเกิดขึ้นอย่าง
ได้ผลและรวดเร็ว ซึ่งเมื่อได้สอบถามถึงสาเหตุ คำตอบที่ได้ชี้ชัดไปยังความ
มั่นใจและความยอมรับนับถือที่สมาชิกมีต่อผู้นำของตน สิ่งที่พบนี้สอดคล้อง
ตรงกับที่นักวิชาการกล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในหน่วยงานจะประสบผลได้
ผู้นำต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิก

สิ่งที่น่าสนใจก็คือผู้นำส่วนใหญ่มักไม่มีโอกาสรับทราบถึงความรู้สึก
แท้จริงที่คนอื่น ๆ มีต่อตนเอง ผู้เขียนจึงขอเสนอแบบประเมินความเป็นผู้นำ
ที่มีประสิทธิผลให้ท่านทดสอบภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ที่หากมีอยู่ในผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงแล้ว จะช่วยให้สามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบังเกิดผล



แบบประเมินคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คำถามต่อไปนี้เป็นลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ตอบ
คำถามเหล่านี้เพื่อประเมินว่าคุณลักษณะที่ดีใดบ้างที่ท่านมีอยู่ และ
คุณลักษณะที่ดีใดบ้างที่ควรให้ความสนใจพัฒนาต่อไป

คุณลักษณะของผู้นำที่มี ประสิทธิผล	ใช่	ไม่ใช่
ใส่ใจผู้อื่น		
1. ท่านให้ความสำคัญกับความต้องการ ความกังวล และเป้าหมายของผู้อื่นใช่หรือไม่?	—	—
2. ผู้ทำงานร่วมกับท่านคิดว่าท่านแสดงให้เห็นว่าท่านให้ความสำคัญกับผู้อื่นใช่หรือไม่?	—	—
สามารถรับมือกับความไม่แน่นอน		
3. ท่านยินดีและเต็มใจที่จะรับความเสี่ยงที่มีการคำนวณไว้เป็นอย่างดีแล้ว?	—	—
4. ท่านสามารถรับมือกับความวุ่นวายและความขัดแย้งได้ดีระดับหนึ่ง?	—	—
ความมุ่งมั่น		
5. ภาระงานที่ท่านให้บรรลุเป้าหมาย ท่านสามารถรักษาทัศนคติเชิงบวกและความมุ่งมั่นเอาไว้ได้แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้น?	—	—
เป็นนักสื่อสารที่เยี่ยมยอด		
6. ท่านรับฟังอย่างตั้งใจ แทนที่จะพูดตัดบทหรือพูดแทรกก่อนที่คนอื่นจะพูดจบใช่หรือไม่?	—	—
7. ท่านรู้สึกสามารถนำการประชุมได้อย่างสบายๆ ใช่หรือไม่?	—	—



คุณลักษณะของผู้ที่มี ประสิทธิภาพ	ใช่	ไม่ใช่
8. ท่านรู้สึกมั่นใจและสบายใจในการนำเสนองาน และการพูดต่อหน้าชุมชนใช่หรือไม่?	—	—
9. ท่านมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเจรจาต่อรอง ในหลายๆ สถานการณ์ใช่หรือไม่?	—	—
ฉลาดด้านการเมือง		
10. ท่านสามารถวางแผนผังโครงสร้างอำนาจ ในองค์การของท่านได้ใช่หรือไม่?	—	—
11. ท่านสามารถบอกได้อย่างชัดเจนถึงสิ่งที่กลุ่มคน ที่มีอำนาจที่สุดในองค์การของท่านแคร์ใช่หรือไม่?	—	—
12. ท่านสามารถหาผู้ที่จะให้การสนับสนุนท่าน ที่อยู่ในองค์การของท่านในยามที่ท่านต้องการ ใช่หรือไม่?	—	—
13. ท่านทราบว่า จะหาทรัพยากรที่ท่านต้องการ ได้อย่างไรใช่หรือไม่?	—	—
การใช้อารมณ์ขัน		
14. ท่านสามารถใช้อารมณ์ขันในการลด ความตึงเครียดหรือแก้ไขสถานการณ์ได้ใช่หรือไม่?	—	—
สง่างาม		
15. ท่านสามารถรักษาความเยือกเย็นและ ความสง่างามไว้ได้แม้ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วย ปัญหาและสับสนใช่หรือไม่?	—	—
รู้จักตนเอง		
16. ท่านเข้าใจดีว่าพฤติกรรมกระทำของท่าน มีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไรบ้างใช่หรือไม่?	—	—



หากท่านตอบว่า “ใช่” สำหรับคำถามส่วนใหญ่ แสดงว่าท่านมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลเหล่านั้น หากท่านตอบว่า “ไม่” สำหรับบางคำถาม ท่านอาจพิจารณาว่าจะพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านนั้นๆ ได้อย่างไรต่อไปในอนาคต



ชวนคิด

ความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลง

ท่านเคยมีความรู้สึกไม่พอใจต่อภาวะที่ท่านเป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ท่านต้องการหรือไม่? ความรู้สึกต้องการการเปลี่ยนแปลงนี้โดยธรรมชาติแล้วจะเป็นผลมาจากความรู้สึกไม่พอใจต่อสภาพการทำงานที่เป็นอยู่แบบเดิมและความต้องการที่จะได้สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด สมาชิกในหน่วยงานก็สามารถมีความรู้สึกอย่างนี้ได้เช่นเดียวกัน ถ้าสมาชิกในหน่วยงานเกิดมีความรู้สึกไม่ดีกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่หรือมีความรู้สึกกลัวว่าหากไม่ทำอะไรเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกเช่นนี้ของสมาชิกจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่ายขึ้น เพราะเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน ทำให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถบรรลุได้ถ้ามีผู้เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างเต็มที่น้อยกว่า 75 เปอร์เซ็นต์

ดังนั้นเพื่อเป็นตรวจสอบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ ท่านสามารถใช้เครื่องมือตรวจสอบความพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ของหน่วยงานถ้านำเสนอ



แบบทดสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของท่าน

โปรดตอบ “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” ในแต่ละเหตุการณ์ปัจจุบันขององค์กรของท่าน

เหตุการณ์ปัจจุบันขององค์กรของท่าน	ตัวอย่างเหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณ
1. ปัจจุบันไม่มีสถานการณ์คับขันใดเกิดขึ้น	องค์กรไม่ประสบภาวะขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับความต้องการลดคน
2. องค์กรของท่านประเมินตนเองด้วยมาตรฐานการทำงานต่ำ	องค์กรเปรียบเทียบผลของการดำเนินงานของตนเองกับระดับเฉลี่ยขององค์กรที่คล้ายคลึงกัน ไม่ได้เปรียบเทียบกับองค์กรระดับชั้นนำ
3. โครงสร้างขององค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานของแต่ละแผนกมากกว่าผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร	แต่ละแผนกแต่ละฝ่ายมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่เหมือนกันและไม่เกี่ยวเนื่องกันเลย และมีเพียงผู้บริหารสูงสุดเท่านั้นที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สะท้อนถึงผลการดำเนินงานระดับองค์กร เช่น ผลตอบแทนการลงทุน
4. ระบบการวางแผนและควบคุมขององค์กรถูกออกแบบมาให้ง่ายต่อการวางแผนการทำงานในหน้าที่ของแต่ละคน	พนักงานอาจทำงานโดยไม่ได้รับทราบถึงผลของการทำงานของตนอาจไม่เป็นที่พอใจของผู้รับบริการเพราะไม่ได้กำหนดอยู่ในวัตถุประสงค์การทำงานของตน
5. การประเมินผลการทำงานทำเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น ไม่มีการให้บุคคลภายนอกมาร่วมประเมิน	ระบบเช่นนี้แสดงให้เห็นว่าไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินจากภายนอก อาจมาจากความคิดว่าผู้รับบริการไม่รู้ว่าต้องการอะไรเรารู้ดีกว่าเราจัดการให้เอง
6. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงจะโยนความรับผิดชอบไปให้ส่วนงานอื่น ๆ ไม่ใช่ของตน	“นั่นเป็นปัญหาของฝ่ายคอมพิวเตอร์ ไม่ใช่ของฝ่ายเรา”
7. ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับเรื่องเล็ก ๆ	ผู้บริหารขอมองเรื่องเล็ก ๆ ในรายละเอียด ไม่มองภาพรวมขององค์กร
8. สภาพแวดล้อมขององค์กรสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร	สถานที่ทำงานที่หรูหรา ใช้อำนาจ ใช้เฟอร์นิเจอร์และของใช้ราคาแพง
9. ฝ่ายบริหารเชื่อในข่าวประชาสัมพันธ์เรื่องดี ๆ และตำนานขององค์กรตัวเอง	“องค์กรของเราคือผู้นำด้านประสิทธิภาพ ที่มีการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้ในระดับสูงสุด”

ที่มา : Adapted from John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996), 38 - 42

หากท่านตอบว่า “ใช่” 0-1 ข้อ องค์กรของท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบันระดับต่ำ

หากท่านตอบว่า “ใช่” 2-4 ข้อ องค์กรของท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบันระดับปานกลาง

หากท่านตอบว่า “ใช่” 5-7 ข้อ องค์กรของท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบันระดับสูง

หากท่านตอบว่า “ใช่” 8-9 ข้อ องค์กรของท่านมีแนวโน้มที่จะรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบันระดับสูงมาก



หากผลการตรวจสอบพบว่าสมาชิกในหน่วยงานยังไม่มีความรู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง ท่านจำเป็นต้อง “สลาย” ความรู้สึกสบายและพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของสมาชิกที่เป็นสิ่งขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และ “สร้าง” ความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนให้เกิดกับสมาชิกซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

- ใช้ข้อมูลเปรียบเทียบสถานการณ์ขององค์กรกับองค์กรอื่นๆ อาทิ เช่น ผลการดำเนินการ ประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการและความยอมรับจากสาธารณชน ในการอภิปรายระหว่างสมาชิกเพื่อหาปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การทำเช่นนี้จะทำให้สมาชิกเกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการลดต้นทุน การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ฯลฯ ซึ่งหากไม่ได้สัมผัสกับข้อมูลเหล่านี้ก็จะเห็นว่าเป็นเรื่องไกลตัวและขาดความเข้าใจ
- สร้างโอกาสที่สมาชิกจะสามารถให้ข้อมูลกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจของตนและปัญหาที่ตนประสบ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารมีโอกาสได้รับข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจไม่อยู่ในรายงาน
- สร้างโอกาสให้เกิดการพูดคุยแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกเพื่อให้เกิดการนำเสนอสภาพการณ์ขององค์กรโดยมองผ่านมุมมองของแต่ละฝ่ายและนำไปสู่ความเข้าใจร่วมกัน
- ตั้งมาตรฐานการทำงานให้ท้าทายและคาดหวังให้ผู้ปฏิบัติทำตามมาตรฐานนั้น เพื่อให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อระดับผลการทำงานในปัจจุบัน



โครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบหลายระดับชั้น

โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอาจไม่เป็นอุปสรรคนัก ในกรณีที่ต้องการมีการเปลี่ยนแปลงในบางลักษณะ เช่น ยุบส่วนงานบางส่วนลง ลดจำนวนพนักงาน หรือเปลี่ยนแปลงส่วนการบริหารในระดับบนขององค์การและบางครั้งในทางกลับกันพบว่าโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นนี้อาจช่วยให้การเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวเกิดได้ง่ายขึ้น

แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมวิธีการในการทำงานองค์การจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบหลายระดับชั้นและหากองค์การมีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้นอยู่ต้องมีการปรับให้น้อยลงก่อนเพื่อให้องค์การพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สาเหตุที่โครงสร้างแบบหลายระดับชั้นเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะ

- ในองค์การที่มีโครงสร้างแบบหลายระดับชั้น การตัดสินใจจะเป็นลักษณะสายบังคับบัญชาจากบนลงล่างผ่านตัวกลางหลายระดับ ซึ่งโดยทั่วไปคนจะรู้สึกต่อต้านผลการตัดสินใจที่ทำโดยบุคคลที่ตนเองไม่ได้ทำงานใกล้ชิดคุ้นเคย ผลการศึกษาพบว่าพนักงานจะมีความเชื่อมั่น เชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ตนทำงานร่วมด้วยมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปในองค์การ
- องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีคนในองค์การจำนวนหนึ่งที่เป็นคนที่ชอบลองสิ่งใหม่และสามารถรับความเสี่ยงได้ ซึ่งบุคคลที่มีลักษณะเช่นนี้มักหาได้ยากในองค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้น
- โครงสร้างองค์การแบบหลายระดับชั้นทำให้เกิดความเย็นเยื่อของระบบการทำงานและความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานที่ตนเองดูแลอยู่ ซึ่งทั้งสองประการนี้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง



● การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องใช้การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนที่เต็มใจและมีความต้องการที่จะเปลี่ยน ในขณะที่องค์การที่มีโครงสร้างหลายระดับชั้นมักทำงานด้วยการสั่งงานให้พนักงานทำมากกว่าการใช้การทำงานร่วมกัน

สำหรับการแก้ไขปัญหเกี่ยวกับโครงสร้างหลายระดับชั้นขององค์การในกรณีที่ไม่สามารถผลักดันองค์การให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ท่านสามารถใช้วิธีทางเลือกคือ ให้ความสำคัญและอำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน ดังนี้

รับฟังสิ่งที่พนักงานต้องการพูดและให้อำนาจแก่พนักงาน

(Employee Empowerment)

ท่านทราบหรือไม่ว่าเมื่อท่านเปิดโอกาสให้พนักงานพูดและรับฟังอย่างใส่ใจ จะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเมื่อพนักงานเชื่อว่าสิ่งที่เขาพูดมีความหมายจะทำให้เกิดการยอมรับและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ยินดีให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ท่านต้องไม่ลืมว่าพนักงานจะกล้าแสดงความคิดเห็นก็ต่อเมื่อไม่หวาดกลัวต่อผลเสียที่จะตามมา ซึ่งท่านสามารถช่วยขจัดความหวาดกลัวโดยการหลีกเลี่ยงการตั้งบทลงโทษที่เข้มงวดเพื่อให้คนในองค์กรกล้าที่จะลองสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ทุกคนมีเสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น บอกเล่าถึงปัญหาที่ตนมองเห็น และให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไข สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าสามารถมีความคิดเห็นข้อเสนอแนะที่แตกต่างจากฝ่ายบริหารได้

ทั้งนี้ ท่านอาจพิจารณาเลือกใช้เทคนิคในการให้ความสำคัญแก่พนักงานตามที่นำเสนอในคำแนะนำสำหรับการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานด้านล่างนี้



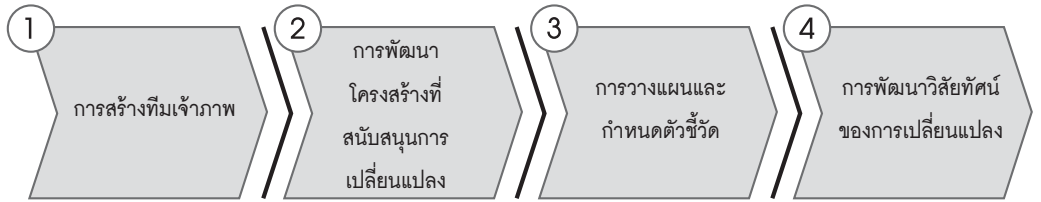
คำแนะนำสำหรับการให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงาน

พนักงานในองค์กรที่ได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจจะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และนี่คือข้อแนะนำบางประการสำหรับการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน

- ให้การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์
- ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างให้เกียรติอย่างสม่ำเสมอ
- กระจายอำนาจ และอย่าควบคุมดูแลการทำงานในรายละเอียดมากเกินไป
- สร้างความเชื่อถือไว้ว่างใจระหว่างกัน ในบางครั้งหากท่านไม่พอใจผลการทำงานบางอย่าง แจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบอย่างตรงไปตรงมา
- อย่าเป็นคนเข้มงวดมากเกินไป พยายามมีความยืดหยุ่น และแสดงให้เห็นและสัมผัสได้
- ถ่ายโอนอำนาจในการควบคุมงานให้กับผู้อื่นเมื่อมีโอกาสเสมอ
- ให้การสนับสนุนการทำงานแบบใหม่ๆ ที่อาจมีความเสี่ยงและยอมรับผลที่เกิดขึ้นเมื่อล้มเหลว
- กระจายอำนาจในการตัดสินใจ

4.2 การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

หลังจากท่านได้ตรวจสอบและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ในขั้นต่อไปจะเป็นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสี่ขั้นตอน ดังแสดงในแผนภาพด้านล่าง



เพื่อให้ท่านเห็นภาพว่าการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่นได้อย่างไรบ้าง ผู้เขียนขอเสนอประสบการณ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของบริษัทฮอนด้า (ประเทศไทย) ไว้ในกรอบกรณีศึกษา ดังนี้



กรณีศึกษา

ฮอนด้า (ประเทศไทย) วางแผนและดำเนินการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ในปี 2546 ฮอนด้า (ประเทศไทย) ได้ตระหนักว่าหากต้องการให้บริษัทสามารถแข่งขันได้ในอนาคตจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน ในบริษัทรวมทั้งบริษัทในเครือทั้งหมดซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะเป็น การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ซึ่งเป็นการเปลี่ยนโครงสร้างของระบบในสองส่วนหลัก ที่เกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กรนั่นคือ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) และระบบเงินเดือน (Salary System)

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการโครงการการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับสาม ส่วนหลักคือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดหรือผู้นำขององค์กร การยอมรับจากพนักงาน และการปรับปรุงโครงสร้างระบบงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเพื่อให้ได้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ทีมงานได้มีการออกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอให้เห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ต่อผู้นำองค์กร อย่างชัดเจนซึ่งนำไปสู่การให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

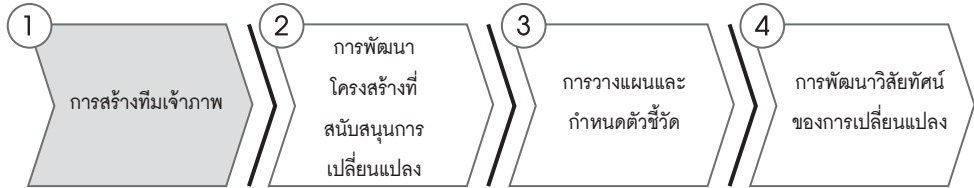
หลังจากได้รับการอนุมัติการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทางทีมงานได้เริ่มดำเนินการ โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงสำหรับแต่ละบริษัทย่อยในเครือซึ่งมี ลักษณะองค์กรไม่เหมือนกัน โดยที่เนื้อหาหลักของแผนและการดำเนินการ จะให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างแรงสนับสนุน



การเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน บางส่วนของวิธีการที่ใช้คือการอภิปรายร่วม การจัดฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจให้กับผู้ที่จะสามารถสร้างความ เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยน และสร้างแรงสนับสนุนจากพนักงานได้นั้นคือ สหภาพแรงงานและผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งในช่วงแรกที่ทีมงานต้องดำเนินการ อย่างตอบสนองต่อความรู้สึกต่อต้านและไม่เห็นด้วยกับระบบโครงสร้างใหม่ อันเนื่องมาจากความคิดเห็นและข้อกังวลใจของพนักงานบางกลุ่มที่เป็นไปอย่าง หลากหลาย โดยใช้การเข้าใจ ชี้แจงด้วยข้อมูล นำเสนอผลดีต่อพนักงาน และ อื่นๆ จนกระทั่งนำไปสู่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคนเหล่านี้

นอกจากนี้ ในระหว่างการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับคนในองค์กรนั้น ได้มีการ ออกแบบระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สอดคล้องกับระบบ โครงสร้างเงินเดือนใหม่ที่ให้น้ำหนักกับการจ่ายผลตอบแทนพนักงานตามผล การปฏิบัติงานมากขึ้น

ด้วยแรงสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้นำองค์กร การวางแผนและดำเนินการ อย่างรอบคอบและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการ เปลี่ยนแปลง ทำให้โครงการนี้ของฮอนด้าสำเร็จได้อย่างราบรื่นภายในสองปี ตามที่กำหนดไว้



ขั้นตอนที่หนึ่ง: การสร้างทีมเจ้าภาพ



ทีมเจ้าภาพ หมายถึงอะไร?

ท่านที่อ่านมาถึงตรงนี้อาจเกิดความสงสัยว่าทีมเจ้าภาพหมายถึงอะไร? และจะมีทีมเจ้าภาพกี่ทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ? ต้องเรียนว่าคำว่าทีมเจ้าภาพนั้นหมายถึงทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผน ดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้ โดยสำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับเล็ก เช่น การพัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์หนึ่งระบบ อาจมีทีมเจ้าภาพเพียงหนึ่งทีมในการทำงานนั้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่อาจต้องมีการดำเนินการในหลายๆ ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนงานจะมีทีมเจ้าภาพของส่วนงานนั้นดูแลรับผิดชอบ

ซึ่งหากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง จำเป็นต้องสร้างทีมเจ้าภาพที่ประกอบด้วยบุคคลต่างๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสมาชิกคนแรกของทีมที่ท่านควรมองหาคือผู้บริหารขององค์การที่อยู่ในระดับที่มีอำนาจในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) และอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้อุปถัมภ์แล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะยากที่จะก้าวหน้าต่อไปได้หรือเป็นไปอย่างเชื่องช้า ดังกรณีที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานทางทหารแห่งหนึ่งของไทย รายละเอียดในกรอบที่นำเสนอ



กรณีศึกษา

หน่วยราชการทหารของไทยกับการเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2547 ผู้นำระดับสูงขององค์การทางทหารแห่งหนึ่งของไทย มีดำริให้การทำงานต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การมีการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ อาทิเช่น การฝึกปฏิบัติการทางทหารให้ดำเนินการร่วมกันในห้วงเวลาเดียวกัน เป็นต้น หลังจากที่ได้แจ้งให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ทราบในที่ประชุมและกำหนดผู้รับผิดชอบในเรื่องนี้ เมื่อผู้รับผิดชอบดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว พบปัญหาบางประการเกิดขึ้นที่เกินอำนาจและความสามารถของตนในการจะแก้ไข เช่น บางหน่วยงานไม่สามารถให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้ เพราะงบประมาณไม่เพียงพอ และไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยตนได้ตามที่ต้องการ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างช้าๆ

นอกจากผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลที่ต้องคัดสรรมาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพคือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนหัวเรือใหญ่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ ช่วยเหลือคนอื่นให้เห็นถึงปัญหาและโน้มน้าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปรับตัวเข้าร่วมกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าและรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการ จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบทบาทที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจำเป็นต้องได้คนที่มีคุณสมบัติหลายประการดังนี้



● สามารถอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน

● เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความน่าเชื่อถือและความสามารถ ทั้งนี้ เพราะคนจะต้องเชื่อถือในตัวของผู้พูดก่อนถึงจะยอมรับฟังสิ่งที่บุคคลนั้นพูด

● มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ

● สามารถกระตุ้นให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง

● สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ

● สามารถทำให้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กรกลายเป็นวิธีการทำงานจริง ไม่ใช่แฟชั่น

● สามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้อื่นซึ่งจะทำให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขึ้น

ทั้งนี้ ท่านอาจคัดเลือกบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรืออาจพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาด้วยการส่งพนักงานที่คัดสรรแล้วเข้ารับการฝึกอบรมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีข้อเสนอแนะหรือเทคนิคในการเลือก Change Agents ดังนำเสนอไว้ในตารางด้านล่าง



คำแนะนำสำหรับการเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

- หาวว่าใครที่คนในองค์กรยอมรับฟัง แต่โปรดระลึกไว้ว่าคนที่คนในองค์กรรับฟังอาจไม่ใช่คนที่อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจในการนำผู้อื่น
- ให้ความสนใจกับคนที่มีความคิดแตกต่าง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นคนที่ไม่พอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ (ซึ่งลักษณะนี้ของเขาอาจทำให้ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารก็ได้)
- ลองพิจารณาพนักงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพราะอาจทำให้มีมุมมองและความคิดใหม่ๆ แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ที่อยู่เดิมในองค์กร
- มองหาจากคนในองค์กรที่ผ่านการฝึกอบรมที่น่าสนใจหรือมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่าง เช่น หากในส่วนของวางแผนและนโยบายที่คนส่วนใหญ่จบการบริหารการจัดการและรัฐศาสตร์ ลองมองหาคนที่จบวิศวกรรมศาสตร์ในแผนกนี้ อาจเป็นไปได้ที่คนๆ นั้นจะมองสิ่งต่างๆ ต่างไปจากคนอื่นๆ ในแผนก

นอกจากผู้อุปถัมภ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคคลอื่นๆ ที่ท่านจะพิจารณานำเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพเพื่อให้มีส่วนร่วมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคือ บุคคลสำคัญที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปโดยราบรื่นได้ ซึ่งท่านสามารถใช้เครื่องมือการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้ด้านล่างช่วยในการตัดสินใจ โดยแนะนำให้ใช้ประกอบกับคำแนะนำเกี่ยวกับบุคคลที่ไม่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้พร้อมกันด้วยเช่นกัน



เครื่องมือในการคัดสรรบุคคลเข้าเป็นสมาชิกของทีมเจ้าภาพ

รายชื่อ	ผลกระทบที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง	ปฏิกิริยาที่คาดว่าจะเกิด (ต่อต้านเฉยๆ หรือสนับสนุน)	ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพ (✓)
ผู้มีอำนาจในการช่วยหรือขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนี้			
1.			
2.			
3.			
4.			
ผู้ดูแลควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (เช่น กำลังคน งบประมาณ สถานที่)			
1.			
2.			
3.			
4.			
ผู้มีความรู้ความชำนาญเป็นพิเศษในเรื่องที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ (เช่น กฎหมาย เทคโนโลยี)			
1.			
2.			
3.			
4.			



คำแนะนำในการเลือกทีมเจ้าภาพ

คำแนะนำว่าบุคคลใด “ไม่ควร” อยู่ในทีมเจ้าภาพ

- 1.บุคคลที่มีอัตราสูง** คนที่มีอัตราสูงมักไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ไม่ทราบถึงข้อจำกัดของตนเองและไม่เข้าใจว่าข้อจำกัดของตนเองจะสามารถทดแทนได้ด้วยจุดแข็งของเพื่อนร่วมทีม
- 2.บุคคลที่สร้างความแตกร้าง** เป็นบุคคลที่มีความสามารถและยินดีในการบ่อนทำลายความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เป็นผู้ที่ชอบบงายแรงแให้เกิดความรำวฉาน
- 3.บุคคลที่ไม่เต็มที่กับทีม** เป็นบุคคลที่อาจไม่มีเวลาหรือความกระตือรือล้นในการทำงานให้กับทีมซึ่งจะเป็นตัวถ่วงความคืบหน้าของงาน แต่ในบางครั้งอาจยากที่จะนำออกจากทีมเพราะทีมอาจต้องการความรู้หรือทักษะบางประการที่บุคคลเหล่านี้มีอยู่ หรืออาจเป็นผู้มีอำนาจในองค์กรที่จำเป็นต่อทีม

ที่มา: Adapted from John P. Kotter, Leading Change (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996), 59-61.

หลังจากท่านได้คัดสรรบุคคลที่ควรอยู่ในทีมเจ้าภาพแล้ว เครื่องมือสำหรับการตรวจสอบคุณภาพของทีมเจ้าภาพที่นำเสนอไว้ด้านล่างนี้จะช่วยให้ท่านประเมินว่าทีมเจ้าภาพที่จัดตั้งนั้นมีคุณภาพที่เหมาะสมหรือไม่

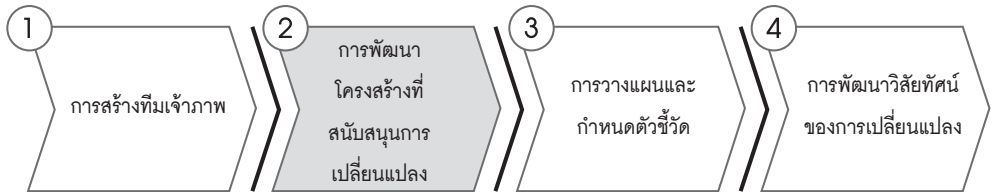


เครื่องมือตรวจสอบคุณภาพของทีมเจ้าภาพ

คำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1. มีคนที่เป็นบุคคลสำคัญในระดับใกล้เคียงกันขององค์กร เข้าร่วมเป็นสมาชิกของทีมมากพอหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. สมาชิกของทีมมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่จำเป็นหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ทีมเจ้าภาพมีสมาชิกที่มาจากส่วนงานต่างๆ และสามารถสะท้อนมุมมองต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และตัดสินใจในเรื่องยากๆหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ในทีมมีบุคคลที่เป็นที่ยอมรับนับถือที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานรับฟังการตัดสินใจของทีมหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ในทีมมีบุคคลที่ภาวะความเป็นผู้นำได้เป็นที่ยอมรับหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. สมาชิกของทีมสามารถมองข้ามผลดีผลเสียของตัวเองและให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- หากคำตอบสำหรับคำถามส่วนใหญ่คือ “ใช่” แสดงว่าทีมเจ้าภาพมีความแข็งแกร่งและมีโอกาสที่ดีที่จะนำการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ

- หากท่านตอบ “ไม่ใช่” ในข้อใดท่านควรพิจารณาสมาชิกในทีมในประเด็นนั้นอีกครั้ง



ขั้นตอนที่สอง: พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน

เมื่อมีทีมเจ้าภาพสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ท่านก็พร้อมที่จะเริ่มขั้นตอนที่สองคือการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่คนในองค์กรสามารถเข้าใจร่วมกัน วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้หมายถึงสิ่งที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นภาพในอนาคตที่ท่านต้องการเห็นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้สิ้นสุดลง

ทั้งนี้วิสัยทัศน์นี้ต้องสามารถสื่อสารไปสู่คนอื่นให้เห็นภาพ เข้าใจร่วมกัน และดึงให้คนเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดเดี๋ยวนี้เลย
- น่าสนใจ น่าตื่นเต้น เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมากที่ทุกคนยินดีช่วยทำเพื่อให้เกิดขึ้น
- เป็นจริงได้ไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริงถ้ามีการทุ่มเททำงานหนัก
- มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะบางเรื่อง เช่น อาจจะมองในเรื่องที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับคุณภาพเท่านั้น
- ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป
- ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มคนต่างๆ ในต่างๆ ระดับขององค์กร



สิ่งสำคัญที่ต้องคิดถึงคือวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และแรงกระตุ้น และจะต้องสามารถตีความหมายโดยผู้บริหารและพนักงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดผลจริงรวมทั้งต้องสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรทำให้คุณค้ำมายาวนาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นมืออาชีพ เพราะไม่เช่นนั้นการเปลี่ยนแปลงอาจสร้างให้เกิดความขัดแย้งว่าจะปฏิบัติตนอย่างไรดี

ทั้งนี้ ขอแนะนำวิธีการหนึ่งที่เป็นที่นิยมในการพัฒnavิชัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มองเห็นร่วมกัน ซึ่งใช้การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒnavิชัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง เพราะจะทำให้พนักงานได้ตอบคำถามในใจของตนเองว่า “ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง?” “เปลี่ยนแปลงไปเพื่ออะไร?” “ภาพหลังการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการเห็นคืออะไร?” คำตอบที่ทุกคนได้รับทราบด้วยตนเองนี้นอกจากจะทำให้เห็นร่วมกับวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงแล้วยังเกิดผลดีที่ตามมาอีกคือ เป็นการนำไปสู่การสร้างความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยน และสามารถช่วยสร้างให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วย

นอกจากนี้ ประโยชน์อีกประการหนึ่งของการให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นคือคนเหล่านี้มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนทำอยู่อย่างดีอาจสามารถให้ข้อคิดเห็นดีๆ เกี่ยวกับงานของตนที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในส่วนของงานนั้นง่ายขึ้น เหมือนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในบริษัท เนสท์เล่ (ประเทศไทย) ที่ผู้จัดการโรงงานพบว่าพนักงานควบคุมเครื่องจักรในโรงงานสามารถลดอัตราการเสียหายของเครื่องได้โดยการเปลี่ยนน็อตเท่านั้น และความคิดดีๆ เกี่ยวกับการลดต้นทุนที่ได้รับรางวัลขององค์กรหลายประการก็มาจากพนักงานที่ส่วนหน้างานเช่นกัน



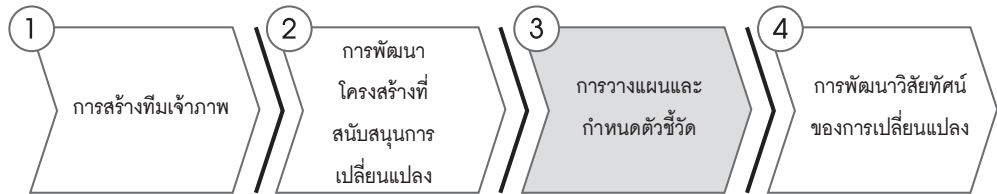
เพื่อเป็นแนวทางสำหรับท่านผู้อ่านในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนได้นำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานภาครัฐพร้อมด้วยตัวอย่างการนำไปใช้ได้ในตารางต่อไปนี้

คำแนะนำสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยราชการ	ตัวอย่างจากหน่วยงานจัดเก็บรายได้ของภาครัฐแห่งหนึ่ง
1. งานหรือหน้าที่หลักของเราคืออะไร?	การจัดเก็บรายได้ให้ได้ตามประมาณการ
2. ใครบ้างที่ต้องการบริการจากเรา หมายถึงถึงบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร?	ภายนอก: ประชาชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ภายใน: ข้าราชการของหน่วยงานในส่วนงานต่าง ๆ
3. ทำไมคนเหล่านั้นต้องการเรา? คนเหล่านั้นคาดหวังอะไรจากเรา?	ประชาชน: ต้องการบริการแบบมืออาชีพจากเรา ส่วนราชการ: ต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูล พนักงาน: ต้องการความพึงพอใจในการทำงาน
4. เราต้องการทำอะไรให้สัมฤทธิ์ผลบ้าง?	ต้องการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการทำงานและบริการ



วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้คือ

**"ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมืออาชีพ ด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ
และการใช้เทคโนโลยีทันสมัยแบบเชิงรุก"**



ขั้นตอนที่สาม: การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด

จากวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ได้ในขั้นตอนที่สอง ในขั้นตอนที่สามจะเป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่ต้องทำเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ซึ่งกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ บางครั้งจะเรียกว่า Change Initiative

นั่นคือ จากวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานตัวอย่างที่ว่า “ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมืออาชีพ ด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพและการใช้เทคโนโลยีทันสมัยแบบเชิงรุก” ต้องมีการกำหนดว่าจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรืองานใดบ้างที่ต้องทำเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริง ซึ่งจะเห็นว่าการกิจกรรมหรืองานที่สำคัญจะรวมถึง

งานที่หนึ่ง การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพบริการและการทำงาน

งานที่สอง การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์กร

จะเห็นว่าการที่หนึ่งและสองนี้อาจมองเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงหลัก และเมื่อกำหนดงานที่จะทำแล้ว สิ่งสำคัญที่จะทำต่อไปคือการวางแผนสำหรับงานนั้นๆ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นๆ



การวางแผน

เป็นการกำหนดว่าสำหรับงานๆ หนึ่ง (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร ซึ่งการที่จะวางแผนให้ได้แบบนี้ นั้นต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างที่จะเปลี่ยนแปลง สภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งนั้นเป็นอย่างไร (As-is) และสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To-be)

จากตัวอย่างที่ให้ไว้ หากเราต้องการทำงานที่หนึ่ง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพบริการและการทำงาน) จะต้องทราบก่อนว่าระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นอย่างไร? และระบบที่ต้องการจะมีลักษณะอย่างไร? และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนชัดเจน สำหรับการวางแผน จะต้องทำการประเมินสภาพการณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบกับสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงว่าแตกต่างกันอย่างไรบ้าง (Gap) ซึ่ง จะบอกให้ทราบถึงจุดที่ต้องการการพัฒนา ทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะรับผิดชอบงานนี้ ทั้งนี้ท่านสามารถใช้แบบประเมินสภาพการณ์ สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่น่าเสนอไว้เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมิน



แบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง

สภาพการณ์ที่ทำการประเมิน	ปัจจุบัน	สิ่งที่ต้องการให้เป็น	สิ่งที่ต้องทำ
กระบวนการ (Process) กระบวนการทำงานทำกันอย่างไร? การวัดผลการทำงานใช้วิธีใด?			
โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างของส่วนงานเป็นอย่างไร? การบริหารการจัดการเป็นอย่างไร?			
คน (People) บทบาทของส่วนบริหารของส่วนงานนี้เป็นอย่างไร? ความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆขององค์การเป็นอย่างไร? บทบาทของคนในส่วนงานนี้เป็นอย่างไร? ความรู้ความสามารถอะไรบ้างที่ต้องมี?			
สำหรับฝ่ายบริหาร			
สำหรับพนักงาน			
สำหรับผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ			
วัฒนธรรม (Culture) คนในส่วนงานนี้ประพฤติกันอย่างไร? อะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับคนเหล่านี้? มีกฎระเบียบอะไรบ้าง?			
ทรัพยากรที่ต้องการ	เวลา:		
	งบประมาณ:		
	บุคคล:		
	ที่ปรึกษา:		
	การฝึกอบรม:		
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือ:			

จะเห็นว่ากรบันทึกข้อมูลตามรายการที่ปรากฏในแบบประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น บางรายการไม่ว่าจะเป็น กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการ หรือสิ่งสำคัญเชิงวัฒนธรรมสำหรับคนในองค์การ ผู้ประเมินจะต้องทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่สนใจเหล่านี้ ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ประเมินอาจพิจารณาเลือกใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่สี่วิธีหลักดังนี้



วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	คำอธิบาย
1. การใช้แบบสอบถาม	เป็นหนึ่งในวิธีที่เป็นที่นิยมเพราะสะดวกรวดเร็วและเสียค่าใช้จ่ายน้อย มักใช้ในการประเมินความพร้อมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น มีความรู้ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพียงใด มีอุปสรรคและทักษะในการทำงานใหม่หรือไม่ เป็นต้น
2. การสัมภาษณ์	เป็นวิธีที่ใช้เวลามากกว่าการใช้แบบสอบถาม แต่มีข้อดีคือสามารถได้ข้อมูลในเชิงลึกกว่าและอาจได้ข้อมูลที่ไม่ได้คาดไว้มาก่อน ดังนั้นจึงมักใช้การสัมภาษณ์ในกรณีที่ต้องการทราบข้อมูลในรายละเอียดบางอย่าง เช่น ต้องการทราบถึงลักษณะของการทำงานและปัญหาที่พบในส่วนการทำงานด้านใดด้านหนึ่ง
3. การสัมภาษณ์แบบ Focus Group	หมายถึงการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่เป็นตัวแทนของคนที่เราสนใจ เช่น อาจเป็นหัวหน้าแผนกต่างๆหรือตัวแทนจากพนักงานในแต่ละระดับของแผนก และต้องการข้อมูลและความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น หากท่านต้องการให้มีการอนุญาตให้พนักงานมีเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น ไม่ต้องเข้าออกตามเวลาทำงานขององค์กร ท่านอาจทำการสัมภาษณ์แบบนี้เพื่อดูว่าเหมาะสมที่จะใช้กับทุกแผนกหรือไม่
4. การสังเกตการณ์	ท่านอาจใช้การสังเกตการณ์เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์บางอย่าง เช่น สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานว่ามีส่วนทำให้ระดับความเครียดของพนักงานเพิ่มขึ้นเพราะอยู่กันอย่างแออัดหรือไม่ เป็นต้น



ผลของการประเมินสภาพการณ์สำหรับการเปลี่ยนแปลง จะนำมาพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และทำแผนการทำงานโดยละเอียด พร้อมกันนั้นสำหรับแต่ละ Change Initiative จะต้องมีการพิจารณาด้วยว่าจะมีใครหรือสิ่งใดบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนี้และมีใครหรือสิ่งใดบ้างที่จะเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงนี้รวมทั้งวิธีแก้ไข ซึ่งเครื่องมือสำหรับช่วยในการวิเคราะห์ที่ง่ายและมีประสิทธิภาพเป็นที่นิยมคือ การทำ Force Field Analysis

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาว่าถ้าเราต้องการทำงานที่หนึ่ง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพบริการและการทำงาน) ตามตัวอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น ผลของการทำ Force Field Analysis สำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้จะได้ดังที่นำเสนอในตารางด้านล่าง



ตัวอย่างการทำ Force Field Analysis

แบบการทำ Force Field Analysis

งานที่หนึ่ง: การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพบริการและการทำงาน

อะไรบางอย่างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง?	อะไรบางอย่างที่เป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง?	จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร?
1. ความพร้อมด้านงบประมาณ	1. บุคลากรบางส่วนมีทักษะด้านเทคโนโลยีไม่เพียงพอ	ให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร
2. การสนับสนุนจากผู้นำองค์กร	2. ฐานข้อมูลที่มีอยู่ไม่สมบูรณ์	จัดตั้งทีมงานในการปรับปรุงฐานข้อมูล
3. ความต้องการของคนในองค์กร	3. ความพร้อมของประชาชนผู้ให้บริการ	1. ใช้การประชาสัมพันธ์แบบสร้างความรู้ความเข้าใจ 2. สร้างแรงจูงใจให้ประชาชนมาใช้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น



จากผลของการทำ Force Field Analysis จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์หรือ สิ่งที่ต้องทำหลายอย่างเพื่อจะก้าวข้ามอุปสรรคที่มีอยู่ ซึ่งแต่ละกิจกรรมไม่ว่า จะเป็นให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร หรือ จัดตั้งทีมงานในการ ปรับปรุงฐานข้อมูล จะสามารถแตกเป็นงานย่อยๆ ที่จะต้องมีการดำเนินการ และต้องมีการกำหนดว่าจะให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละงานย่อย ซึ่งใน การนี้ท่านสามารถใช้ตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) เพื่อ ช่วยในการวางแผน

โดยตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart) นี้จะให้ระบุถึง งานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จหรือส่งมอบ พร้อมทั้งกำหนดเวลาและความรับผิดชอบ ของสมาชิกในทีมต่องานแต่ละงาน โดยบทบาทและความรับผิดชอบต่อ งานแต่ละงานของสมาชิกแต่ละคนในทีมนี้้อาจเป็นบทบาทใดบทบาทหนึ่งตาม ที่นำเสนอในตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ด้านล่าง ทั้งนี้ให้ทราบว่า เป็นเรื่องปกติที่สมาชิกคนหนึ่งอาจมีบทบาทหนึ่ง สำหรับงานๆ หนึ่ง และมีอีกบทบาทหนึ่งสำหรับงานอีกงานหนึ่ง

จากงานที่หนึ่งตามตัวอย่าง (การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนคุณภาพบริการและการทำงาน) จะสามารถกำหนดความรับผิดชอบ ได้ดังนี้



แบบตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่หนึ่ง: การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพบริการและการทำงาน
งานย่อยที่หนึ่ง: ให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากร

งานที่ต้องส่งมอบ	กำหนดส่ง	ผอ.สำนักฝึกอบรม	คุณรักษาติ	คุณเรืองเดช	คุณสมฤติ
1. ตรวจสอบความต้องการในการฝึกอบรม (Need Analysis)	15/1/49	ผู้ที่ต้องรับทราบ ความคืบหน้า	ผู้รับผิดชอบ	- ผู้ให้ข้อมูล - ผู้ที่ต้องรับทราบ ความคืบหน้า	ที่ปรึกษา
2. ออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม	28/1/49	ผู้อนุมัติ	ผู้รับผิดชอบ		ผู้สนับสนุน
3. จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ที่จำเป็นในการฝึกอบรม	25/1/49			ผู้ที่ต้องรับทราบ ความคืบหน้า	ผู้รับผิดชอบ
4. ประสานงานกับส่วนงานต่างๆ ในการส่งคนเข้าอบรม	10/2/49		ผู้ที่ต้องรับทราบ ความคืบหน้า	ผู้รับผิดชอบ	ผู้สนับสนุน



บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

บทบาทหน้าที่	ความหมาย
ผู้รับผิดชอบ (Accountable)	เป็นเจ้าของงานๆ นั้น มีได้เพียงคนเดียว
หุ้นส่วน (Partner)	ทำงานร่วมกับเจ้าของงานๆ นั้น
ที่ปรึกษา (Consultant)	ให้ความรู้เฉพาะทางในด้านต่างๆ แก่เจ้าภาพ
ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า (Informed)	เป็นผู้ที่ต้องได้รับแจ้งให้ทราบความคืบหน้าของงาน
ผู้อนุมัติ (Approver)	เป็นผู้อนุมัติตรวจรับงานๆ นั้นในขั้นตอนสุดท้าย
ผู้ปรับปรุง/ให้ข้อมูล (Update/Input)	เป็นผู้ให้ข้อมูลที่จำเป็นกับงาน
ผู้ตรวจทาน (Reviewer)	เป็นผู้ตรวจทานผลงานที่เสร็จสิ้นแล้ว
ผู้สนับสนุน (Support)	เป็นผู้สนับสนุนในเรื่องต่างๆ เช่น งานเอกสาร



หลังจากท่านทราบถึงวิธีการและสามารถเขียนแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว เพื่อให้ท่านสามารถพัฒนาทักษะในการเขียนแผนให้ยิ่งๆ ขึ้นไป ผู้เขียนใคร่ขอให้อ่านและถึงลักษณะของแผนที่ดีดังนำเสนอในตารางด้านล่างนี้



ตรวจสอบลักษณะที่ดีของแผน

รายการตรวจสอบลักษณะที่ดีของแผน

- **ต้องเรียบง่าย** แผนที่ซับซ้อนเกินไปจะสร้างความสับสนและหงุดหงิดให้กับผู้ปฏิบัติ ดังนั้นการเขียนแผนต้องให้เข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน
- **ต้องเป็นแผนที่พัฒนาโดยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับ** จากที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนของการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เห็นร่วมกัน ที่พูดถึงการให้ทุกคนมีโอกาสร่วมอภิปรายหยิบยกปัญหาและพัฒนาวิธีการแก้ไข แผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่กำลังกล่าวถึงนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการในการแก้ปัญหา นั่นคือการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผน จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความกระตือรือร้นที่จะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น
- **ต้องแบ่งงานเป็นส่วนย่อยๆ ที่ดูแล้วไม่เกินวิสัยที่จะทำให้สำเร็จ** ถ้าแผนงานออกแบบมาให้แลดูยากที่จะทำให้สำเร็จได้จะทำให้คนยอมแพ้ตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นควรสร้างแผนที่แบ่งงานใหญ่ออกเป็นงานย่อยๆ ที่ดูแล้วสามารถทำให้สำเร็จได้ไม่ยากนัก
- **ต้องบอกบทบาทและหน้าที่** แผนงานต้องระบุบทบาทและหน้าที่ของทุกคนที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ผลสำเร็จของงานแต่อย่างใดในแผนนั้นต้องมีเจ้าภาพที่ชัดเจนโดยอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคนร่วมเป็นเจ้าภาพ และให้เจ้าภาพนั้นแสดงการยอมรับถึงบทบาทหน้าที่นั้นของตนเอง
- **ต้องยืดหยุ่นได้** ดังเป็นที่ทราบดีว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมักไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ทั้งหมด ดังนั้นแผนที่ดีจึงต้องสามารถยืดหยุ่นต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไข



การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน

ถึงตอนนี้เมื่อมีแผนการทำงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในมือเรียบร้อยแล้ว คำถามที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงคิดถึงเมื่อมาถึงจุดนี้คือ จะทราบได้อย่างไรว่ากิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่อยู่ในแผนได้สำเร็จลุล่วงแล้ว? หรือหากยังไม่สำเร็จจะสามารถรู้ได้อย่างไรว่าทำไปได้คืบหน้ามากน้อยเพียงใด? ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่าคำถามเหล่านี้มีความสำคัญ?

การวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงานจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้าและติดตามความก้าวหน้าของงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานนี้หากเป็นการวัดผลในเชิงปริมาณจะทำให้สะดวกกว่าเมื่อต้องการวัดผลเชิงคุณภาพ

ลองนึกถึงงานให้การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีแก่บุคลากรตามตัวอย่างข้างต้น ท่านจะเห็นว่าหากกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณเป็นจำนวนหลักสูตรฝึกอบรม จะสามารถทำได้ง่ายกว่าการกำหนดตัวชี้วัดเชิงคุณภาพในลักษณะความมีประสิทธิภาพของหลักสูตร แต่อย่างไรก็ดีการกำหนดตัวชี้วัดนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กันไป

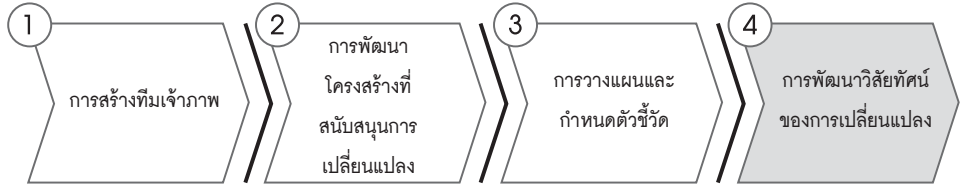
ทั้งนี้การมีผลลัพธ์ที่วัดได้หรือที่อาจเรียกว่าเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานนั้นจะเป็นประโยชน์ในหลายด้านดังแสดงในแผนภาพ



ประโยชน์ของตัวชี้วัดผลการทำงาน

- ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย
- ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับพนักงาน
- ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน
- ช่วยหาจุดที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข
- ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์กรกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

นอกจากนี้ ท่านยังอาจถือโอกาสในการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการเล็กๆ น้อยๆ เพื่อให้ผู้ร่วมการเปลี่ยนแปลงได้มีโอกาสสัมผัสถึงความรู้สึกสำเร็จ ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มักกินเวลาเวลานาน เพื่อช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน เปรียบเสมือนการสร้างศาลา แวะพักระหว่างทางก่อนจะถึงที่หมายจริง



ขั้นตอนที่สี่ : การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

หลังจากที่เราได้มีการพัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมตัวชี้วัดผลการทำงานแล้ว ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการพิจารณาก่อนว่าโครงสร้างขององค์กรในขณะนี้สามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ทั้งนี้ โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ว่าหมายถึงการฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล และการทำงานเป็นทีมที่จำเป็นและเอื้อต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมก็เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์และจำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมบุคลากรให้มีทัศนคติความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรณีศึกษาของกรมศุลกากรกับการฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้กับพนักงาน ดังแสดงในตารางด้านล่าง จะช่วยให้ท่านเห็นถึงความสำคัญและความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนขึ้น



กรณีศึกษา

กรมศุลกากรกับการฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เมื่อปี 2541 กรมศุลกากรได้นำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้สำหรับงานการส่งออกและการนำเข้าสินค้าอย่างครบวงจร ซึ่งทำให้กระบวนการออกสินค้ามีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ผู้ส่งออก ผู้นำเข้า และตัวแทนออกของสามารถ จัดเตรียมข้อมูลใบขนสินค้าภายในสำนักงานของตน แล้วส่งข้อมูลใบขนสินค้า มายังกรมศุลกากรโดยทางอิเล็กทรอนิกส์ กรมศุลกากรสามารถตรวจสอบความ ถูกต้องของใบขนสินค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ทันที ผลการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ผู้ประกอบการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในขั้นตอนการตรวจปล่อยสินค้าเพียงขั้นตอนเดียว

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ของกรมศุลกากรและผู้ประกอบการต้องมีเครื่องคอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์และทักษะด้านคอมพิวเตอร์มากขึ้นให้เพียงพอต่อการทำงาน ซึ่งสิ่งที่ฝ่ายพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ดำเนินการคือสำรวจความต้องการเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์พร้อมทั้งจัดเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรมหลากหลายรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้รับการฝึกอบรม อาทิเช่น การฝึกอบรมในห้องฝึกอบรม และการฝึกอบรมที่หน้างาน (On-the-Job Training) โดยการส่งเจ้าหน้าที่ของฝ่ายฯ มาให้การช่วยเหลือในการทำงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ด้วยการฝึกอบรมการใช้เครื่องมือในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นอย่างจริงจังทำให้ในที่สุดแล้วเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในระบบงานใหม่ และปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี และในที่สุดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็ได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งานระบบมากขึ้นตามลำดับจนกระทั่งปัจจุบันผู้ใช้ระบบพึงพอใจอย่างยิ่งที่จะทำงานกับคอมพิวเตอร์มากกว่าการทำงานแบบเดิม



ระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัล

ท่านคงเห็นด้วยว่าระบบการให้ผลตอบแทนและรางวัลเป็นส่วนสำคัญสำหรับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์จะยอมรับและปฏิบัติตามสิ่งที่จะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำที่จะไม่มีผลตอบแทน ดังนั้นหากการเปลี่ยนแปลงของท่านจะเป็นการขอให้ทุกคนทำงานหนักขึ้น ทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น หรือทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ระบบการให้ผลตอบแทนของท่านก็ต้องเป็นไปอย่างสนับสนุนให้พนักงานทำสิ่งต่างๆ ตามที่ท่านคาดหวังด้วยเช่นกัน

สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งคือ เมื่อพูดถึงรางวัล คนส่วนใหญ่จะคิดถึงเรื่องเงิน ซึ่งแน่นอนว่าเงินเป็นรางวัลที่สามารถกระตุ้นให้คนทำงานได้ และหลายๆ องค์การมีการนำเรื่องผลตอบแทนในรูปแบบตัวเงินมากระตุ้นคนในองค์การอย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้ความสามารถของพนักงาน การแบ่งปันผลกำไร เช่นบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่งของไทยใช้การแบ่งปันส่วนเกินที่ประหยัดได้จากความร่วมมือในการลดค่าใช้จ่าย

อย่างไรก็ดี ผลการศึกษามากมายแสดงให้เห็นว่าเงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะสามารถกระตุ้นให้คนทำงาน เพราะเงินไม่ใช่สิ่งเดียวที่เป็นความต้องการของมนุษย์ มีบางอย่างที่แต่ละคนถือเป็นสิ่งมีคุณค่าสำหรับตนเองและเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นอยากออกจากบ้านไปทำงานทุกๆ วัน เช่น ตำแหน่งหรือสถานภาพในองค์การ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ดังนั้น สิ่งที่ทำทนายสำหรับท่านคือการหาว่าสิ่งที่คนในองค์การให้คุณค่าคืออะไร เพื่อใช้ในการออกแบบระบบรางวัลหรือออกแบบสิ่งที่จะสามารถสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน ซึ่งคนในแต่ละองค์การ



อาจมีความต้องการแตกต่างกัน โดยท่านสามารถใช้คำแนะนำในตารางต่อไปนี้
ตรวจสอบดูว่าสิ่งใดในรายการที่นำเสนอไว้ที่ท่านคิดว่าจะสามารถใช้ในการ ออกแบบ
ระบบรางวัลเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้แก่พนักงานเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
ในหน่วยงานของท่านได้บ้าง



รายการตรวจสอบความต้องการที่สามารถสร้างแรงกระตุ้น ของคน

- **การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Accomplishment)** คือความต้องการที่จะทำตามเป้าหมายทำได้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป
- **การแข่งขัน (Competition)** คือความต้องการที่จะเปรียบเทียบผลการทำงานกับคนอื่นและทำได้ดีกว่าคนอื่น
- **การยอมรับ (Approval)** คือความต้องการที่จะได้รับการยอมรับชื่นชม เห็นความสำคัญจากผู้อื่น
- **การเป็นส่วนหนึ่ง (Belonging)** คือความต้องการที่จะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการยอมรับจากกลุ่ม
- **การแก้ปัญหา (Problem Solving)** คือความต้องการที่จะเจอปัญหาและคิดหาวิธีแก้ไข
- **การประกอบเรื่องราว (Coordination)** คือความต้องการที่จะเชื่อมโยงชิ้นส่วนเรื่องราวต่างๆ และรวบรวมเป็นเรื่องเดียวกัน
- **การเติบโต (Growth)** คือความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเติบโตขึ้น ไม่ใช่มีการพัฒนาด้านผลงานเพียงอย่างเดียว
- **การค้นหาสิ่งใหม่ (Exploration)** คือความต้องการที่จะได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการค้นหาเรื่องที่ยังไม่เป็นที่ทราบกัน
- **ความรู้ความสามารถ (Competence)** คือความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถเพียงพอ
- **ความมีอิทธิพล (Influence)** คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้อื่น



การทำงานเป็นทีม

ในความคิดของท่าน ทีม (Team) มีความแตกต่างจากกลุ่ม (Group) หรือไม่? อย่างไร? หลายคนอาจจะทราบดีอยู่แล้วว่า อันที่จริงทีมจะมีความหมายที่ลึกซึ้งกว่ากลุ่มมาก ในขณะที่กลุ่มหมายถึงคนจำนวนตั้งแต่สองคนมาอยู่รวมกัน ทีมจะมีความหมายที่มากกว่านั้น นั่นคือหมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เกื้อหนุนกันและกันและมีความมุ่งมั่นและร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใดๆ ร่วมกันโดยใช้วิธีที่เห็นชอบร่วมกัน

สำหรับทีมงานของการเปลี่ยนแปลงนั้น จะมีลักษณะสำคัญสองประการคือ ประการแรกคือสมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน และประการที่สองคือทีมมีเป้าหมายร่วมกันโดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

ทั้งนี้ ในส่วนของการสร้างเป้าหมายร่วมกันนั้น เพื่อให้สมาชิกของทีมเข้าใจตรงกันและผูกพันกับภารกิจของทีม ท่านอาจจัดให้มีการจัดทำพันธสัญญา (Team Charter) ที่จะบอกถึงพันธกิจของทีม เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ รายละเอียดสมาชิกของทีม และรายชื่อของคนในองค์กรที่เป็นผู้ให้การสนับสนุนการทำงาน ของทีมครั้งนี้

การทำงานเป็นทีมเป็นโครงสร้างการบริหารงานที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผล ซึ่งการตั้งทีมทำงานสามารถตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานการเปลี่ยนแปลงได้ในหลายระดับ เช่น นอกจากตั้งขึ้นมาเพื่อดูแลการเปลี่ยนแปลงใหญ่ทั้งองค์การในภาพรวมเป็นทีมเจ้าภาพหลักแล้วอาจตั้งขึ้นมาเพื่อให้เป็นทีมเจ้าภาพรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงบางเรื่อง (Change Initiative) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ในโครงการการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์การ ทั้งนี้ ท่านสามารถดูตัวอย่างประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการทำงานเป็นทีมได้ดังที่นำเสนอในกรณีศึกษาต่อไปนี้



กรณีศึกษา

เนสท์เล่ (ประเทศไทย) กับการใช้ทีมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เมื่อปี 2546 เนสท์เล่ (ประเทศไทย) ได้เริ่มโครงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารและการทำงานขององค์กรภายใต้ชื่อ High Performance Culture (HiPerC) ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้มีระดับชั้นน้อยลงและพัฒนาให้เกิดการทำงานร่วมกันของแผนกงานต่างๆ ขององค์กร โครงการนี้ได้แบ่งส่วนเรื่องหลักที่ต้องการเปลี่ยนแปลงออกเป็นสิบโครงการย่อยซึ่งรวมถึงการผลิต การทำงานร่วมกัน ห่วงโซ่อุปทานและการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า และเลือกผู้จัดการจากส่วนงานต่างๆ นำสิบกว่าท่านมาแบ่งเป็นทีมงานที่รับผิดชอบแต่ละโครงการย่อย

ทั้งนี้แต่ละทีมจะประกอบด้วยผู้ที่มีมาจากส่วนงานนั้นโดยตรงหนึ่งคน และมาจากส่วนงานอื่นๆ ที่แตกต่างกันอีกสามคน เช่น ทีมเจ้าภาพของโครงการย่อยด้านการผลิตจะประกอบด้วยผู้จัดการจากส่วนการผลิตหนึ่งคนและสมาชิกอีกสามท่านจากบัญชี การตลาด และจัดซื้อเป็นต้น

ทีมเจ้าภาพนี้จะทำหน้าที่ตามแผนที่ได้รับมอบหมายซึ่งหนึ่งในนั้นคือการจัดสัมภาษณ์ด้วยวิธี Focus Group ที่ผู้ให้สัมภาษณ์มาจากส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สนใจศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่มีอยู่ปัจจุบัน เพื่อนำไปกำหนดสิ่งที่ส่วนงานอื่นต้องการจากส่วนงานนี้ และกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งการจัดทีมเจ้าภาพที่มีสมาชิกมาจากส่วนงานที่เหมาะสมจะช่วยให้การออกแบบประเด็นการสัมภาษณ์ ความเข้าใจข้อมูล และการวิเคราะห์สรุปผลจากข้อมูลที่ได้เป็นไปอย่างดี



สิ่งสำคัญของการเป็นทีมคือการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ให้เกิดกับสมาชิกของทีม ซึ่งหลายๆ แนวทางที่ได้นำเสนอการสร้างความเป็นทีมกล่าวตรงกันว่า สิ่งสำคัญของการเป็นทีมคือต้องสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน (Trust) ให้เกิดขึ้นก่อน เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกของทีมเกิดความไว้วางใจเชื่อถือกันความเป็นทีมจึงจะเกิด

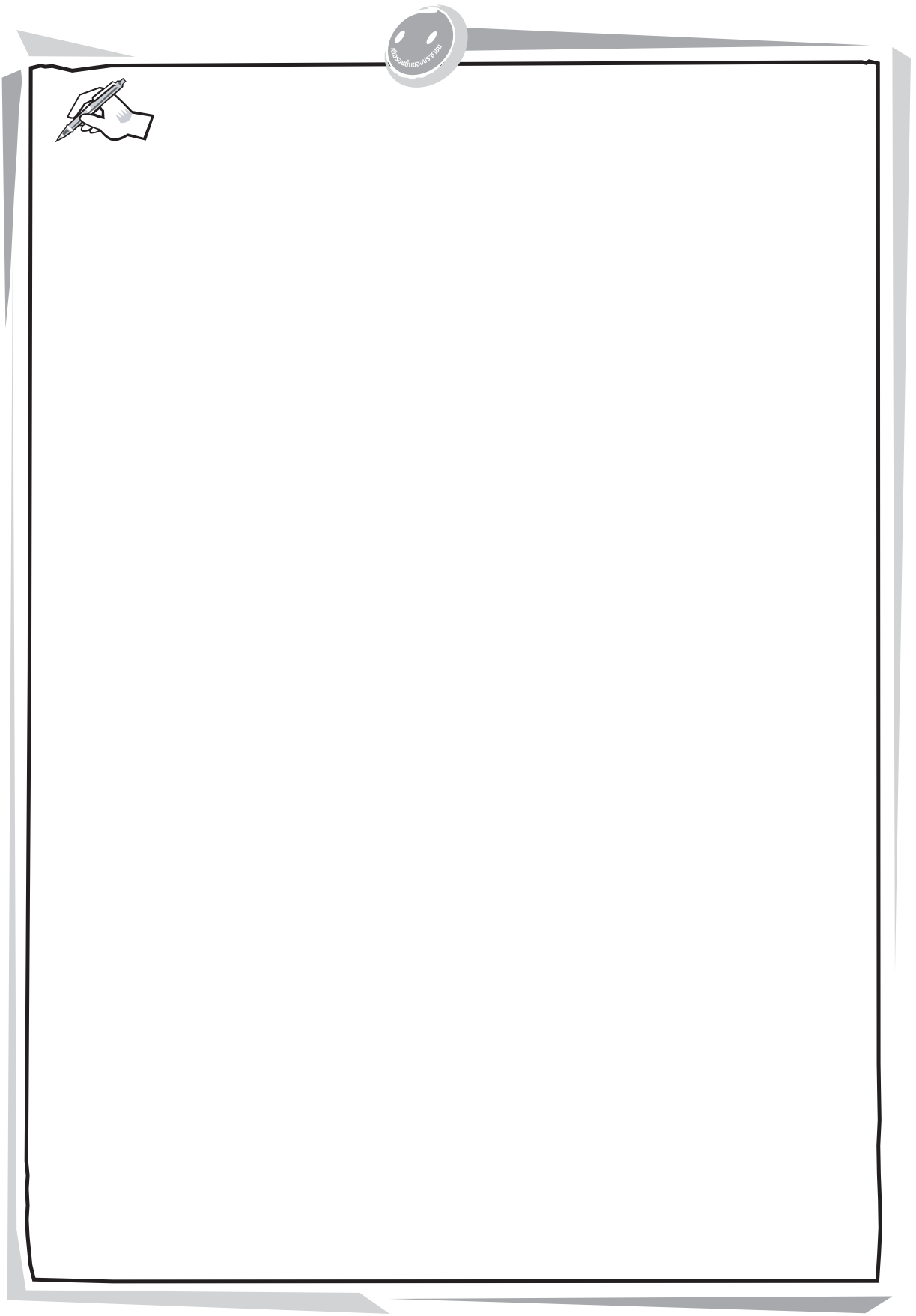
ถึงตอนนี้ท่านอาจอยากทราบว่าแล้วมีวิธีการหรือเทคนิคใดหรือไม่ที่จะช่วยสร้างความไว้วางใจเชื่อถือกัน หรือ Trust นี้ให้เกิดขึ้นในทีมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแม้ว่าการสร้างความไว้วางใจเชื่อถือระหว่างกันจะเป็นกระบวนการที่สามารถเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติ แต่เพื่ออำนวยความสะดวกให้ท่านผู้อ่านสามารถได้เทคนิคไปดำเนินการได้ทันที จึงขอนำเสนอคำแนะนำเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างปรากฏในตารางด้านล่าง



คำแนะนำในการสร้างความไว้วางใจเชื่อถือ (Trust) ของทีม

ขั้นตอนหลักประกอบด้วย

1. กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละท่านศึกษา รู้จักตนเอง ทราบและยอมรับความต้องการ และลักษณะของตนทั้งด้านบวกและลบ
2. สมาชิกในทีมเริ่มเรียนรู้สมาชิกท่านอื่นๆ ในทีม ทราบและยอมรับความต้องการ และลักษณะของสมาชิกท่านอื่นๆ ทั้งด้านบวกและลบ
3. เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีม
4. เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
5. ความไว้วางใจเชื่อถือกันเริ่มก่อตัว
6. มีการนับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแต่ละท่านเริ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม





5

ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ดำเนินการและหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

ในบทที่แล้วท่านได้พัฒนาแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงไว้พร้อมแล้ว สิ่งที่เราจะทำต่อไปคือการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและต้องดำเนินการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น ซึ่งมีอยู่สี่ประการคือ

- 1) สื่อสารอย่างต่อเนื่อง
- 2) ลดแรงต่อต้านสร้างแรงสนับสนุน
- 3) ฉลองชัยชนะระหว่างทาง
- 4) สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืนด้วยการใช้ นโยบาย ระบบ และ โครงสร้างขององค์กร



ท่านทราบหรือไม่ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญยิ่งของการเปลี่ยนแปลงคืออะไร? ท่านจะรู้สึกแปลกใจหรือไม่เมื่อทราบว่าผลการศึกษาถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนได้ชี้ชัดว่าหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ “การสื่อสาร”



เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะการสื่อสารคือเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจ สลายการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมให้คนในองค์กรพร้อมรับมือกับผลดีและผลเสียที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการเปลี่ยนแปลงได้ การสื่อสารจึงเป็นสิ่งที่ขาดเสียไม่ได้เลยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

โดยการสื่อสารจะเข้ามามีบทบาทในทุกช่วงของการเปลี่ยนแปลง และต้องมีการวางแผนการสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง แต่เหตุที่ผู้เขียนนำมากล่าวถึงในส่วนของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็ด้วยคำนึงถึงธรรมชาติของการสื่อสารที่จะเป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการดำเนินต่อเนื่องตลอดการเปลี่ยนแปลง และมักมีการเพิ่มเติม ปรับปรุงแผนการสื่อสารให้เหมาะสมกับงานและสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ

ทั้งนี้ท่านสามารถใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือเพื่อวัตถุประสงค์หลายประการดังที่ได้นำเสนอในตารางด้านล่าง



คำแนะนำว่าจะใช้การสื่อสารเมื่อใด

1. เมื่อต้องการสร้างแรงสนับสนุน	สร้างความเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง สร้างเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กรและสามารถนำมาซึ่งแรงสนับสนุน
2. เมื่อต้องการแก้ไขเรื่องที่มีการเข้าใจผิด	ในกรณีที่มีข่าวลือ เรื่องเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือเกิดความไม่แน่ใจ ในบางเรื่อง เช่น เรื่องการยุบแผนก เรื่องการลดผลตอบแทนพนักงาน การสื่อสารจะเป็นเครื่องมือในการแก้ไข และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
3. เมื่อต้องการให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม	สื่อสารถึงสิ่งที่คาดหวังจะให้ผู้รับสารปฏิบัติ
4. เมื่อต้องการหาข้อมูล	การสื่อสารให้พนักงานนำเสนอความคิดถึงวิธีการในการทำงานใหม่ๆ หรือปัญหาที่พบจากการทำงาน จะทำให้องค์กรได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์
5. เมื่อต้องการแบ่งปันข้อมูล	เป็นเครื่องมือในการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ของคนในองค์กร เช่น การแบ่งปันวิธีการทำงานที่ส่วนงานหนึ่งได้ทดลองทำแล้วได้ผล
6. เมื่อต้องการสร้างพฤติกรรมของคนในองค์กร	การสื่อสารซ้ำ ๆ ถึงการให้ความสำคัญและคุณค่าของการทำงาน เป็นทีมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร หรือสื่อสารข่าวผลสำเร็จในการทำงานใดๆของทีมงานหนึ่งๆซึ่งจะสามารถเป็นกำลังใจให้คนอื่น ๆ หรือลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ยังคงเหลืออยู่

เรื่องที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการสื่อสารคือ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต่างๆ ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาจำนวนมากระบุตรงกันว่าปัญหาใหญ่ที่สุดของผู้ผู้นำในเรื่องการสื่อสารในบริบทของการเปลี่ยนแปลงคือ “การชอบคิดไปเองว่าการเปลี่ยนแปลงหรือสิ่งต่างๆ ได้เกิดขึ้นอย่างที่ได้บอกไปแล้ว” ซึ่งมีสาเหตุจากการที่ผู้นำมักเชื่อหรือคิดไปเองอย่างผิดๆ ในเรื่องของการสื่อสารสี่ประการดังนี้



การสื่อสาร : ความเชื่อ vs ความจริง

ความเชื่อ : คนในองค์กรเข้าใจอย่างที่ได้มีการสื่อสารออกไปแล้ว

ความจริง : การจะให้คนให้ความสนใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องมีการพูดเรื่องเดิมๆ ซ้ำๆ ถึงเจ็ดหน

ความเชื่อ : คนในองค์กรเห็นด้วยกับสิ่งที่ได้มีการสื่อสารออกไป

ความจริง : ความเงียบไม่ได้หมายถึงเห็นด้วยเสมอไป

ความเชื่อ : คนในองค์กรให้ความสำคัญกับสิ่งที่ได้สื่อสารออกไป

ความจริง : สิ่งทีองค์กรสื่อสารออกไปไม่ถึงหนึ่งเปอร์เซ็นต์ของสารทั้งหมดที่คนได้รับต่อวัน

ความเชื่อ : คนในองค์กรจะปฏิบัติตามที่บอกไป

ความจริง : ธรรมชาติของมนุษย์ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง



การวางแผนการสื่อสาร

แน่นอนว่าการจะใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในหลากหลายวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาข้างต้นนี้จำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งท่านสามารถใช้เครื่องมือสำหรับการวางแผนการสื่อสารดังที่ได้นำเสนอไว้ในตารางด้านล่าง พร้อมคำแนะนำสำหรับการออกแบบแผนการสื่อสารที่ได้นำเสนอไว้ด้วยเช่นกัน



เครื่องมือการวางแผนการสื่อสาร

ลำดับ (No.)	ข้อความหลัก (Key Message)	วัตถุประสงค์ (Objectives)	กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience)	ผู้ส่งสาร (Sender)	วันที่/ความถี่ในการส่งสาร (Timing/Frequency)	ช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel)	ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร (Feedback Channel)



เครื่องมือในการพัฒนาข้อความหลักที่จะสื่อสาร

ข้อความหลักที่ (Message No.)	กิจกรรมในการสื่อสาร (Communication Activities)	พัฒนาโดย (Content Developed by Who and When)	อนุมัติโดย (Approved by Who and When)	ส่งให้สื่อโดย (Submit to Media by)	ออกโดย (Issue by)



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบแผนการสื่อสาร

1. ข้อความหลัก (Key Messages)	คือ สิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ ต้องออกแบบให้เหมาะสมและตรงกับสิ่งที่กลุ่มเป้าหมายสนใจ ชัดเจน ตรงประเด็น และเสนอต้นเสมอปลาย
2. กลุ่มเป้าหมาย (Target Audience)	ระบุว่าใครคือกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารครั้งนี้ ใครควรจะรับรู้เรื่องนี้ ความสนใจของกลุ่มผู้รับสารเป็นเรื่องใด เพื่อที่จะออกแบบให้เหมาะสมกับผู้รับ
3. ผู้ส่งสาร (Sender)	สำหรับสารที่สำคัญทุกคนในองค์กรต้องรับรู้อาจให้ผู้บริหารระดับสูงสุดเป็นผู้ส่งสาร แต่โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ควรทำหน้าที่ผู้ส่งสารบ่อยครั้งเกินไป เพราะจะทำให้ความสนใจของพนักงานลดลง
4. ช่องทางในการสื่อสาร (Communication Channel)	กำหนดว่าสารจะส่งไปให้ผู้รับสารด้วยวิธีใดจึงจะดีและได้ผลที่สุด ซึ่งวิธีการที่เลือกใช้จะต้องให้เหมาะสมกับลักษณะสารและกลุ่มผู้ฟัง รวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้น ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย ในทางปฏิบัติหากเป็นเรื่องสำคัญมาก ๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุม เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ เห็นหน้า หรือหากเป็นเรื่องทั่วไปให้รับทราบก็อาจใช้อีเมล สำหรับบางเรื่องที่สำคัญมาก ๆ อาจใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ และอย่าลืมเรื่องการสื่อสารซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้
5. ช่องทางในการแสดง ความคิดเห็นของผู้รับสาร (Feedback Channel)	เป็นการออกแบบวิธีการสำหรับผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องนั้นได้ ซึ่งถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นซักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้พนักงานแสดงความคิดเห็นทางอีเมลล์ หรือเว็บบอร์ด



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในบางครั้ง ท่านอาจต้องการเครื่องมือในการสื่อสารที่จะสามารถช่วยท่านในการสื่อสารที่จำเป็นต้องมีการทำเป็นประจำผ่านหลากหลายช่องทางระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการนี้ท่านสามารถใช้เครื่องมือการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่นำเสนอด้านล่างนี้ ในการรวบรวมและสรุปข้อมูลข่าวสารที่ทีมงานของท่านจำเป็นต้องใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ



เครื่องมือการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

แบบรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร

ครั้งสุดท้ายที่ท่านแจ้งให้สมาชิกของทีมทราบถึงความคืบหน้าครั้งล่าสุดของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือเมื่อใด? สมาชิกในทีมของท่านมีการพูดถึงสิ่งที่กังวลห่วงใยเป็นพิเศษในเรื่องใดบ้าง?

โปรดระบุว่าอะไรคือการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่สุดที่กำลังดำเนินการอยู่ขององค์การในภาพรวม ของส่วนงานของท่าน และของทีมงานของท่าน



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ข่าวลืออะไรที่กำลังกระจายอยู่ในองค์กรของท่านในขณะนี้? มีข้อมูลข่าวสารใดบ้างเกี่ยวกับข่าวลือนั้นที่ท่านสามารถแบ่งปันร่วมกับทีมงานของท่าน?

วิธีที่ดีที่สุดในการให้ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้แก่สมาชิกในทีมของท่าน (อาทิเช่น บอกเป็นการส่วนตัว การจัดประชุมพิเศษ การประชุมตามปกติ หรือบันทึกข้อความ)?

ความคืบหน้าของงาน/ข่าวลือ/การเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่	วิธีการในการส่งสาร	เวลาในการส่งสาร



เมื่อต้องการให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง จำเป็นต้องออกแบบ วางแผน และดำเนินการสื่อสารให้มีลักษณะที่ดีดังนำเสนอในตารางด้านล่างนี้



ตรวจสอบลักษณะของการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

- **ชัดเจน (Clear)** ผู้รับสารสามารถเข้าใจตรงตามที่คุณสื่อสารต้องการได้โดยง่าย
- **เสมอต้นเสมอปลาย (Consistent)** สารที่ส่งออกไปต้องมีความเสมอต้นเสมอปลายสม่ำเสมอ เช่น หากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา
- **ถูกต้อง (Accurate)** หากมีการอ้างถึงตัวเลขหรือข้อมูลใดๆ ต้องมีความถูกต้อง ที่สำคัญต่อความน่าเชื่อถือ
- **เวลาที่เหมาะสม (Timely)** ช่วงจังหวะเวลาที่สื่อสารเรื่องใดออกไปต้องมีความเหมาะสม เช่น หากต้องการให้พนักงานทำรายงานผลการปฏิบัติงานหน้าที่ในงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ก็ควรที่จะแจ้งให้ทราบก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถเตรียมการรวบรวมข้อมูลสำหรับทำรายงาน นอกจากนี้พึงทราบว่าหากการแจ้งผลสำเร็จของการดำเนินการในเรื่องใดๆ ให้พนักงานทราบหลังเหตุการณ์ไปแล้วนานมากๆ ก็อาจทำให้รู้สึกว่าเป็นข่าวเก่า ไม่สามารถกำลังใจให้กับพนักงานได้
- **เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง (Focused on Intended Audience)** สารที่ส่งออกไปต้องมีเนื้อหาและวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้ฟัง เช่น หากเป็นสารที่จะส่งไปยังพนักงานบัญชีก็ไม่ควรใช้ศัพท์เทคนิคทางวิศวกรรมที่ผู้ฟังไม่สามารถเข้าใจได้ เป็นต้น
- **เข้าใจได้ง่าย (Easily Understood)** สารนั้นสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ใช้ภาษาหรือคำเทคนิคที่เป็นที่เข้าใจเฉพาะในกลุ่มผู้ฟังบางกลุ่ม



การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คืออย่างไร?

Call Center แห่งหนึ่ง ซึ่งต้องการให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงสร้างโอกาสที่พนักงานจะสามารถบอกว่าจะอะไรบ้างที่จะช่วยให้พวกเขาทำงานได้ดีขึ้นผ่านทางโครงการชื่อว่า “หนึ่งเสียงของท่านมีความหมาย (Your Voice is counted.)”

ภายใต้โครงการนี้พนักงานจะใช้สถานที่ที่ทางองค์กร เตรียมไว้ให้ในการนำเสนอความคิดเห็นของตนถึงสิ่งที่เป็นอุปสรรคปัญหาในการทำงานและสิ่งที่ตน คิดว่าจะช่วยให้การทำงานของตนมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารเข้าร่วมในการประชุมด้วย ผลที่ได้จากโครงการนี้ นอกจากจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของ พนักงานได้ตามที่คาดไว้แล้ว ยังพบว่าทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

นอกจากการสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว ท่านทราบหรือไม่ว่ายังมีการสื่อสารอีกวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิผลอย่างยิ่ง? วิธีนั้นคือ “การใช้ตัวท่านเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร” ทั้งนี้เพราะในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะถูกคนในองค์กรจับตามองในฐานะเป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากจะฟังสิ่งที่ท่านพูดแล้ว คนในองค์กรจะดูในสิ่งที่ท่านทำ ด้วยความคาดหวังที่จะเห็นสิ่งที่ท่านทำสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับสิ่งที่ท่านพูด



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีทั้งการกระทำและการสื่อสารไปยังคนในองค์กรในทิศทางเดียวกันเสมอต้นเสมอปลาย ไม่เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ไม่เช่นนั้นคนในองค์กรจะเข้าใจว่าฝ่ายบริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างจริงจัง ทำให้คนในองค์กรไม่ให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่

ลดแรงต่อต้านสร้างแรงบันดาลใจ

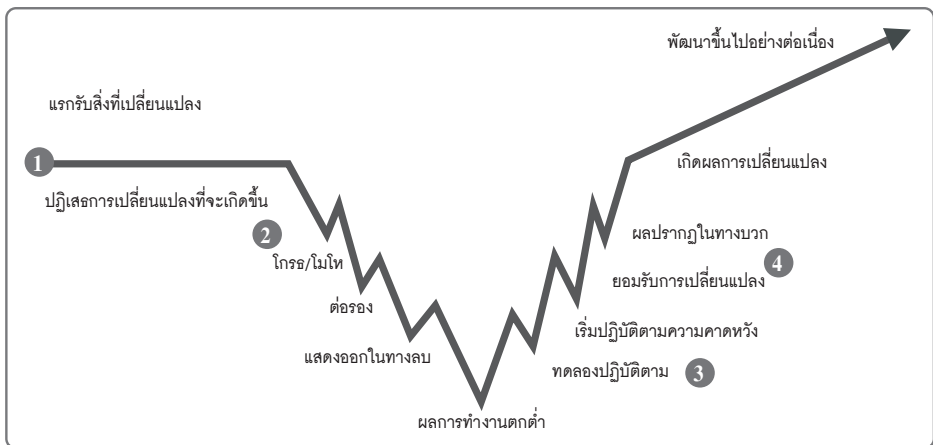
ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่ประสบผลสำเร็จอย่างดี เป็นเพราะไม่มีแรงต่อต้านจากคนในองค์กร หรือเป็นเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีวิธีกาการบริหารจัดการแรงต้านนั้น?

คงไม่ใช่สิ่งเหนือความคาดหมายของท่านเมื่อทราบว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จหรือไม่ต่างก็ต้องพบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์กรที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งนี้เนื่องมาจากธรรมชาติของคนที่มีมักจะมิกิจวัตรที่ตนเองทำจนคุ้นเคยและรู้สึกปลอดภัย สบายใจที่จะทำตามกิจวัตรของตน ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงที่มาถึงนี้มักทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ ทั้งโครงสร้างองค์กร การบริหารงาน และกระบวนการทำงานแบบใหม่ ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

นอกจากไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยทำแล้ว สาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแรงต่อต้านจากคนในองค์กรคือ การเปลี่ยนแปลงมักจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางอำนาจ มีคนบางกลุ่มมีอำนาจมากขึ้น ขณะที่คนบางส่วนอาจสูญเสียอำนาจ จึงเป็นธรรมดาที่พนักงานที่รู้สึกว่าตนเองสูญเสียอำนาจก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น



ถึงแม้ว่าในท้ายสุดแล้วคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้แต่ก็ต้องเป็นภายหลังจากที่ได้ผ่านหลายขั้นตอนของอารมณ์แล้ว ซึ่งทางจิตวิทยาได้กล่าวถึงรูปแบบขั้นตอนอารมณ์ของบุคคลที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงว่าจะมีอยู่สี่ขั้นตอนหลักคือ เริ่มจาก (1) ตกใจและปฏิเสธ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (2) โกรธและต่อต้าน (3) รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม จนถึง (4) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว รายละเอียดดังแสดงตามแผนภาพด้านล่าง



รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

จากแผนภาพจะเห็นว่าในขณะที่คนในองค์กรยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธและต่อต้านในขั้นตอนที่ 2 ได้ ผลการทำงานจะตกต่ำ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่คอยให้พนักงานมีการปรับตัวตามธรรมชาติ ซึ่งอาจใช้เวลานาน แต่ควรเข้าไปช่วยให้คนในองค์กรสามารถก้าวผ่านเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่ดี การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนที่ 4 ซึ่งเป็นภาวะที่พนักงานจะมีผลการทำงานที่ดี และสามารถช่วยเป็นกำลังในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง



ซึ่งท่านสามารถช่วยให้พนักงานรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละภาวะของอารมณ์ได้ด้วยเทคนิควิธีการต่างๆ ดังได้สรุปและนำเสนอในตารางด้านล่าง



คำแนะนำสำหรับช่วยให้คนในองค์กรเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่มีผลการทำงานที่ดี

สภาวะอารมณ์	สภาพของผู้อยู่ในอารมณ์นั้น	สิ่งที่คุณสามารถเปลี่ยนแปลงสามารถทำเพื่อช่วยเหลือ
1. ตกใจและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> รู้สึกถูกคุกคาม ไม่ยอมรับรู้ว่ามีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รู้สึกไม่ปลอดภัย ปิดตัวเอง ขาดความเชื่อมั่น 	<ul style="list-style-type: none"> หาบทบาทใหม่ให้สูงสุดเสียงของตน เปิดโอกาสให้แสดงความรู้สึก เป็นผู้ฟังที่ดี ช่วยพนักงานจัดการความตึงเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
2. โกรธและต่อต้าน	<ul style="list-style-type: none"> โกรธในสิ่งที่เกิดขึ้น ยึดเหนี่ยวกับอดีต รู้สึกไม่ปลอดภัย 	<ul style="list-style-type: none"> ให้ทำงานร่วมกันแบบกลุ่มเล็กให้เกิดการสื่อสารสัมพันธ์เป็นส่วนหนึ่งของมัน สร้างโอกาสที่พนักงานจะสามารถแสดงความรู้สึก
3. รับรู้และทดลองปฏิบัติตาม	<ul style="list-style-type: none"> เริ่มยอมรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่สูญเสีย เริ่มมองหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง หากเห็นความสำเร็จจะยิ่งมั่นใจ 	<ul style="list-style-type: none"> รับฟังคำบ่นและกระตุ้นให้แสดงความรู้สึกด้วยคำถาม "รู้สึกอย่างไรกับเรื่องนี้?" เริ่มเน้นย้ำผลดีของสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น สร้างความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มสำหรับพนักงานต่อไป กระตุ้นให้พนักงานลองสิ่งใหม่ๆ แม้จะมีความเสี่ยงด้วยคำถาม "เราจะจัดการกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง?" ความสำเร็จจะช่วยสร้างความมั่นใจ
4. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว	<ul style="list-style-type: none"> ยอมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกเจ็บปวด สับสนกลัว จะหมดไป อาจเปลี่ยนเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างความสัมพันธ์ในระดับกลุ่มสำหรับพนักงานต่อไป เปิดโอกาสให้พนักงานทำงานที่ถนัดเพื่อให้รู้สึกถึงผลสำเร็จของตน เปลี่ยนความสนใจของพนักงานจากเรื่องอารมณ์มาสู่เรื่องงาน เตรียม "เปลี่ยนคน" สำหรับคนบางส่วนที่ไม่สามารถปรับตัวได้เพราะอาจสร้างผลเชิงลบต่อกลุ่ม



ทั้งนี้ต้องเรียนให้ท่านควรทราบว่ากระบวนการพัฒนาสภาพอารมณ์ จากขั้นตอนที่หนึ่งถึงขั้นตอนที่สี่จะเป็นไปตามลำดับจากขั้นที่หนึ่ง ไปสอง สาม และสี่ และแต่ละบุคคลจะใช้เวลาในการพัฒนามากน้อยไม่เท่ากัน และแม้ว่าด้วยการบริหารจัดการที่ดีอาจสามารถเร่งให้พัฒนาจากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีก ขั้นตอนหนึ่งอย่าง รวดเร็ว แต่อาจทำให้พื้นฐานความพร้อมของสภาพจิตใจ สำหรับการเริ่มขั้นตอนต่อไปไม่เพียงพอได้ จึงควรให้เวลาที่เหมาะสมแก่คน ในองค์การในการปรับสภาพจิตใจต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับท่านที่ต้องการเครื่องมือในการช่วยจัดการความเครียดของคน ในองค์การท่านสามารถใช้เครื่องมือสำหรับช่วยในการหาสาเหตุและจัดการ ความเครียดของคนในองค์การของท่านตามที่ได้นำเสนอต่อไปนี้



ใบงานหาสาเหตุและจัดการความเครียดของคนในองค์กรของท่าน

แบบช่วยในการจัดการระดับความเครียด

สิ่งใดที่รบกวนสมาชิกในทีมงานของท่านมากที่สุดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในที่ทำงานของท่าน? อะไรคือสาเหตุที่มาของความเครียดนั้น?

ท่านสามารถทำให้ความเครียดเหลือน้อยที่สุดหรือลดระดับความเครียดส่วนที่มากเกินไปได้อย่างไร? (✓)

- _____ ให้คำเตือนล่วงหน้าถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นลดความประหลาดใจเมื่อเกิดขึ้นจริง
- _____ สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน
- _____ สร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน
- _____ ประเมินปริมาณงานและแบ่งสรรงานใหม่เพื่อให้ปริมาณงานของแต่ละคนสมดุลกัน
- _____ สังเกตความรู้สึกของพนักงานและสนับสนุนให้มีการแสดงออกถึงสิ่งที่รู้สึก

ท่านสามารถหาแรงสนับสนุนที่จะช่วยท่านจัดการกับระดับความเครียดได้จากไหนบ้าง เช่น ผู้บังคับบัญชาของท่านหรือเพื่อนร่วมงาน?



ทำรายชื่อของสมาชิกในทีมงานของท่าน หาว่าอะไรคือสิ่งที่สมาชิกแต่ละคน
รู้สึกอยู่ในขณะนี้? หาวิธีหรือหนทางที่ท่านจะช่วยเหลือสมาชิกแต่ละคน

ชื่อสมาชิกในทีม	อาการในปัจจุบัน	หนทางในการช่วยเหลือ

โดยปกติแล้ว ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องการช่วยพนักงานให้ก้าวข้ามผ่านสภาพอารมณ์ในขั้นตอนแรกไปยังขั้นตอนสุดท้ายให้เร็วที่สุด เพราะถ้าพนักงานยังอยู่ในขั้นตอนแรกๆ จะไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามความตั้งใจดีของผู้บริหารมักหลงเอยด้วยการถูกมองเป็นการบังคับฝืนใจ เช่นในบางครั้งถ้าผลดีของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพนักงานถูกเอ่ยถึงบ่อยเกินไป จะนำไปสู่ความรู้สึกหวาดระแวงว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ต่อผู้บริหารแน่ๆ ไม่ใช่ของตนเอง ไม่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจะเป็นผลดีต่อตนเองได้อย่างไรในเมื่อตนเองรู้สึกแยกกับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่

ในสถานการณ์เช่นนี้ ท่านควรเปิดโอกาสให้คนที่รู้สึกแย่สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกของตน ซึ่งคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการเรื่องนี้ได้นำเสนอไว้ดังนี้



คำแนะนำสำหรับการเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกทางอารมณ์

- ให้ทุกคนทราบว่าความโกรธ ความขี้มึนเศร้า หรือความรู้สึกช็อกเป็นปฏิกิริยาตามธรรมชาติเมื่อเกิดความรู้สึกสูญเสีย ให้ทุกคนทราบว่าคนเราจำเป็นต้องระบายหรือแสดงออกถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เพราะโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งความสูญเสียบางอย่าง เช่น งานที่เคยทำ เพื่อนร่วมงาน บทบาทที่เคยมี ซึ่งแน่นอนว่าอารมณ์ของความรู้สึกสูญเสียนั้นจำเป็นที่จะต้องแสดงออก ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ผู้ได้รับผลกระทบจะเกิดอารมณ์ของความรู้สึกสูญเสีย
- ให้คิดว่า การคร่ำครวญถึงความรู้สึกสูญเสียเป็นเรื่องปกติ อย่าล้งเล็ที่จะแสดงความรู้สึกออกมา
- จงอดทนเพราะการก้าวผ่านช่วงเวลานี้ต้องใช้เวลาและแต่ละคนใช้เวลาไม่เท่ากันแต่จะสามารถผ่านไปได้ถ้าไม่เจตนาปล่อยให้ตนเองจมปลักกับความรู้สึกสงสารตนเอง



ผู้นำที่ตีห้ามหนีเรื่องคน

ผู้นำส่วนใหญ่มักชอบสื่อสารถึงเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการให้พนักงานทราบอย่างตรงไปตรงมาแต่ไม่ชอบที่จะต้องจัดการ กับความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องๆ นั้น ซึ่งซับซ้อนกว่ามาก ซึ่งเหตุผลที่มีจะคล้ายๆ กัน คือ "ไม่มีเวลา" หรือ "ไม่อยากยุ่งกับเรื่องส่วนตัว อารมณ์ส่วนตัวของใคร"

แต่ท่านทราบหรือไม่ว่าการละเลยเรื่องคนเป็นอาการที่บ่งชี้ถึง การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะหน้าที่ของผู้บริหารคือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการเงินให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งหากผู้บริหารไม่สามารถบริหารจัดการให้พนักงานอยู่ในภาวะที่สามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้สูงสุดแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงความด้อยประสิทธิภาพทางการบริหาร



นอกเหนือจากสิ่งที่ได้กล่าวมาแล้ว อีกประการที่ท่านควรให้ความสนใจคือ ไม่ควรมองผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจเป็นบุคคลที่ปฏิเสธที่จะเปลี่ยนหรือเปลี่ยนได้ช้ากว่าที่คาดหวังว่าเป็นฝ่ายตรงข้ามที่มีทัศนคติไม่ดีหรือขาดสปีริตในการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้เพราะการต่อต้านเป็นสิ่งปกติที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เสมอ และที่สำคัญก็คือ การต่อต้านจะมีสาเหตุที่มาเสมอ

และสาเหตุที่มาส่วนใหญ่เกิดจากการที่การเปลี่ยนแปลงนั้นไปแตะต้องสิ่งที่มีคุณค่าต่อผู้ต่อต้าน ยิ่งสิ่งที่ถูกกระทบมีคุณค่ามากเท่าใด การต่อต้านยิ่งรุนแรงเท่านั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่น่าใจควรค้นหาว่าสิ่งนั้นคืออะไร โดยค้นหาจากผู้ต่อต้าน ความเข้าใจถึงเรื่องราวสาเหตุจะช่วยให้ท่านสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนแปลงบางครั้ง ท่านอาจพบกับพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนิ่งเฉย ไม่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการกระทำลักษณะนี้มีสาเหตุสำคัญที่นักจิตวิทยาได้วิเคราะห์ไว้ว่า คนที่ต่อต้านไม่เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโครงการการเปลี่ยนแปลงนั้นมักมีความต้องการบางอย่างส่วนตัวที่ขัดแย้งกับสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างเช่น หัวหน้างานบางคนที่ไม่เต็มใจที่จะทำหน้าที่หัวหน้าทีมในการทำงานในลักษณะเป็นทีมนั้นอาจเป็นเพราะกลัวที่จะถูกมองว่าไม่มีความสามารถในการบริหารทีมงานหรือไม่มีความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งนี้อาจเกิดในจิตใจของพนักงานและนำไปสู่การเพิกเฉยต่อสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ทำเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง หนทางในการแก้ไขที่แนะนำคือ การใช้วิธีการสื่อสารแบบพูดคุยสองต่อสองกับพนักงานนั้นเพื่อหาว่าสาเหตุที่ทำให้พนักงานนั้นไม่ให้ความร่วมมือกันนั้นคืออะไร เพื่อช่วยหาทางแก้ไขต่อไป



อย่างไรก็ตาม หากท่านได้ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้แล้วแต่ไม่สามารถเปลี่ยนความรู้สึกต่อต้านของคนบางคนหรือบางส่วนได้ คนส่วนนี้จะไม่เหมาะที่จะให้อยู่ในตำแหน่งที่เป็นส่วนสำคัญของโครงการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการบุคคลที่เต็มทีและกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และท่านควรพิจารณาย้ายบุคคลเหล่านี้ไปทำหน้าที่ในส่วนงานอื่นที่ความสามารถพิเศษของเขาเหล่านั้นจะสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่จะต้องไม่เป็นตำแหน่งที่จะสามารถเป็น อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ โปรดอย่าลืมว่าถึงแม้เนื้อหาในส่วนนี้จะพูดถึงการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักแต่ก็เชื่อว่าพนักงานในองค์กรทุกคนจะรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานบางส่วนอาจเต็มใจที่จะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผล สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความรู้สึกยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นคือจะต้องสามารถทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กร และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง

ฉลองชัยชนะระหว่างทาง

ท่านเคยขับรถระยะทางไกลๆ จากกรุงเทพฯ ไปเชียงใหม่หรือไม่? ในการเดินทางนั้นท่านมีแวะพักผ่อนทานข้าวระหว่างทางใช้หรือไม่? เห็นด้วยหรือไม่ว่าหากไม่มีจุดแวะพักเลยจะทำให้การเดินทางนั้นน่ารื่นรมย์น้อยลง? ความรู้สึกนี้ก็ไม่ได้ต่างจากผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมักใช้เวลา นานกว่าจะถึงจุดหมายและระหว่างทางมักมีเรื่องราวปัญหาให้ต้องแก้ไข สิ่งเหล่านี้จะบั่นทอนแรงกายแรงใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงนั้น ดังนั้นหากท่านต้องการ รักษาพลังกายพลังใจของคนทั้งหลายให้กระตือรือร้น ท่านต้องหาจุดแวะพักให้เขาเหล่านั้นได้เติมพลังเป็นระยะๆ



ในการนี้ ท่านสามารถทำได้โดยการกำหนดหลักชัยระหว่างทางไว้ ซึ่งอาจเป็นหลักชัยเล็กๆ น้อยๆ และให้มีการเฉลิมฉลองจุดสำเร็จระหว่างทางนั้น โดยการเฉลิมฉลองนั้นอาจเป็นรูปแบบง่าย ๆ แต่เป็นการทำให้ทุกคนมองเห็น และมีโอกาสสัมผัสได้ว่ามีบางสิ่งสำเร็จแล้ว อย่างกรณีของผู้อำนวยการ ฝ่ายท่านหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมๆ หนึ่งในโครงการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้แล้วให้ผู้เขียนฟังว่าครั้งหนึ่งเมื่อทีมของตนได้ทำงานชิ้นหนึ่งสำเร็จ เธอได้ทำให้คนในทีมประหลาดใจด้วย การทำขนมเค้กด้วยตนเองจากบ้าน แล้วจัดเลี้ยงน้ำชาในที่ทำงานร่วมกับสมาชิกของทีม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ดี และทำให้ทุกคนในทีมมีแรงที่จะทำงานอื่นๆ ต่อไป



การฉลองชัยชนะระหว่างทางได้อย่างไร

- ความไม่แน่ใจในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงจางหาย
- เกิดเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่าความเสียสละและการทำงานหนักของทุกคนส่งผลเป็นรูปธรรม
- สามารถรักษาแรงสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงไว้ต่อไป
- เกิดพลวัตในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้า
- เกิดจิตสำนึกในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ท่านเชื่อหรือไม่ว่าการหาวิธีในการฉลองชัยชนะเพื่อสร้างกำลังใจให้ทีมงานไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เลย หากแต่เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะพนักงานจะคุ้นเคยกับสิ่งที่ได้รับบ่อยๆ จนไม่ตื่นเต้น และทำให้รู้สึกเป็นเหตุการณ์ปกติ ซึ่งไม่ใช่บรรยากาศความรู้สึกที่เราต้องการจากการฉลองชัยชนะ เพื่อความสะดวกของท่านผู้อ่านผู้เขียนจึงขอเสนอเทคนิคบางประการ เพื่อเป็นแนวทางในท่านนำไปประยุกต์ใช้ดังแสดงในตาราง



คำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคในการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง

ต่อไปนี้เป็นความคิดบางประการสำหรับการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทาง และทำให้ทีมงานของท่านมีพลังก้าวเดินต่อไป

- จัดเตรียมอาหารกลางวันมื้อพิเศษให้กับทีมงานและอาจจัดให้มีแขกรับเชิญ จากภายนอกองค์กรมาพูดถึงความสำเร็จในเรื่องคล้ายคลึงกันนี้ที่เกิดขึ้น ในองค์กรของเขาและผลดีที่เกิดขึ้นแก่องค์กรหรือแก่การเปลี่ยนแปลง
- จัดให้มีการไปปิกนิกนอกสถานที่เพื่อฉลองความสำเร็จ
- หยุดงานช่วงบ่ายเพื่อจัดให้มีการแข่งกีฬาเพื่อความสนุกสนาน
- แจ้งให้สมาชิกของทีมทราบว่าสิ่งที่สำเร็จได้นี้เกิดจากการทำงานที่แสน วิเศษและทุ่มเทของใครบ้าง
- ส่งขนมพร้อมการ์ดขอบคุณและตั๋วหนังสองใบไปให้พนักงานที่บ้าน

โปรดอย่าลืมสิ่งสำคัญสองประการคือ

- หนึ่ง** พยายามฉลองอย่างง่าย ๆ และสร้างสรรค์เพราะสิ่งที่พนักงานเจอซ้ำ ๆ จะไม่สามารถสร้างความกระตือรือร้นได้ อาจรู้สึกเหมือนเป็นการทำตามหน้าที่
- สอง** สำหรับความสำเร็จของงานที่ยากหรือสำคัญอาจต้องมีการเฉลิมฉลองที่ ใหญ่โตขึ้น เช่น ถ้าการทำงานนี้เสร็จหมายถึงว่าการเปลี่ยนแปลงได้ ดำเนินมาถึงครึ่งทางแล้วก็อาจมีการจัดงานเลี้ยงอาหารค่ำขึ้นโดยมีผู้ บริหารระดับสูงเช่น ซีอีโอมาเป็นแขกพร้อมกล่าวสุนทรพจน์บนเวที หรือ ขอให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรกล่าวถึงความสำคัญนี้ในการประชุมใหญ่ ทั่วประเทศ เป็นต้น



อย่างไรก็ดี สิ่งที่คุณำการเปลี่ยนแปลงควรระมัดระวังก็คือ ต้องแบ่งแยกความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทางกับการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการเฉลิมฉลองชัยชนะระหว่างทางคือการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานในการดำเนินการต่อไป ในขณะที่หากเป็นการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการที่ต้องทำได้เสร็จสิ้นลงแล้วทำให้หมดแรงกระตุ้นให้มุ่งมั่นดำเนินการต่อไปเพราะความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้หมดลงไป

จากการศึกษาพบว่า ความผิดพลาดจากการประกาศความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปเป็นสาเหตุหลักสำคัญประการหนึ่งของความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะดังที่ท่านทราบอยู่แล้วว่าในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงจะมีผู้ให้การสนับสนุนกับผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการประกาศผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวางมือจากการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพราะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นแล้วในขณะที่ผู้ต่อต้านซึ่งรอคอยให้การเปลี่ยนแปลงหยุดลงอยู่ก็จะมีโอกาสในการทำให้เกิดความเข้าใจว่าเหตุการณ์สงบเรียบร้อยแล้วทุกอย่างควรจะกลับเข้าสู่สภาพเดิม ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสเสี่ยงต่อความล้มเหลวอย่างยิ่ง

ดังนั้นหากท่านเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ท่านจะต้องทำให้เกิดความแตกต่างที่ชัดเจนระหว่างการฉลองชัยชนะระหว่างทางกับการประกาศผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง



สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้ยั่งยืนด้วยการใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างขององค์การ

หลังจากที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบังเกิดผลแล้ว คาดว่าท่าน ย่อมต้องการให้สิ่งที่เกิดขึ้นนั้นดำรงอยู่ต่อไป ไม่กลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการ เปลี่ยนแปลง แต่ความจริงที่เกิดขึ้นเสมอก็คือ องค์การหลายแห่งพบว่าสิ่งที่เปลี่ยน แปลงไปมักจะไม่ถาวรและหากปล่อยตามธรรมชาติส่วนใหญ่จะกลับเข้าสู่ สภาพเดิมๆ ก่อนการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นเพื่อไม่ให้งานที่ผ่านมาสูญเปล่า จึงควรมีการตรวจสอบ ว่าสิ่งที่เป็นไปภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามคาดหวังหรือไม่ โดยท่าน สามารถใช้เครื่องมือรายการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงดังนำเสนอด้านล่าง



เทคนิคในการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Outcomes)

ศักยภาพของบุคลากร

- บุคลากรมีทักษะความรู้ ความสามารถใหม่ที่สามารถปฏิบัติงานใน กระบวนการใหม่ได้หลังจากที่การเปลี่ยนแปลงสิ้นสุดลง

กระบวนการทำงาน

- กระบวนการและวิธีปฏิบัติงานใหม่ได้มีการนำไปปฏิบัติหลังจากที่การ เปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นลง

องค์ประกอบขององค์การที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Enablement)



การฝึกอบรม

- หลักสูตรการฝึกอบรมได้รับการปรับปรุงเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ หรือพฤติกรรม การทำงานใหม่ในหลายๆ ตำแหน่งงาน และเพียงพอต่อการพัฒนาให้สามารถทำงานในหน้าที่นั้นๆ ได้

พฤติกรรมผู้บริหาร

- ผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่าง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ที่ได้เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

โครงสร้างองค์การ / หน้าที่ความรับผิดชอบ

- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ หรือปรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ส่วน

การบริหารทรัพยากรบุคคล

- มีการปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลต่างๆ เพื่อให้สอดคล้อง และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์การเป็นการถาวร อาจด้วยการออกเป็นนโยบายกำหนดถึงมาตรฐานการทำงานที่บังคับให้ทุกคนต้องดำเนินการตามวิธีการใหม่ ตัวอย่างเช่น หลังการเปลี่ยนแปลงเมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายในการให้บริการปรึกษาทางโทรศัพท์ได้โดยเฉลี่ยคนละสามสิบรายต่อวัน เป้าหมายสามสิบรายต่อคนนี้จะถูกกำหนดเป็นผลการทำงานที่ต้องการในระบบประเมินผลการทำงานพนักงานเพื่อให้ทุกคนในแผนกต้องใส่ใจกับผลการงานตลอดไป

ด้วยวิธีการนี้จะทำให้ในท้ายที่สุดแล้วการเปลี่ยนแปลงนั้นจะหยั่งรากในองค์การอย่างยั่งยืน กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์การ และองค์การมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไป รวมทั้งมีการสร้างผู้รับช่วงงานต่อที่จะช่วยให้สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ต่อไปได้และสืบทอดในภายหน้าไปยังรุ่นต่อไป



6

ประเด็นความรู้

หลังจากที่ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนแล้ว ในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ตรวจสอบว่าท่านได้รับทราบถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งท่านสามารถตรวจสอบโดยใช้รายการตรวจสอบที่นำเสนอไว้ด้านล่างนี้



เครื่องมือสำหรับประเมินการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

รายการตรวจสอบ

- ผู้นำขององค์กรมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- การสร้างความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเร่งด่วนมีความสำคัญอย่างไร?
- โครงสร้างขององค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- ทีมเจ้าภาพหมายถึงอะไร?
- ทีมเจ้าภาพสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงมีประโยชน์อย่างไร?
- การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจำเป็นอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง?
- โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?



- การวางแผนการสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?
- ทำไมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องช่วยคนในองค์กรให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง?
- การลดช่องว่างระหว่างทางจำเป็นอย่างไร?
- การหยั่งรากการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนทำได้อย่างไรบ้าง?

หากท่านไม่สามารถระบุคำตอบได้สำหรับรายการในข้อใด ท่านอาจกลับไปดูบททวนในประเด็นนั้นได้ซึ่งจะอยู่ในบทที่สี่และห้าของคู่มือเล่มนี้



7

ทดลองทำจริง

ในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ทดลองบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ ซึ่งในการทำงานสามารถย้อนกลับไปดูเนื้อหาในบทต้นในประเด็นที่ต้องการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ เพราะวัตถุประสงค์ของการทดลองทำเพื่อให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้และทักษะ



กรณีศึกษา

หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดเก็บรายได้ของรัฐซึ่งมีผู้รับบริการทั้งที่เป็นประชาชนผู้มีรายได้ทั่วไปและองค์การธุรกิจเอกชน เพื่อให้การจัดเก็บและการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทางหน่วยงานได้มีการเปลี่ยนแปลงการดูแล จัดเก็บและบริการธุรกิจขนาดใหญ่ จากเดิมส่วนงานในเขตพื้นที่ที่ตั้งของธุรกิจขนาดใหญ่นั้นๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลมาเป็นการรวมศูนย์การให้บริการทั้งหมดที่ส่วนกลางจัดตั้งเป็นส่วนงานใหม่ขึ้น



แบบทดสอบ

- 1) ขอให้ท่านทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis โดยใช้ใบงานที่จัดเตรียมไว้ให้



แบบการทำ Force Field Analysis

อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง?	อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง?	จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร?

2) ขอให้ท่านกำหนดว่าต้องมีงานย่อยหรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ไต่บ้างสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้ โดยขอให้ท่าน กำหนดเพียงสองงานย่อยเท่านั้น

3) ขอให้ท่านเลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตารางความรับผิดชอบโดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้ให้



ใบงานแบบตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่ต้องส่งมอบ	กำหนดส่ง	(ทีมงานคนที่ 1)	(ทีมงานคนที่ 2)	(ทีมงานคนที่ 3)	(ทีมงานคนที่ 4)



ตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

บทบาทหน้าที่	ความหมาย
ผู้รับผิดชอบ (Accountable)	เป็นเจ้าของภาพของงานๆนั้น มีได้เพียงคนเดียว
หุ้นส่วน (Partner)	ทำงานร่วมกับเจ้าของภาพของงานๆนั้น
ที่ปรึกษา (Consultant)	ให้ความรู้เฉพาะทางในด้านต่างๆแก่เจ้าของภาพ
ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า (Informed)	เป็นผู้ที่ต้องได้รับแจ้งให้ทราบความคืบหน้าของงาน
ผู้อนุมัติ (Approver)	เป็นผู้อนุมัติตรวจรับงานๆนั้นในขั้นตอนสุดท้าย
ผู้ปรับปรุง/ให้ข้อมูล (Update/Input)	เป็นผู้ให้ข้อมูลที่จำเป็นกับงาน
ผู้ตรวจทาน (Reviewer)	เป็นผู้ตรวจทานผลงานที่เสร็จสิ้นแล้ว
ผู้สนับสนุน (Support)	เป็นผู้สนับสนุนในเรื่องต่างๆ เช่น งานเอกสาร





8

วัดระดับความเข้าใจ

หลังจากที่ท่านได้ทดลองทำจริงแล้ว ขอให้ท่านนำผลงานของท่านมาพิจารณาร่วมไปกับสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอในบทนี้ซึ่งเป็นเพียงแนวทางให้ท่านใช้เปรียบเทียบกับผลงานของท่านเท่านั้น และแน่นอนว่าสิ่งที่ท่านทำสามารถแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอขึ้นกับมุมมองในการวิเคราะห์ของท่าน สิ่งสำคัญที่ต้องการคือให้ท่านทบทวนผลการทดลองทำของท่านให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ : ตั้งศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่ที่จะรวมศูนย์การดูแลไว้ที่ส่วนกลาง

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis



ตัวอย่างการทำ Force Field Analysis

แบบการทำ Force Field Analysis

อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง?	อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง?	จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร?
1. ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน	1. ความไม่เห็นด้วยของส่วนงานที่ดูแลอยู่เดิม	สื่อสารสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นและผลดีของการเปลี่ยนแปลง
2. ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	2. ขาดความพร้อมด้านสถานที่ทำงาน	ปรับปรุงขยายพื้นที่สำนักงานเดิม
	3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่	ให้การฝึกอบรม



2) ขอให้ท่านกำหนดว่าต้องมีงานย่อยหรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ไດบ้างสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้

งานที่หนึ่ง : พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีให้รองรับวิธีการทำงานใหม่

งานที่สอง : ปรับปรุงขยายพื้นที่สำนักงานเดิม

งานที่สาม : ให้การฝึกอบรม

งานที่สี่ : พัฒนาแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก

3) ขอให้ท่านเลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตารางความรับผิดชอบโดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้ให้



แบบตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่หนึ่ง: พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีให้รองรับวิธีการทำงานใหม่

งานที่ต้องส่งมอบ	กำหนดส่ง	คุณสมจิตร (ฝ่าย IT)	ผอ.ศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่	คุณปรีชา (เจ้าหน้าที่ศูนย์)	คุณประมล (เจ้าหน้าที่ศูนย์)
1. วิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน	12/5/49	ผู้รับผิดชอบ		หุ้นส่วน	ผู้ให้ข้อมูล
2. จัดทำคู่มือผู้ใช้	10/5/49	ผู้รับผิดชอบ			
3. ติดตั้งระบบงาน	15/5/49	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า	หุ้นส่วน	ผู้ให้ข้อมูล
4. ฝึกอบรมวิธีการใช้ระบบงานใหม่	11/5/49	ผู้รับผิดชอบ		หุ้นส่วน	



9

สรุปผลการเรียนรู้

ขอให้ท่านผู้อ่านตรวจสอบความรู้ของท่านเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ในประเด็นต่างๆ ตามรายการด้านล่าง



แบบทดสอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

รายการตรวจสอบ

- องค์การที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะอย่างไร?
- ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน ทุกครั้งหรือไม่?
- Change Initiative เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช่หรือไม่?
- ทำไมการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเสมอๆ?
- สำหรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยราชการ จำเป็นต้องรู้การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรด้วยหรือไม่? เพราะปกติการทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาอยู่แล้ว



หากท่านไม่สามารถให้คำตอบในข้อใดได้ กรุณาอ่านคำตอบและบททวนเนื้อหาในแต่ละประเด็น ดังนี้

ประเด็น องค์การที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะอย่างไร?

คำตอบ เป็นองค์การที่มีผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงานนั้น คนในองค์การต้องการการเปลี่ยนแปลง รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน และเป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

ประเด็น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?

คำตอบ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงานหรือมีผลกระทบต่อคนและองค์การในวงกว้างจะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์การเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

ประเด็น การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้งหรือไม่?

คำตอบ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้งเพื่อวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงานจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้าและติดตามความก้าวหน้าของงานได้นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลการทำงานยังมีประโยชน์อื่นๆ อีก เช่น ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับพนักงาน และใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์การกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ



ประเด็น Change Initiative เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงใช่หรือไม่?

คำตอบ ในภาพรวมการเปลี่ยนแปลงหลักที่เราต้องการให้เกิดขึ้นจัดเป็น Change Initiative และเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจำเป็นต้องมีงานหรือการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ เกิดขึ้นด้วยเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงหลักสำเร็จได้ การเปลี่ยนแปลงย่อยๆ นี้เป็น Change Initiatives เช่นกัน (หากต้องการตัวอย่างโปรดดูเรื่องการวางแผนในบทที่สี่)

ประเด็น ทำไมการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเสมอๆ ?

คำตอบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักมีผลให้คนในองค์กรต้องเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนจนทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นเหล่านั้น

ประเด็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยราชการ จำเป็นต้องรู้การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรด้วยหรือไม่? เพราะปกติการทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาอยู่แล้ว

คำตอบ ถึงแม้คนในหน่วยราชการจะปฏิบัติตามสิ่งได้ถูกบอกโดยไม่ได้แย้ง แต่ถ้าคนในองค์กรยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีในใจได้ จะทำให้ผลการทำงานตกต่ำ แต่หากคนในองค์กรสามารถก้าวผ่านอารมณ์เชิงลบตอนแรกเริ่มเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นภาวะที่พนักงานจะมีผลการทำงานที่ดี





10

ฝากไว้ให้จดจำ

ก่อนจากกัน ผู้เขียนได้รวบรวมประเด็นต่างๆ คำแนะนำ และแนวทาง ดำเนินการการเปลี่ยนแปลงไว้ ณ ที่นี้ด้วยเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์และ ประโยชน์สำหรับท่านผู้ใ้คู่มือฉบับนี้ ซึ่งประกอบด้วยห้าประเด็นหลักคือ

- 1) ข้อผิดพลาดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ควรหลีกเลี่ยง
- 2) เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากส่วนล่าง
- 3) ความเคยชินของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4) บทบาทของผู้นำ ผู้บริหาร และฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 5) การใช้ที่ปรึกษาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ข้อผิดพลาดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ควร หลีกเลี่ยง

จะเห็นว่าเนื้อหาส่วนใหญ่ของคู่มือเล่มนี้กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลตามที่หวังไว้ แต่ท่านผู้อ่านคงเห็นด้วย กับผู้เขียนว่าในบางครั้งการศึกษาถึงข้อผิดพลาดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลง ไม่บังเกิดผลก็สามารถให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำการเปลี่ยนแปลง ไม่น้อยเลย

รายการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นข้อผิดพลาดที่หากท่านสามารถหลีกเลี่ยง ได้ก็ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปกว่าครึ่งทาง



- **อย่าพยายามใช้รูปแบบหรือเครื่องมือสำเร็จรูปที่ได้รับการพัฒนาจากภายนอก** แต่ให้พัฒนารูปแบบวิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
- **อย่าเสี่ยงใช้วิธีวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การแบบสั่งการจากฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การ** แม้ว่าในบางกรณีวิธีการนี้จะได้ดี แต่ส่วนใหญ่ต้องเกิดในภาวะที่องค์การกำลังอยู่ในวิกฤติร้ายแรงที่ทุกคนในองค์การรับทราบและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากไม่ใช่ภาวะการณืแบบที่ว่านี้ ถ้าองค์การที่มีขนาดใหญ่ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การโดยใช้การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เพียงครั้งเดียวจะมีโอกาสสำเร็จน้อยมาก
- **อย่าให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง** ผู้ที่ควรเป็นเจ้าภาพของการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำของหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบน ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญ
- **อย่าให้ความสำคัญกับงานด้านเทคนิคอย่างเดียว** ทั้งนี้ เพราะองค์การประกอบด้วยระบบสังคมดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคนิคจะต้องเข้ากันได้ดีกับสภาพสังคมในที่ทำงาน มิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านจากคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนด้านเทคนิคในบางครั้งมักละเลยการให้ความสำคัญในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในส่วนงานนั้น

เพื่อให้ท่านเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาสิ่งที่เกิดในบริษัทเหมืองแร่แห่งหนึ่งที่มีเทคนิคใหม่ที่ยอดเยี่ยมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต แต่วิธีการใหม่จะทำให้การทำงานเป็นกลุ่มคอยช่วยเหลือกันเมื่อเกิดอันตราย



ของพนักงานหายไป และเป็นเหตุให้พนักงานต่อต้านการนำวิธีการใหม่มาใช้ เพราะวิธีการนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญถึงเหตุผลที่ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่ม

● **อย่าพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่างในครั้งเดียว** ความผิดพลาดที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันจากระดับบนขององค์กรคือมักจะกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงกว้างมากเกินไป พยายามเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในครั้งเดียว คำแนะนำก็คือถ้าองค์กรไม่อยู่ในภาวะวิกฤติร้ายแรงให้ทำการเปลี่ยนแปลงจากส่วนงานรอบนอกที่ไกลจากส่วนงานกลางก่อน ที่ซึ่งผู้บริหารและพนักงานของส่วนงานนั้นจะเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการเปลี่ยนแปลงเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่ประสบผลดีในหลายองค์กร

เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากส่วนล่าง

เทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลดีคือการใช้โครงการนำร่องที่เริ่มการเปลี่ยนแปลง จากระดับล่างก่อนที่จะขยายไปสู่ส่วนงานอื่นๆ อย่างธรรมชาติ โดยไม่มีการผลักดันจากระดับบน นอกจากนี้ ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดถ้าเริ่มในส่วนงานขนาดเล็กที่ดูแลบริหารตนเอง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กสำเร็จแล้ว และคนอื่นๆ ในส่วนงานใกล้เคียงมองเห็นความสำเร็จนั้น การเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะเริ่มกระจายออกไปในองค์กรในวงกว้าง วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ได้มีการนำไปใช้และพบว่าได้ผลดี ทั้งนี้ โอกาสสำเร็จจะมากขึ้นถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีสิ่งต่อไปนี้

- มีข้อดีเหนือกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- สอดคล้องกับคุณค่าที่บุคคลยึดถือ รวมทั้งประสพการณ์และความต้องการของคนในองค์กร
- มีเงื่อนไขที่สมเหตุผล เป็นที่เข้าใจได้



- มีทางเลือกให้ทดลองสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ก่อนได้
- เปิดโอกาสให้รอดูผลจากการเปลี่ยนแปลงของคนอื่นหรือส่วนงานอื่นๆ ก่อน

นอกจากนี้ ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์และแผนให้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กำหนดเวลาตารางการทำงาน ลำดับที่ต้องทำก่อนหลังของงานต่างๆ และการปรับเปลี่ยนตัวบุคคล รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี

ทั้งนี้เพราะระหว่างการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดเตรียมการไว้ก่อนได้เสมอ นอกจากสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเองแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปไม่ว่าในทางดีขึ้นหรือแย่ลงก็มีผลกระทบกับแผนการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

ความเคยชินของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุว่ามีเวลาไม่มากพอมีกำลังคนและทรัพยากรสนับสนุนไม่มากพอ และบ่อยครั้งที่ต้องการเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะพบว่า เป็นความเคยชินของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงหลายท่านที่มักให้ความสำคัญกับบางขั้นตอนน้อยหรือไม่ทำเลย โดยเฉพาะขั้นตอนในการกำหนดทีมเจ้าภาพ พัฒนา วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ผลที่เกิดขึ้นคือคนในองค์กรจะไม่มีความพร้อมความตื่นตัวถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งพอที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ท่านอาจมีคำถามเกิดขึ้นในใจว่า จำเป็นหรือไม่ที่ต้องดำเนินการตามทุกลำดับขั้นตอนตามที่นำเสนอในคู่มือนี้



คำตอบที่ได้คือการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ประสบความสำเร็จได้ปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนนี้อย่างครบถ้วน ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะมีการดำเนินการหลายขั้นตอนพร้อมกันในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าการละเลยขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา ดังที่องค์การแห่งหนึ่งพบว่า การเปลี่ยนแปลงยังไม่บรรลุอย่างที่ได้อ้างไว้ แม้จะได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวมาทุกประการแล้ว ซึ่งเมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุพบว่า ในขณะที่ขั้นตอนการกำหนดทีมเจ้าภาพคืบหน้าไปเพียงเล็กน้อย และเมื่อผู้บริหารที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมเจ้าภาพยังไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทำให้ชะลอการตัดสินใจเรื่องวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงออกไป ทำให้งานในขั้นตอนการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่คืบหน้าเพราะไม่ทราบถึงวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการให้สอดคล้อง

บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลง

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นว่าผู้ที่ควรจะเป็นเจ้าภาพในการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนการดำเนินการขององค์การจริงเพราะจะทำให้มีโอกาสในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสพผลได้มากกว่าเมื่อให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงในการให้การสนับสนุนที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่

- ช่วยฝ่ายบริหารในการจัดจ้างและกำหนดขอบเขตงานของบริษัทที่ปรึกษา



- จัดหาตำแหน่งงานใหม่หรือทำเรื่องเลิกจ้างพนักงานต้องสูญเสียงานเดิมอันเนื่องมาจากผลการเปลี่ยนแปลง
- วางแผนการให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน
- อำนวยความสะดวกสำหรับการจัดประชุมหรือการประชุมนอกสถานที่
- ช่วยทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์การด้วยการออกแบบและพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทน

การใช้ที่ปรึกษาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่งานหลักขององค์การ ทำให้ในบางครั้งองค์การอาจขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการบริหารดำเนินการ เปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้ที่ปรึกษากายนอกจะเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ขององค์การหลายแห่ง อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะนำที่ปรึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษามาช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรได้รับทราบว่ที่ปรึกษาจะทำอะไรให้ท่านได้บ้างและทำอย่างไรจึงจะทำให้การนำที่ปรึกษาเข้ามาเกิดประโยชน์มากที่สุด

ขอเรียนให้ท่านทราบว่าในบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีที่ปรึกษาอยู่สองประเภทคือ

- **ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ** ซึ่งจะช่วยออกแบบส่วนขององค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น กลยุทธ์ใดบ้างที่ควรต้องเปลี่ยนแปลง โครงสร้างหรือระบบใดขององค์การที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะให้คำปรึกษาในแต่ละด้านแต่ละส่วนว่าต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง
- **ที่ปรึกษาด้านกระบวนการ** จะให้คำปรึกษาถึงวิธีและกระบวนการต่างๆ เพื่อ



ทำให้การเปลี่ยนแปลง และช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้คำชี้แนะและกำกับการสร้างผู้นำและสร้างทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ที่ปรึกษาทั้งสองประเภทนี้จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการนำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น และมักดำเนินการผ่านสี่กระบวนการหลักต่อไปนี้

1) *วินิจฉัยองค์การเบื้องต้น (Diagnosis)* จะมีทีมงานของที่ปรึกษารวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ หนึ่ง หาว่าสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไรในแง่ของผลการดำเนินการบางด้าน และสอง หาปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้นที่สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินการบางด้านขององค์กรที่ได้มาแล้วนั้น

2) *ประเมินความพร้อมขององค์การ (Capabilities Assessment)* เป็นการประเมินความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านบุคคล ด้านทรัพยากร และด้านอื่นๆ

3) *พัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)* ด้วยการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารที่ปรึกษาจะพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุถึงระดับผลการดำเนินการที่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสำหรับแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามพื้นฐานและสภาพการณ์ของแต่ละองค์การซึ่งกลยุทธ์อาจประกอบด้วยส่วนต่างๆ หลายส่วน อาทิเช่น การฝึกอบรมพนักงาน การเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ การปรับโครงสร้างองค์การ หรือการติดตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) *การดำเนินการ (Implementation)* ที่ปรึกษาจะให้การฝึกอบรมและทำงานร่วมกับทีมของพนักงานในองค์การในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้



ในสี่กระบวนการหลักที่กล่าวไว้นี้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องวางบทบาทของที่ปรึกษาว่าจะให้เป็นตัวหลักในการทำงานในกระบวนการใดและมีบทบาทเป็นส่วนสนับสนุนในกระบวนการใดโดยพิจารณาจากความเหมาะสมตามสภาพการณ์

ตัวอย่างเช่น อาจให้ที่ปรึกษาเป็นตัวหลักในการดำเนินการในกระบวนการที่หนึ่งและสองเพราะจะสามารถวินิจฉัยองค์การ มองเห็นถึงปัญหาและประเมินความพร้อมในด้านต่างๆ ขององค์การได้ดีเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับหลากหลายองค์การและมีความเป็นกลางที่จะวินิจฉัยและประเมินโดยเป็นผู้ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลการวินิจฉัยและผลการประเมินทำให้ผลการวินิจฉัยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การได้มากกว่าการวินิจฉัยและประเมินที่ทำโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นคนภายในองค์การเอง

แต่สำหรับในกระบวนการที่สามและสี่ อาจวางให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการโดยตรงเพราะการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้นเป็นงานที่ควรให้คนในองค์การเข้ามา มีบทบาทมากขึ้นเพราะจะทราบถึงข้อจำกัด วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การได้ดีกว่า รวมทั้งเป็นคนที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และอยู่กับสิ่งใหม่ๆ นั้นต่อไป

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นนี้ เป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาวางบทบาทของที่ปรึกษาให้เป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การที่สุด ซึ่งขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย หากให้ความสำคัญกับคนในองค์การและคิดว่าคนในองค์การมีความสามารถเพียงพอก็อาจให้คนในองค์การมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ มากขึ้น หรือสำหรับการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเช่น การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การอาจจำเป็นต้องให้ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านนี้สูงกว่ามีบทบาทมากขึ้น ดังนี้ เป็นต้น



คำแนะนำเกี่ยวกับข้อควรพิจารณาก่อนการเลือกที่ปรึกษา

ก่อนการเซ็นสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษาลองถามคำถามเหล่านี้ดูก่อน

- มีงานอะไรบ้างที่ท่านเคยทำมาก่อนหน้าที่คล้ายคลึงกับกรณีของเรา?
- หากท่านทำงานเป็นทีม ใครจะเป็นที่ปรึกษาหลักในการทำงานร่วมกับเรา และคนอื่นๆ นั้นมีความเหมาะสมสำหรับการทำหน้าที่นี้อย่างไรบ้าง?
- มีใครอีกบ้างในทีมงานและแต่ละคนมีความเหมาะสมอย่างไร?
- ท่านสามารถนำเสนอรายละเอียดของค่าธรรมเนียมในการให้บริการรวมถึงต้นทุนในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ หรือไม่?
- บริการของท่านรวมถึงการทำการติดตามตรวจสอบในภายหลังด้วยหรือไม่?
- ท่านสามารถระบุถึงงานที่จะส่งมอบหรือไม่? ทางเราสามารถคาดหวังผลจากการดำเนินการอะไรบ้างจากท่าน?
- ท่านมีการรับประกันผลงานหรือไม่?

นอกเหนือไปจากคำถามเหล่านี้อย่าลืมพิจารณาถึงชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของที่ปรึกษาประกอบการตัดสินใจ





เอกสารอ้างอิง

1. โครงการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ (2005). คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
2. Black, J.S. & Gregersen, H.B. (2003). Leading strategic change: breaking through the brain barrier. Upper Sadder River, NJ: Prentice Hall.
3. Harvard Business Essentials Series (2003). Managing change and transition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
4. Kotter, J.P. (1996). Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. LaMarsh, J. (1995). Changing the way we change: gaining control of major operational change. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
6. Lee, W.W. & Krayner, K.J. (2003). Organizing change. San Francisco, CA: Pfeiffer.



เอกสารแนะนำสำหรับการอ่านเพิ่มเติม

1. Brown, K., Waterhouse, J., & Flynn, C. (2003). Change management practices: is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *The International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230-241.
2. Burnes, B. (1996). No such thing as a one best way to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
3. Chawla, A. & Kelloway, E.K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
4. Daly, F., Teague, P., and Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
5. Denton, D.K. (1996). Four simple rules for leading change. *Empowerment in Organizations*, 4(4), 5-9.
6. Harpham, A. (2005). Tools to manage continuing change. *Development and Learning in Organizations*, 19(1), 15-16.
7. Oswick, C. & Grant, D. (1996). Personnel management in the public sector: power, roles and relationships. *Personnel Review*, 25(2), 4-18.



