



ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ชลภััสสรณ์ สิทธิวรณชัย¹, จิรวรรณ คงคล้าย², เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน²

¹ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

² คณะวิทยาการจัดการ ศูนย์สารสนเทศเพชบุรี มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทคัดย่อ

บทความนี้ศึกษาบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์คือ 1) อธิบายความหมาย ประเภท และระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์การ และ 2) วิเคราะห์ให้เห็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้องค์การจะต้องปรับตัวให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อาจบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และพบว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงองค์การ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ความสัมพันธ์, การเปลี่ยนแปลง



Relationship between Organization Change and Human Resource Management (HRM)

Cholpssorn Sitthiwarongchai¹, Chirawan Kongklai², Chalermchai Kittisaknawin²

¹College of Innovative and Management, Suan Sunandha Rajabhat University, Bangkok

²Faculty of Management Science, Petchaburi IT Campus, Silpakorn University. Petchaburi.

Abstract

This paper was based on the study of concepts, theories, and empirical research of organizational change and HRM, which aimed to: 1) to define types and levels of organizational change; and 2) to analyze the relationship of organization change and HRM. The changes of the business environment were influence organization change. organizational must adjust itself and keep pace to these change in order to achieve its determined goals.

Key words : change organization, HRM, relationship, change.



บทนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งท้าทายสำหรับโลกธุรกิจ ผู้บริหารหลายรายได้เคยกล่าวว่า “องค์กรจะเปลี่ยนแปลง หรือยอมล่มสลาย” ไม่ใช่ธุรกิจระดับโลกในแบบฉบับของอเมริกาเท่านั้น แต่ทุกองค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น อยู่ที่ว่า องค์กรจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2553) ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรจะต้องที่ต้องศึกษาประเด็นที่สำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความขัดแย้ง 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งประเด็นที่ได้รับความสนใจมากที่สุดคือประเด็นแรกในเรื่องของความขัดแย้ง แต่ในมุมมองของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมองว่า ที่มาของความขัดแย้งต่าง ๆ ล้วนเกิดขึ้นจากคนทั้งสิ้น เพราะเมื่อบุคคลเข้ามาทำงานภายใต้โครงสร้างหรือเงื่อนไขบางอย่างขององค์กร แต่ละบุคคลย่อมมีความต้องการ มีความคิด มีประสบการณ์ มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันไป

หลายองค์การในปัจจุบันนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งหลายองค์การก็ประสบความสำเร็จอย่างมากในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่หลายองค์การก็ไม่ประสบความสำเร็จอย่างที่ใดตั้งเป้าหมายไว้ ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงก็คือ “คน” หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง ดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

ดังนั้น เพื่อนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และความสัมพันธของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการออกจากสภาวะเดิม ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่ต้องการ หรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น (William J. Rothwell et.al., 1995 : 9) สอดคล้องกับ Loveridge and Cummings, 1996 และ Robbins, 2001) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จำเป็น โดยต้องเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและเป็นการมุ่งกำไรขององค์กร ส่วนองค์การ (Organization) หมายถึง ระบบของการร่วมมือร่วมใจ หรือระบบของการประสานกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน (Barnard, 1970 : 73) เมื่อองค์การดำเนินงานไปถึงช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization change) มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้หลายท่าน เช่น Gareth R Jones (2001) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์กรเอง โดยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้น ในการใช้ทรัพยากรและขีดกำลังความสามารถเพื่อให้องค์การจะสามารถสร้าง



คุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การ ขณะที่ Gerald Greenberg and Robert A. Baron (2002) กล่าวว่า การเปลี่ยนถ่ายแบบวางแผนหรือไม่ได้วางแผนล่วงหน้าของโครงสร้างองค์การเทคโนโลยี และหรือทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานานการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับคน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นก่อน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจการออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ (วิทยา ด้านอรรถกุล, 2546) ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์การมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่

จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ (สนั่น เกาชาธิ, 2552)

การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการช่วยให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทิศทางใหม่ มีความผูกพันทางใจต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ การสื่อสารภายในจะช่วยให้พนักงานทราบว่าในระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรจะปฏิบัติตัวอย่างไร และทำไมจึงต้องทำเช่นนั้น อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนและสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในองค์การ การสื่อสารภายในจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการสื่อสารภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความรู้สึกด้านลบและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (บุหงา โปจิ๋ว, 2553) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การ ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีมากมาย อาทิ การปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจการออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ (วิทยา ด้านอรรถกุล, 2546 : 273)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ แบ่งเป็น 4 ประเภท (Society for Human Resource Management, 2005) ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) มองว่าองค์การเปรียบเหมือนเครื่องจักร (machine model) ซึ่งเกิดขึ้นจาก



องค์ประกอบหลายอย่างมาทำงานร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการปรับส่วนประกอบของเครื่องจักรนั้นเพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมที่ดีขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาด เป็นต้น 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อที่จะลดต้นทุนในการทำงาน ดังกรณีที่ต้องการประสบวิกฤต หรือมีปัญหา องค์การมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรอยู่รอด 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับระบบการอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารหรือการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญคือการลดระยะเวลาของกระบวนการต่าง ๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนั่นเอง 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์กรดังเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Outward-Looking Focus) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ประเภทนี้ล้วนมีขึ้นเพื่อทำให้องค์การตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ ๆ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่ง อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมาเช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และ

กลยุทธ์องค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามมา (John and Sak, 2001; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

ระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การมีหลายระดับ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้จัดระดับการเปลี่ยนแปลงเอาไว้แตกต่างกัน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ ตัวอย่างเช่น Grundy (1993) ได้แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) Smooth Incremental Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยมีการวางแผนหรือเตรียมตัวไว้ล่วงหน้า และมีได้ส่งผลกระทบต่อองค์การมากนัก เช่น การรับพนักงานใหม่ในแผนก 2) Bumpy Incremental Change คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดขึ้นจากแรงกระตุ้นจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3) Discontinuous Change คือ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือวัฒนธรรมขององค์การ หรือเปลี่ยนทั้งสามสิ่ง ตัวอย่างที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ สำหรับสองประเภทแรก การเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ภายใต้เป้าหมาย (Goal) ขององค์การ กล่าวคือ เปลี่ยนแปลงอย่างไรให้องค์การไปถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยมีได้เปลี่ยนเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์การ เช่นเดียวกับ Holbeche (2006) ที่ได้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ 3 ระดับ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบแลกเปลี่ยน (Transactional change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์การที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยน



โครงสร้าง ระบบกระบวนการหรือความสัมพันธ์ของกลุ่มงานเพื่อช่วยผลักดันและพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มหรือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มนั้นอาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จล้มเหลว

3. การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงมักเป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การประสบวิกฤตหรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเจริญเติบโตโดยเข้าไปควบรวมกิจการอื่นหรืออาจเป็นช่วงที่องค์การเริ่มเสื่อมถอยซึ่งมักถูกครอบครองด้วยกิจการอื่น (Takeover) เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับนี้ทำให้องค์การต้องลดขนาดหรือปรับโครงสร้างและอาจทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การใหม่

Smith (1997) ได้เสนอรูปแบบระดับการเปลี่ยนแปลงองค์การออกเป็น 7 ระดับ คือ 1) ระดับประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์การทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือสิ่งที่ควรทำ 2) ระดับประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นให้องค์การทำสิ่งที่เป็นอย่างยิ่งให้ถูกต้อง 3) ระดับการปรับปรุง (Improvement) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ดีขึ้นกว่าเดิม 4) ระดับตัดลด (Cutting) เป็นการเปลี่ยนแปลงเน้นการเลิกทำบางสิ่งที่ไม่ควรทำต่อไป 5) ระดับลอกเลียน (Copying) เป็นการเปลี่ยนแปลงเน้นสิ่งที่คนอื่นเขาทำกัน 6) ระดับสร้างความแตกต่าง (Different) เป็นการ

เปลี่ยนแปลงโดยทำสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น 7) ระดับเป็นไปไม่ได้ (Impossible) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถทำให้เกิดจริงหรือสำเร็จได้

จะเห็นได้ว่า ระดับของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใด หรือระดับใด ย่อมมีผลหรือเกี่ยวข้องกับคนหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การล้วนแล้วแต่มีผลกระทบกับหลายปัจจัยในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากร การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่าย McKinsey & Company ได้ทำการสำรวจองค์กรทั่วโลก ในปี 2008 พบว่า มีเพียงหนึ่งในสามของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ (Ash, 2009) ในการเปลี่ยนแปลงการบริหารองค์การ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์การมักจะเผชิญ คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ (สนั่น เกษารีย์, 2552)

ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ โดยที่ควรเริ่มจากสิ่งที่ยากก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากจึงจะทำให้สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล (สนั่น เกษารีย์, 2552) เช่น Clappitt (2005) ได้สรุปว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่จะต้องมีส่วนร่วมกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ จะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3



ลักษณะ คือ 1) ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์การแล้วดำเนินการลงไปตามสายการบังคับบัญชา เพราะเชื่อว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุดว่าองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง และจะปรับเปลี่ยนอย่างไร 2) ให้พนักงานเสนอความคิดในการเปลี่ยนแปลงและวิธีในการดำเนินการ การดำเนินการลักษณะนี้จะทำให้พนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วม เข้าใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ 3) การผสมผสานแบบแรกและแบบที่สอง

ผู้บริหารในฐานะที่จะต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแล้ว ยังต้องมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย กล่าวคือ

1) ผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมีความคิดใหม่ ๆ มานำเสนอเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพราะโลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยี ข่าวสาร และความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อัตราการเปลี่ยนแปลงจึงค่อนข้างรวดเร็ว วงจรชีวิตของสินค้าจะมีระยะเวลาสั้นลง เทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็วและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเก่าทำให้สินค้าที่ผลิตออกมานั้นมี ความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อให้สามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่ให้การสนับสนุนความคิดในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้สนับสนุนนี้ต้องมีอำนาจผลักดันในการทำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลง และแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วย

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ระบบการจัดการนั้น มีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำงานเป็นทีม เพราะองค์การต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานหลายด้าน และผู้บริหารแต่ละคนจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่ดี

3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่รับหน้าที่ให้เป็นหัวหน้าโครงการการเปลี่ยนแปลง หรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การและสร้างโอกาสในการเอาชนะคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ต้นทุนต่ำที่สุดแต่ได้ผลผลิตสูงสุด หรือการสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วใช้ความสามารถหลักขององค์การให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น ในบางครั้งผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง แต่อาจจะมองข้ามหรือขาดความเอาใจใส่เพราะคิดว่าคู่แข่งทางธุรกิจก็ประสบกับปัญหาแบบเดียวกันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การผู้บริหารจะต้องใช้ความอดทน และความพยายามเป็นอย่างมากในการที่จะเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การเปลี่ยนแปลงองค์การ มักจะเกิดจากระดับผู้บริหารมากกว่าระดับพนักงาน เนื่องจากบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบในองค์การ ระดับพนักงานนั้นจะถูกจำกัดกรอบความคิดมากกว่าในระดับบริหาร องค์การในยุคเก่านั้น ระดับพนักงานมีหน้าที่แค่ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีแนวคิดใหม่ ๆ มาเสนอ



ก็มักจะถูกปฏิเสธจากผู้บริหาร เพราะผู้บริหารยุคเก่านั้นจะมีพฤติกรรมค่อนข้างปิดไม่รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งในการสื่อสารภายในองค์กรเรียกว่า การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-down communication) ในยุคสมัยใหม่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการนำเอง การสื่อสารทั้งสองทางมาปรับใช้ (two ways communication) โดยมีการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานมากขึ้น เพื่อนำเอาข้อมูล หรือสิ่งที่พนักงานได้พบเจอมาจากภายนอกมาเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือวางกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสมต่อไป

Schermerhorn (2005) ตั้งข้อสังเกตว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะแรก ขึ้นอยู่กับการได้รับความร่วมมือสนับสนุนฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับล่าง การปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรหรือเทคโนโลยีในองค์กร ต้องใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สอง นอกจากนี้ยังให้ความเห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงลักษณะที่สามเป็นแบบที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด เพราะเป็นการประสานประโยชน์ข้อดีของสองลักษณะแรกเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ Greenbaum Jackson and McKeon (1998) การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและตรงไปตรงมา การรับฟังข้อมูลจากพนักงานเพื่อนำมาปรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหาร โดยการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่สามารถวัดได้ พฤติกรรมการทำงานใหม่ของพนักงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีความมุ่งมั่นเป็นตัวอย่างในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานใหม่ ตลอดจนการมีส่วนร่วม

ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของผู้จัดการหรือหัวหน้างานและพนักงาน

การมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลผลค่อนข้างมาก ประเด็นสำคัญคือการเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมโดยตรง ทั้งในการวางแผนและการดำเนินการแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้นจะช่วยให้เกิดผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง คือ 1) สมาชิกองค์การให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลายที่อาจนำไปสู่นวัตกรรมที่เหมาะสมและได้ผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) สามารถระบุให้เห็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความรับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

นอกจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรแล้ว การสร้างความผูกพัน (Commitment) และแรงจูงใจ (Motivation) ก็มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ Carr, et al (1996) เสนอว่าการกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ (human change process) ทั้งในด้านการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การละทิ้งหรือบอกเล่าสิ่งที่กระทำในอดีต ปฏิบัติการต่อการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การมอบหมายอำนาจ และความรับผิดชอบการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล การเรียนรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการปรับตัว รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งจูงใจและรางวัล

องค์การใดจะบรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยก็คือ คนหรือบุคลากร



ในองค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด และ เป็นที่ยอมรับกันว่ามนุษย์หรือคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสำคัญที่สุดตามหลักการบริหาร การสร้างเสริมความต้องการในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และขององค์การอย่างต่อเนื่องสมบูรณ์ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ต้องคำนึงถึง ความต้องการในการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้เกิด ประสิทธิภาพของงานดียิ่งขึ้น (ไพบุลย์ ตั้งใจ, 2554) หากมองว่า “คน” เป็นเสมือนเครื่องจักรที่ จะขับเคลื่อนองค์กร ให้องค์การสามารถทำงาน ได้ตามเป้าประสงค์ขององค์การ องค์การจะล้มเหลว หรือประสบความสำเร็จอยู่ที่คนในองค์กร

การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคคลเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงเป็น ปัจจัยสนับสนุนที่จะเพิ่มความเข้มแข็งให้กับ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ คุณค่าและ คุณประโยชน์ของการพัฒนาบุคคลเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงมีหลายด้าน คือ

1) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษา และฝึกอบรม เป็นการสร้างฐานสนับสนุนให้ กว้างขึ้นและเป็นความจำเป็นพื้นฐานสำหรับการ เตรียมความพร้อมก่อนการเข้าแทรกแซง (Interventions) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการแทรกแซงในระดับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและกระบวนการทำงาน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระดับกลุ่มและบุคคล การเปลี่ยนแปลงองค์การมักต้องการความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ๆ ของสมาชิก ในหลาย กรณีไม่สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ หรือทำไปโดยไม่มีประสิทธิผลเนื่องจากคนขาด ความสามารถที่จำเป็น โดยเฉพาะในด้านเทคนิค และระเบียบวิธีใหม่ ๆ รูปแบบภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล วิธีการสื่อสาร การแก้ปัญหา เป็นต้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีบทบาทและ ความรับผิดชอบในการพัฒนาการเรียนรู้เกี่ยวกับ สิ่งเหล่านี้

2) กิจกรรมการศึกษาอบรมและพัฒนา ทำหน้าที่ผลิตทรัพยากรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น ความรู้ ทักษะ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อมูลสารสนเทศ และอื่น ๆ

3) การศึกษาอบรมส่งเสริมให้เกิดโครงสร้าง สำหรับการแก้ปัญหาและความเคลื่อนไหว นอกกรอบงานเดิมที่มีความจำกัด ไม่ว่าจะเป็นอยู่ใน รูปของการศึกษาทดลองและสถานการณ์จำลอง คณะกรรมการกำกับดูแล กลุ่มเฉพาะกิจ โครงการ นำร่อง การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม เป็นต้น

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้ บุคคลและกลุ่มบุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับการ เปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ผ่านขั้นตอน วิกฤติของการเปลี่ยนสภาวะ (Transitional stage) ครอบคลุมไปถึงการสร้างแรงจูงใจและความมั่นใจ ให้มีการขยายผลกระทำการเปลี่ยนแปลงออกไป กว้างขวางมากขึ้น

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นคนที่ ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ 1) ปรับเปลี่ยนคนออก แล้วจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน หรือการถ่ายเลือดใหม่ (New blood) 2) วิธี เปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการพัฒนาฝึกอบรม ด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่ ขององค์กร

การทำความเข้าใจร่วมกันและการร่วมมือ กันของบุคลากรทุกๆ ระดับในองค์กรเกี่ยวกับ



การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงจะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่า คนเห็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สรุป

ภายใต้การดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หากองค์กรมีการเตรียมพร้อมที่จะรับมือการการปรับตัวโดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้ว องค์กรย่อมต้องเผชิญกับผลกระทบหรือความสัมพันธ์ที่มากจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ทั้งในด้านบวกหรือลบ ที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น ปัญหาสำคัญที่องค์กรมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์กร เนื่องจากคนส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและกลัวว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ ดังนั้นในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้น ควรพิจารณาถึงความร่วมมือและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร และควรเริ่มจากสิ่งที่ย่อยแล้วพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก จึงจะทำให้สามารถขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

References

- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2002). **Social psychology** (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Ash, P. 2009, December. “**Fast and Effective Change Management.**” Asian Development Bank.
- Berman, B. (2002). Should your firm adopt a mass customization strategy?. **Business Horizons**, 45(4), 51-60.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organizational change through value alignment. **Journal of Educational Administration**. 46(3), 376-395.
- Clampitt, P.G. (2005). **Communicating for Managerial Effectiveness**. (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Danthamrongkul, W. (2003). **Management**. Bangkok: Thirdwave Education.
- Elving, W. (2005). “The Role of Communication in Organisational Change.” **Corporate Communications: An International Journal**. 10(2), 129-138.
- Greenbaum, K., Jackson, D. and McKeon, N. (1998). **MMC Views: Communicating for a Change**. [On-line]. Available: <http://www.mmc.com/views/98spr.greenbaum.shtml>.
- Grundy, T. (1993). **Implementing Strategic Change**, London: Kogan Page.
- Hart, C. W. L. (1995). Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits. **International Journal of Service Industry Management**. 6(2), 36-45.



- Hart, C. W. L.. (1996). **Made to Order: Technology is making it feasible to reach that market of one. Make sure you're the first mover. Marketing Management: Summer.** 5(2), 11-22.
- Kay, J. (2001). **What became of the new economy?.** National Institute Economic Review. 177, 56-69.
- Lewis, L.K., Schmisser, A.M., Stephens, K.K. and Weir, K.E. 2006, April. "Advice on Communicating during Organizational Change." **Journal of Business Communication.** 43(2), 113-137.
- Lorsuwannarat, T. (2006). **Modern organization theory.** (6th ed). Bangkok: Rattanaetri.
- Myers, D. G. (2002). **Social psychology** (7th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Pine II, B. J. (1993). **Mass Customization: The New Frontier in Business Competition.** Boston: Harvard Business School Press.
- Pine II, J. (2004). **Mass Customization: The New Imperative.** Strategic Direction. 20(1), 2.
- Piyawongwattana, P. (2010). "Mass Customization : the new process of competition". **Journal of Human Resource intelligence.** 5(2), 41-50.
- Posiw, B. (2010). "Change Management: Role of Internal Communication". [Online] . จ ำ ก <http://www.utcc.ac.th/thesis/academicweek/2553/humunities/bunga.pdf>.
- Ruanggoon, J. (2013). Organizational change: concepts, process and the roles of human resource professional. **Panyapiwat Journal.** 5(1), 194-203.
- Schermerhorn, J.R. (2005). **Management.** (8th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Society for Human Resource Management. (2005). **The Essentials of Managing Change and Transition.** Boston: Harvard Business School Press.
- Thoucharee, S. (2009). **Strategic Change Management for the effectiveness of the organization.** Industrial technology review. 15, 188., 146-152.