

การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ORGANIZATIONAL CHANGE: CONCEPTS, PROCESS AND THE ROLES OF
HUMAN RESOURCE PROFESSIONAL

จิระพงศ์ เรืองกุล¹

บทคัดย่อ

องค์การในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมักเกิดจากแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากคนในองค์การเป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล บทความนี้ได้ทบทวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการเปลี่ยนผ่าน จากนั้นได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งได้แก่ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงาน สื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงองค์การ บทบาทนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

Abstract

Today, organization has adopted the concept of organizational change to increase the competitive advantage and survival. Changing in organizations had been both succeeded and failed. The resistance to change was the major cause of failure. In doing this, organization should pay attention in people, focus on communicating and engaging employee to change. Therefore, human resource professional has become a key role in the organizational change effectiveness. This article was reviewed the general concepts, the process of organizational change, including the analysis of the future state, the analysis of current state, and the transition state. Then, to point out the role of human resource professional in organizational change toward success, including change agent, supporting line managers, communication and engaging employee.

Keywords : Organizational change, role of human resource professional

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี E-mail: jack.dj37@hotmail.com

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี สังคม และคุณลักษณะทางประชากร นั้นเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Change) องค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย ภายในหรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) ดังเช่นในกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีนั้น หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เรียกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical Change) ซึ่งเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทในงาน (Job Role) และโครงสร้างองค์การตามมา (Robinson, 2006) ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบใด การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้พนักงานเกิดความเครียด ความกลัว ความกังวล และทำให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแม้ว่าองค์การจะได้นำการริเริ่มต่างๆ (Initiatives) เข้ามาใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่มักพบว่าการริเริ่มที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จไม่เป็นที่คาดหวัง ดังที่ Holbeche (2005) นั้นพบว่าความล้มเหลวในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากถึงร้อยละ 75 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การคำนึงแต่ผลประโยชน์ทางการเงินในระยะสั้นมากเกินไป จนละเลยมิติที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (People Aspect) ซึ่งจะต้องสอดคล้องการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นด้วย ทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในระยะยาวนั้นประสบความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการรีเอนจินีเยริง (Reengineering) การลดขนาด หรือแม้แต่การปรับโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นแนวทางที่นิยมกันทั่วไปนั้น มักไปทำลายพันธะผูกพันทางจิตใจ (Psychological Contract) ของพนักงาน (Branson, 2008) พนักงานไม่ไว้วางใจ ขาดความผูกพัน จนเกิดการต่อต้านและกลายเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การ

ล้มเหลว ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นของธุรกิจ (Business Need) ที่เปลี่ยนแปลงไป (Holbeche, 2005) ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การประสบความสำเร็จ บทความนี้ได้ทบทวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีเนื้อหาตามลำดับ ดังนี้

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) (Society for Human Resource Management, 2005)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นมองว่าองค์การเปรียบเหมือนเครื่องจักร (machine model) ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายอย่างมาทำงานร่วมกัน ในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการปรับส่วนประกอบของเครื่องจักรนั้นเพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมที่ดีขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาด เป็นต้น ส่วนการลดต้นทุนนั้นเป็นการลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อที่จะลดต้นทุนในการทำงาน ดังกรณีที่องค์การประสบวิกฤต หรือปัญหา องค์การมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและความอยู่รอดสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับ

การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับระบบ การอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหาร หรือการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญ คือการลดระยะเวลาของกระบวนการต่างๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานนั่นเอง ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Outward- Looking Focus) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ประเภทนี้ล้วนมีขึ้นเพื่อให้องค์กรตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ๆ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่ง อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามมา (John and Sak, 2001; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ (Holbeche, 2006) ระดับแรกเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงแลกเปลี่ยน (Transactional Change) โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้มักมุ่งเน้นการเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการหรือความสัมพันธ์ของกลุ่มงานเพื่อช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เช่น การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการทำงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นต้น

ระดับที่สองเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่ม

ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงนี้มีลักษณะสำคัญคือเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (Robinson, 2006) การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มนี้อาจทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ส่วนระดับที่สามนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง ซึ่งมักเป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรประสบวิกฤต หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นในช่วงเจริญเติบโตโดยเข้าไปควบรวมกิจการอื่น หรืออาจเป็นช่วงที่องค์กรเริ่มเสื่อมถอยซึ่งมักถูกครอบครองด้วยกิจการอื่น (Takeover) เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับนี้ทำให้องค์กรต้องลดขนาดหรือปรับโครงสร้าง และอาจทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรใหม่

การเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นสิ่งที่จะกระทำกันโดยง่ายและอาจไม่ประสบความสำเร็จอยู่บ่อยครั้ง ในบางองค์กรผู้บริหารอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถทำได้โดยผู้บริหารระดับสูง และที่ปรึกษาเพียงไม่กี่คนเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงไม่ได้เป็นเช่นนั้นเลย การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน ซึ่งอาจใช้เวลานาน ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนโดยจะต้องพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อน จะมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นการสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ทักษะคิด และความเชื่อของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งพนักงานได้รับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และจะประสบความสำเร็จ (Armenakis, Harris and Mosshold, 1993) เป็นสิ่งที่พนักงานมีความรู้สึกว่าจะมีการพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Eby, Adams, Russell and Gaby, 2000) เจือใจสำคัญซึ่งเป็นที่มาของความ

พร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 3 ประการ ได้แก่ 1) การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ 2) แรงใจของคนที่องค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง และ 3) ลำดับชั้นขององค์กร (Society for Human Resource Management, 2005)

ผู้นำถือเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก หากผู้นำไม่ได้รับการยอมรับและไม่มีประสิทธิภาพแล้วนั้นอาจทำให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำนั้นมีบทบาทสำคัญต่อการรักษา (Retain) พนักงานที่มีความสามารถสูงเอาไว้ และเป็นผู้ที่จะต้องจูงใจพนักงานเพื่อให้ฝ่าฟันอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นตลอดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับนั้นจะทำให้องค์กรเริ่มมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากพอที่จะก้าวต่อไปได้

ถัดมาคือแรงใจของคนในองค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง แรงใจนี้มักเป็นผลมาจากความไม่พึงพอใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่เดิมขององค์กร และต้องการเปลี่ยนไปสู่สภาพที่ดีกว่า ซึ่งแม้จะมีความกลัว ความกังวลอยู่บ้าง แต่แรงใจนี้จะเป็นตัวกระตุ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อไปได้ ดังกรณีของอุตสาหกรรมในญี่ปุ่นที่รับเอาหลักการจัดการคุณภาพของเดมมิง (Deming) เข้ามาใช้ ซึ่งได้รับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้บริหารทุกระดับอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์อุตสาหกรรมญี่ปุ่นหลังแพ้สงครามในเวลานั้นประสบปัญหาเป็นอย่างมาก ทรัพยากรการผลิตมีเพียงเล็กน้อย สินค้าถูกมองว่าไม่มีคุณภาพ อีกทั้งยังมีปัญหาการว่างงาน ทำให้คนต้องการที่จะหนีออกจากสถานการณ์ที่เลวร้ายนี้ ปัญหาทั้งหลายก่อให้เกิดแรงจูงใจสำคัญที่ทำให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนไหวในเรื่องคุณภาพโดยรับเอาแนวคิดของเดมมิงเข้ามาใช้นั้นจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของอุตสาหกรรมญี่ปุ่น นอกจากสถานการณ์ที่บีบบังคับให้เกิดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วองค์กรสามารถใช้ระบบการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงขึ้นมาได้ ซึ่งการให้

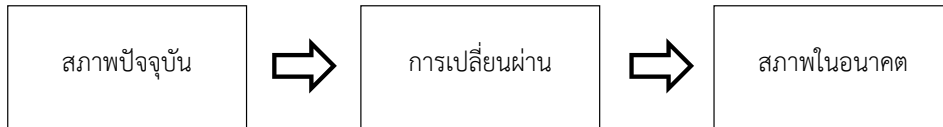
รางวัลตามผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นแนวทางที่เหมาะสมเป็นประโยชน์สำหรับการปรับพฤติกรรมของพนักงาน และส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ลำดับชั้นขององค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Society for Human Resource Management, 2005) ซึ่งควรตัดลำดับชั้นออกไปเสียก่อน เนื่องจากในองค์กรที่มีลำดับชั้นมาก การตัดสินใจมักขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูง แล้วถ่ายทอดลงมาโดยผ่านสื่อกลาง ซึ่งอาจเป็นผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงโดยตรง เป็นผลให้พนักงานต่อต้านเนื่องจากไม่ไว้วางใจคนที่ขาดความเข้าใจในเรื่องของงานประจำวัน และในการเปลี่ยนแปลงนั้นพนักงานควรมีความริเริ่ม ทดลองทำอะไรใหม่ๆ พร้อมเสี่ยงแบบผู้ประกอบการ แต่ในองค์กรที่มีลำดับชั้นมากนั้นมักจะหาได้ยาก ที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดจากความสมัครใจแต่องค์กรที่มีลำดับชั้นมากนั้นมักจะเป็นการสั่งให้พนักงานทำงานเสียมากกว่า ดังนั้นสิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือลำดับชั้น หากตัดลำดับชั้นให้น้อยได้ก็จะยิ่งทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ซึ่งองค์กรสามารถทำได้โดยใช้รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจ หรือใช้วิธีการสร้างโอกาสให้คนต่างหน่วยงานต่างระดับได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ดังเช่น การนำรูปแบบทีมข้ามสายงานมาใช้ในการทำงาน

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยากที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด (No One Best Way) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์กร ซึ่ง Balogun & Hope-Hailey (2004) ได้เสนอตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังรูปที่ 1 โดยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งเป็น

พื้นฐานสำคัญในการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป



รูปที่ 1 ตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา: ปรับจาก Balogun and Hope-Hailey, 2004, p. 139.

1. การวิเคราะห์สภาพในอนาคต

การดำเนินงานหรือการริเริ่มต่างๆ (Initiatives) ที่จะเอาเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การหากไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะแยกส่วนและก่อให้เกิดความสับสน ดังนั้นองค์การจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งบอกว่าองค์การต้องการที่จะบรรลุอะไรมาเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และเป็นภาพที่จะแสดงให้เห็นว่าในอนาคตนั้นองค์การจะเป็นอย่างไร การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้นจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์การมีความคาดหวังอะไร ทำให้รู้ว่าคุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความคาดหวังนั้น การวิเคราะห์สภาพในอนาคตขององค์การจึงเป็นแนวทางเริ่มต้นที่สำคัญที่จะช่วยนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้การวิเคราะห์สิ่งที่เป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (drivers of change) เช่น เทคโนโลยี การแข่งขัน ภาวะเปรียบและนโยบายรัฐบาล รวมถึงการวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน การออกแบบงาน และพฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันนั้นจะช่วยให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Molloy and Whittington, 2005)

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นการวิเคราะห์ถึงความจำเป็น (Need) ที่ทำให้้องค์การต้องมีการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งเกี่ยวข้องกับบริบทต่างๆ ขององค์การในปัจจุบัน ทั้งในเรื่องของตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เทคนิคสำคัญที่ควรนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Environment) การวิเคราะห์วงชีวิตขององค์การ (Organizational Life Cycle) และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) (Lynch, 2000) นอกจากนี้ควรทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกันของปัจจัยภายในขององค์การตามแนวทางของ 7S Framework เพิ่มเติม ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์การและความสัมพันธ์กันของแต่ละปัจจัยได้ดียิ่งขึ้น (Robinson, 2006)

3. การเปลี่ยนผ่าน

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านนั้นเป็นการขับเคลื่อนองค์การจากปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ได้ตั้งใจไว้ด้วยการนำการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change Initiatives) เข้ามาใช้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่สอดคล้องกับระบบและวิถีปฏิบัติงานแบบใหม่ นั้นหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานนั่นเอง (Balogun and Hope-Hailey, 2004) และในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวพนักงานที่ดี

นั้น องค์การควรมีกลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเพื่อลดการตื่นตระหนก (Shock) ความกลัวความกังวล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยสร้างการยอมรับในความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ควรจัดให้มีการสอนงาน ระบบที่ปรึกษา และการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับพฤติกรรมของพนักงานให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อุปสรรคสำคัญของการเปลี่ยนผ่านคือแรงต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นได้จนถือเป็นเรื่องธรรมชาติในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมิได้หลายปัจจัย แต่ส่วนใหญ่อาจเกิดปัจจัยสำคัญดังนี้ (Holbeche, 2005)

1) วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนและการเพิ่มขึ้นของรายได้เพียงอย่างเดียว ละเลยเรื่องความมั่นคงและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

2) ผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างจริงจัง

3) การสื่อสารที่ล้มเหลว ซึ่งอาจเป็นเพราะมีการบิดเบือนข้อมูล ใช้รูปแบบหรือช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับโปรแกรมหรือการริเริ่มต่างๆ ที่จะเอาเข้ามาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

4) เกิดจากความท้อแท้ของพนักงานเองซึ่งเป็นผลจากที่พนักงานได้พิจารณาว่ากิจกรรมที่ตนเองกำลังทำอยู่นั้นไม่คืบหน้า

ปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากไม่ได้มีการจัดการที่เหมาะสมจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามมา ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าปัจจัยดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกับมิติมนุษย์ (people aspect) (Mee-Yang, Cheung-Judge and Holbeche, 2011) ดังนั้นการให้ความสำคัญกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญ (Court, 2011) ซึ่งจะต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิผล โดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการในสายงานเข้ามามีส่วนร่วม และทำให้พนักงานผูกพันกับการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (Axlerod, 2010) ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล (Robinson, 2006; Alfes, Truss and Gill, 2010; Mee-Yang, Cheung-Judge and Holbeche, 2011)

บทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล

นักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการแสดงบทบาทที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง 2) สนับสนุนผู้จัดการในสายงาน และ 3) สื่อสารที่มีประสิทธิผล มุ่งเน้นผูกพันพนักงาน

1. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mee-Yang, Cheung-Judge and Holbeche, 2011) การแสดงบทบาทนี้ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการพัฒนาตัวแบบ (Model) ที่จะนำเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งควรครอบคลุมการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง กระบวนการและการริเริ่ม (Initiative) ต่างๆ ที่จะเอาเข้ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการติดตามและประเมินผล สิ่งที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาเพื่อกำหนดตัวแบบที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีดังนี้

1) มีความจำเป็นต้องใช้เพียงตัวแบบเดียวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ หรือไม่

2) ตัวแบบที่จะนำมาใช้นั้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เร็วกว่า ดีกว่า และเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การหรือไม่

3) พฤติกรรมของพนักงาน ความสามารถขององค์การ นั้นสอดคล้องกับตัวแบบที่จะนำมาใช้หรือไม่

หากนักบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบ

คำถามทั้ง 3 ประการข้างต้นได้นั้นจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งนี้เพื่อสร้างการยอมรับในตัวแบบที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมทำตั้งแต่ต้น และควรสื่อสารตัวแบบไปยังพนักงานทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ การยอมรับในตัวแบบจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้

2. ให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงาน

การเตรียมความพร้อมให้กับผู้จัดการในสายงานต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Brown and Cregan, 2008) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำงานร่วมกับผู้จัดการในสายงานและทีมงานของเขาเหล่านั้นอย่างใกล้ชิด สิ่งที่ต้องปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการแสดงบทบาทนี้ ได้แก่

1) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการโครงสร้างองค์การหรือการทำงานที่จะเกิดขึ้นใหม่ มีการเตรียมบทบาทและความรับผิดชอบของผู้จัดการเหล่านั้นเอาไว้รองรับ

2) จัดหาเครื่องมือและกิจกรรมที่จะช่วยสนับสนุนให้ผู้จัดการในสายงานมีทักษะที่เพียงพอในการดำเนินงานต่างๆ ตลอดกระบวนการเปลี่ยนผ่าน และมีการติดตามความคืบหน้าของแต่ละขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3) จัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างกระบวนการเปลี่ยนแปลง หรือขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่จำเป็น เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้าง แผน ขั้นตอนและเทคนิคการดำเนินงาน ความรู้เกี่ยวกับการจัดการงานเอกสาร เป็นต้น

4) สอนงาน (Coaching) ซึ่งอาจทำโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เองหรือผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเป็นการเฉพาะ

3. การสื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน

การสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นแต่โดยทั่วไปมักพบว่าการสื่อสารเป็นอุปสรรคและเป็นที่มาที่ทำให้พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mee-Yang, Cheung-Judge and Holbeche, 2011) ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมั่นใจว่าพนักงานรู้และเข้าใจว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อพนักงานเหล่านั้นอย่างไร อนาคตที่จะเกิดขึ้นตามมาจะเป็นอย่างไร ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจับมือกันกับผู้จัดการในสายงานในการสร้างการสื่อสารที่ชัดเจนและต่อเนื่อง แนวทางที่ควรปฏิบัติในการแสดงบทบาทด้านการสื่อสารมีดังนี้

1) นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้จัดการในสายงานสื่อสารตรงไปยังพนักงาน และมีลักษณะ 2 ทาง (Two-Way Communication) โดยอาจจัดให้มีการประชุมหรือเวทีถาม-ตอบ เพื่อสร้างความเข้าใจ รับรู้ถึงผลกระทบที่มีต่อพนักงาน และคลายข้อกังวล ข้อสงสัยต่างๆ

2) ใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย ซึ่งควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น จดหมายข่าว การประชุมทางโทรศัพท์ (Conference Call) อินทราเน็ต เว็บบอร์ด และอีเมลล์ เป็นต้น

3) จัดกิจกรรมโรดโชว์ที่จะเป็นการบอกเล่าเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และพยายามพูดคุยกับพนักงานทุกๆ โอกาส ดังคำที่ว่า “จงบอกทุกๆ คน เกี่ยวกับทุกๆ สิ่ง”

การสื่อสารที่จริงใจอย่างต่อเนื่องเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของความผูกพันพนักงาน ความผูกพันจะเป็นพลังสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง หลังจากนี้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการในสายงานได้ช่วยกันสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ลำดับถัดมาคือการคิดว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานผูกพันและคงอยู่กับการเปลี่ยนแปลงองค์การไปตลอด สิ่งที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้พนักงานผูกพันนั้นก็คือการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการพัฒนางานอาชีพ

การเรียนรู้ระบบจัดการผลการปฏิบัติงาน และระบบรางวัล
ตอบแทนนั่นเอง

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงของ
องค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลง
แบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลง
ขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ
นั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน
การเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญ
กับคนซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็น
ก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็น
สิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไปนั้น
ประกอบด้วยวิเคราะหสภาพแวดล้อมในอนาคต
เพื่อให้เห็นภาพขององค์การที่อยากจะเป็น องค์การ
จึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งถึงความคาดหวังหรือ
ภาพในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้
พนักงานรับรู้ว่าองค์การมีความคาดหวังอะไร คุณค่า
และพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองความ

คาดหวังนั้น หลังจากนั้นจึงทำการวิเคราะห์สภาพองค์การ
ในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองเห็นแนวทางที่จะนำ
มาใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการการเปลี่ยนผ่านไปสู่
สภาพที่ตั้งใจไว้ให้สำเร็จ ประเด็นที่สำคัญประการหนึ่ง
ในการเปลี่ยนแปลงองค์การคือแรงต้านการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์การ
ล้มเหลว การจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็น
ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่ง
นักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถแสดงบทบาท
การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานร่วมกับ
ผู้จัดการในสายงานเพื่อกำหนดเป้าหมาย แนวทาง
กระบวนการและการริเริ่มต่างๆ ที่จะเอามาใช้ในการ
เปลี่ยนแปลง มีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่
แน่นอน การติดตามและประเมินผล รวมทั้งการสร้าง
ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงาน
ใหม่ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงาน
ด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบ
สองทาง และเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานโดยผ่าน
ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อขับเคลื่อนการ
เปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ

บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.
- Alfes, K., Truss, C. and Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of Change Management*, 10(1), 109-127.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Mosshold, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Balogun, J. and Hope-Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change*. 2nd edition. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Branson, C. M. (2008). Achieving organizational change through value alignment. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 376-395.
- Brown, M. and Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Court, T. (2011). How the HR function can build the capability to change. *Development and Learning in Organizations*, 25, 16-18.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., and Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding change: Theory, Implementation and Success*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- John, G. and Sak, A. M. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. (5th edition). Toronto: Addison Wesley Longman.
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. 2nd edition. Harlow: FT/Prentice Hall.
- Mee-Yang, Cheung-Judge and Holbeche, L. (2011). *Organization development: A practitioner's guide for OD and HR*. London: KoganPage.
- Molloy, E. and Whittington, R. (2005). *HR: making change happen. Executive Briefing*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Robinson, I. (2006). *Human resource management in organizations: The theory and practice of high performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Society for Human Resource Management. (2005). *The Essentials of Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.



Jirapong Ruanggoon received his bachelor degree of Science in Radiological Technology with 2nd class honor from Mahidol University in 2004. He also received a bachelor degree of Liberal Art in Political Science with 2nd class honor from Ramkhamhaeng University in the same year. In 2008, he graduated MPA major in Human Capital Management with honor and outstanding study reward from National Institute of Development Administration. He is currently a doctoral candidate at National Institute of Development Administration. In addition, he is a full time lecturer in Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University.