

**ก.พ.ร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999  
Hotline 1785  
[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่  
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**ก.พ.ร.**

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**การบริหารการเปลี่ยนแปลง  
(Change Management)**

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่  
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

# การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)



# คำนำ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



# สารบัญ

<b>1 บทนำ</b>	<b>1</b>
□ สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้เกิดการปรับตัวขององค์กร	1
□ การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	2
□ สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดเป็นปัจจัยต่อการเปลี่ยนแปลง	3
<b>2 การเปลี่ยนแปลงคืออะไร (What is Change?)</b>	<b>6</b>
□ มุมมองขององค์กรต่อ “การเปลี่ยนแปลง”	6
□ ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลง	7
<b>3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)</b>	<b>9</b>
□ การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ควรจะมีมุมมองอย่างไร	9
□ กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	12
□ บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	12
□ ความเข้าใจที่สำคัญกับ “การเปลี่ยนแปลง”	16
<b>4 การนำไปสู่การปฏิบัติ</b>	<b>20</b>
□ องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	20
□ ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง	25
<b>5 ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factor)</b>	<b>29</b>
<b>ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม</b>	<b>32</b>





# 1 บทนำ

## สภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงก็ส่งผล

### ใ้เกิดการปรับตัวขององค์กร



การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อและประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมาก ในภาคธุรกิจและภาคราชการในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่างๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อย่างไรก็ตาม การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยุ้ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ หากแต่มีการพูดกันมากขึ้นและมีการนำมาวางแนวทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น จึงดูเหมือนเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งจะถูกพูดถึง ทั้งที่จริงแล้วเป็นเรื่องปกติพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับชีวิตและองค์กร หากแต่เป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ หรือถี่ห่างกันมากแค่ไหนเท่านั้น ที่สำคัญที่สุดและเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ เพราะวันนี้สภาพแวดล้อมหลายๆ อย่างทำให้เราเห็นแล้วว่า การคิดเหมือนเดิมทำเหมือนเดิมคงไม่ตอบโจทย์กับสภาพของวันนี้ ดังนั้นองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในวันนี้จึงต้องมองหาแบบใหม่ที่จะปรับปรุงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การให้บริการประชาชน กระบวนการในการทำงานเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมและสภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้เร็วและทัน ก็จะทำให้ขาดศักยภาพในการแข่งขันและการดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



การบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ “คน” เป็นพื้นฐาน โดยมีที่มาจากคำจำกัดความของคำๆ นี้ ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือ Change Initiative ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้และส่งผลดีต่อองค์กรอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

เมื่อเราพูดถึงองค์กรซึ่งเป็นนามธรรม สิ่งที่ต้องนึกถึงพร้อมๆ กันไปและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญคือ “คน” หรือบุคลากรทั้งหลายในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นหากความสำคัญและความจำเป็นที่การเปลี่ยนแปลงต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ก็เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถที่จะรักษาระดับความสามารถและผลการดำเนินการ (Performance) ในขณะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงแล้ว “คน” จึงถือเป็นหัวใจของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการขององค์กรนั้นมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวมนั่นเอง ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในองค์กรก็หมายถึงการยอมรับของบุคลากรโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มบุคลากรที่มีผลกระทบต่อารเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่บุคลากรระดับล่างหรือระดับกลางเท่านั้น แต่หมายถึงบุคลากรทุกระดับในองค์กรที่มีส่วนร่วมและบทบาทที่แตกต่างกันไปในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

## การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ส่งผล

### ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



นอกจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติขององค์กรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้ การมองหาแนวทางใหม่ๆ การทำงานที่แตกต่างไป การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่างๆ ในองค์กร ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้นการที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถือเป็นคุณสมบัติขององค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายที่มีการพัฒนาดังต่อไปนี้ ซึ่งความคุ้นเคยขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาดังต่อไปนี้ก่อให้เกิดเป็นมุมมองและวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี จะสังเกตได้ว่าองค์กรชั้นนำทั้งหลายทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จะมีคุณลักษณะตรงนี้ที่ชัดเจน และมีการ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด เป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์ เป็นองค์กรที่ทันสมัยและเป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้แก่องค์กรชั้นนำทั้งหลาย

## สภาพแวดล้อมต่างๆ ก็เปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดเป็นปัจจัย ต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Driver)



การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท ได้แก่

### 1. ปัจจัยภายนอก (External Change Driver)



ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่ผลักดันจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆ ของผู้คน เอื้อให้เกิดการทำธุรกิจแบบใหม่ๆ ทำให้เกิดสินค้าผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิมๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาด อีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วและผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ

องค์กรมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพล และต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันสภาวะของตลาด แต่การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตของประชาชน ความต้องการและคาดหวังที่เพิ่มมากขึ้นและแตกต่างกันไปในการบริหารและประสิทธิภาพจากการทำงานขององค์กรภาครัฐ ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการให้บริการภาครัฐ รวมทั้งการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวังอย่างแท้จริง แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้มองถึงกำไรหรือ Profit แต่การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพก็คงต้องมองการบริหารจัดการเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่ายเช่นเดียวกับภาคเอกชน ด้วยปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลให้องค์กรภาครัฐต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างไป การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

## 2. ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver)



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อันได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากการที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการในการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ๆ รวมทั้งวิถีชีวิตปฏิบัติที่แตกต่างไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร กล่าวกันว่าปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด

จากปัจจัย 2 ประเภทที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า องค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เพราะปัจจัยทั้งภายนอกและภายในคือองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นองค์กรที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีจึงทำให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี



## 2 การเปลี่ยนแปลงคืออะไร (What is Change?)

### มุมมองขององค์กรต่อ “การเปลี่ยนแปลง”

องค์กรที่ปรับตัวตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มองการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับการ “เดินทาง” ที่มีจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน จุดเริ่มต้นหรือจุดที่องค์กรยืนอยู่ในวันนี้มีความแตกต่างจากจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการจะไปถึง หลายองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนเหตุการณ์ๆ หนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ณ เวลาหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากมุมมองที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับการเดินทาง เพราะมีระยะเวลาของการเดินทางจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่ง เนื่องจากองค์กรไม่สามารถที่จะปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้แบบทันทีทันใด การกำหนดให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ณ ตรงจุดใดจุดหนึ่งในองค์กร และหวังว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในเวลาอันสั้น เช่นเดียวกับการเกิดเหตุการณ์ๆ หนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้

นอกจากการมองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเสมือนการ “เดินทาง” แล้ว องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมักมองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่บริหารจัดการได้ และเป็นสิ่งที่ต้องมีการวางแผนเช่นเดียวกับการวางแผนการเดินทาง เหตุผลของการมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารจัดการได้นั้นสืบเนื่องมาจากพฤติกรรมของมนุษย์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นคาดเดาได้ เมื่อคาดเดาได้นั้นก็หมายความว่าควรที่จะบริหารจัดการได้ นอกจากนั้นแล้วปัจจัยที่จะมีผลต่อมุมมองขององค์กรและคนในองค์กรคือประสบการณ์กับการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาในอดีต หากองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรไม่เกิดความสับสน วุ่นวาย การเปลี่ยนแปลงครั้งต่อๆ มา ก็จะง่ายขึ้นและก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่เป็นลบต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งองค์กรที่มีการพัฒนาและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรและบุคลากรมีความคุ้นเคยต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติในทางตรงกันข้าม หากองค์กรหนึ่งผ่านการเปลี่ยนแปลงมาน้อยหรือแทบจะไม่เคยเปลี่ยนแปลง หรือเคยผ่านการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความยากลำบาก และประสบการณ์ที่ไม่ดีกับคนในองค์กร จะมีผลทำให้มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทางลบมากกว่าบวก ดังนั้นจึงเป็น

สิ่งสำคัญที่เมื่อองค์กรใดจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในระยะยาวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นที่ตามมาในอนาคต

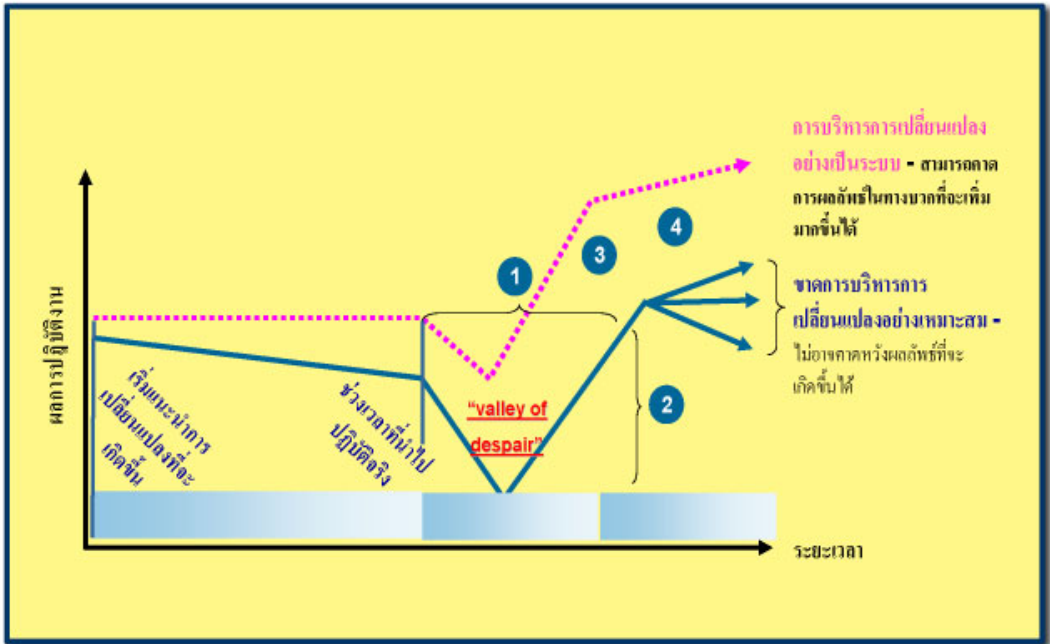
## ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลง



การเปลี่ยนแปลงมักมาพร้อมกับความจำเป็นในการปรับตัวของบุคลากรเพื่อรองรับความแตกต่าง หรือสิ่งใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความลำบาก ความสับสน ความไม่วางใจ ความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่พึงปรารถนา ถึงแม้จะเป็นธรรมชาติและความสามารถของมนุษย์ที่จำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมก็ตาม มนุษย์มีพฤติกรรมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ จากการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ รวมทั้ง ดร. แคร์ล โอคอนเนอร์ ได้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลง แม้จะต่างเชื้อชาติ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม หากแต่พฤติกรรมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในรูปแบบคล้ายคลึงกัน



มนุษย์เมื่อพบกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งมักเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคยและแตกต่างจากสิ่งที่เป็น “ปกติ” การหาข้อมูล การพูดคุยกันในองค์กรถือเป็นเรื่องธรรมดา แต่การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนี้อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล รวมทั้งอาจเป็นการสร้างทัศนคติที่ผิดๆ ต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรได้ การต่อรอง การแสดงความคิดเห็น หรือการพยายามยับยั้งสิ่งที่มองว่า “ไม่คุ้นเคย” หรือแตกต่างจากสิ่งที่เป็นอยู่เดิม จะเป็นพฤติกรรมที่จะเห็นได้จากบุคลากรบางกลุ่มในองค์กร ในขณะที่เดียวกันทัศนคติที่ไม่ให้ความรู้สึกโกรธก็จะพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ หากในท้ายที่สุดการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงต้องเกิดขึ้น ความรู้สึก พลังและความใส่ใจในการทำงานก็จะตกต่ำไปเรื่อยๆ อย่างไรก็ตามหากสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินต่อไปในขณะที่บทบาทหน้าที่ของบุคลากรเหล่านั้นก็ยังคงต้องดำเนินต่อไปเช่นเดียวกัน ในท้ายที่สุดการเปลี่ยนแปลงก็จะค่อยๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นปกติในองค์กรที่ทุกคนต้องค่อยๆ เรียนรู้และยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ ถึงแม้ว่านี่คือพฤติกรรมของมนุษย์ที่สุดท้ายแล้วก็ต้องปรับตัวให้อยู่ได้กับสภาพแวดล้อมรอบตัว แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะปล่อยทุกอย่างเป็นไปตามธรรมชาติได้ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถที่จะรองรับกับระดับผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำของคนในองค์กรในเวลานาน ซึ่งเกิดขึ้นในขณะที่คนรู้สึกต่อต้านและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสิ่งนี้อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมอื่นๆ ที่ไม่พึงประสงค์ได้อีก ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องจำเป็นและสำคัญในการที่ช่วยให้องค์กรและบุคลากรมีประสบการณ์ที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง อันจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตเป็นไปได้อย่างขึ้น



สถานะขององค์กรเมื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาทในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง



### 3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

#### การบริหารการเปลี่ยนแปลงคืออะไร ควรจะมีมุมมองอย่างไร

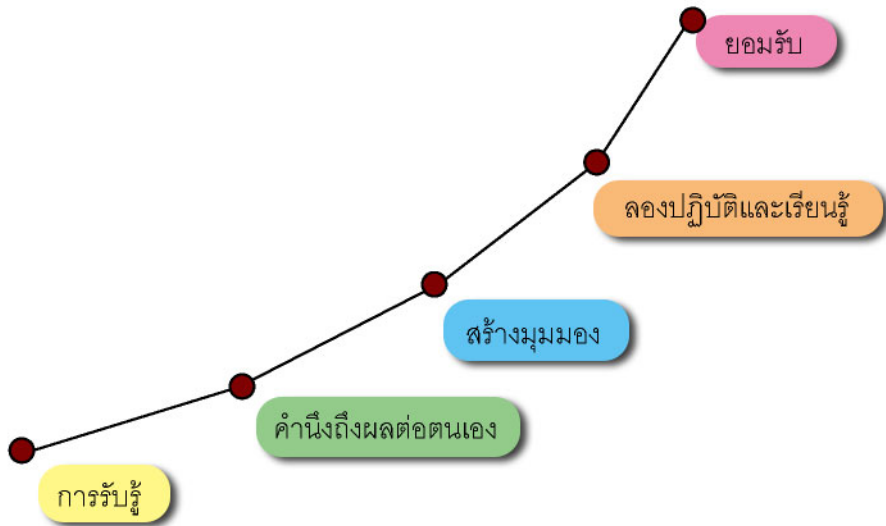
จากที่กล่าวมาแล้วทำให้มองเห็นว่า ในการที่องค์กรจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนขององค์กรได้ และเมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรก็จะปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่มีการบริหารจัดการ ก็คงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและก่อความยากลำบากให้กับบุคลากร จะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงหมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้

แม้ในทางทฤษฎีหรือแนวคิดอาจมองว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการบริหารจัดการกับการต่อต้าน (Resistance) บางทฤษฎีมองว่าเป็นการรักษาสมดุลขององค์กรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมองให้ครบทุกองค์ประกอบขององค์กร และองค์ประกอบที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อมองหาวิธีการที่จะปรับเปลี่ยนหรือสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารเปลี่ยนแปลงรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องอาศัยมุมมองที่เป็นบวก นั้นหมายถึงการที่องค์กรทำหน้าที่และให้การสนับสนุนในสิ่งที่จำเป็นแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถตอบรับและปรับตัวได้ มิใช่คิดว่าจะจัดการกับการต่อต้านอย่างไร ถึงแม้การต่อต้านจะเป็นสถานการณ์ปกติที่มักจะมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงก็ตาม

ก่อนหน้านี้ได้กล่าวถึงพฤติกรรมปกติของมนุษย์ที่ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว คราวนี้ลองมาดูพฤติกรรมของมนุษย์ที่ตอบสนองกับสถานการณ์ที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพบ้างว่าเป็นอย่างไร เมื่อองค์กรอยู่ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และมีการบริหารจัดการที่ดี พฤติกรรมของคนในองค์กรจะพัฒนาไปสู่การยอมรับและปรับตัวได้ในท้ายที่สุด



การจะไปสู่การปรับตัวและยอมรับในสิ่งใหม่ที่แตกต่างจำเป็นจะต้องเริ่มจากการรับรู้ รับทราบในสิ่งที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่มา เหตุผล รวมทั้งสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเมื่อรับรู้ แล้วตามธรรมชาติของมนุษย์ก็จะนึกถึงตนเองว่าผลกระทบต่อตนเองจะเป็นอย่างไร ดังนั้น เมื่อมีคำตอบให้อย่างชัดเจนรวมทั้งแนวทางที่องค์กรเตรียมพร้อมให้กับตนเองอย่างเหมาะสม มุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงจะไม่น่าเป็นลบจนเกินไปแม้ว่าอาจจะไม่เป็นบวกไปเสียทั้งหมด นอกจากนั้นการได้มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน การคาดหวังและมุมมองที่ถูกต้องก็ควรจะพัฒนาขึ้นได้ในใจของคนในองค์กร เพราะเมื่อปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมปกติ การยอมรับก็จะเกิดขึ้นในที่สุด อย่างไรก็ตาม การที่คนเราจะยอมรับอะไรได้อย่างเต็มที่หรือมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้น “การมีส่วนร่วม” ถือเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นการให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงจะเป็นการเข้ามาร่วมรับรู้ การเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดหรือกำหนด แนวทางใหม่ๆ การยอมรับก็จะเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นการรักษาให้สิ่งที่จะเกิดขึ้นใหม่นั้นดำรงอยู่ต่อไป ต้องอาศัยมากกว่าการยอมรับนั้น หมายถึงการรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

## กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง



การบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งหมายถึงบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์กร การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่างๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์กรเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้

ในระดับของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไร ก่อนไปสู่การยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ระดับ และบริหารจัดการให้ทั้งสองส่วนไม่ว่าจะเป็นระดับองค์กรหรือบุคลากรที่จะต้องมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรและบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะผลลัพธ์ขององค์กรก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ไม่มีผลการปฏิบัติงานอย่างที่ควรจะเป็นในแนวทางการทำงานใหม่ๆ ก็หมายความว่าองค์กรไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทิศทางเดียวกัน หากองค์กรไม่ปรับเปลี่ยนไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง การงานและจัดสรรขอบเขตหน้าที่งานต่างๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ๆ หรือสนับสนุนการพัฒนาในทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน

## บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



ภายใต้กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมีบทบาทหลักๆ ที่สำคัญต่อการนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จด้วยกัน 4 บทบาทได้แก่

- |                    |   |
|--------------------|---|
| 1. Change Sponsor  | ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น |
| 2. Change Advocate | ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง                  |
| 3. Change Agent    | ผู้ที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น         |
| 4. Change Target   | ผู้ที่ต้องปรับตัวเปลี่ยน                      |

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

## 1. Change Sponsor หรือ ผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น

หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง Change Sponsor ควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง Change Sponsor ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์

## 2. Change Advocate หรือ ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง ผู้ที่ทำให้การผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กร ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Advocate ควรที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหา ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจให้กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กรเกิดการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

## 3. Change Agent หรือ ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

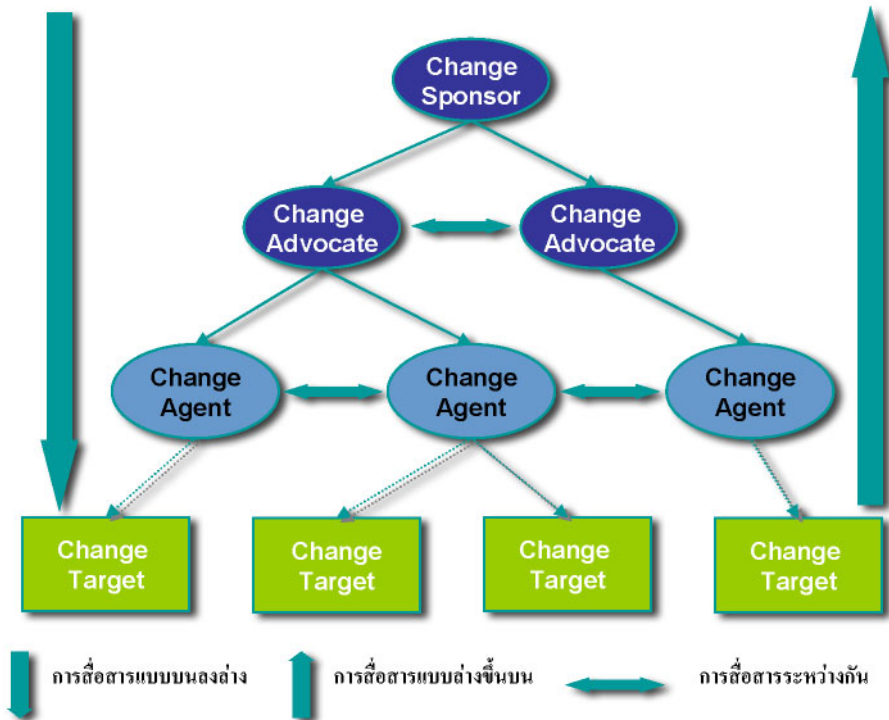
หมายถึง ผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแล และติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์อย่างที่คาดหวังไว้ Change Agent เป็นตัวกลางในการประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวลและความคิดเห็นต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ เป็น Change Sponsor และ Change Advocate ได้รับทราบ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมอื่นๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น Change Agent ควรจะมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่างๆ อีก

ทั้งควรมีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มที่ต้องปรับตัว (Change Target) และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

#### 4. Change Target หรือ ผู้ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ ยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ ยินยอมและกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

บทบาทต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะของเครือข่าย (Change Network) (ดังแผนภาพด้านล่าง) ดังนั้นการสร้างเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง ทั้ง Change Sponsor/ Change Advocate และ Change Agent จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานหรือ Change Target เหล่านั้นเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องพร้อมทั้งปรับตัวได้ดีไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะความรู้ใหม่ๆ หรือทัศนคติใหม่ๆ ก็ตาม Change Network ต่างๆ นี้โดยเฉพาะ Change Agent จึงเป็นกลไกสำคัญในการสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์ ความคิดเห็น ประเด็นของ Change Target ตลอดจนที่มาของแรงต่อต้านได้ดีขึ้น เพื่อจะสามารถบริหารจัดการได้ตรงประเด็น และมีประสิทธิภาพ



ในบทบาทที่สิ่งบทบาทนี้ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงต่างกัน แต่ทั้งนี้บทบาทที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จคือบทบาทของ **“Change Sponsor”** ซึ่งก็คือผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากขาดการสนับสนุน ความมุ่งมั่น ตั้งใจ เห็นด้วยของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ยากที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้าง ดังนั้นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้นำยุคใหม่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนี่คือเหตุผลที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐจึงได้กำหนดให้มี Chief Change Officer (CCO) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรเพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ๆ ของภาครัฐ นอกจากนี้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและปัจจัยต่อความสำเร็จแล้ว **“Leadership”** ยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรมากที่สุดด้วยเช่นกัน ดังนั้นในการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยแล้ว **“ภาวะผู้นำ”** ยิ่งมีความสำคัญเป็นทวีคูณ

Change Leader ที่ดีจะต้องเกิดจากการมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ หากทัศนคตินี้มิได้เริ่มจากภายในใจของผู้นำแล้ว การทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงก็จะมีประสิทธิภาพอย่างที่เราควรจะเป็น

## ความเข้าใจที่สำคัญกับ “การเปลี่ยนแปลง”



ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญอันดับแรกที่ต้องทำความเข้าใจและสร้างความชัดเจนคือ ทิศทางการเปลี่ยนแปลง หรือการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่ขององค์กร อย่างที่ได้กล่าวไว้ก่อนหน้านี้ว่าการเปลี่ยนแปลงเสมือนกับการเดินทาง ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจและมองให้ชัดเจนในการเดินทางคือ

### 1. ที่มาและวัตถุประสงค์ของ “การเดินทาง” หรือการเปลี่ยนแปลง

สิ่งนี้ถือว่ามีค่ามากและต้องชัดเจนตั้งแต่แรกว่า เพราะอะไร ทำไมถึงต้องเปลี่ยน รวมทั้งหากไม่เปลี่ยนจะเป็นอย่างไร การที่มีความชัดเจนในที่มาและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรชัดเจนในประเด็นอื่นๆ ที่ตามมาไม่ว่าจะเป็นผลลัพธ์และจุดหมายปลายทาง นอกจากนี้ที่มาและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมเป็นเหตุเป็นผล ยังมีส่วนอย่างมากต่อการสื่อสารสร้างความเข้าใจภายในองค์กรอีกด้วย ซึ่งก่อนหน้านี้ได้กล่าวมาแล้วถึงการทำให้น้ององค์กรรับรู้เรื่องนี้สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบุคลากร

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ในองค์กรเข้าใจเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนก็ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลำดับถัดไป ในทางกลับกันหากขาดความชัดเจนว่าเปลี่ยนเพื่ออะไรทำไมต้องเปลี่ยน การสื่อสารสร้างความเข้าใจก็จะขาดความชัดเจน อีกทั้งการสร้างความสำเร็จหรือการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นได้ยากเช่นกัน

## 2. ผลลัพธ์และเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากความชัดเจนของที่มาและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ความชัดเจนของผลลัพธ์และเป้าหมาย ซึ่งหมายถึง **“จุดหมายปลายทางของการเดินทาง”** ก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเช่นกันว่า เราอยากเห็นอะไรที่เป็นผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลง จุดหมายปลายทางของการเดินทางครั้งนี้คืออะไรที่ทำให้คนในองค์กรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น นอกเหนือจากความชัดเจนในที่มาและเหตุผลแล้ว ภาพสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงหรือจุดหมายปลายทางของการเดินทางครั้งนี้คืออะไร เป็นอย่างไรก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน มนุษย์กลัวการเปลี่ยนแปลงสาเหตุหนึ่งมาจากการคาดเดาไม่ได้ มองภาพไม่เห็นว่าจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้นการบอกเล่าสื่อสารให้ชัดถึงสิ่งที่จะเกิดและแตกต่างไปคืออะไรก็ช่วยลดทัศนคติในเชิงลบได้ในเบื้องต้นซึ่งการสื่อสารทั้งเหตุผลและผลลัพธ์ตั้งแต่แรกของการเริ่มการ **“เดินทาง”** ไปสู่จุดหมายปลายทางใหม่นั้น ถือเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนั้นแล้วความชัดเจนในภาพของผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรชัดเจนในความแตกต่างระหว่างความเป็นองค์กรในวันนี้กับความเป็นองค์กรในวันที่เกิดการเปลี่ยนแปลง หลักการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการปรับสภาพปรับองค์กรประกอบขององค์กรเพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ดังนั้นความชัดเจนในผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้มองเห็นได้ชัดเจนถึงช่องว่างและปัจจัยที่ต้องปรับปรุงภายในองค์กรเพื่อให้สามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้อย่างเป็นผลสำเร็จ



### 3. ประเมินและวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่อยู่ในวันนี้ กับสิ่งที่อยากจะเป็นในวันข้างหน้า

เมื่อเรามีความชัดเจนกับเป้าหมายในวันข้างหน้าแล้ว ก็ต้องย้อนกลับมามองจุดที่องค์กรเป็นอยู่ในวันนี้อย่างชัดเจนและถ่องแท้ เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างและช่องว่างระหว่าง “วันนี้” กับ “วันพรุ่งนี้” ความแตกต่างระหว่างจุดที่เราเป็นอยู่ในปัจจุบันกับจุดหมายปลายทางเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องประเมินและวิเคราะห์ให้ถ่องแท้เพื่อให้มองเห็น “ช่องว่าง” ระหว่างวันนี้กับพรุ่งนี้ เพื่อให้การเตรียมความพร้อมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสมบูรณ์มากขึ้น ช่วยให้เห็นจุดที่จำเป็นต้องเติมเต็ม รวมทั้งจุดที่จะเป็นข้อจำกัดและจุดที่จะเป็นสิ่งที่ขัดขวางความสำเร็จในการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่ตั้งเป้าเอาไว้

อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ความแตกต่างระหว่างวันนี้กับภาพในวันข้างหน้า มีหลักการที่ควรคำนึงถึงคือจะต้องประเมินและมองสิ่งที่องค์กรเป็นในวันนี้โดยปราศจากการเบี่ยงเบนไปในทางที่ดีในการมององค์กรของเรา ควรประเมินด้วยใจที่ยอมรับความเป็นจริงต่างๆ เพราะการมองข้ามความจริงบางอย่างส่งผลให้เราไม่อาจมองเห็นประเด็นที่ควรบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ และหากไม่ได้ทำอะไรกับประเด็นนั้นๆ หรือไม่ได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน การแก้ไขปรับปรุงก็ผิดทิศทาง เช่น การประเมินศักยภาพของบุคลากรในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นในการก้าวไปสู่ภาพใหม่ขององค์กร ซึ่งผู้บริหารอาจมองว่าเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรปฏิบัติมาโดยตลอดอยู่แล้ว ก็คงจะต้องมีศักยภาพหรือความสามารถเพียงพอ ดังนั้นจึงไม่ได้ให้ความสำคัญในการเสริมความสามารถในเรื่องเหล่านี้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วถึงแม้ว่าบุคลากรจะต้องใช้ความสามารถเหล่านั้นในการปฏิบัติงานในปัจจุบันก็ตาม แต่ระดับของขีดความสามารถยังด้อยอยู่มากหรือมีบุคลากรเพียงส่วนน้อยมากที่มีความสามารถดังกล่าว การคาดการณ์ไม่ถูกต้องจะส่งผลให้การวางแผนการเปลี่ยนแปลงผิดพลาด รวมทั้งการจัดลำดับในสิ่งที่ควรจะต้องเกิดขึ้นในแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะผิดพลาด รวมทั้งอาจส่งผลให้การวางแผนในเชิงของเวลา ก็อาจผิดพลาดด้วย เพราะอาจมองว่าควรเกิดขึ้นได้เร็วกว่าที่ควรจะเป็น เพราะคิดว่าบุคลากรมีความพร้อมเนื่องจากมีศักยภาพความสามารถในเรื่องนั้นๆ อยู่แล้ว

ในบางกรณีผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่เคยรับรู้ปัญหาบางอย่างขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจมีความต่างจากสิ่งที่ควรทำหรือสิ่งที่กำหนดไว้ หรือข้อจำกัดขององค์กรในเรื่องของการรับรู้ข่าวสาร ข้อมูลขององค์กรที่อาจคาดหมายไปจากจุดใดจุดหนึ่งขององค์กร ทั้งๆ ที่องค์กรก็ได้วางช่อง

ทางการสื่อสารไว้แล้ว ดังนั้นในการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปขององค์กรในปัจจุบัน จำเป็นต้องเก็บข้อมูลและความคิดเห็นของคนในหลากหลายระดับและกลุ่มขององค์กร ไม่ใช่เกิดจากมุมมองของผู้บริหารหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเพียงกลุ่มเดียว แต่อย่างไรก็ตามการเปิดใจยอมรับ “ความจริง” ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น นอกจากนี้แล้วกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือความคิดเห็นเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างจริงจัง รวมทั้งให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของคนในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างโอกาสในการที่บุคลากรในองค์กรจะมีส่วนร่วมในองค์กรตั้งแต่นั้นมา

#### 4. ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและบุคลากร

เมื่อเห็นความแตกต่างและประเมินระดับของความแตกต่างระหว่างความเป็นองค์กรในวันนี้กับภาพขององค์กรในวันข้างหน้าตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงแล้ว สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจต่อมาคือผลกระทบของการเปลี่ยน (Change Impact) ต่อองค์กรและบุคลากร การเปลี่ยนแปลงกระทบต่อองค์กรในสองระดับ คือ ระดับองค์กร (Organization Level) และระดับบุคลากร (Individual Level)

**ผลกระทบในระดับองค์กร** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นกระทบต่อองค์ประกอบในการบริหารองค์กร อันได้แก่ โครงสร้างองค์กร หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน (Job) ต่างๆ รวมทั้งกระบวนการกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร การวิเคราะห์และทำความเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรในประเด็นเหล่านี้ เป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งของ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” เพราะการที่จะให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและประสบความสำเร็จนั้น เราจำเป็นต้องปรับองค์ประกอบขององค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง งาน หรือกระบวนการในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง หรือให้สอดคล้องกับภาพใหม่ขององค์กรนั่นเอง

**ผลกระทบในระดับบุคลากร** หมายถึง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรแต่ละคนในองค์กร หรือกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวงแคบก็จะเป็นเพียงแต่กลุ่มบุคลากรใดหนึ่ง แต่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างก็อาจจะกระทบบุคลากรทั้งหมด อย่างไรก็ตามผลกระทบต่อบุคลากรจะถูกวิเคราะห์ในเชิงของมุมมอง ทัศนคติ และพฤติกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับและความสามารถในการตอบรับปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั่นเอง เหตุผลที่ผลกระทบต่อบุคลากรมีความสำคัญเพราะเป็นประเด็นที่จะนำไปสู่ความสามารถในการ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง และอย่างที่ทุกท่านทราบกันดี การยอมรับและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นถือเป็นความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะสุดท้ายแล้วการที่องค์กรจะเป็นอะไรได้หรือไม่ได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งหากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ยอมรับกับสิ่งที่แตกต่าง นั่นหมายถึงองค์กรก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่จะปรับตัวไปสู่ภาพใหม่ๆ ได้

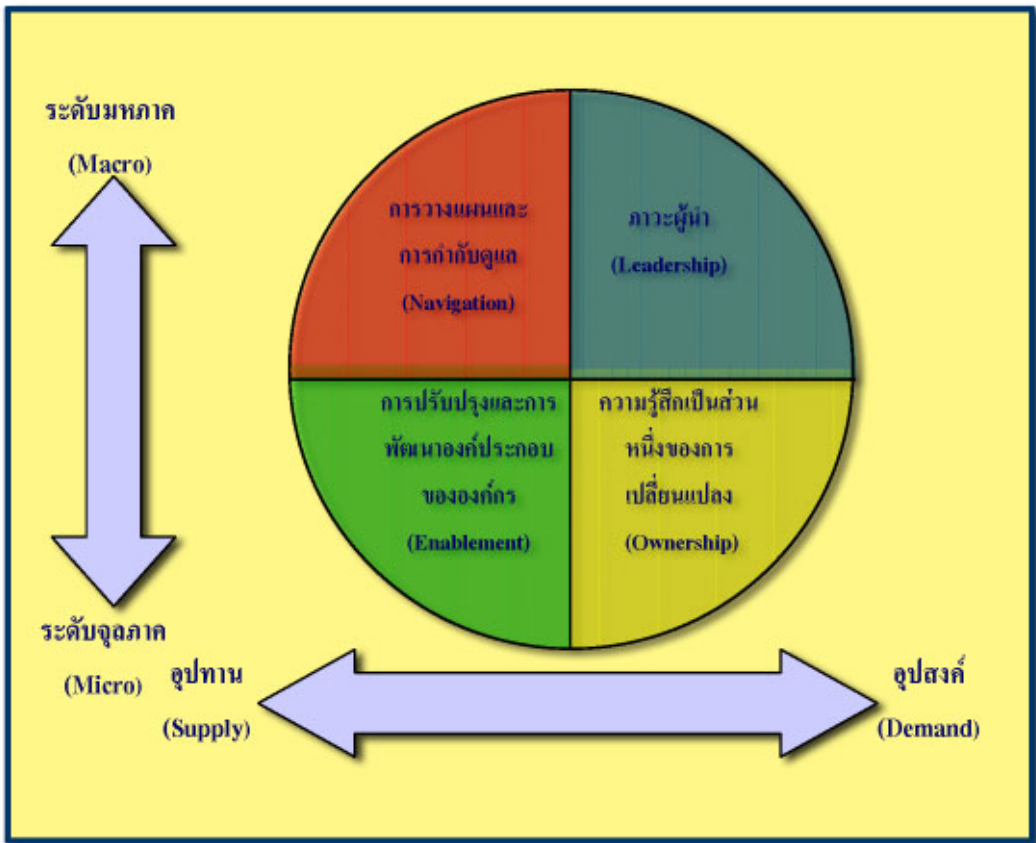
ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบในระดับ **“ภาพใหญ่ (Macro)”** หรือระดับองค์กร หรือในระดับ **“ภาพเล็ก (Micro)”** หรือระดับบุคลากรก็ตาม การวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (Change Impact Assessment) ถือเป็นข้อมูลสำคัญที่สุดในการวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง การควรจะทำอะไรเมื่อไรอย่างไรเพื่อให้รองรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามแผนได้อย่างลงตัว ข้อมูลอีกประเภทหนึ่งที่จะช่วยให้การวิเคราะห์และการทำความเข้าใจผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้ภาพที่ครบถ้วนและสมบูรณ์มากขึ้น คือการย้อนมองไปในอดีตที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ผ่านมาในอดีตในประสบการณ์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อ **“คน”** ในองค์กร การตอบรับและพฤติกรรมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมามีแนวโน้มเป็นแนวคิดและข้อมูลอ้างอิงที่ดีที่จะทำให้การวิเคราะห์นั้นชัดเจนขึ้น เช่น บุคลากรตอบสนองหรือพฤติกรรมอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลงที่เคยเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นในเรื่องที่ใกล้เคียงกันหรือแตกต่างกันก็ตาม ทั้งนี้ก็จะช่วยให้การประเมินระดับของผลกระทบและความพร้อมของบุคลากรมีความชัดเจนมากขึ้น



## 4 การนำไปสู่การปฏิบัติ

### องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หากมีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านแล้วจะทำให้มองเห็นมิติ (Dimension) ของการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ซึ่งก่อให้เกิดมุมมองดังนี้



จากภาพดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการจะบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากทำกิจกรรมที่เหมาะสมทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากร โดยมีข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรทั้งสองระดับ นอกจากนั้นแล้วจากพื้นฐานความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดขึ้นจากทั้ง **“จากการผลักดัน”** และ **“ความต้องการ”** ความสมดุลระหว่างการผลักดันและความต้องการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากขาดความต้องการแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นในองค์กรไม่ได้ นอกจากนั้นแล้วในแต่ละส่วนจากทั้ง 4 ด้านของวงกลม จะมีความสำคัญในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเน้นในเรื่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา



## Navigation

เมื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงเสมือนการเดินทาง **“Navigation”** ก็เปรียบกับการวางแผนการเดินทาง การกำกับทิศทาง การวัดผล และการบริหารจัดการต่างๆ ที่ทำให้มั่นใจว่าเราจะไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายปลายทางอย่างที่เรที่ตั้งใจไว้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร เมื่อไหร่ รวมทั้งกิจกรรมและระยะเวลาของการปรับปรุงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถและระยะในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ด้วยประโยชน์ของแผนนี้จะช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นแล้วการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องกำหนดผลลัพธ์ที่พึงจะได้เป็นระยะๆ ที่จะวัดผลได้ เพื่อแสดงให้เห็นว่า เรากำลังจะเดินไปถูกทิศทาง รวมทั้งได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น



## Leadership

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง บทบาทที่สำคัญที่สุด คือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน สร้างความมั่นใจให้เห็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทางเพื่อสร้างภาพใหม่ขององค์กรสิ่งนี้ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หากขาดการสร้างความรู้สึกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ขาดการทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือแม้แต่ขาดตัวอย่างที่ดีในการสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ ของ **“ผู้นำ”** การสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ หรือการยอมรับของคนในองค์กรก็ยังไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นแล้วการวางแผนบทบาทและให้ผู้นำได้รับความสำคัญของบทบาท **“Change Sponsor”** หรือ **“Change Leader”**

ก็จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องมากกับการสื่อให้คนในองค์กรเข้าใจและตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงก็อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์กรได้ **“Demand for Change”** เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากความต้องการที่มาจากความเข้าใจถึงเหตุผลที่มา การเปิดประตูรับการเปลี่ยนแปลงไม่อาจเกิดขึ้นได้

## Enablement

การสร้างศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้มุ่งเน้นให้กลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือเครื่องมือใหม่ๆ การปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ๆ นอกจากนี้แล้วหากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อองค์กรในเชิงของโครงสร้างและการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของงานต่างๆ ภายในโครงสร้าง ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ๆ การประเมินผล การปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจต่างๆ เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งปรับตัวให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ไม่จำเป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ สร้างทักษะความรู้ในเรื่องใหม่ๆ ซึ่งเมื่อบุคลากรเหล่านั้นสามารถทำได้ก็ควรส่งผลในทางที่ดีต่อหน้าที่การทำงาน การประเมินผลการทำงานด้วยเช่นกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ขาดการสร้างหรือปรับปรุงศักยภาพหรือองค์ประกอบที่จำเป็นย่อมไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน เพราะรูปแบบขององค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขาดความสอดคล้องกัน องค์กรมีธรรมชาติที่สำคัญ

การปรับปรุงและ  
พัฒนาองค์ประกอบ  
ขององค์กร  
(Enablement)

ประการหนึ่งคือทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น หากสิ่งใดสิ่งหนึ่งมีความแตกต่างไป เปลี่ยนแปลงไป อีกหลายๆ ส่วน ก็จะได้รับผลกระทบและต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย มิเช่นนั้นแล้วสิ่งที่ต่างไปนั้นก็อาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น การเปลี่ยนกระบวนการวิธีการในการทำงานต่างไป โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา คนทำงานต้องการทักษะความรู้ใหม่ๆ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบางตำแหน่งงานจำเป็นต้องต่างไปเพราะมีการปรับกระบวนการและโยกย้ายหน้าที่ บางอย่างไปรวมกับบางอย่าง หากสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ถูกปรับให้ไปในทิศทางเดียวกันบุคลากรก็จะเกิดความสับสน การปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ก็เกิดขึ้นไม่ได้เต็มที่ และได้ผลลัพธ์ไม่เต็มประสิทธิภาพ

ความรู้สึกเป็นส่วน  
หนึ่งของการ  
เปลี่ยนแปลง  
(Ownership)

## Ownership

การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่สำคัญที่จำเป็นต้องสร้างในองค์กร อย่างไรก็ตามการที่บุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือต้องการการเปลี่ยนแปลงได้ต้องเริ่มจากการรับรู้ที่ชัดเจนถึงที่มาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นและผลกระทบต่อตัวเอง การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของพร้อมที่จะยอมรับและรักษาให้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารทำความเข้าใจในองค์กรเป็นกิจกรรมหลักของการสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรจะได้รับข้อมูลข่าวสารแต่เนิ่นๆ ถึงที่มาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลลัพธ์หากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้นอกจากนั้นแล้ว **“ภาพ”** ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์กร ก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน **“ภาพ”** เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็น Change Agent / Change Champion ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานของเขาเหล่านั้นเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง พร้อมทั้งปรับตัวได้ดีไม่ว่าจะเป็นการ

ก.พ.ร.

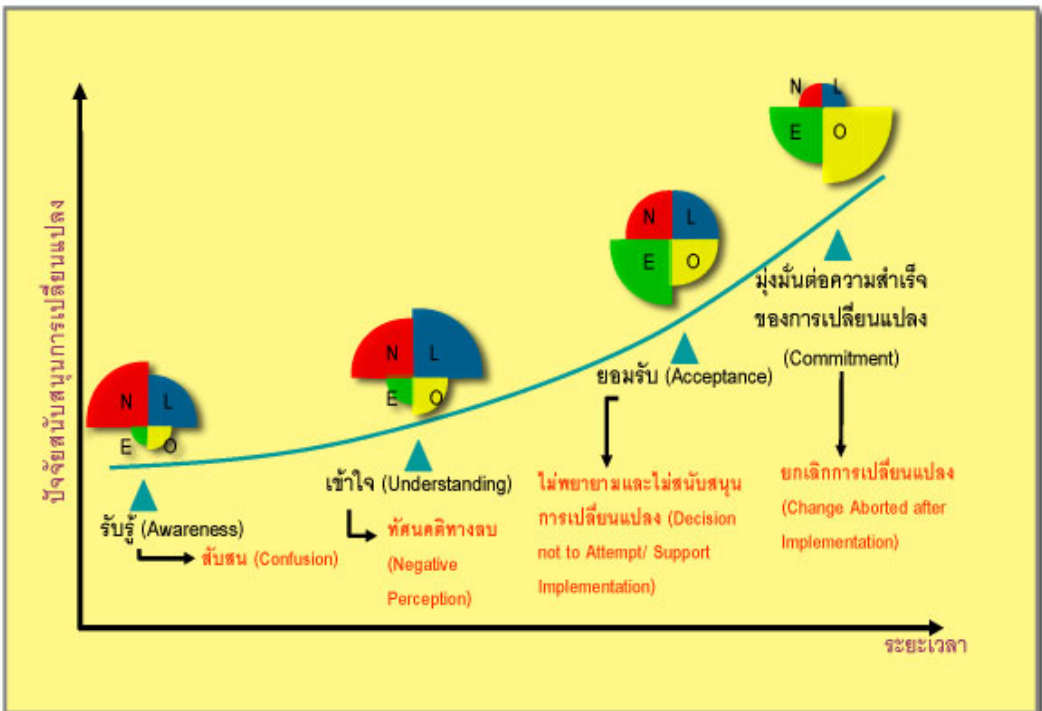
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

สร้างทักษะความรู้ใหม่ๆ หรือทัศนคติใหม่ๆ ก็ตาม นอกจากนี้ Network ต่างๆ นี้จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้น เพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น

## ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง



ในการบริหารการเปลี่ยนองค์ประกอบในแต่ละด้านไม่ว่าจะเป็น Navigation, Leadership, Enablement หรือ Ownership จะมีความสำคัญแตกต่างกันไปตามระยะเวลาและกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง



### ช่วงที่ 1 การรับรู้ (Awareness)

ในช่วงสร้างการรับรู้ซึ่งเป็นช่วงแรกนี้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง หรือ Navigation และ Leadership เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความชัดเจนของเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร นอกจากนี้แล้ว “ผู้นำ”



มีบทบาทสำคัญมากในระยะแรกของการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงให้คนในองค์กรเห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ รวมทั้งเหตุผลและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อย่างชัดเจน การกำหนดบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Sponsor นั้น ไม่จำเป็นว่าต้องเป็นเฉพาะผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น แต่ควรหมายรวมไปถึงผู้บริหารระดับสูงอื่นๆที่จะมีส่วนผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ การบริหารจัดการการสื่อสารในช่วงแรกจะเน้นการสื่อสารจากผู้บริหารเป็นหลัก รวมทั้งบริหารให้มองเห็นได้ว่าผู้บริหารพูดเรื่องเดียวกัน และไปในทิศทางเดียวกัน การกำกับดูแลและบริหารเรื่องของการสื่อสารจากผู้บริหาร และการทำให้ผู้บริหารทุกคนเข้าใจความสำคัญ ของบทบาทของตัวเองเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก อย่างไรก็ตามหลายองค์กรประสบกับปัญหา ในเรื่องนี้ ซึ่งบางองค์กรใช้วิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการ เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนให้กับผู้บริหาร และให้ผู้บริหารเหล่านั้นเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดทิศทางและวางแผนร่วมกันตั้งแต่แรก บางองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัด Key Performance Indicator (KPI) ของผู้บริหารที่สะท้อนความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย เพื่อผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ บางองค์กรอาจ จะไม่ได้ใช้ลักษณะของการนำไปผูกกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ใช้การมีส่วนร่วม ในการเห็นชอบและกำหนดการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่แรก ซึ่งเป็น ส่วนหนึ่งของการพูดคุยกันเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร แนวทางนี้ทำให้การเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปี

เมื่อช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างการรับรู้ในที่มาที่ไปของเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง หรือ **“Change Sponsor”** จะมีความสำคัญในเชิงของความสำเร็จ เชื่อถือ เนื้อหาที่สื่อความ รวมทั้งแสดงให้บุคลากรในองค์กรเห็นว่า ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจกับผลสำเร็จ ความ ชัดเจนในข้อมูลต่างๆ ในช่วงนี้ทำให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นและหากเกิดความไม่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดความสับสนในองค์กรรวมทั้งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

## ช่วงที่ 2 ความเข้าใจ (Understanding)

แม้ว่าในช่วงของการสร้างความเข้าใจซึ่งเป็นช่วงที่ 2 นี้ เรื่องของการวางแผนและภาวะผู้นำยังคงมีความสำคัญอยู่มาก แต่เรื่องของภาวะผู้นำจะมีความสำคัญที่เด่นชัดเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งในส่วนของ การสร้าง Ownership ที่เริ่มจะต้องมีบทบาทมากขึ้นๆ เช่นเดียวกับ Enablement ที่ต้องเสริมสร้างกลไกต่างๆ ภายในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกระบวนการสภาพแวดล้อม โครงสร้าง ขอบเขตของงานต่างๆ

ในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องภายในองค์กรนั้น กิจกรรมเด่นที่ยังคงต้องทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงแรกคือ การสื่อสาร (Communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารโดยผู้บริหารที่เป็น Change Sponsor ที่ต้องให้ข้อมูลต่างๆ อย่างต่อเนื่องในรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันมิให้เกิดการสร้างทัศนคติและมุมมองที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นที่มาและการไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ในช่วงนี้แม้ว่าบุคลากรในองค์กรจะยังไม่เกิดการยอมรับ แต่ความเข้าใจที่ถูกต้องคือปัจจัยพื้นฐานที่ต้องสร้าง วิธีการสื่อสารที่ได้ผลมากที่สุดโดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อคนข้างมากในองค์กรคือ การสื่อสารสองทางที่เป็นการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคลากร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้ซักถาม รวมทั้งทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นชัดเจนและแนวคิดของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม รวมทั้งทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นชัดเจนและแนวคิดของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม รวมทั้งทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นชัดเจนและแนวคิดของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม รวมทั้งทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นชัดเจนและแนวคิดของผู้บริหาร

## ช่วงที่ 3 การยอมรับ (Acceptance)

การสร้างการยอมรับในช่วงที่ 3 นี้ ถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเพราะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งการคงอยู่ของการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว บทบาทของ **“Change Agent”** จะมีความสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้เกิดการยอมรับ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากในช่วงก่อนที่ Change Agent ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องของกลุ่มบุคลากรที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง หรือกลุ่มบุคลากรที่การปรับตัวของเขาเหล่านั้นมีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงการสร้างกลไกต่างๆ ขององค์กรที่จะสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ อย่างเป็นรูปธรรม หรือ Enablement ทั้งหลายจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรและ บุคลากรปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้จริง บทบาทของการกำกับดูแลให้ แผนงานต่างๆ ดำเนินไปอย่างที่เราจะเป็น ภาวะผู้นำ รวมทั้งการสร้างความเป็นเจ้าของ การ ใ้บุคลากรมีส่วนร่วม การสื่อสาร จะมีความสำคัญพอๆ กัน การที่บุคลากรจะยอมรับ ความแตกต่างได้นั้น นอกจากเริ่มจากการรับรู้และเข้าใจอย่างถูกต้อง การได้มองเห็นภาพ อย่างชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรเอง เมื่อ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร องค์กรได้ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรอย่างไรใน การปรับตัว เช่น การฝึกฝนธรรมชาติทักษะ ความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การให้คู่มือแนวทางต่างๆ ในการแก้ปัญหาและรองรับกับสถานการณ์ในการทำงานใหม่ๆ ใดๆ สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเรียนรู้และเกิดความรู้สึกที่มีความยุ่งยากสับสนน้อยลง หาก มองว่าการที่บุคลากรไม่ยอมรับและวางใจกับการเปลี่ยนแปลง เกิดจากความไม่แน่ใจว่าการ เปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไร ตัวเขาจะพบกับอะไรบ้าง การทำให้เห็นภาพอย่างชัดเจน รวมทั้งเห็นความช่วยเหลือและสนับสนุนขององค์กรอย่างชัดเจน ทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบ น้อยลง บทบาทของ Change Agent ในระยะนี้จะต้องมีส่วนเข้าไปบริหาร **“Resistance”** หรือ แรงต่อต้านในบางจุดขององค์กร โดยวิเคราะห์ว่าเกิดจากอะไร เพื่อหาแนวทางในการ แก้ไขปัญหาหรือช่วยเหลือให้บุคลากรกลุ่มนั้นๆ เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ดังนั้น Change Agent จึงควรที่จะเป็นบุคลากรในพื้นที่หรือในหน่วยงานที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริงๆ เพื่อจะ ได้เข้าใจสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ได้ดี

#### ช่วงที่ 4 ความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการรักษา ใ้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์กร

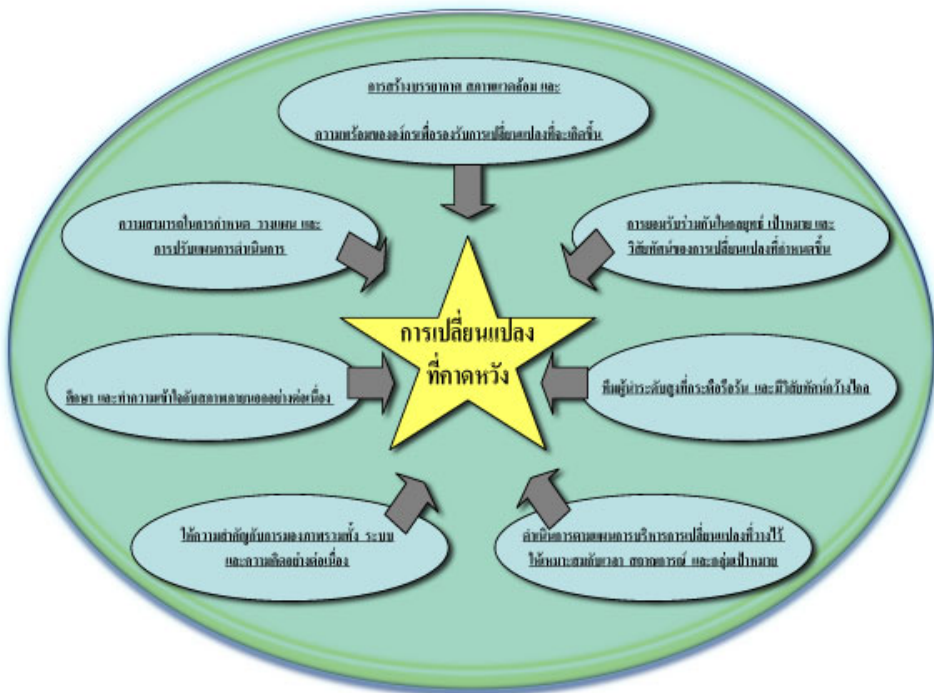
เมื่อบุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วมพร้อมทั้งทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น การมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนใ้การเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความมุ่งมั่นต่อผล สำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ไม่อาจจะเกิดขึ้นโดยปราศจากการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากรบางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลุ่ม บุคลากรที่จะต้องเป็นผู้ **“ทำ”** ในสิ่งใหม่ หรือเป็นคนที่จะต้องเปลี่ยน นอกจากการกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบ **“สิ่งใหม่”** อย่างชัดเจนแล้ว ความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพ

ความสามารถที่จำเป็นในการทำสิ่งใหม่ก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน การพัฒนาทั้งศักยภาพและทัศนคติจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงนั้นได้มองเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนจากการได้ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติจริง และมีส่วนในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความสามารถและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บุคลากรในด้านอื่นๆสามารถที่จะปรับตัวและทำในสิ่งใหม่ได้เช่นเดียวกัน



## 5 ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factors)

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆในองค์กร นอกจากจำเป็นต้องมีการวางแผน การประเมินและกำกับดูแลที่ดีเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว องค์กรควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (Key Success Factors) โดยปัจจัยหลักต่างๆ ประกอบไปด้วย



1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of a climate and readiness for change) สิ่งนี้จะสร้างขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กรให้ความสำคัญในการศึกษา วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร ตลอดจนภูมิหลัง หรืออดีต อีกทั้งปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอกที่หล่อหลอมทำให้องค์กรเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้

2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision) เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูง และถ่ายทอดลงมาถึงระดับอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษาลูกค้า ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้ รับจากการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การแต่งตั้งทีมผู้นำที่ดีควรจะเป็นทีมเดียวกันตลอดโครงการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style) เนื่องจากเราได้มีการวิเคราะห์ และศึกษาขององค์กรมาเป็นอย่างดีในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ น่าจะสามารถช่วยสนับสนุน และเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง (Continual focus on systems and holistic thinking) เพื่อการดำเนินการที่เชื่อมโยงกัน เป็นภาพรวมทั้งพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบสนอง และการประเมินผล การปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่หวังในท้ายที่สุด

**6. ศึกษา และทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organisational context)** เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่เราคาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องติดตามทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

**7. ความสามารถในการกำหนด วางแผน และการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path)** ดังที่ได้เกริ่นไว้ในปีจ้จยข้างต้น เมื่อเราได้ทำการศึกษาตลอดจนทำความเข้าใจกับสภาพและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ความจำเป็นอีกประการหนึ่งคือความยืดหยุ่นในการนำข้อมูลนั้นไปปรับแผนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองประเด็นต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ในท้ายที่สุด



## ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

[www.opdc.go.th](http://www.opdc.go.th)