



ประเด็นความรู้

หลังจากที่ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนแล้วในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ตรวจสอบว่าท่านได้รับทราบถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งท่านสามารถตรวจสอบโดยใช้รายการตรวจสอบที่นำเสนอไว้ด้านล่างนี้



เครื่องมือสำหรับประเมินการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

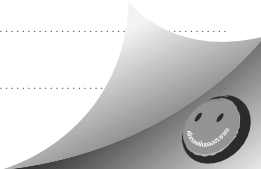
รายการตรวจสอบ

- ผู้นำขององค์กรมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- การสร้างความรู้สึว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเร่งด่วนมีความสำคัญอย่างไร?
- โครงสร้างขององค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- ทีมเจ้าภาพหมายถึงอะไร?
- ทีมเจ้าภาพสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?
- วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงมีประโยชน์อย่างไร?
- การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลง?
- โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?
- การวางแผนการสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงคืออะไร?
- ทำไมผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องช่วยคนในองค์กรให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง?
- การฉลองชัยชนะระหว่างทางจำเป็นอย่างไร?
- การหยั่งรากการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนทำได้อย่างไรบ้าง?

หากท่านไม่สามารถระบุคำตอบได้สำหรับรายการในข้อใด ท่านอาจกลับไปทบทวนในประเด็นนั้นได้ซึ่งจะอยู่ในบทที่สี่และห้าของคู่มือเล่มนี้



A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, intended for notes or a presentation script.





ทดลองทำจริง

ในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ทดลองบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ ซึ่งในการทำท่านสามารถย้อนกลับไปดูเนื้อหาในบทต้นในประเด็นที่ต้องการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ เพราะวัตถุประสงค์ของการทดลองทำเพื่อให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้และทักษะ



กรณีศึกษา

หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ซึ่งมีผู้รับบริการทั้งที่เป็นประชาชนผู้มีรายได้ทั่วไปและองค์การธุรกิจเอกชน เพื่อให้การจัดเก็บและการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางหน่วยงานได้มีการเปลี่ยนแปลงการดูแลจัดเก็บ และบริการธุรกิจขนาดใหญ่ จากเดิมส่วนงานในเขตพื้นที่ที่ตั้งของธุรกิจขนาดใหญ่นั้นๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแล มาเป็นการรวมศูนย์การให้บริการทั้งหมดที่ส่วนกลางจัดตั้งเป็นส่วนงานใหม่ขึ้น



แบบทดสอบ

- 1) ขอให้ท่านทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis โดยใช้ใบงานที่จัดเตรียมไว้ให้



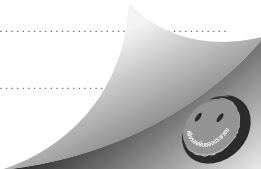
แบบการทำ Force Field Analysis

อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง?	อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรคกีดขวางการเปลี่ยนแปลง?	จะก้าวข้ามอุปสรรคนั้นได้อย่างไร?

- 2) ขอให้ท่านกำหนดว่าต้องมียานยนต์หรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ใดบ้าง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้ โดยขอให้ท่านกำหนดเพียงสองงานย่อยเท่านั้น
- 3) ขอให้ท่านเลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตารางความรับผิดชอบโดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้ให้



A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, intended for notes or a presentation script.





วัดระดับ ความเข้าใจ

หลังจากที่ท่านได้ทดลองทำจริงแล้ว ขอให้ท่านนำผลงานของท่านมาพิจารณา ร่วมกับสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอในบทนี้ ซึ่งเป็นเพียงแนวทางให้ท่านใช้เปรียบเทียบกับผลงานของท่านเท่านั้น และแน่นอนว่าสิ่งที่ท่านทำสามารถแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอ ขึ้นกับมุมมองในการวิเคราะห์ของท่าน สิ่งสำคัญที่ต้องการคือ ให้ท่านทบทวนผลการทดลองทำของท่านให้กว้างขวางยิ่งขึ้น



ตัวอย่าง

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ : ตั้งศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่ที่จะรวมศูนย์การดูแลไว้ที่ส่วนกลาง

การทำ Force Field Analysis

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



- 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis
- 2) กำหนดว่าต้องมีงานย่อยหรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ใดบ้าง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้

งานที่หนึ่ง : พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีให้รองรับวิธีการทำงานใหม่

งานที่สอง : ปรับปรุงขยายพื้นที่สำนักงานเดิม

งานที่สาม : ให้การฝึกอบรม

งานที่สี่ : พัฒนาแผนการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก

- 3) เลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตารางความรับผิดชอบ โดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้



ตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

งานที่หนึ่ง : พัฒนาระบบงานเทคโนโลยีให้รองรับวิธีการทำงานใหม่

งานที่ต้องส่งมอบ	กำหนดส่ง	คุณสมจิตร์ (ฝ่าย IT)	ผอ.ศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่	คุณปรีชา (เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ)	คุณประมล (เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ)
1.วิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน	12/5/52	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ที่ต้องรับทราบความคืบหน้า	หุ้นส่วน	ผู้ให้ข้อมูล
2. จัดทำคู่มือผู้ใช้	10/5/52	ผู้รับผิดชอบ			
3. ติดตั้งระบบงาน	15/5/52	ผู้รับผิดชอบ		หุ้นส่วน	ผู้ให้ข้อมูล
4. ฝึกอบรมวิธีการใช้ระบบงานใหม่	11/5/52	ผู้รับผิดชอบ		หุ้นส่วน	





สรุปบทเรียน

ขอให้ท่านผู้อ่านตรวจสอบความรู้ของท่านเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงความเข้าใจและการประยุกต์ใช้ในประเด็นต่างๆ ตามรายการด้านล่าง



แบบทดสอบเกี่ยวกับการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

รายการตรวจสอบ

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



ประเด็น โครงการที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะอย่างไร?

คำตอบ เป็นโครงการที่มีผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงานนั้น คนในโครงการต้องการการเปลี่ยนแปลง รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน และเป็นโครงการที่ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

ประเด็น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?

คำตอบ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน หรือมีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้าง จะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์กรเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

ประเด็น การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้งหรือไม่?

คำตอบ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้ง เพื่อวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้าและติดตามความก้าวหน้าของงานได้ นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์อื่นๆ อีก เช่น ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร และใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์กรกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

ประเด็น Change Initiative เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช่หรือไม่?

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



ประเด็น ทำไมการฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่ถูกพูดถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเสมอๆ?

คำตอบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักมีผลให้คนในองค์กรต้องเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นเหล่านั้น

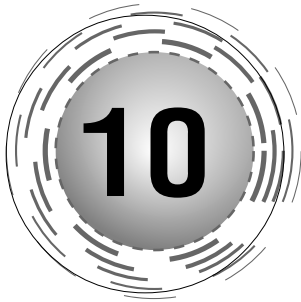
ประเด็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานราชการ จำเป็นต้องรู้การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรด้วยหรือ? เพราะปกติการทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาอยู่แล้ว

คำตอบ ถึงแม้คนในหน่วยงานราชการจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ถูกบอกโดยไม่ได้แย้ง แต่ถ้าคนในองค์กรยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีในใจได้ จะทำให้ผลการทำงานตกต่ำ แต่หากคนในองค์กรสามารถก้าวผ่านอารมณ์เชิงลบตอนแรกเริ่มเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะที่บุคลากรจะมีผลการทำงานที่ดี





A large rectangular box containing a microphone icon at the top left and a series of horizontal dotted lines for writing. A decorative corner graphic with a smiley face is at the bottom right.



ฝากไว้ให้จดจำ

ไกล่จากกัน ผู้เขียนได้รวบรวมประเด็นต่างๆ คำแนะนำ และแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ ณ ที่นี้ด้วย เพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์และประโยชน์สำหรับท่านผู้คู่มือฉบับนี้ ซึ่งประกอบด้วยห้าประเด็นหลัก คือ

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



ข้อผิดพลาดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ควรหลีกเลี่ยง

จะเห็นว่าเนื้อหาส่วนใหญ่ของคู่มือเล่มนี้ กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลตามที่หวังไว้ แต่ท่านผู้อ่านคงเห็นด้วยกับผู้เขียนว่าในบางครั้งการศึกษาถึงข้อผิดพลาดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บังเกิดผลก็สามารถให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำการเปลี่ยนแปลงไม่น้อยเลย



รายการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นข้อผิดพลาดที่หากท่านสามารถหลีกเลี่ยงได้ก็ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปกว่าครึ่งทาง

- **อย่าพยายามใช้รูปแบบหรือเครื่องมือสำเร็จรูปที่ได้รับการพัฒนาจากภายนอก** แต่ให้พัฒนารูปแบบวิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

- **อย่าเสี่ยงใช้วิธีวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การแบบสั่งการจากฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การ** แม้ว่าในบางกรณีวิธีการนี้จะได้ผลดี แต่ส่วนใหญ่ต้องเกิดในภาวะที่องค์การกำลังอยู่ในวิกฤติร้ายแรง ซึ่งทุกคนในองค์การรับทราบและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากไม่ใช่ภาวะการฉุนเฉียวแบบนี้ องค์การที่มีขนาดใหญ่ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การโดยใช้การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เพียงครั้งเดียวจะมีโอกาสสำเร็จน้อยมาก

- **อย่าให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง** ผู้ที่ควรเป็นเจ้าภาพของการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำของหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบน ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญ

- **อย่าให้ความสำคัญกับงานด้านเทคนิคอย่างเดียว** ทั้งนี้เพราะองค์การประกอบด้วยระบบสังคมดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคนิคจะต้องเข้ากันได้ดีกับสภาพสังคมในที่ทำงาน มิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านจากคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนด้านเทคนิคในบางครั้งมักจะละเลยการให้ความสำคัญในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานนั้น

เพื่อให้ท่านเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาสิ่งที่เกิดในบริษัทเหมืองแร่แห่งหนึ่ง ซึ่งมีเทคนิคใหม่ยอดเยี่ยมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต แต่วิธีการใหม่จะทำการทำงานเป็นกลุ่มคอยช่วยเหลือกันเมื่อเกิดอันตรายของบุคลากรหายไป และเป็นเหตุให้บุคลากรต่อต้านการนำวิธีการใหม่มาใช้ เพราะวิธีการนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญถึงเหตุผลที่ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่ม

- **อย่าพยายามที่จะเปลี่ยนทุกอย่างในครั้งเดียว** ความผิดพลาดที่สำคัญที่สุดของการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันจากระดับบนขององค์การ คือ มักจะกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงกว้างมากเกินไป พยายามเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในครั้งเดียว คำแนะนำก็คือ ถ้าองค์การ



ไม่อยู่ในภาวะวิกฤติร้ายแรง ให้ทำการเปลี่ยนแปลงจากส่วนงานรอบนอกที่ไกลจากส่วนงานกลางก่อน ที่ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรของส่วนงานนั้นจะเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการเปลี่ยนแปลงเองซึ่งเป็นวิธีการที่ประสบผลดีในหลายองค์การ

เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่าง

เทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลดีคือ การเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างก่อนที่จะขยายไปสู่ส่วนงานอื่นๆ อย่างธรรมชาติ โดยไม่มีการผลักดันจากระดับบน นอกจากนี้ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดถ้าเริ่มในส่วนงานขนาดเล็กที่ดูแลบริหารตนเอง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กสำเร็จแล้วและคนอื่นๆ ในส่วนงานใกล้เคียงมองเห็นความสำเร็จนั้น การเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะเริ่มกระจายออกไปสู่องค์การในวงกว้าง วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ได้มีการนำไปใช้และพบว่าได้ผลดี ทั้งนี้โอกาสสำเร็จจะมากขึ้นถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีสิ่งต่อไปนี้

- มีข้อดีเหนือกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- สอดคล้องกับคุณค่าที่บุคคลยึดถือ รวมทั้งประสบการณ์และความต้องการของคนในองค์การ
- มีเงื่อนไขที่สมเหตุสมผล เป็นที่เข้าใจได้
- มีทางเลือกให้ทดลองสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ก่อนได้
- เปิดโอกาสให้รอดูผลจากการเปลี่ยนแปลงของคนอื่นหรือส่วนงานอื่นๆ ก่อน

นอกจากนี้ ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ และแผนให้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กำหนดเวลาตารางการทำงาน ลำดับสิ่งที่ต้องทำก่อนหลังของงานต่างๆ และการปรับเปลี่ยนตัวบุคคล รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี

ทั้งนี้เพราะระหว่างการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนได้เสมอ นอกจากนี้สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การเองแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปไม่ว่าในทางดีขึ้นหรือแย่ลงก็มีผลกระทบต่อแผนการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

ความเคยชินของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุว่ามีเวลาไม่มากพอ มีกำลังคนและทรัพยากรสนับสนุนไม่มากพอ และบ่อยครั้งที่ต้องการเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะพบว่าเป็นความเคยชินของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายท่านที่มักให้ความสำคัญกับบางขั้นตอนน้อยหรือไม่ทำเลยโดยเฉพาะขั้นตอนในการกำหนดทีมเจ้าภาพ พัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง



ผลที่เกิดขึ้นคือ คนในองค์กรจะไม่มีความพร้อม ความตื่นตัวถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งพอที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ท่านอาจมีคำถามเกิดขึ้นในใจว่า จำเป็นหรือไม่ที่ต้องดำเนินการตามทุกลำดับขั้นตอนตามที่นำเสนอในคู่มือนี้ คำตอบที่ได้คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนนี้อย่างครบถ้วน ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะมีการดำเนินการหลายขั้นตอนพร้อมกันในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า การละเลยขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา ดังที่องค์กรแห่งหนึ่งพบว่า การเปลี่ยนแปลงยังไม่บรรลุอย่างที่ได้อ้างไว้ แม้จะได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวมาทุกประการแล้ว ซึ่งเมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุพบว่า ในขณะที่ขั้นตอนการกำหนดทีมเจ้าภาพคืบหน้าไปเพียงเล็กน้อย และเมื่อผู้บริหารที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมเจ้าภาพยังไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้ชะลอการตัดสินใจเรื่องวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงออกไป ทำให้งานในขั้นตอนการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่คืบหน้า เพราะไม่ทราบถึงวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการให้สอดคล้อง

บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลง

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า ผู้ที่ควรจะเป็นเจ้าภาพในการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนการดำเนินการขององค์กรจริง เพราะจะทำให้มีโอกาสในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลได้มากกว่าเมื่อให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงในการให้การสนับสนุนที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่

- ช่วยฝ่ายบริหารในการจัดจ้างและกำหนดขอบเขตงานของบริษัทที่ปรึกษา
- จัดทำตำแหน่งงานใหม่หรือทำเรื่องเลิกจ้างบุคลากรต้องสูญเสียงานเดิมอันเนื่องมาจากผลการเปลี่ยนแปลง
- วางแผนการฝึกอบรมแก่บุคลากร
- อำนวยความสะดวกสำหรับการจัดประชุมหรือการประชุมนอกสถานที่
- ช่วยทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์กรด้วยการออกแบบและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทน



การใช้ที่ปรึกษาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่งานหลักขององค์กร ทำให้ในบางครั้ง องค์กรอาจขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้ ที่ปรึกษาภายนอกจะเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ขององค์กรหลายแห่ง อย่างไรก็ตามก่อนที่จะ นำที่ปรึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษามาช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงควรได้รับทราบว่ที่ปรึกษาจะทำอะไรให้ท่านได้บ้าง และทำอย่างไรจึงจะทำให้ การนำที่ปรึกษาเข้ามาเกิดประโยชน์มากที่สุด

ขอเรียนให้ท่านทราบว่า ในบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีที่ปรึกษาอยู่ สองประเภท คือ

- **ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ** ซึ่งจะช่วยออกแบบส่วนขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น กลยุทธ์ใดบ้างที่ควรต้องเปลี่ยนแปลง โครงสร้างหรือระบบใดขององค์กรที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะให้คำปรึกษาในแต่ละด้านแต่ละส่วนว่า ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

- **ที่ปรึกษาด้านกระบวนการ** จะให้คำปรึกษาถึงวิธีและกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้คำชี้แนะและกำกับการสร้างผู้นำและสร้างทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ที่ปรึกษาทั้งสองประเภทยี้จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการนำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มมากขึ้น และมักดำเนินการผ่านสี่กระบวนการหลักต่อไปนี้

- 1) **วินิจฉัยองค์กรเบื้องต้น (Diagnosis)** จะมีทีมงานของที่ปรึกษารวบรวมข้อมูลจาก ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทหาว่าสถานการณ์ปัจจุบัน ขององค์กรเป็นอย่างไรในแง่ของผลการดำเนินการบางด้าน และ (2) หาปัญหาและ สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้นที่สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินการบางด้าน ขององค์กรที่ได้มาแล้วนั้น
- 2) **ประเมินความพร้อมขององค์กร (Capabilities Assessment)** เป็นการประเมิน ความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านบุคคล ทรัพยากร และอื่นๆ



3) **พัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)** ด้วยการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษาจะพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุถึงระดับผลการดำเนินการที่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสำหรับแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามพื้นฐานและสภาพการณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งกลยุทธ์อาจประกอบด้วยส่วนต่างๆ หลายส่วน อาทิเช่น การฝึกอบรมบุคลากร การเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ การปรับโครงสร้างองค์การ หรือการติดตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) **การดำเนินการ (Implementation)** ที่ปรึกษาจะให้การฝึกอบรมและทำงานร่วมกับ ทีมของบุคลากรในองค์การในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการ ตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ในสี่กระบวนการหลักที่กล่าวไว้นี้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องวางบทบาท ของที่ปรึกษาว่าจะให้เป็นตัวหลักในการทำงานในกระบวนการใดและมีบทบาทเป็น ส่วนสนับสนุนในกระบวนการใด โดยพิจารณาจากความเหมาะสมตามสภาพการณ์

ตัวอย่างเช่น อาจให้ที่ปรึกษาเป็นตัวหลักในการดำเนินการในกระบวนการที่หนึ่งและสอง เพราะจะสามารถวินิจฉัยองค์การ มองเห็นถึงปัญหา และประเมินความพร้อมในด้านต่างๆ ของ องค์การได้ดีเพราะมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับหลากหลายองค์การและมีความเป็นกลาง ที่จะวินิจฉัยและประเมินโดยเป็นผู้ไม่มีส่วนได้เสียกับผลการวินิจฉัยและผลการประเมิน ทำให้ผลการวินิจฉัยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การได้มากกว่าการวินิจฉัยและประเมินที่ทำโดย กลุ่มบุคคลที่เป็นคนภายในองค์การเอง

แต่สำหรับในกระบวนการที่สามและสี่ อาจวางให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้คำปรึกษาและ สนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง เพราะการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการตาม แผนกลยุทธ์นั้นเป็นงานที่ควรให้คนในองค์การเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเพราะจะทราบถึงข้อจำกัด วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การได้ดีกว่า รวมทั้งเป็นคนที่จะต้องลงมือ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และอยู่กับสิ่งใหม่ๆ นั้นต่อไป

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นนี้เป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาวางบทบาทของที่ปรึกษาให้เป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ของ องค์การ ซึ่งขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย หากให้ความสำคัญกับคนใน องค์การและคิดว่าคนในองค์การมีความสามารถเพียงพอก็อาจให้คนในองค์การมีส่วนร่วมใน กระบวนการต่างๆ มากขึ้น หรือสำหรับการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เช่น การเปลี่ยนโครงสร้าง ขององค์การอาจจำเป็นต้องให้ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านนี้สูงกว่ามีบทบาทมากขึ้น เป็นต้น



คำแนะนำเกี่ยวกับข้อควรพิจารณาก่อนการเลือกที่ปรึกษา

ก่อนการเซ็นสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษาลองถามคำถามเหล่านี้ดูก่อน

- มีงานอะไรบ้างที่ท่านเคยทำมาก่อนหน้านี้ที่คล้ายคลึงกับกรณีของเรา?
- หากท่านทำงานเป็นทีม ใครจะเป็นที่ปรึกษาหลักในการทำงานร่วมกับเรา และคนอื่นๆ นั้นมีความเหมาะสมสำหรับการทำหน้าที่นี้อย่างไรบ้าง?
- มีใครอีกบ้างในทีมงานและแต่ละคนมีความเหมาะสมอย่างไร?
- ท่านสามารถนำเสนอรายละเอียดของค่าธรรมเนียมในการให้บริการ รวมถึงต้นทุนในการดำเนินงานและค่าใช้จ่ายอื่นๆ หรือไม่?
- บริการของท่านรวมถึงการดำเนินการติดตามตรวจสอบในภายหลังด้วยหรือไม่?
- ท่านสามารถระบุถึงงานที่จะส่งมอบหรือไม่?
- ทางเราสามารถคาดหวังผลจากการดำเนินการอะไรบ้างจากท่าน?
- ท่านมีการรับประกันผลงานหรือไม่?

นอกเหนือไปจากคำถามเหล่านี้อย่าลืมพิจารณาถึงชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของที่ปรึกษาประกอบการตัดสินใจ





เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร (2549). **สร้างคน สร้างผลงาน.**
- บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง **การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)**, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร.. **โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยม กรณีศึกษาเชิงลึกหน่วยงานต้นแบบ : โรงพยาบาล บ้านตาก อ.บ้านตาก จ.ตาก.**
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง.** โครงการพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ.
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). **โครงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์.**
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2550). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ.**
- สำนักงาน ก.พ.ร. (2550). **เอกสารสรุปผลการจัดประชุมสัมมนาเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ” แก่ผู้แทนส่วนราชการ วันที่ 14 กันยายน 2550.**
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (2003). **Leading strategic change : breaking through the brain barrier.** Upper Sadder River, NJ : Prentice Hall.
- Harvard Business Essentials Series (2003). **Managing change and transition.** Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1996). **Leading change.** Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (2002). **The heart of Change.** Boston, MA : Harvard Business School Press.
- LaMarsh, J. (1995). **Changing the way we change : gaining control of major operational change.** Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company.
- Lee, W.W. & Krayner, K.J. (2003). **Organizing change.** San Francisco, CA : Pfeiffer.



เอกสารแนะนำสำหรับการอ่านเพิ่มเติม

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



อภิวาทศัพท์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

Blueprint for Change (ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง) หมายถึง แนวทางการดำเนินการ เรื่องการเปลี่ยนแปลงซึ่งเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานหรือ องค์การนั้นๆ เนื่องจากการทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนา องค์การนั้นมีความจำเป็นที่ต้องวางแผนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แรกก่อนที่จะมี การเปลี่ยนแปลง (Planned Change)

Change Advocate (ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้ที่ให้การสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของ การเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่ม แรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ

Change Agent (ผู้นำการเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้ที่วางแผนและทำให้การ เปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไป เพื่อขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่างๆ ของ การเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงาน และ ตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ถูกเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องทำ หน้าที่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนปรับเปลี่ยน และดำเนินการ

Change Sponsor (ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้ มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

Change Target (ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง) หมายถึง ผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลงอะไร บางอย่างในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ เช่น อาจต้องเปลี่ยนตำแหน่งงาน หน้าที่รับผิดชอบ เปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน หรือเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น เป็นกลุ่ม คนที่อาจยินดีจะเปลี่ยนแปลงหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องบริหารจัดการให้ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงตามที่คาดหวัง



Communication Channel (ช่องทางในการสื่อสาร) หมายถึง เป็นวิธีเลือกใช้ช่องทางหรือเครื่องมือในการสื่อสารแตกต่างกันตามกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รับสื่อ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้รับสื่อ รวมทั้งความนิยมในการใช้ช่องทางนั้นๆ ในทางปฏิบัติช่องทางการสื่อสารอาจแตกต่างกันไปตามเนื้อหาที่ต้องการจัดส่งอีกด้วย หากเป็นเรื่องสำคัญมากๆ อาจใช้วิธีการจัดประชุมเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ หรือหากเป็นเรื่องให้รับทราบทั่วไปก็อาจใช้อีเมล สำหรับการบริหารความเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการสื่อสารร่วมกันหลายรูปแบบ โปรดอย่าลืมเรื่องการสื่อสารซ้ำๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้ “7 ครั้ง 7 ช่องทาง”

Competence / Competency (สมรรถนะ หรือความสามารถในการทำงาน) หมายถึง ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Consistent (ความเสมอต้นเสมอปลาย) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารหรือการประพาดิตนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้สารที่สื่อออกไปมีความเสมอต้นเสมอปลายสม่ำเสมอ เช่น หากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลงไป

Continuous Quality Improvement : CQI (การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง) หมายถึง การติดตาม / ประเมินผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง

Cultural Change (การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ทัศนคติ ค่านิยม เพื่อมุ่งให้เกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร

Feedback Channel (ช่องทางในการแสดงความคิดเห็นของผู้รับสาร) หมายถึง การออกแบบวิธีการสำหรับให้ผู้รับสารสามารถแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องๆ นั้นได้ ซึ่งถ้าเป็นการประชุมก็เป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ชักถาม หรืออาจสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นทางอีเมล หรือเว็บบอร์ด เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

Key Messages (ข้อความหลัก) หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบหรือปฏิบัติ โดยออกแบบให้เหมาะสม และตรงกับกลุ่มเป้าหมายข้อความควรมีความชัดเจน ตรงประเด็น และสามารถเข้าใจได้ง่าย



Organization Development : OD (การพัฒนาองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและเป็นระบบด้วยการใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การตั้งแต่ระดับกลยุทธ์องค์การโครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหารจัดการซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Organizational Change (การเปลี่ยนแปลงองค์การ) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โครงสร้าง หลักการ จุดมุ่งหมาย หรือผลผลิตภายในองค์การ ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดนวัตกรรม พฤติกรรม หรือผลผลิตใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ

People Change (การเปลี่ยนแปลงเรื่องคนในองค์การ) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่สมาชิกขององค์การ ซึ่งเป็นการพิจารณาเพื่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ทักษะด้านภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสาร และลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาองค์การโดยรวม

Performance Management System (ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน) หมายถึง กระบวนการวางแผน (Planning) เพื่อทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน ความคาดหวัง การกำหนดเป้าหมาย การวัดประเมินผลงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับโดยการใช้กระบวนการบริหารจัดการ (Managing) เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานผ่านการฝึกสอน (Coaching) และการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่บุคลากรเพื่อปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

Process Change (การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน) หมายถึง การทบทวนปรับเปลี่ยน หรือตัดลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล และเชื่อถือได้มากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

Push-Pull Theory (ทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง) หมายถึง แนวคิดเรื่องการวางแผนสำหรับการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นๆ อย่างมีระบบ ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักคิดของ ทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง (Push-Pull Theory) ของทางการผลิตมาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งปัจจัยทั้งสองด้านนั้นประกอบด้วย ปัจจัยด้านระบบ (System) และปัจจัยด้านบุคคล (People)



Structural Change (การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ) หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ เช่นจากโครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Base) มาเป็นโครงสร้างแบบทีม (Team Base) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง ทั้งนี้เพื่อให้องค์การได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง

Total Quality Management : TQM (การจัดการคุณภาพ) หมายถึง ระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์การที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ TQM จึงเป็นแนวทางที่หลายองค์การนำมาใช้ปรับปรุงงาน





A large rectangular box containing a microphone icon at the top left and horizontal dotted lines for writing. A decorative corner graphic with a smiley face logo is at the bottom right.



A large rectangular area with a black border, containing horizontal dotted lines for writing. A small smiley face icon is located in the bottom right corner of this area.