



ประเด็นความรู้

หลังจากที่ท่านได้เรียนรู้เกี่ยวกับขั้นตอนต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนแล้วในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ตรวจสอบว่าท่านได้รับทราบถึงประเด็นสำคัญต่างๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งท่านสามารถตรวจสอบโดยใช้รายการตรวจสอบที่นำเสนอไว้ด้านล่างนี้



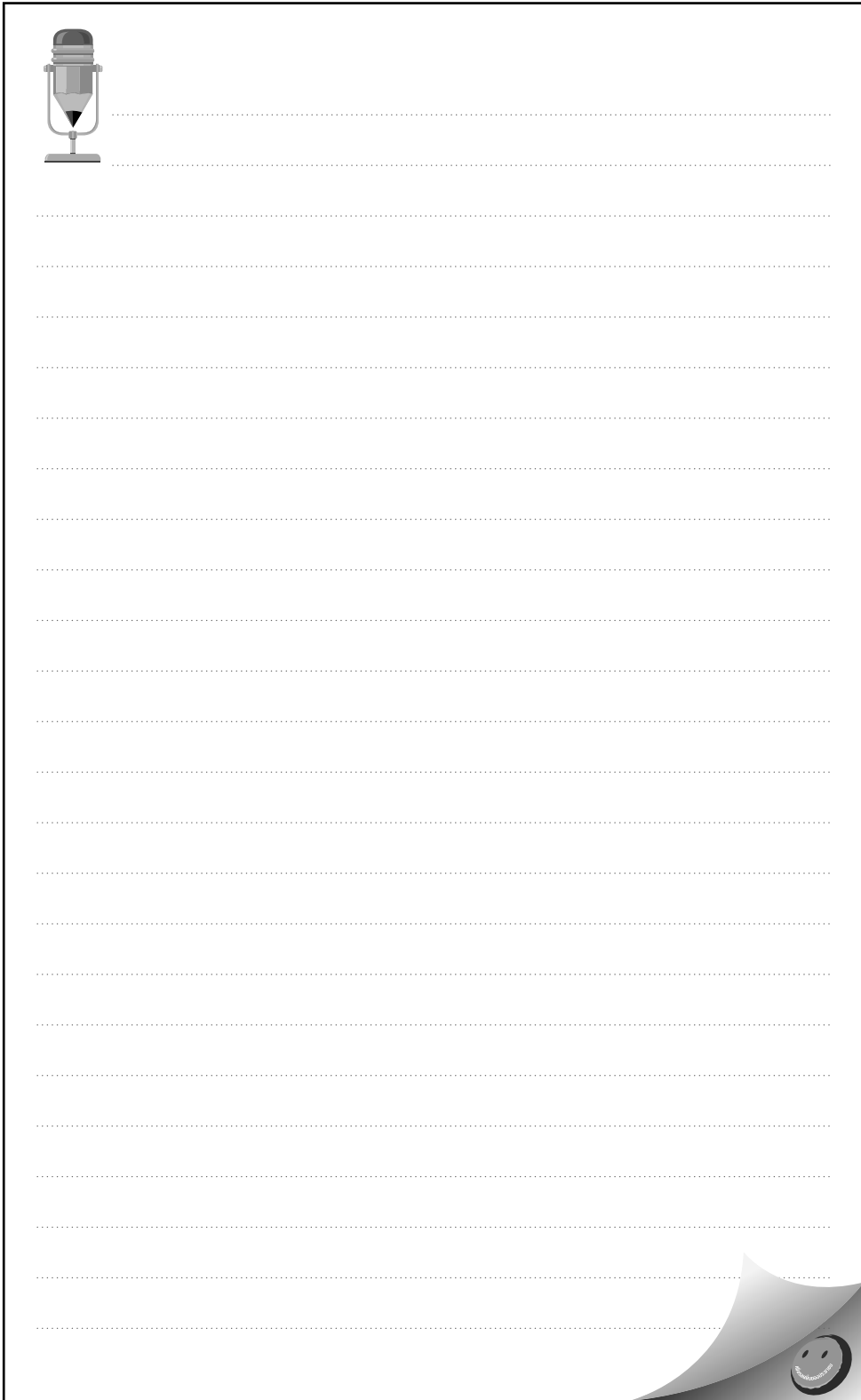
เครื่องมือสำหรับประเมินการเรียนรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

โปรดตรวจสอบว่าท่านทราบเกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้หรือไม่ (✓)

รายการตรวจสอบ

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

หากท่านไม่สามารถระบุคำตอบได้สำหรับรายการในข้อใด ท่านอาจกลับไปทบทวนในประเด็นนั้นได้ซึ่งจะอยู่ในบทที่สี่และห้าของคู่มือเล่มนี้





ทดลองทำจริง

ในบทนี้จะเปิดโอกาสให้ท่านได้ทดลองบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือที่ได้จัดเตรียมไว้ให้ ซึ่งในการทำท่านสามารถย้อนกลับไปดูเนื้อหาในบทต้นในประเด็นที่ต้องการได้ทุกเมื่อที่ต้องการ เพราะวัตถุประสงค์ของการทดลองทำเพื่อให้ท่านได้ฝึกปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้และทักษะ



กรณีศึกษา

หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดเก็บรายได้ของรัฐ ซึ่งมีผู้รับบริการทั้งที่เป็นประชาชนผู้มีรายได้ทั่วไปและองค์การธุรกิจเอกชน เพื่อให้การจัดเก็บและการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทางหน่วยงานได้มีการเปลี่ยนแปลงการดูแลจัดเก็บ และบริการธุรกิจขนาดใหญ่ จากเดิมส่วนงานในเขตพื้นที่ที่ตั้งของธุรกิจขนาดใหญ่นั้นๆ จะเป็นผู้รับผิดชอบดูแล มาเป็นการรวมศูนย์การให้บริการทั้งหมดที่ส่วนกลางจัดตั้งเป็นส่วนงานใหม่ขึ้น



แบบทดสอบ

- 1) ขอให้ท่านทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis โดยใช้ใบงานที่จัดเตรียมไว้ให้



แบบการทำ Force Field Analysis

อะไรบ้างที่จะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง?	อะไรบ้างที่จะเป็น อุปสรรคกีดขวางการ เปลี่ยนแปลง?	จะก้าวข้ามอุปสรรค นั้นได้อย่างไร?

2) ขอให้ท่านกำหนดว่าต้องมียานยนต์หรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ใดบ้าง สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้ โดยขอให้ท่านกำหนดเพียงสองงานย่อยเท่านั้น

3) ขอให้ท่านเลือกงานย่อยที่ได้กำหนดไว้ในข้อสองมาหนึ่งงาน และสร้างตารางความรับผิดชอบโดยใช้ใบงานและตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles) ที่เตรียมไว้ให้



📄 ตารางบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability Chart Roles)

บทบาทหน้าที่	ความหมาย
ผู้รับผิดชอบ (Accountable)	เป็นเจ้าของภาพของงานๆ นั้น มีได้เพียงคนเดียว
หุ้นส่วน (Partner)	ทำงานร่วมกับเจ้าของภาพของงานๆ นั้น
ที่ปรึกษา (Consultant)	ให้ความรู้เฉพาะทางในด้านต่างๆ แก่เจ้าของภาพ
ผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อความคืบหน้า (Informed)	เป็นผู้ที่ต้องได้รับแจ้งให้ทราบความคืบหน้าของงาน
ผู้อนุมัติ (Approver)	เป็นผู้อนุมัติตรวจสอบงานๆ นั้นในขั้นตอนสุดท้าย
ผู้ปรับปรุง/ให้ข้อมูล (Update/Input)	เป็นผู้ให้ข้อมูลที่จำเป็นกับงาน
ผู้ตรวจทาน (Reviewer)	เป็นผู้ตรวจทานผลงานที่เสร็จสิ้นแล้ว
ผู้สนับสนุน (Support)	เป็นผู้ในการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ เช่น งานเอกสาร



แบบตารางความรับผิดชอบ (Accountability Chart)

งานที่ต้องส่งมอบ	กำหนดส่ง	(ทีมงาน คนที่ 1)	(ทีมงาน คนที่ 2)	(ทีมงาน คนที่ 3)	(ทีมงาน คนที่ 4)







วัดระดับ ความเข้าใจ

หลังจากที่ท่านได้ทดลองทำจริงแล้ว ขอให้ท่านนำผลงานของท่านมาพิจารณา
ร่วมกับสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอในบทนี้ ซึ่งเป็นเพียงแนวทางให้ท่านใช้เปรียบเทียบกับผลงาน
ของท่านเท่านั้น และแน่นอนว่าสิ่งที่ท่านทำสามารถแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอ
ขึ้นกับมุมมองในการวิเคราะห์ของท่าน สิ่งสำคัญที่ต้องการคือ ให้ท่านทบทวนผลการทดลองทำ
ของท่านให้กว้างขวางยิ่งขึ้น



ตัวอย่าง

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ : ตั้งศูนย์ดูแลธุรกิจขนาดใหญ่ที่จะรวมศูนย์การดูแล
ไว้ที่ส่วนกลาง

การทำ Force Field Analysis

อะไรบ้างที่จะสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง?	อะไรบ้างที่จะเป็นอุปสรรค กีดขวางการเปลี่ยนแปลง?	จะก้าวข้ามอุปสรรค นั้นได้อย่างไร?
1. ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน	1. ความไม่เห็นด้วยของส่วนงาน ที่ดูแลอยู่เดิม	สื่อสารสร้างความเข้าใจถึงความ จำเป็นและผลดีของการ เปลี่ยนแปลง
2. ระบบงานเทคโนโลยี สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ	2. ขาดความพร้อมด้านสถานที่ ทำงาน 3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะ ที่จำเป็นต่อการทำงานใหม่	ปรับปรุงขยายพื้นที่สำนักงานเดิม ให้การฝึกอบรม



- 1) วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงแบบ Force Field Analysis
- 2) กำหนดว่าต้องมียานย่อยหรือการเปลี่ยนแปลง (Change Initiative) ไດบ้าง
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	คุณสมจิตร (ฝ่าย IT)	ผอ.ศูนย์ ดูแลธุรกิจ ขนาดใหญ่	คุณปรีชา (เจ้าหน้าที่ ศูนย์ฯ)	คุณประมล (เจ้าหน้าที่ ศูนย์ฯ)
1.วิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน	12/5/52	ผู้รับผิดชอบ	ผู้ที่ต้องรับทราบ ความคืบหน้า	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 องค์การที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะอย่างไร?

คำตอบ เป็นองค์การที่มีผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในหน่วยงานนั้น คนในองค์การต้องการการเปลี่ยนแปลง รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วน และเป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและสมาชิกคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน

ประเด็น ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร?

คำตอบ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน หรือมีผลกระทบต่อบุคคลและองค์การในวงกว้าง จะเกิดขึ้นได้ต้องมีผู้นำองค์การเข้ามาเป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

ประเด็น การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้งหรือไม่?

คำตอบ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงานทุกครั้ง เพื่อวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงาน จะช่วยให้ผู้รับผิดชอบสามารถกำหนดความคืบหน้าและติดตามความก้าวหน้าของงานได้ นอกจากนี้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานยังมีประโยชน์อื่นๆ อีก เช่น ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับบุคลากร และใช้ในการสื่อสารผลการดำเนินงานขององค์การกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

ประเด็น Change Initiative เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเดียวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงใช่หรือไม่?

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



ประเด็น ทำไมการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่ถูกพูดถึงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเสมอๆ?

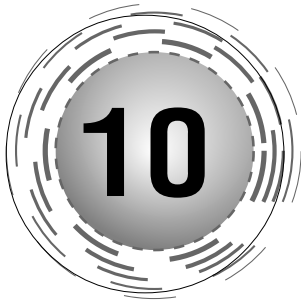
คำตอบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมักมีผลให้คนในองค์กรต้องเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยี ตลอดจนทักษะด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน ทำให้ต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นเหล่านั้น

ประเด็น สำหรับการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน จำเป็นต้องรู้การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรด้วยหรือ? เพราะปกติการทำงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งตามสายบังคับบัญชาอยู่แล้ว

คำตอบ ถึงแม้คนในหน่วยงานจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้ถูกบอกโดยไม่ได้แย้ง แต่ถ้าคนในองค์กรยังไม่สามารถก้าวข้ามผ่านอารมณ์โกรธ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มีในใจได้ จะทำให้ผลการทำงานตกต่ำ แต่หากคนในองค์กรสามารถก้าวผ่านอารมณ์เชิงลบตอนแรกเริ่มเข้าสู่ภาวะอารมณ์ที่ให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภาวะที่บุคลากรจะมีผลการทำงานที่ดี







ฝากไว้ให้จดจำ

ก่อนหน้านี้ ผู้เขียนได้รวบรวมประเด็นต่างๆ คำแนะนำ และแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ ณ ที่นี้ด้วย เพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์และประโยชน์สำหรับท่านผู้รู้มือฉมังนี้ ซึ่งประกอบด้วยห้าประเด็นหลัก คือ

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



ข้อผิดพลาดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ควรหลีกเลี่ยง

จะเห็นว่าเนื้อหาส่วนใหญ่ของคู่มือเล่มนี้ กล่าวถึงขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลตามที่หวังไว้ แต่ท่านผู้อ่านคงเห็นด้วยกับผู้เขียนว่าในบางครั้งการศึกษถึงข้อผิดพลาดที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่บังเกิดผลก็สามารถให้แนวคิดที่เป็นประโยชน์ในการทำการเปลี่ยนแปลงไม่น้อยเลย



รายการที่นำเสนอต่อไปนี้คือ ข้อผิดพลาดที่หากท่านสามารถหลีกเลี่ยงได้ก็ทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จไปกว่าครึ่งทาง

- **อย่าพยายามใช้รูปแบบหรือเครื่องมือสำเร็จรูปที่ได้รับการพัฒนาจากภายนอก** แต่ให้พัฒนารูปแบบวิธีสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลง

- **อย่าเสี่ยงใช้วิธีวางแผนการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การแบบสั่งการจากฝ่ายบริหารระดับสูงขององค์การ** แม้ว่าในบางกรณีวิธีการนี้จะได้ดี แต่ส่วนใหญ่ต้องเกิดในภาวะที่องค์การกำลังอยู่ในวิกฤติร้ายแรง ซึ่งทุกคนในองค์การรับทราบและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง หากไม่ใช่ภาวะการณแบบที่ว่านี้ องค์การที่มีขนาดใหญ่ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การโดยใช้การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่เพียงครั้งเดียวจะมีโอกาสสำเร็จน้อยมาก

- **อย่าให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง** ผู้ที่ควรเป็นเจ้าภาพของการเปลี่ยนแปลงควรเป็นผู้นำของหน่วยงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบน ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นฝ่ายสนับสนุนที่สำคัญ

- **อย่าให้ความสำคัญกับงานด้านเทคนิคอย่างเดียว** ทั้งนี้เพราะองค์การประกอบด้วยระบบสังคมดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคนิคจะต้องเข้ากันได้ดีกับสภาพสังคมในที่ทำงาน มิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านจากคนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพราะการปรับเปลี่ยนด้านเทคนิคในบางครั้งมักจะเลยการให้ความสำคัญในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานนั้น

เพื่อให้ท่านเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น ลองพิจารณาสิ่งที่เกิดในบริษัทเหมืองแร่แห่งหนึ่ง ซึ่งมีเทคนิคใหม่ยอดเยี่ยมที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต แต่วิธีการใหม่จะทำการทำงานเป็นกลุ่มคอยช่วยเหลือกันเมื่อเกิดอันตรายของบุคลากรหายไป และเป็นเหตุให้บุคลากรต่อต้านการนำวิธีการใหม่มาใช้ เพราะวิธีการนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญถึงเหตุผลที่ต้องมีการทำงานเป็นกลุ่ม

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



ไม่อยู่ในภาวะวิกฤติร้ายแรง ให้ทำการเปลี่ยนแปลงจากส่วนงานรอบนอกที่ไกลจากส่วนงานกลางก่อน ที่ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรของส่วนงานนั้นจะเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการเปลี่ยนแปลงเองซึ่งเป็นวิธีการที่ประสพผลดีในหลายองค์การ

เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่าง

เทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลดีคือ การเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่างก่อนที่จะขยายไปสู่ส่วนงานอื่นๆ อย่างธรรมชาติ โดยไม่มีการผลักดันจากระดับบน นอกจากนี้ยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุดถ้าเริ่มในส่วนงานขนาดเล็กที่ดูแลบริหารตนเอง และเมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กสำเร็จแล้วและคนอื่นๆ ในส่วนงานใกล้เคียงมองเห็นความสำเร็จนั้น การเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะเริ่มกระจายออกไปสู่องค์การในวงกว้าง วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ได้มีการนำไปใช้และพบว่าได้ผลดี ทั้งนี้โอกาสสำเร็จจะมากขึ้นถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีสิ่งต่อไปนี้

- มีข้อดีเหนือกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- สอดคล้องกับคุณค่าที่บุคคลยึดถือ รวมทั้งประสพการณ์และความต้องการของคนในองค์การ
- มีเงื่อนไขที่สมเหตุผล เป็นที่เข้าใจได้
- มีทางเลือกให้ทดลองสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ก่อนได้
- เปิดโอกาสให้รอดูผลจากการเปลี่ยนแปลงของคนอื่นหรือส่วนงานอื่นๆ ก่อน

นอกจากนี้ ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จะต้องตรวจสอบและปรับปรุงกลยุทธ์ และแผนให้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กำหนดเวลาตารางการทำงาน ลำดับสิ่งที่จะต้องทำก่อนหลังของงานต่างๆ และการปรับเปลี่ยนตัวบุคคล รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี

ทั้งนี้เพราะระหว่างการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนได้เสมอ นอกจากสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การเองแล้ว สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไปไม่ว่าในทางดีขึ้นหรือแย่ลงก็มีผลกระทบกับแผนการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

ความเคยชินของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุว่ามีเวลาไม่มากพอ มีกำลังคนและทรัพยากรสนับสนุนไม่มากพอ และบ่อยครั้งที่ต้องการเห็นผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะพบว่าเป็นความเคยชินของผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายท่านที่มักให้ความสำคัญกับบางขั้นตอนน้อยหรือไม่ทำเลยโดยเฉพาะขั้นตอนในการกำหนดทีมเจ้าภาพ พัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง



ผลที่เกิดขึ้นคือ คนในองค์กรจะไม่มีความพร้อม ความตื่นตัวถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่งพอที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ท่านอาจมีคำถามเกิดขึ้นในใจว่า จำเป็นหรือไม่ที่ต้องดำเนินการตามทุกลำดับขั้นตอนตามที่นำเสนอในคู่มือนี้ คำตอบที่ได้คือ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนนี้อย่างครบถ้วน ถึงแม้ว่าในบางครั้งจะมีการดำเนินการหลายขั้นตอนพร้อมกันในเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ยังพบว่า การละเลยขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งจะส่งผลให้เกิดปัญหาตามมาดังที่องค์กรแห่งหนึ่งพบว่า การเปลี่ยนแปลงยังไม่บรรลุอย่างที่ได้อ้างเป้าหมายไว้ แม้จะได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่กล่าวมาทุกประการแล้ว ซึ่งเมื่อวิเคราะห์หาสาเหตุพบว่า ในขณะนั้นขั้นตอนการกำหนดทีมเจ้าภาพคืบหน้าไปเพียงเล็กน้อย และเมื่อผู้บริหารที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมเจ้าภาพยังไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมสำหรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้ชะลอการตัดสินใจเรื่องวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงออกไป ทำให้งานในขั้นตอนการวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานไม่คืบหน้า เพราะไม่ทราบถึงวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการให้สอดคล้อง

บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลง

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า ผู้ที่ควรจะเป็นเจ้าภาพในการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในส่วนการดำเนินการขององค์กรจริง เพราะจะทำให้มีโอกาสในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลได้มากกว่าเมื่อให้ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเจ้าภาพการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ดีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทหน้าที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงในการให้การสนับสนุนที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่

- ช่วยฝ่ายบริหารในการจัดจ้างและกำหนดขอบเขตงานของบริษัทที่ปรึกษา
- จัดหาตำแหน่งงานใหม่หรือทำเรื่องเลิกจ้างบุคลากรต้องสูญเสียงานเดิมอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง
- วางแผนการฝึกอบรมแก่บุคลากร
- อำนวยความสะดวกสำหรับการจัดประชุมหรือการประชุมนอกสถานที่
- ช่วยทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นหยั่งรากในองค์กรด้วยการออกแบบและพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทน



การใช้ที่ปรึกษาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่งานหลักขององค์กร ทำให้ในบางครั้งองค์กรอาจขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในกรณีนี้ที่ปรึกษาภายนอกจะเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ขององค์กรหลายแห่ง อย่างไรก็ตามก่อนที่จะนำที่ปรึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษามาช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรได้รับทราบว่ที่ปรึกษาจะทำอะไรให้ท่านได้บ้าง และทำอย่างไรจึงจะทำให้การนำที่ปรึกษาเข้ามาเกิดประโยชน์มากที่สุด

ขอเรียนให้ท่านทราบว่า ในบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีที่ปรึกษาอยู่สองประเภท คือ

- **ที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ** ซึ่งจะช่วยออกแบบส่วนขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น กลยุทธ์ใดบ้างที่ควรต้องเปลี่ยนแปลง โครงสร้างหรือระบบใดขององค์กรที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญที่จะให้คำปรึกษาในแต่ละด้านแต่ละส่วนว่าต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง

- **ที่ปรึกษาด้านกระบวนการ** จะให้คำปรึกษาถึงวิธีและกระบวนการต่างๆ เพื่อให้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งให้คำชี้แนะและกำกับการสร้างผู้นำและสร้างทีมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ที่ปรึกษาทั้งสองประเภนี้จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการนำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น และมักดำเนินการผ่านสี่กระบวนการหลักต่อไปนี้

- 1) **วินิจฉัยองค์กรเบื้องต้น (Diagnosis)** จะมีทีมงานของที่ปรึกษารวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทหาว่าสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไรในแง่ของผลการดำเนินการบางด้าน และ (2) หาปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเหล่านั้นที่สะท้อนให้เห็นจากผลการดำเนินการบางด้านขององค์กรที่ได้มาแล้วนั้น
- 2) **ประเมินความพร้อมขององค์กร (Capabilities Assessment)** เป็นการประเมินความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านบุคคล ทรัพยากร และอื่นๆ



3) พัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) ด้วยการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารที่ปรึกษาจะพัฒนากลยุทธ์สำหรับการบรรลุถึงระดับผลการดำเนินการที่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสำหรับแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามพื้นฐานและสภาพการณ์ของแต่ละองค์การ ซึ่งกลยุทธ์อาจประกอบด้วยส่วนต่างๆ หลายส่วน อาทิเช่น การฝึกอบรมบุคลากร การเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ การปรับโครงสร้างองค์การ หรือการติดตั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) การดำเนินการ (Implementation) ที่ปรึกษาจะให้การฝึกอบรมและทำงานร่วมกับทีมของบุคลากรในองค์การในการวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้

ในสี่กระบวนการหลักที่กล่าวไว้นี้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องวางบทบาทของที่ปรึกษาว่าจะให้เป็นตัวหลักในการทำงานในกระบวนการใดและมีบทบาทเป็นส่วนสนับสนุนในกระบวนการใด โดยพิจารณาจากความเหมาะสมตามสภาพการณ์

ตัวอย่างเช่น อาจให้ที่ปรึกษาเป็นตัวหลักในการดำเนินการในกระบวนการที่หนึ่งและสอง เพราะจะสามารถวินิจฉัยองค์การ มองเห็นถึงปัญหา และประเมินความพร้อมในด้านต่างๆ ขององค์การได้ดี เพราะมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับหลากหลายองค์การและมีความเป็นกลางที่จะวินิจฉัยและประเมินโดยเป็นผู้ไม่มีส่วนได้เสียกับผลการวินิจฉัยและผลการประเมิน ทำให้ผลการวินิจฉัยเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การได้มากกว่าการวินิจฉัยและประเมินที่ทำโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นคนภายในองค์การเอง

แต่สำหรับในกระบวนการที่สามและสี่ อาจวางให้ที่ปรึกษาเป็นผู้ให้คำปรึกษาและสนับสนุนมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการโดยตรง เพราะการพัฒนากลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้นเป็นงานที่ควรให้คนในองค์การเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเพราะจะทราบถึงข้อจำกัด วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การได้ดีกว่า รวมทั้งเป็นคนที่จะต้องลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และอยู่กับสิ่งใหม่ๆ นั้นต่อไป

ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นนี้เป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งที่เป็นไปได้ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาวางบทบาทของที่ปรึกษาให้เป็นไปโดยเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ขององค์การ ซึ่งขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย หากให้ความสำคัญกับคนในองค์การและคิดว่าคนในองค์การมีความสามารถเพียงพอก็อาจให้คนในองค์การมีส่วนร่วมในกระบวนการต่างๆ มากขึ้น หรือสำหรับการเปลี่ยนแปลงบางอย่าง เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การอาจจำเป็นต้องให้ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญด้านนี้สูงกว่ามีบทบาทมากขึ้น 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.. **โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ 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 (ความสอดคล้องสม่ำเสมอ) หมายถึง การกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารหรือการประพาดิตนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อให้สารที่สื่อออกไปมีความสอดคล้องสม่ำเสมอสม่ำเสมอ เช่น หากพูดถึงเรื่องการลดค่าใช้จ่ายว่าเป็นเรื่องสำคัญก็ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการลดค่าใช้จ่ายอย่างคงเส้นคงวา ไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา

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 และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับโดยใช้กระบวนการบริหารจัดการ (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 ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยหลักคิดของ ทฤษฎีแรงผลัก-แรงดึง (Push-Pull Theory) ของทางफलิตมาเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 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





Handwriting practice area with horizontal lines.





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, enclosed in a black border. A decorative corner graphic with a smiley face is located at the bottom right of this area.