

บทที่ 13

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Managing Change and Innovation)

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของคน โครงสร้าง หรือ เทคโนโลยี หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย งานของผู้จัดการจะง่ายมาก เช่น การวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ จะเหมือนเดิม วันพรุ่งนี้จะเหมือนวันนี้ แต่ในความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงในองค์การย่อมเกิดขึ้นเสมอ การเข้าไปจัดการกับการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องจะเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้จัดการ การเปลี่ยนแปลงองค์การ (Changing an organization) เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์การที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change)

1. แรงผลักดันจากภายนอก (External Force) ได้แก่

- การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัท คู่แข่ง
- การแก้ไขกฎหมายของรัฐบาลซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ เช่น การออกกฎหมายให้นายจ้างต้องดูแลเรื่องการอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่ลูกจ้างที่ทุพพลภาพ
- การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้ต้องลดจำนวนคนงานลง
- ตลาดแรงงานต้องการผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้นายจ้างต้องวางแผนการบริหารใหม่เพื่อรักษานักงานดังกล่าวไว้
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้มีงบประมาณจำกัด อัตราดอกเบี้ยที่ไม่แน่นอน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การต้องทำการปรับเปลี่ยน

2. แรงผลักดันจากภายในองค์การ (Internal Force) ได้แก่

- การปรับกลยุทธ์ขององค์การ โดยมีการนำอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่มาใช้ ทำให้ต้องทำการออกแบบระบบงาน (Job Design) และ จัดการฝึกอบรมการทำงานให้กับพนักงานใหม่ การเพิ่มภาระงานให้พนักงานดังกล่าว อาจส่งผลให้ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดปัญหาการขาดงาน การลาออก หรือการหยุดงานประท้วง

ผู้จัดการกับบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Manager as Change Agent)

- คนจะเป็นเครื่องมือที่ดีที่จะช่วยจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- ผู้จัดการไม่ว่าจะเป็นใครก็สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ใช่ตำแหน่งผู้จัดการก็ได้ โดยอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาจจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาแนะนำและให้คำปรึกษา เพราะที่ปรึกษาจากภายนอกสามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ที่บุคลากรภายในไม่มี
- แต่บางครั้งบุคคลภายนอกอาจขาดความเข้าใจในเรื่องความเป็นมา วัฒนธรรม กระบวนการทำงานขององค์กร และเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคนภายในองค์กรดีพอ
- ที่ปรึกษาจากภายนอกมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันที และไม่ได้อยู่กับผลกระทบนั้นภายหลังการเกิดการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงข้าม ผู้จัดการซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะครุ่นคิดและไตร่ตรองอย่างรอบคอบอย่างมาก เพราะว่าเขาจะอยู่กับผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตนเอง

เจ้าของธุรกิจกับบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Entrepreneur as Change Agent)

- เจ้าของธุรกิจมีบทบาทหลายอย่างในการทำงาน การเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง เป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่ง
- เจ้าของธุรกิจต้องสวมบทบาทการเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลง ดูแลขั้นตอนการเริ่มต้นและช่วยคลี่คลายปัญหาการต่อต้านซึ่งต้องอาศัยความพยายามและการสนับสนุน
- การลดการต่อต้านอาจทำได้โดยใช้ความยืดหยุ่น การโน้มน้าวให้มีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น ทำการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจ เชิญชวนพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วม และ ช่วยสนับสนุนในเรื่องของค่าใช้จ่ายต่างๆ การใช้แนวทางนี้จะดีกว่าการบังคับขู่เข็ญ การยกย่ายถ่ายเท การซื้อใจ หรือ การเจรจาต่อรอง
- เจ้าของธุรกิจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเองเพราะการใช้บริการจากภายนอกอาจมีค่าใช้จ่ายสูง และเจ้าของธุรกิจต้องการจะเป็นผู้ให้แนวทางการเปลี่ยนแปลงโดยตนเอง เพราะจะมีความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมมากขึ้น

แนวคิดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (The Change Process)

แนวคิดที่อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้เปรียบเทียบเป็นคำอุปมา 2 ลักษณะ ดังนี้

1. อุปมาเหมือนดั่ง “น้ำที่สงบนิ่ง” (The Calm Water Metaphor) กล่าวคือ องค์กรเปรียบเสมือนเรือลำใหญ่ที่แล่นในทะเล กับต้นและลูกเรือคุ่นเคยกับการเดินทางเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนพายุที่อาจเกิดขึ้นได้

Kurt Levin ได้อธิบายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ต้องละลายความคิดเดิม ปรับเปลี่ยนให้เกิดความคิดใหม่ที่มั่นคง ซึ่งขบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) สามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ

- 1) เพิ่มพลังขับเคลื่อน ซึ่งอยู่ในพฤติกรรมของภาวะเดิม
- 2) ลดพลังต่อต้าน ซึ่งแฝงอยู่ในพฤติกรรมของภาวะเดิม
- 3) ผสมผสาน ทั้ง 2 วิธีไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความสมดุล

ขั้นที่ 2 การเคลื่อนย้ายหรือการเปลี่ยนแปลง (Moving or changing) การเปลี่ยนแปลงในตัวของมันเองจากข้อมูลใหม่ แนวความคิดใหม่ หรือความคาดหวังที่แตกต่างไปจากเดิม

ขั้นที่ 3 การสร้างพฤติกรรมขึ้นมาใหม่ (refreezing) การสร้างความมั่นคงของการเปลี่ยนแปลงการเสริมสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ

สภาพแวดล้อมที่สงบนิ่ง ส่วนใหญ่เป็นองค์การที่อยู่ในช่วงปี ค.ศ. 1950-1970 ซึ่งล้าสมัยแล้วสำหรับองค์การปัจจุบัน

2. อุปมาดั่ง“น้ำใสที่ไหลเชี่ยว” (The White Water Rapids Metaphor) กล่าวคือ องค์การเปรียบเสมือนแพที่ล่องอยู่ในแม่น้ำที่ไหลเชี่ยวซึ่งผู้โดยสารบนเรือไม่คุ้นเคยกันและไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

จากข้อสังเกตของ Mintzberg กล่าวว่า งานของผู้จัดการเป็นงานหนึ่งที่ต้องประสบกับการซบเซงกันหรือการขัดขวางอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นในภาวะแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนจากสังคมอุตสาหกรรมเข้าสู่โลกแห่งข้อมูลและความคิด ตัวอย่างเช่น การเข้าเรียนในวิทยาลัยแห่งหนึ่งซึ่งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งไม่ทราบว่าจะระยะเวลาในการเรียนนานแค่ไหน อาจเป็น 2 สัปดาห์ หรือ 30 สัปดาห์ ชั่วโมงเรียนอาจแค่ 20 นาที หรือ อาจถึง 3 ชั่วโมง ชั่วโมงเรียนต่อไปอาจถูกกำหนดขึ้นในชั้นเรียน การสอบไม่มีการบอกล่วงหน้า ต้องเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา การจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผู้จัดการส่วนหนึ่งที่เจริญก้าวหน้าได้จะต้องยอมรับว่างานของตน จะมีลักษณะเช่นเดียวกับที่นักศึกษาในวิทยาลัยต้องประสบ ผู้จัดการหลายคนอาจเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่คงที่ซึ่งเปรียบเสมือนสภาพที่น้ำนิ่ง หรือ อาจเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่ไม่เคยเจอมาก่อนซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีเกมส์ ตัวอย่างเช่น บริษัท Converse Inc. ดำเนินธุรกิจรองเท้ากีฬาที่มีการแข่งขันค่อนข้างมาก ลูกค้านุ่มเป้าหมายก็คือ เด็กๆ แบบรองเท้าจะมีการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาอันสั้น ความต้องการในตลาดค่อนข้างสูงแต่ก็มีการแข่งขันสูงมาก คู่แข่งขัน เช่น Nike Reebok Converse รู้ดีว่า ถ้าต้องการจะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้ต่อไป ต้องเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญคือเปลี่ยนมาทำรองเท้าบาสเกตบอลโดยนำโปรแกรม TQM เข้ามาใช้ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ทำให้บริษัทอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปรียบได้เป็นสภาพที่น้ำไหลเชี่ยว

การผสมผสาน 2 ข้อคิดเห็นให้เกิดทัศนภาพ (Putting the Two Views in Perspective)

ผู้จัดการทุกคนต้องเผชิญกับโลกของความคงที่และการเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวาย มีผู้จัดการจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้เสื่อมถอยในการทำงานอย่างรวดเร็ว ผู้จัดการในธุรกิจซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์และแฟชั่นเสื้อผ้าสตรีต้องเผชิญกับกระแสน้ำที่ไหลเชี่ยว ผู้จัดการเหล่านี้ต้องมองคู่แข่งขั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน อาทิเช่น ธุรกิจรถยนต์สำรวจน้ำมัน ธนาคาร ขนส่งทางอากาศ สื่อสารมวลชนได้เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง และสามารถคาดการณ์ได้ในปี ค.ศ.1960 แต่ในโลกปัจจุบันไม่เป็นเช่นนั้น

ในปัจจุบันองค์กรที่หยุดนิ่งมีการเปลี่ยนแปลงเป็นครั้งคราวจะเสี่ยงมาก องค์กรที่เปลี่ยนแปลงมากไปเร็วไปก็ไม่ใช่ว่าจะดี ความได้เปรียบของการแข่งขันเป็นเพียงระยะสั้น ดังตัวอย่างเช่น People Express Airlines เป็นตัวอย่างที่ดี เป็นธุรกิจในรูปแบบใหม่ซึ่งต่อมาก็ดำเนินการในระยะเวลาอันสั้น

Tom Peters ได้ให้ข้อสังเกตว่า ในอดีตมีคำกล่าวที่ว่า “ถ้าไม่แตกหัก ไม่ต้องทำการแก้ไข” ซึ่งใช้ไม่ได้อีกต่อไปแล้ว ในที่นี้ควรจะเปลี่ยนเป็น “แม้ว่าของจะไม่แตกหักและเราอาจเห็นว่าไม่หนักหนาмаก ก็ควรที่จะทำการแก้ไข”

แรงเฉื่อยในองค์กรและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Organizational Inertia and Resistance to Change)

ผู้จัดการในฐานะของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะได้รับการจูงใจให้คิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เพราะพวกเขาได้ให้คำมั่นไว้แล้วว่าจะปรับปรุงประสิทธิภาพในองค์กร อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นข้อจำกัดของผู้จัดการ และแน่นอนการเปลี่ยนแปลงก็อาจเป็นข้อจำกัดของบุคคลซึ่งไม่ใช่ผู้จัดการเช่นกัน

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

เป็นที่กล่าวกันว่า คนส่วนใหญ่เกลียดการเปลี่ยนแปลงใดๆที่ไม่ได้ทำให้เงินในกระเป๋าของเขาเพิ่มขึ้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนี้มีเหตุผลสนับสนุนอย่างมาก ทำไมคนเราจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนเรามักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. ความไม่แน่นอน (Uncertainty)
2. การสูญเสียผลประโยชน์ส่วนตัว (Concern over Personal Loss)
3. ความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (The belief that the change is not in the organization's best interest.)

การเปลี่ยนแปลงเข้ามาแทนที่ความรู้ที่ไม่ชัดเจนและไม่มี ความแน่นอน แม้ว่าคุณอาจไม่ชอบเข้าชั้นเรียนในวิทยาลัยมากเท่าใดก็ตาม แต่อย่างน้อยคุณทราบว่าคุณจะต้องทำอะไรบ้าง คุณรู้ว่าคุณถูกคาดหวังให้เป็นอย่างไรเมื่อคุณออกจากวิทยาลัยและเข้าสู่โลกของการเป็นพนักงานประจำ ขึ้นอยู่

กับว่าคุณมีความกระตือรือร้นในการออกจากวิทยาลัยอย่างไร คุณจะกลายสภาพจากคนที่รู้เป็นคนที่ไม่รู้ พนักงานในองค์กรจะพบกับความไม่แน่นอนที่คล้ายคลึงกัน เช่น เมื่อวิธีการควบคุมคุณภาพซึ่งยึดใช้วิธีการทางสถิติสมัยใหม่ถูกนำมาใช้ในโรงงาน เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพหลายคนต้องเรียนรู้วิธีการใหม่ เจ้าหน้าที่บางคนกลัวว่าเขาจะไม่สามารถทำได้ ดังนั้นเขาจะมีอคติกับเทคนิคในการควบคุมตัวเลขทางสถิตินี้ หรือ ทำงานให้ผิดพลาดถ้าหากว่าต้องการให้เขาใช้มัน

สาเหตุที่สองของการต่อต้านคือการกลัวที่จะสูญเสียบางสิ่งบางอย่างซึ่งเขาครอบครองอยู่ การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการลงทุนที่คุณได้ทำไปแล้วในระหว่างที่คุณทำงานอยู่ในจุดนั้น เมื่อได้ลงทุนไปในระบบปัจจุบันไปมากเท่าไรเขาก็ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเท่านั้น ทำไมหรือพวกเขากลัวที่จะสูญเสียสถานภาพ การเงิน อำนาจ มิตรภาพ ความสะดวกสบายส่วนตัว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่มีคุณค่า และนี่คือเหตุผลที่อธิบายได้ว่าทำไมพนักงานที่มีอายุค่อนข้างมากจึงมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานที่อายุน้อยอยู่ โดยทั่วไปพนักงานที่สูงอายุมักลงทุนไปมากในสถานะที่เขาอยู่ดังนั้นเขาจะสูญเสียมากตามไปด้วยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุสุดท้ายที่ก่อให้เกิดการต่อต้านคือคนๆ นั้นเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ตรงกับเป้าหมายและผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร พนักงานที่เชื่อว่าวิธีการปฏิบัติงานใหม่ซึ่งได้นำเสนอโดยผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นจะลดผลผลิตหรือลดคุณภาพของผลิตผลนั้นสามารถคาดการณ์ได้ว่าเขาจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าพนักงานนั้นได้ดำเนินการต่อต้านออกมาในด้านบวก (อาจจะโดยการแสดงความคิดเห็นผ่านผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง พร้อมเหตุผลสนับสนุน) การต่อต้านนั้นอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

เทคนิคในการลดการต่อต้าน (Techniques for Reducing Resistance)

เมื่อผู้จัดการพบว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นออกมาในรูปของการทำงานให้ผิดพลาดแล้ว เขาควรจะทำอย่างไรบ้าง มีวิธีการอยู่ 6 วิธี ที่ผู้จัดการหรือผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะนำไปใช้ในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การให้ความรู้และการสื่อสาร (Education and Communication)

การต่อต้านสามารถลดลงได้ด้วยการสื่อสารกับพนักงาน เพื่อช่วยให้เขาเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นเหตุเป็นผล สมมุติฐานของการใช้วิธีการนี้อยู่ที่ว่าเหตุของการต่อต้านนั้นเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและการสื่อสารที่ไร้ประสิทธิภาพ ถ้าพนักงานได้รับข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและได้รับการชี้แจงในส่วนที่เข้าใจผิดแล้ว เขาเหล่านั้นก็จะไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอีกต่อไป พนักงานอาจได้รับการศึกษาในลักษณะตัวต่อตัว ได้รับบันทึกการประชุมกลุ่มหรือรายงาน วิธีการนี้ได้ผลหรือไม่ แนนอนถ้าหากว่าสาเหตุของการต่อต้านนั้นคือการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานอยู่ในลักษณะ

ของความเชื่อและไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่ถ้าหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขนี้ วิธีการนี้จะไม่สามารถใช้ได้ นอกจากนี้เวลาและความพยายามสำหรับการใช้วิธีการนี้จะต้องเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อคนหมู่มาก

2. การมีส่วนร่วม (Participation)

มันเป็นการยากสำหรับคนเหล่านี้ที่จะต่อต้านการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงที่เขาได้เข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ด้วย ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง พวกเขาซึ่งไม่เห็นด้วยนั้นจะถูกชักนำให้เข้ามาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยสมมุติว่าผู้มีส่วนร่วมมีความรู้ความชำนาญในการให้ความสนับสนุนโดยมีข้อมูลมากมาย การมีส่วนร่วมของเขาสามารถที่จะลดการต่อต้านได้ ทั้งนี้โดยให้คำมั่นที่จะเห็นความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเทคนิคนี้มีข้อเสียคือ อาจได้ผลลัพธ์ที่ด้อยคุณภาพและสูญเสียเวลามาก

3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support)

ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ความพยายามในการสนับสนุนเพื่อลดการต่อต้าน เมื่อความกลัวและความวิตกกังวลของพนักงานมีมาก คำปรึกษาและการดูแลพนักงาน การฝึกฝนความชำนาญใหม่ๆ หรือการให้หยุดพักงานระยะสั้นๆ อาจช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปรับปรุง ในอีกมุมหนึ่งของวิธีการนี้ก็คือเวลาที่เสียไป นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายก็สูงด้วย และการใช้วิธีการนี้ไม่สามารถประกันถึงความสำเร็จได้

4. การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

วิธีการอีกทางหนึ่งซึ่งผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะนำไปใช้ในการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นคือ แลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีค่าพอเพื่อลดการต่อต้านนั้น ดังเช่น ถ้าการต่อต้านนั้นมีศูนย์กลางอยู่ที่ผู้มีอำนาจบางคน การให้ผลตอบแทนพิเศษสามารถใช้ในการต่อรองเพื่อสนองความต้องการของเขา การต่อรองเป็นความจำเป็นถ้าหากว่าการต่อต้านนั้นมาจากแหล่งที่มีอำนาจมาก เช่น สหภาพแรงงาน คุณไม่อาจมองข้ามต้นทุนที่ค่อนข้างสูงนี้ได้ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการต่อรองเพื่อลดทอนการต่อต้านไปแล้วโดยเปิดโอกาสที่จะถูกหักหลังจากผู้ที่มีอำนาจได้

5. การยักยักย้ายเทและการซื้อใจ (Manipulation and Cooptation)

การยักยักย้ายเทเป็นการปิดบังความพยายามในการชักจูง การบิดเบือนจากความจริง เพื่อให้หมองดูน่าสนใจ การเก็บข้อมูลที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายเอาไว้และสร้างข่าวลือที่ผิดๆ เพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอยางของการยักยักย้ายเท เช่น ผู้จัดการข่มขู่ว่าจะปิดโรงงานถ้าหากว่าพนักงานไม่ยอมรับการปรับลดเงินเดือน เมื่อเขาไม่มี

ความตั้งใจที่จะทำเช่นนั้นจริงๆ นั่นคือเขากำลังใช้การยักย้ายถ่ายเทและการซื้อใจ เป็นอีกรูปแบบซึ่งประกอบด้วยการจัดการและการให้เข้ามามีส่วนร่วม เขาจะค้นหาเพื่อซื้อตัวผู้นำของกลุ่มต่อต้านโดยการมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงคำแนะนำของผู้หน้านั้นเป็นที่ต้องการ มิใช่เพื่อได้มาซึ่งการตัดสินใจที่ดีกว่าแต่เพื่อให้ได้การรับรองจากเขาเท่านั้น วิธีการจัดการเพื่อดึงเข้ามาเป็นพวกเป็นวิธีการที่ไม่แพงและเป็นวิธีที่ง่ายที่จะได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายตรงข้าม แต่วิธีการนี้อาจล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า ถ้าหากว่าเป้าหมายนั้นรู้ตัวว่าถูกหลอกใช้และ เมื่อการหลอกลวงนี้ถูกเปิดเผย ความเชื่อมั่นในตัวของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็จะหมดไป

6. การบังคับ (Coercion)

วิธีการสุดท้ายคือการบังคับ นั่นก็คือการใช้การบีบบังคับโดยตรงกับผู้ต่อต้าน ผู้จัดการตัดสินใจที่จะปิดโรงงานถ้าหากพนักงานไม่ยอมรับการปรับลดเงินเดือน เป็นตัวอย่างของการใช้การบังคับ ตัวอย่างอื่นของการบังคับรวมถึงการโอนย้าย การไม่ปรับตำแหน่ง การประเมินผลที่ไม่เป็นธรรม หรือการออกจดหมายรับรองการทำงานที่ไม่ดีให้ ข้อดีของการบังคับจะคล้ายคลึงกับการควบคุมและการดึงเข้ามาเป็นพวก ส่วนข้อเสียหลักๆของวิธีการนี้คือการบังคับโดยส่วนใหญ่มักจะเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย แม้การบังคับที่ถูกกฎหมายก็ยังคงถูกมองว่าเป็นการกดขี่และสามารถทำลายความเชื่อถือนของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้

ปัจจัยที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1. ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) คือบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การ ซึ่งพยายามจะปรับเปลี่ยนสถานะขององค์การที่กำลังดำเนินอยู่
2. พิจารณาว่าอะไรควรเปลี่ยน (Determining what should be changed)
 - 2.1 ปัจจัยด้านบุคคล (People Factors) ได้แก่ เจตคติ ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร หรือคุณลักษณะอื่นที่พนักงานในองค์การควรมี
 - 2.2 ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structural Factors) ได้แก่ การควบคุมขององค์การ เช่น นโยบายและวิธีการ
 - 2.3 ปัจจัยด้านเทคนิค (Technological Factors) ได้แก่ ชนิดของอุปกรณ์หรือกระบวนการใดๆ ซึ่งช่วยให้สมาชิกขององค์การได้ปฏิบัติงาน
3. ชนิดของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องกระทำ (The kind of change to make)
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคนิค (Technological Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เน้นการปรับเปลี่ยนระดับของเทคโนโลยีในระบบการบริหาร

- 3.2 การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง (Structural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การที่กำลังเดินอยู่ให้ดีขึ้น เช่น โครงสร้างองค์การแบบ Matrix
- 3.3 การเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคคล (People Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะท่าทีของสมาชิกในองค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เช่น การพัฒนาองค์การ (OD)
4. บุคคลได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals Affected by the change)
5. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change)
 - 5.1 การพัฒนาวิธีการที่ทำให้เกิดความพอใจของความต้องการของคนใดคนหนึ่งทางด้านเศรษฐกิจ
 - 5.2 การเพิ่มของกำไร
 - 5.3 ส่งเสริมการทำงานสำหรับมนุษย์
 - 5.4 ก่อให้เกิดความพอใจส่วนบุคคลและการกินดีอยู่ดีอย่างทั่วถึง

เทคนิคสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Techniques for Managing Change)

ผู้บริหารจะเลือกทำการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นใน 3 ลักษณะ ได้แก่

1. ด้านโครงสร้าง (Structure)
2. ด้านเทคโนโลยี (Technology)
3. ด้านบุคลากร (People)

โครงสร้าง

งานเฉพาะด้าน, การจัดแบ่งแผนงาน, สายการบังคับบัญชา, ช่วงการควบคุม, การรวมอำนาจ, กฎระเบียบ, การออกแบบงานใหม่, การออกแบบโครงสร้างที่เป็นจริง

เทคโนโลยี

กระบวนการทำงาน, วิธีการ และเครื่องมืออุปกรณ์

คน

เจตคติ, ความคาดหวัง, การรับรู้ และพฤติกรรม

การเปลี่ยนแปลง 3 ลักษณะ

- ด้านโครงสร้าง** ผู้บริหารมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม เลือกรูปแบบการจัดการ การจัดสรรอำนาจ การกระจายอำนาจที่มีอยู่ทั่วไป ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงได้หนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งเกี่ยวกับโครงสร้าง เช่น การแบ่งแยกชนิดของงาน การจัดแบ่งแผนงาน สายการบังคับบัญชา ช่วงการควบคุม เป็นต้น
- ด้านเทคโนโลยี** ผู้บริหารสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพื่อให้การทำงานดำเนินไปด้วยดี การดำเนินการดังกล่าวต้องมีความมุ่งมั่น เพื่อให้เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง
- ด้านบุคลากร** โดยการเปลี่ยนเจตคติ การคาดหวัง การรับรู้ พฤติกรรม ซึ่งได้แก่การพัฒนาองค์การ การฝึกอบรม การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การให้คำปรึกษา การสร้างทีมงานและการพัฒนาระหว่างกลุ่ม

การพัฒนาองค์การ (Organizational Development : O.D) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านเทคนิค และโปรแกรม ซึ่งการเปลี่ยนดังกล่าวจะต้องพัฒนาคุณภาพของบุคลากรด้วย

เทคนิคการพัฒนาองค์การ

- Sensitivity Training** วิธีเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยผ่านขนวนการปฏิสัมพันธ์ แบบเป็นกลุ่ม ซึ่งไม่มีโครงสร้างแน่นอนให้ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง
- Survey Feedback** การวิจัยย้อนหลัง เป็นเทคนิคในการประเมิน ทักษะคติ ความรู้ของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนจะมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน จะต้องมีการประชุมกันเอง

3. Process Consultation กระบวนการให้คำปรึกษาหารือ นำคนจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหา ปรึกษาคนที่รู้และเข้าใจปัญหาจะได้เข้าใจปัญหาดียิ่งขึ้น
4. Team Building การสร้างกลุ่มทำงาน สร้างสมาชิกในกลุ่มให้คิดอย่างไร ทำอย่างไร ในกลุ่ม จะต้องรู้ว่าจะต้องกำหนดก่อนว่ามีจุดมุ่งหมายอย่างไร เพื่อจะพัฒนาแนวความคิดให้ถูกต้อง
5. Inter-group Development เป็นการเปลี่ยนเจตคติ การเป็นพิมพ์เดียวกันหมด และการรับรู้ที่กลุ่มทำงานมีต่อกัน

การเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน (Preparing for a Changing Workplace)

มีการพบว่า ทุกวันนี้ท่านไม่มีโอกาสที่จะจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ดูเหมือนจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควรจะมีการกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการศึกษาสม่ำเสมอๆ ตลอดเวลา หรือเข้าสู่กระบวนการสัมมนา การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรมีการหมุนเวียน แต่ทุกคนต้องเตรียมพร้อมเพื่ออยู่รอด

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร (Changing Organizational Cultures)

วัฒนธรรมองค์กรถูกสร้างขึ้นจากความสัมพันธ์ภายในองค์กรที่มั่นคงถาวรซึ่งเป็นสิ่งที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ดังนั้น จึงเป็นการยากที่พนักงานในองค์กรจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นสิ่งที่ฝังแน่นจนกลายเป็นความยึดมั่นแล้ว ตัวอย่างเช่นที่ IBM หรือ Sears ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงเมื่อ Arthur Martinez ได้เข้ามาเป็น CEO ของ Sears เขารู้สึกว่ามันเป็นสิ่งที่ยากมากในการเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตาม Arthur Martinez ก็ยังคงมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเห็นว่า หากการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน ก็ให้ผู้บริหารปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบ้างเล็กน้อยในช่วงระยะสั้นๆ ทั้งนี้โดยเห็นว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องใช้เวลาเป็นปี ไม่ใช่เพียงแค่สัปดาห์ หรือแค่เดือน

การทำความเข้าใจกับสถานการณ์ต่างๆ (Understanding the Situational Factors)

เหตุการณ์/วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน (A dramatic crisis occur) เช่น เมื่อภาวะทางการเงินทรุดอย่างกะทันหัน สูญเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือบริษัทคู่แข่งมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหนือกว่า

การเปลี่ยนมือผู้นำ (Leadership changes hands) ผู้นำระดับสูงชุดใหม่ให้ทางเลือกที่มีคุณค่าที่ดีกว่า เนื่องจากมองเห็นการณ์ไกลในการใช้ความสามารถแก้ไขปัญหาวิกฤติได้มากกว่าผู้นำชุดเก่า

องค์กรที่เกิดขึ้นใหม่ และมีขนาดเล็ก (The Organization is young and small) ยิ่งหน่วยงานเป็นหน่วยงานใหม่เท่าไร การยึดมั่นหรือก้าวร้าวจะยิ่งน้อยลง ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการและการติดต่อประสานงาน

วัฒนธรรมที่อ่อนไหว (The culture is weak) การยึดถือวัฒนธรรม และการยอมรับของมวลสมาชิกในองค์การมีมากเท่าใด การเปลี่ยนแปลงก็ยากมากขึ้นเท่านั้น ในทางตรงข้าม หากวัฒนธรรมที่อ่อนไหวง่าย การถูกเปลี่ยนแปลงจากผู้ที่แข็งแกร่งกว่ามีมากขึ้นเท่านั้น

จากสถานการณ์ ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมบริษัทใหญ่ๆ อย่าง Sears จึงยากที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สิ่งสำคัญที่สุด คือ พนักงานยังไม่เข้าใจปัญหาวิกฤติในแต่ละวัน ผู้นำใหม่ยังขาดการยอมรับ ส่วนผู้บริหารชุดเก่าอยู่กันมานาน จึงชินต่อวัฒนธรรมภายในองค์การนี้มาตลอด

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ?

คำถาม : ผู้บริหารจะจัดการกับการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมอย่างไร

สิ่งสำคัญ คือ ต้องมียุทธวิธี ที่เป็นที่เข้าใจ และต้องอาศัยความร่วมมือกัน โดยเริ่มจาก

- วิเคราะห์ ตรวจสอบ เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมในปัจจุบัน การเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมในปัจจุบันกับวัฒนธรรมที่มุ่งหวัง
- การวิเคราะห์ “ช่องว่าง” (gap) เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบทางวัฒนธรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นพิเศษ

ความสำคัญ ของ “วิกฤติการณ์” (dramatic crisis) ในความหมายของการไม่ถูกบีบคั้นจากวัฒนธรรมที่ยึดติดหรือก้าวร้าว (entrenched culture) วิกฤติการณ์ไม่จำเป็นต้องปรากฏหรือแสดงให้กับสมาชิกทุกคนในองค์การ แต่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่จะต้องมองเห็นและจับต้องได้ ความสำคัญอยู่ที่คนในองค์การจะต้องรู้ว่าความอยู่รอดมีผลกระทบกับทุกคน หากพนักงานยังมองไม่เห็นถึงความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง มันก็เป็นสิ่งที่ยากที่วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะตอบสนองต่อความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง

การนำผู้บริหารระดับสูงใหม่เข้าสู่องค์การ เสมือนเป็นตัวบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อสร้างวิถีทางและเสนอแนวทาง มาตรฐาน และพฤติกรรมใหม่ๆ ผู้บริหารใหม่ จำเป็นจะต้องนำวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์การอย่างรวดเร็ว และจัดสรรผู้บริหารเข้าทำงานตามตำแหน่งที่ได้วางไว้อย่างเหมาะสม

ควบคู่ไปกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพนักงานบริหาร คือจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การไปด้วยการเพิ่มหน่วยงานใหม่ การรวมบางหน่วยงาน และการยุบบางหน่วยงานออกไป จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ตัวอย่าง เช่น Oy Nokia ทำธุรกิจกระดาษชำระและปลอกรองเท้า (บูท) พลิกผันกลายเป็นบริษัทชั้นนำในการขายโทรศัพท์มือถือ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญ จากรูปแบบบริษัทแบบเก่ากลายเป็นบริษัทไฮเทค CEO ได้เปลี่ยนแปลงและนำผู้บริหารชุดใหม่เข้ามาแทน และกระตุ้นให้พนักงานเจาะหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และมีการให้รางวัลแก่พนักงาน หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์การดังกล่าว Nokia ก็คงไม่สามารถขึ้นมาเป็นคู่แข่งที่สำคัญได้

ดังนั้น ผู้นำใหม่จะต้องนำเอายุทธวิธีหรือวิธีการใหม่ๆ เข้ามาแทนที่วิธีการเดิมๆ ในการคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลงาน การให้รางวัล หรือการกระตุ้นให้พนักงานยอมรับกับสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามา TQM (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพ หรือ TQM เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ในการปรับโครงสร้างองค์การที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในส่วนนี้เป็นการนำเอาความรู้ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะให้ผู้บริหารนำเครื่องมือ TQM มาใช้อย่างได้ผล

องค์ประกอบ ของ TQM ได้แก่

1. ความต้องการ/ความพึงพอใจจากลูกค้า (Customer Needs)
2. การมีส่วนร่วม (Participation)
3. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
4. ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสร้างวัฒนธรรมในองค์การหรือให้พนักงานมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมคุณภาพ หรือผลิตภัณฑ์/การบริการ ที่มีคุณภาพ การตอบสนองลูกค้าทันที รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน

จุดเน้นของความพยายามในการเปลี่ยนแปลง (Focusing the Change Effort)

1. **โครงสร้าง** องค์การที่มุ่งหวังใช้ TQM เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องใช้การกระจายอำนาจ ลดขนาดองค์การให้เล็กลง กระจายการควบคุมให้กว้างขึ้น กำหนดขอบเขตงานเฉพาะด้านโดยใช้ทีมสนับสนุน ข้ามสายงาน ลักษณะโครงสร้างนี้จะทำให้พนักงานมีอำนาจหน้าที่และมีเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ร่วมกันแก้ไขปัญหา มากกว่าการสร้างปัญหา
2. **เทคโนโลยี** TQM มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในการสนับสนุนและพัฒนากระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ถึงเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องให้การศึกษาและอบรมแก่พนักงาน องค์การจะต้องให้การฝึกอบรมทักษะ เช่น การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์ทางสถิติ และการสร้างทีมงาน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ต้องการจะมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล องค์การซึ่งใช้ TQM ก็ต้องจัดหาทีมงานคุณภาพที่มีความสามารถวิเคราะห์ตัวเลขได้มาทำการฝึกอบรมให้
3. **บุคลากร** เป้าหมายของ TQM คือการพัฒนาบุคลากรโดยให้ความรู้และฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล โดยให้เงินรางวัลแก่ผู้บริหารและให้สินน้ำใจแก่พนักงานทุกคน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์คุณภาพ

บทบาทของผู้นำของการเปลี่ยนแปลง (Role of the Change Agent)

จากการศึกษา พบว่า TQM ต้องการผู้นำระดับ CEO ที่แข็งแกร่งและกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ และสื่อสารข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารองค์การสำเร็จตามเป้าหมาย

การปรับรื้อระบบ (Reengineering)

บทบาทในอดีตของพนักงานในองค์การได้ถูกปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปอย่างช้าๆ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ซึ่งองค์การต่างๆ ก็ควรจะตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้ทันกับยุคสมัย อย่างไรก็ตาม ทุกวันนี้ทุกสิ่งทุกอย่างได้เปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาตามกระแสโลกาภิวัตน์ โลกธุรกิจที่จะประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องเป็นขององค์การที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตัวเอง ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จนี้ต้องการบุคลากรซึ่งมีแนวคิดที่เปลี่ยนไป เป็นคนที่สามารถละทิ้งค่านิยมเก่าๆ และมีสติปัญญาและเชื่อมั่นว่า "ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถทำได้ และริเริ่มเปลี่ยนรากฐานขององค์การ"

ช่วงเวลาแห่งความวุ่นวายไม่เป็นระเบียบนี้ ต้องการการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น Point Cast's ได้นำเสนอวิธีใหม่ๆ ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่มีใครรู้แน่ชัดว่าเมื่อไร รูปแบบข้อมูลบริษัทจะสัมฤทธิ์ผล จนกระทั่ง Chris Hassett ซึ่งเป็นผู้บริหารอาวุโสระดับสูง (CEO) และผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท ร่วมกับพี่น้องตระกูล Greg ได้สรุปหลักการสำคัญของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปนั้น เกิดจากรูปแบบชีวิตของคนที่เปลี่ยนไป คือ มนุษย์เราเริ่มที่จะมีชั่วโมงทำงานที่ยาวนานขึ้น ไม่สามารถกำหนดชั่วโมงการทำงานของตัวเองได้ มีเวลาที่จะสนใจในการอ่านหนังสือพิมพ์ หรือฟังรายการวิทยุน้อยลง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความสามารถของเทคโนโลยีในปัจจุบัน คนส่วนใหญ่กลับให้ความสนใจ Internet World Wide Web และคอมพิวเตอร์ ตัวแปรต่างๆ นี้ทำให้มีผลกระทบต่อการส่งต่อข้อมูลจากการส่งต่อข้อมูลแบบจำกัดเฉพาะเวลาไปยังการส่งข้อมูลแบบเฉพาะบุคคลตามความต้องการจากหน้าจอคอมพิวเตอร์ของคุณ ดังนั้น Point Cast's ซึ่งเป็นบริษัทของอเมริกาจึงได้ถือกำเนิดขึ้น และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งมันเหมือนกับส่วนหนึ่งขององค์การทั่วโลก อีกตัวอย่างหนึ่งคือ ในประเทศญี่ปุ่น ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเป็นผลให้บริษัทเอกชนบางบริษัทเกิดการเปลี่ยนแปลงจากอดีตในการทำธุรกิจ Mr. Kenji Asao (Credit Union Executive ใน Tsu ประเทศญี่ปุ่น) ได้นำเสนอนวัตกรรมขั้นเด็ดขาดโดยชี้ให้เห็นถึงต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และอนุญาตให้กู้ยืมเงินได้ในอัตราดอกเบี้ยขั้นต่ำในสหกรณ์สินเชื่อในประเทศญี่ปุ่น และพัฒนาองค์การให้กว้างไกลโดยเพิ่มจำนวนบุคลากรระดับบริหาร ผู้ซึ่งสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และสามารถปรับรื้อระบบได้โดยตรง

เราได้เกริ่นแนวคิดของการปรับรื้อระบบไปแล้ว ซึ่งมันคือรากฐานของการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน (Redesign) ของขั้นตอนการทำงานของทุกส่วนของบริษัท ในการปรับรื้อระบบนั้น ต้องการการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ คือ ต้องเปลี่ยนทั้งโครงสร้าง เทคโนโลยี และบุคลากร โดย

เริ่มจากค้นหารูปแบบการทดสอบการทำงานขององค์กร ในขณะที่การพยายามปรับรื้อระบบนั้น ผู้บริหารต้องระลึกอยู่เสมอว่า "ทำอย่างไรกระบวนการทำงานจึงจะถูกปรับปรุงพัฒนา?" หรือ "วิธีใดเป็นทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน?" ตัวอย่างเช่น Eaton Corporation ได้ทำการปรับรื้อระบบเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาสินค้าเพื่อทำให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารและพนักงานได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบของนวัตกรรมการผลิตสินค้า นำมาซึ่งการเพิ่มรายได้หนึ่งเท่าตัวภายในระยะเวลา 5 ปี จากปี ค.ศ 1992-1996 และเพิ่มผลกำไรจากอดีต 3% เป็น 6% บริษัท Agway ซึ่งเป็นบริษัทผู้ค้าชั้นนำในภาคพื้นตะวันออกเฉียงในอเมริกา ผู้บริหารได้ทำการปรับรื้อระบบโดยการอุดช่องโหว่ของแผนก the retail and commercial farming division ผลที่ได้รับก็คือ การบริการที่ดีที่มีให้แก่เกษตรกรและลดขั้นตอนของต้นทุน ในประเทศสวีเดน บริษัท Sweden's ICA Handlarnas ได้ทำการปรับรื้อระบบขั้นตอนการทำงานเชื่อมโยงของร้านค้าปลีก 3,350 ร้าน เข้ากับระบบ single mainframe database ซึ่งสามารถทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารข้อมูลได้ครอบคลุม ส่วนประเทศในทวีปยุโรปได้มีการปรับรื้อระบบเกิดขึ้นในหลายๆ บริษัท เช่น Ciba-Geigy Rolls-Royce Motor Cars และ Siemen

อะไรคือแนวคิดของการปรับรื้อระบบที่เกี่ยวข้องกับตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาแล้ว? มันไม่ใช่การทดแทนของการพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ที่จริงแล้วมันคือการพัฒนาองค์กรนั้นๆ การปรับรื้อระบบจะต้องมีการจัดเตรียมรูปแบบการทำงาน(Framework)เพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อไรที่สภาพการตลาดเปลี่ยน บรรยากาศการลงทุนเปลี่ยน (Economic Climate Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแผนการภายในองค์กร ทำให้องค์กรต้องทำการปรับรื้อระบบตามสภาพที่เปลี่ยนแปลง ประการแรกที่องค์กรที่ตัดสินใจจะทำการปรับรื้อระบบ ควรจะให้ความสนใจ คือ วิธีการทำงานของคนในองค์กร และปฏิภณของงานในองค์กร เมื่อไรก็ตามที่ขั้นตอนการทำงานได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ เมื่อนั้นผู้บริหารและพนักงานต้องร่วมกันหาวิธี "ทำมันให้ดีขึ้น" การทำมันให้ดีขึ้นหมายถึงการริเริ่มที่มีคุณภาพหรือประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวแล้วในบทเรียนนี้ อย่างไรก็ตามประเด็นการปรับรื้อระบบ คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากรูปแบบเก่าๆ และค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา

คุณอาจจะตั้งคำถามกับตัวเองว่าการปรับรื้อระบบคือส่วนหนึ่งของ TQM หรือไม่ คำตอบคือไม่ ถึงแม้ว่าทั้งการปรับรื้อระบบ และ TQM จะเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่เป้าหมายและความหมายของทั้งสองอย่างนั้นแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง TQM คือ ข้อผูกมัดที่ต้องปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการพัฒนาพฤติกรรมองค์กรที่เป็นพื้นฐานที่ถูกต้อง ขั้นตอนของ TQM จะเริ่มจากล่างขึ้นสู่ระดับบนขององค์กร (Bottom-Up) การมีส่วนร่วมตัดสินใจในการวางแผนและการพัฒนามีความสำคัญอย่างยิ่งในระบบ TQM แต่ในทางกลับกันการปรับรื้อระบบ คือ การเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันในการปฏิบัติงานของ

องค์กร โดยมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงปริมาณ และเริ่มจากการเปลี่ยนรูปแบบของการทำงาน การปรับระบบจะถูกกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง และถ้าการปรับระบบประสบความสำเร็จ จะทำให้องค์การนั้นๆ เกิดการขยายตัวในการบริหารงานด้วยตนเอง

ความคล้ายและแตกต่างกันของ TQM และ Reengineering

<u>TQM</u>	<u>Reengineering</u>
1. การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างค่อยเป็นค่อยไปที่ละน้อย	1. เปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน
2. แก้ไขและทำให้ดีขึ้น	2. เริ่มต้นใหม่ ออกแบบใหม่
3. ค่อนข้างเหมือนที่เป็นอยู่	3. ค่อนข้างเปลี่ยนไปจากเดิม
4. ทำงานจากระดับล่างขององค์กร	4. ริเริ่มจากระดับสูงขององค์กร

การจัดการเพื่อปรับลดขนาดองค์กร (Managing the Downsized Workplace)

ในช่วงปี ค.ศ. 1990 การปรับลดขนาดองค์กร คือ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จากรายงานการวิเคราะห์ตลาดแรงงานในช่วงปี ค.ศ. 1990-1996 ได้มีการเลิกจ้างแรงงานจำนวนถึง 14 ล้านคน อีกรายงานซึ่งสำรวจโดย American Management Association จากบริษัทจำนวน 1,200 บริษัท พบว่าเกือบ 40% ได้ลดคนงานเป็นระยะเวลา 3 ปี หรือมากกว่านั้น โดยเริ่มจากปี ค.ศ. 1990 ทำไมถึงลดขนาดองค์กรในช่วงเวลานั้น? เหตุผลส่วนใหญ่ คือ การเพิ่มผลผลิต องค์กรประสบปัญหาเศรษฐกิจ สภาวะตลาดโลก เทคโนโลยี และการคาดการณ์ทางการตลาด ซึ่งเหตุผลเหล่านี้ทำให้เกิดสภาพการแข่งขันเพื่อประสบความสำเร็จและในบางกรณีเพียงเพื่อการอยู่รอด ผู้บริหารมีทางเลือกไม่กี่ทาง แต่การที่จะเพิ่มผลผลิตจากคนงาน และนั่นคือการแข่งขัน

การปรับลดขนาดองค์กรก่อให้เกิดการคาดการณ์ผลผลิตหรือไม่? บริษัทชั้นนำ 10 บริษัทที่ลดจำนวนพนักงานในช่วงปี ค.ศ. 1990-1995 (ตัวอย่างเช่น Digital Equipment McDonnell-Douglas General Electric IBM และ Seaes) ได้มีการเพิ่มผลผลิตเฉลี่ยโดยรวมถึง 27.9 % ถึงแม้ว่าผลที่รับรู้จะเป็นที่น่าพอใจ แต่ไม่ได้หมายความว่า การลดขนาดองค์กรจะทำให้เกิดผลดีเสมอไป

การปรับลดขนาดองค์กรมีข้อเสียอยู่เหมือนกัน จากการศึกษาจาก 62 บริษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกาที่ทำการปรับลดขนาดองค์กรในช่วงปี ค.ศ. 1990 พบว่า 70% ประสบปัญหาในเรื่องขวัญและกำลังใจของผู้บริหารและจากการสำรวจพบว่าหลายองค์กรที่ปรับลดขนาดองค์กรไม่สามารถพัฒนาด้านผลกำไรและผลผลิตหลังจากลดขนาดองค์กร

ผู้บริหารควรจะจัดการอย่างไรในเรื่องของการปรับลดขนาดองค์กร? การปรับลดขนาดองค์กรไม่ใช่เรื่องง่าย จะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรและชีวิตส่วนตัวของลูกจ้าง ความตึงเครียด หงุดหงิด วิตกกังวล และความโกรธ คือ ปฏิกิริยาตอบโต้ที่จะเกิดขึ้นทั้งกับผู้ถูกเลิกจ้างและผู้ที่ยังทำงานอยู่กับบริษัท ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการลดขนาดองค์กรกล่าวไว้ว่า จะทำอย่างไรให้เกิดผลกระทบที่ผู้บริหารสามารถจัดการให้เกิดการเจ็บปวดให้น้อยที่สุด

การเปิดใจกว้างและพูดกันอย่างตรงไปตรงมา สำหรับผู้ที่ถูกเลิกจ้างต้องได้รับการแจ้งอย่างเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนผู้ที่ยังปฏิบัติงานอยู่ก็จำเป็นต้องได้รับรู้ถึงเป้าหมายใหม่และความคาดหวังขององค์กร และลักษณะงานของเขาจะถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างไรรวมถึงอนาคตการทำงานด้วย ผู้บริหารซึ่งจะใช้การลดขนาดองค์กรนั้นสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือต้องให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยและทันท่วงทีที่ข้อมูลนั้นพร้อมที่จะแจ้ง

ในการเตรียมความช่วยเหลือสำหรับพนักงานที่จะถูกเลิกจ้าง หลายบริษัทเสนอที่จะจ่ายเงินทดแทนหรือผลต่างตอบแทนให้กับพนักงานนั้น บางบริษัทเสนอให้ถึง 2 อย่าง ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามกฎหมายและค่าต่างตอบแทนที่พนักงานผู้ถูกเลิกจ้างได้รับเหมาะสมกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน และควรจัดเตรียมรูปแบบการจ่ายค่าต่างตอบแทน ในบางบริษัทได้ให้ความช่วยเหลือโดยการจัดหางานใหม่ให้ การช่วยเหลือโดยวิธีนี้อาจจะกระทำโดยองค์กรนั้นๆ หรือว่าจ้างให้บริษัทจัดหางานช่วยหางานให้พนักงานที่ถูกเลิกจ้าง

บางครั้งการปรับลดขนาดองค์กรอาจส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรง โดยเฉพาะบุคคลซึ่งการทำงานคือชีวิตจิตใจของเขา เพราะว่าการทำงานไม่เพียงเป็นเครื่องแสดงถึงฐานะ แต่ยังคงแสดงถึงความภาคภูมิใจในตัวเอง ความรุนแรงของการปรับลดขนาดองค์กรขึ้นอยู่กับความหนักเบาของการปฏิบัติการปรับลดขนาดองค์กรของบริษัท ความต้องการการลดขนาดองค์กรอย่างรวดเร็วเท่าไรจะก่อให้เกิดระดับของความรุนแรงเร็วขึ้นเท่านั้น

การปรับลดขนาดองค์กรสามารถทำให้เกิดความเครียดเกี่ยวกับความอยู่รอด บ่อยครั้งที่พนักงานนั้นวิตกว่าจะเป็นรายต่อไปที่จะถูกเลิกจ้าง หรืออาจจะพบว่าหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาเพิ่มขึ้นเพราะว่าองค์กรต้องการปริมาณงานที่เท่าเดิมในขณะที่จำนวนพนักงานค่อยๆลดลง เพื่อที่จะผ่อนคลายความเจ็บปวดบนความอยู่รอดผู้บริหารจะต้องจัดเตรียมโอกาสสำหรับพวกเขาที่จะได้พูด ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความรู้สึกผิด ความโกรธ และความหงุดหงิด การระดมสมองเป็นอีกทางหนึ่งซึ่งจะทำให้ความรู้สึกของพวกเขาดีขึ้น มีบางองค์กรที่ใช้การลดขนาดองค์กรโดยใช้วิธีการให้พนักงานมีส่วนร่วมกับแผนการดำเนินการต่างๆ เช่น การมอบอำนาจ การทำงานแบบเป็นกลุ่ม และการให้คำปรึกษาแนะนำ

การจัดการกับความเครียดของพนักงาน (Handling Employee Stress)

สำหรับพนักงานทั่วไป การเปลี่ยนแปลงคือการสร้างแรงกดดัน การเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของโครงสร้างสภาพแวดล้อมโดยการควบรวมกิจการ การปรับโครงสร้าง การปรับระบบ การบังคับเลิกจ้าง และการปรับลดขนาดองค์กร คือ การสร้างความตึงเครียดและงานที่หนักขึ้นให้กับพนักงาน

อะไรคือความเครียด (What is Stress)

ความเครียด คือ เงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงซึ่งแต่ละคนต้องเผชิญหน้าตามแต่โอกาส ถูกบังคับ หรือความต้องการที่สัมพันธ์กับการที่เราปรารถนาและรับรู้ได้จากทั้งความไม่แน่นอนและความสำคัญ มันเป็นเรื่องที่ซับซ้อนจึงต้องลงลึกถึงรายละเอียดอย่างใกล้ชิด

ความเครียดไม่ใช่เป็นสิ่งที่เลวในตัวมันเอง ถึงแม้ว่าความเครียดจะถูกมองเสมอว่าเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่อย่างไรก็ตาม ความเครียดยังมีด้านดีอยู่บ้าง โดยเฉพาะเมื่อมันมีผลประโยชน์ที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปความเครียดทำให้นักกีฬาหรือนักแสดงสามารถแสดงความสามารถทั้งหมดเมื่อตกอยู่ในสภาพความเครียด

อย่างไรก็ตามความเครียดเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับการระงับความรู้สึกและความต้องการ การระงับความรู้สึกป้องกันคุณจากการทำอะไรรตามใจปรารถนา ส่วนความต้องการ คือ การสูญเสียบางสิ่งบางอย่างที่ ปรารถนา เมื่อตอนที่คุณสอบในโรงเรียนหรือต้องประเมินผลการทำงานประจำปีในที่ทำงาน คุณจะรู้สึกกดดัน อันเนื่องมาจากคุณต้องเผชิญหน้ากับโอกาส การบังคับขึ้นใจและความต้องการ การทำงานที่ดีอาจจะหมายถึงการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ความรับผิดชอบสูงขึ้น เงินเดือนมากขึ้น และการทำงานที่อยู่ในเกณฑ์ต่ำ อาจจะทำให้คุณไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและนำมาซึ่งความเดือดร้อน

เป็นเพียงเพราะว่าข้อกำหนดนั้นถูกต้องสำหรับความเครียดที่จะต้องเผชิญหน้า แต่ไม่ได้หมายความว่ามันจะถูกเสมอไป เงื่อนไข 2 อย่างที่สำคัญที่ทำให้ความน่าจะเป็นของความเครียด (Potential Stress) กลายเป็นความเครียดที่แท้จริง (Actual Stress) มันคือความไม่แน่นอนกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น และความสัมพันธ์กับสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ความเครียด คือเงื่อนไขที่ไม่คงที่ ซึ่งบุคคลจะต้องเผชิญตามโอกาสข้อจำกัด หรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่บุคคลผู้นั้นปรารถนา และผลลัพธ์อาจเป็นไปได้ทั้งความไม่แน่นอน และมีความสำคัญ ความเครียดไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เลว อาจมีคุณค่าทางบวกก็ได้

ปัญหาที่ทำให้เกิดความเครียด ได้แก่

- ปัจจัยส่วนบุคคล
- ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน และ
- บุคลิกภาพ

แหล่งที่มาของความเครียดทางกายภาพ ได้แก่

- ภาระงานที่ล้นมือ
- ชั่วโมงการทำงานที่ผิดปกติ
- ขาดการพักผ่อน
- เสียงดังมากเกินไป
- แสงสว่างมากเกินไป
- แสงสว่างไม่พอเพียง

แหล่งที่มาของความเครียดทางจิตวิทยา ได้แก่

- งานที่ทำเฉพาะอย่าง
- ความไม่สามารถที่จะให้เป็นไปตามสังคม
- การขาดความเป็นอิสระ
- จุดมุ่งหมายที่ไม่เป็นจริง
- บทบาทที่มีความคลุมเครือ
- มีการขัดแย้งในบทบาท
- การนำการประกอบอาชีพสองอย่างมารวมกัน

Type A behavior คือ พฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปของการทำงานแข่งกับเวลารีบร้อน และการแข่งขัน

Type B behavior คือ พฤติกรรมที่ทำอะไรตามสบาย ไม่รีบร้อน ง่ายๆ และไม่แข่งขัน

สัญญาณของความเครียดมี 3 ด้าน

1. ทางกายภาพ เช่น ปวดหัว ปวดท้อง
2. ทางจิตใจ เช่น ซึมเศร้า ห่อถอย คิดมาก
3. ทางพฤติกรรม เช่น เฉื่อยชา เลื่อนลอย ทำงานช้าลง

วิธีลดความเครียด

1. พยายามเลี่ยงบทบาทในการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดความเครียด
2. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อลดความเครียด
3. บริหารเวลาเพื่อจัดลำดับการทำงานก่อนหลัง
4. กิจกรรมออกกำลังกาย
5. การนั่งสมาธิ

การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม (Stimulation Innovation)

องค์กรต่างๆมีความจำเป็นต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยการรับเทคโนโลยีเพื่อให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จ ตัวอย่าง เช่น

- บริษัทเปียร์ Coors ซึ่งเป็นบริษัทเปียร์ที่ใช้กระป๋องอลูมิเนียมเป็นเจ้าแรก ประธานบริษัทฯ กล่าวว่า อุตสาหกรรมเปียร์แข่งขันกันรุนแรง องค์การต้องเปลี่ยนแปลงพัฒนาทั้งด้านการตลาดและเทคโนโลยีนวัตกรรม
- บริษัท 3M เป็นที่รู้จักในการพัฒนานวัตกรรม มีผลกำไร 25 % มาจากผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยการสร้างผลิตภัณฑ์จำนวนกว่า 200 ชนิดในแต่ละปี
- บริษัท Intel มีนวัตกรรมต่อเนื่องด้านชิพคอมพิวเตอร์จนเป็นผู้นำตลาด

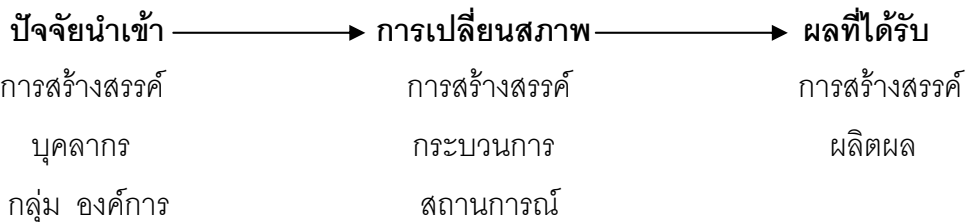
การสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม (Creativity VS Innovation)

การสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการผสมผสานความคิดให้เป็นแนวทางเดียวกัน หรือ ประสานความคิดที่หลากหลายแตกต่างให้เป็นหนึ่งเดียว

นวัตกรรม หมายถึง กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์นั้นมาเปลี่ยนแปลงเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ วิถีปฏิบัติ

ทั้ง 3M และ Intel เป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งก่อให้เกิดผลกำไร ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ เช่น เทปใส 3M Scotch-Guard Post-It Computer Chip ที่เร็กรวดเร็วของ Intel เป็นต้น

การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (Fostering Innovation)



การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เปรียบเสมือน การปลูกดอกไม้ที่ต้องการดิน น้ำ และแสงสว่างที่เหมาะสม เป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้ดอกไม้เจริญเติบโต

ตัวแปรหรือสภาพแวดล้อมที่จะกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมมี 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้าง

- องค์ประกอบของโครงสร้าง องค์การที่กระจายอำนาจ ไม่เข้มงวดในระเบียบ โครงสร้างเป็นแบบ Organic จะสนับสนุนการเกิดนวัตกรรม
- การมีทรัพยากรที่เพียงพอ
- มีการสื่อสารในองค์การ ลดอุปสรรคต่างๆได้

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

- ยอมรับในสิ่งที่ยังไม่สิ้นสุด มากกว่า การเน้นวัตถุประสงค์ที่สร้างสรรค์อย่างฝืนใจ
- อุดหนุนกับสิ่งที่ยังไม่เป็นจริง (ฝัน) เพราะความคิดที่ผิดแปลก คำถามที่ดูว่าเงืงเขลา อาจนำสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้

- การมีกฎ ระเบียบ การควบคุมน้อย ช่วยสนับสนุน ให้เกิดนวัตกรรม
- การให้อภัยกับความเสียหายที่เกิดขึ้น เป็นหลักประกันให้คนทำงานไม่หวาดกลัวกับความล้มเหลว เพราะความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้
- ให้อภัยเมื่อมีความขัดแย้ง ช่วยหนุนการแสดงความคิดที่แตกต่าง หลากหลาย เพราะความสำเร็จไม่ใช่ความเห็นที่เป็นหนึ่งเดียว
- กำหนดจุดหมายมากกว่าความหมาย (รูปธรรมมากกว่านามธรรม) กำหนดจุดหมายที่ชัดเจน
- เพื่อค้นหาเส้นทางสู่จุดหมาย ที่สามารถตอบปัญหาต่างๆได้
- มีจุดเน้นที่เป็นระบบเปิด (Open-System Focus)

3. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

- องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น ต้องมีการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้
- มีการให้สวัสดิการที่ดี สร้างความมั่นคงในการทำงาน
- สนับสนุนบุคลากรประเภทแชมป์ (Idea Champions) ซึ่งมีคุณลักษณะคือเป็นตัวของตัวเอง มีพลัง ชอบความเสี่ยงท้าทาย เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นทีมงาน มีสำนึกในภารกิจ และเป็นผู้ถูกมอบหมายให้ตัดสินใจ



คำถามท้ายบท

บทที่ 13

1. เพราะเหตุใดผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง (Change) ที่จะเกิดขึ้น โดย
ปกติการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อองค์การอย่างไร ขอให้ยกตัวอย่าง 3 ตัวอย่าง
2. ท่านจะมีวิธีการแก้ไขการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลากรในองค์การได้
อย่างไรบ้าง (ขอให้อธิบายถึงเทคนิคที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้)
3. การเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการ (Process) ของการดำเนินธุรกิจโดยการนำเอาหลักการและ
แนวคิด TQM, Reengineering และ Downsizing มาดำเนินการนั้น ท่านคิดว่ารูปแบบใดจะ
เหมาะสมกับสภาพสังคมไทย เพราะเหตุใด
4. การจัดการเชิงคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management – TQM) และการรีอับระบบ
(Reengineering) มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันอย่างไร อธิบายโดยละเอียด
5. ลักษณะบุคคลประเภท Type A และ Type B จะมีลักษณะอย่างไร และบุคคลเหล่านี้เกี่ยวพัน
อย่างไรกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น อธิบาย
6. ให้อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้
 - 6.1 Creativity
 - 6.2 Innovation
 - 6.3 Idea Champions
