

บทที่ 1

แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ

องค์การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นที่รวมความมุ่งหมายและกลไกต่างๆที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในวัตถุประสงค์ด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมวัฒนธรรม บทนี้จะเป็นการศึกษาถึงความหมายขององค์การที่เป็นระบบเปิด แนวคิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และวิธีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ความหมายขององค์การ

มีผู้ให้คำจำกัดความของคำว่าองค์การไว้มากมาย ในที่นี้ขอเสนอความหมายดังนี้

วอเรน บี บราวน์ และ เดนนิส เจ โมเบอร์ก (Warren B. Brown, and Dennis J. Mobery) กล่าวว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคมซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่างๆที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้านและมีโครงสร้าง

เซอร์เบิร์ต จี ฮิกส์ (Herbert G. Hicks) ให้ความหมายว่า องค์การคือ โครงสร้างที่บุคคลฝ่ายต่างๆ เข้ามาร่วมกันปฏิบัติเพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายต่างๆ

สตีเฟน พี โรบบินส์ และเมรี คอยเทอร์ (Stephen P. Robbins, and Mary Coulter) กล่าวว่า องค์การเป็นการจัดการบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง

ไมเกล เฮซ เมสคอน และคณะ (Michael H. Mescon , and Other) ได้อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป รวมกันเข้าเป็นกลุ่ม มีวัตถุประสงค์ร่วมกันอันเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกฝ่ายต่างๆ และสมาชิกของกลุ่มจะเต็มใจเข้ามาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมดังกล่าว

ดาเนียล แคทซ์ และ โรเบิร์ต แอลคาห์น (Daniel Kat , and Robert L. Kahn) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะที่แตกต่างจากข้างต้น โดยให้คำนิยามว่า องค์การคือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัย นำเข้า (Input) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation) และผลผลิต (Output)

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่าองค์การทุกองค์การมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด (Distinct Purpose) ในองค์การต้องมีจุดมุ่งหมายที่เด่นชัด
2. บุคคลหรือสมาชิก (People or Member) เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

3. โครงสร้างที่เหมาะสม (Deliberate Structure) ทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง ที่สามารถทำงานได้โครงสร้างต้องมีความชัดเจน รัดกุม ยืดหยุ่นได้

การเปลี่ยนแปลงขององค์การ (The changing organization)

โรบบินส์ และคูลเทอร์ (Robbins and Coulter) ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization) และองค์การแบบใหม่ (New organization)

องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization)

เป็นแนวความคิดที่มุ่งที่กฎเกณฑ์ (Rules) ข้อกำหนด (Regulations) และตำแหน่งงาน มุ่งความสำคัญที่งาน อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา หรือมุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในองค์การมีความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical relationships) ลักษณะคงที่ ยืดหยุ่นไม่ได้

องค์การแบบใหม่ (New organization)

องค์การแบบนี้มีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน (Team-oriented) ข้อกำหนด (Regulations) และรายละเอียดของงาน (Job descriptions) มุ่งความสำคัญที่ทักษะ (Skill) ซึ่งอำนาจการตัดสินใจมาจากทีมงาน ในองค์การมีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย

ตาราง แสดงการเปลี่ยนแปลงขององค์การระหว่างองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การแบบใหม่¹

องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization)	องค์การแบบใหม่ (New organization)
1. กงที	1. พลวัต
2. ไมยืดหยุ่น	2. ยืดหยุ่น
3. มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน	3. มุ่งความสำคัญที่ทักษะ
4. งานถูกกำหนดโดยตำแหน่ง	4. งานถูกกำหนดโดยลักษณะงาน
5. มุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	5. มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน
6. งานมีลักษณะถาวร	6. งานมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้
7. มุ่งความสำคัญที่การสั่งงาน	7. มุ่งความสำคัญที่การมีส่วนร่วม
8. ผู้จัดการมักตัดสินใจเอง	8. พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
9. มุ่งความสำคัญที่กฎ	9. มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า
10. มีกำลังแรงงานที่คล้ายคลึงกัน	10. มีกำลังแรงงานที่แตกต่างกัน
11. การทำงานหนึ่งวัน 5-9 ชั่วโมง	11. การทำงานไม่มีขอบเขตเวลา
12. มีความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา	12. มีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย
13. มีการทำงานที่ให้ความสะดวกต่อองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง	13. มีการทำงานในช่วงเวลาใดหรือที่ใดก็ได้

องค์การที่เป็นระบบเปิด

ระบบ (System) เป็นกลุ่มของส่วนต่างๆ จำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กันและขึ้นต่อกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำการบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ

โรบบินส์ และคูลเทอร์ (Robbins and Coulter) กล่าวว่า ระบบพื้นฐานประกอบด้วยระบบปิดและระบบเปิด

ระบบปิด (Closed systems) เป็นระบบที่ไม่ได้รับอิทธิพลและไม่มีปฏิกริยากับสภาพแวดล้อมภายนอก ระบบนี้เป็นทัศนคติแบบดั้งเดิม

¹Robbin , Stephen P. and Mary Coulter, **Management** , 6th ed.,1999 , 5.

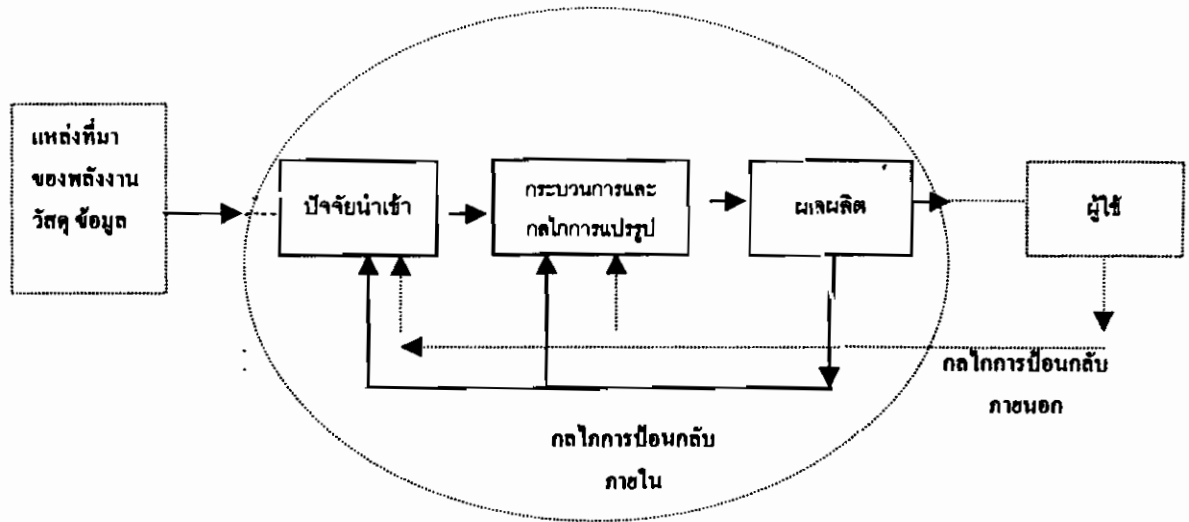
ระบบเปิด (Open d systems) เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้รับอิทธิพลหรือผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

การพัฒนาองค์การ มององค์การเป็นระบบเปิด ซึ่งเคลื่อนไหวตลอดเวลาและมีการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

องค์การเป็นระบบสังคมที่ประกอบไปด้วยคนจำนวนมากมาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ทั้งขององค์การและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล การที่คนเข้ามาทำงานร่วมกันมากเช่นนี้ ทำให้องค์การเป็นระบบสังคมที่ซับซ้อนและมีปฏิสัมพันธ์หลายรูปแบบระหว่างคนที่อยู่ในองค์การ แต่ละองค์การจะมีระบบย่อย (Sub system) คือมีหน่วยงานย่อยอยู่ในหน่วยงานใหญ่ ซึ่งนอกจากจะมีปฏิสัมพันธ์กันเองภายในองค์การแล้ว องค์การยังมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกคือสิ่งแวดล้อมอีกด้วย และเมื่อมีอะไรกระทบระบบใดไม่ว่าจะเป็นระบบย่อยหรือระบบใหญ่ ก็จะส่งผลกระทบต่อระบบอื่นๆ ด้วย

ฟริมอนท์ อี แคสท์ และเจมส์ อี โรเซนซวิก (Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig) ได้อธิบายว่า องค์การประกอบไปด้วยระบบย่อยตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไปและระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญต่อระบบใหญ่ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่ง ต่างก็จะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ เสมอ

องค์การเป็นระบบเปิด (Opened s system) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การที่ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากปัจจัยภายนอก เช่น วัตถุดิบ ทุน ข้อมูล เทคโนโลยี เป็นต้น นำเข้าเหล่านี้จะเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพ (Transforming mechanism) ออกมาเป็นผลผลิต (Outputs) เพื่อส่งต่อไปยังผู้ใช้ (Users) ในขณะที่เดียวกันก็จะมีกลไกการป้อนกลับของข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ



ภาพแสดง การปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบกับสภาพแวดล้อม

ที่มา : Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. **Organization Development**,
New Jersey, Prentice Hall, P. 53.

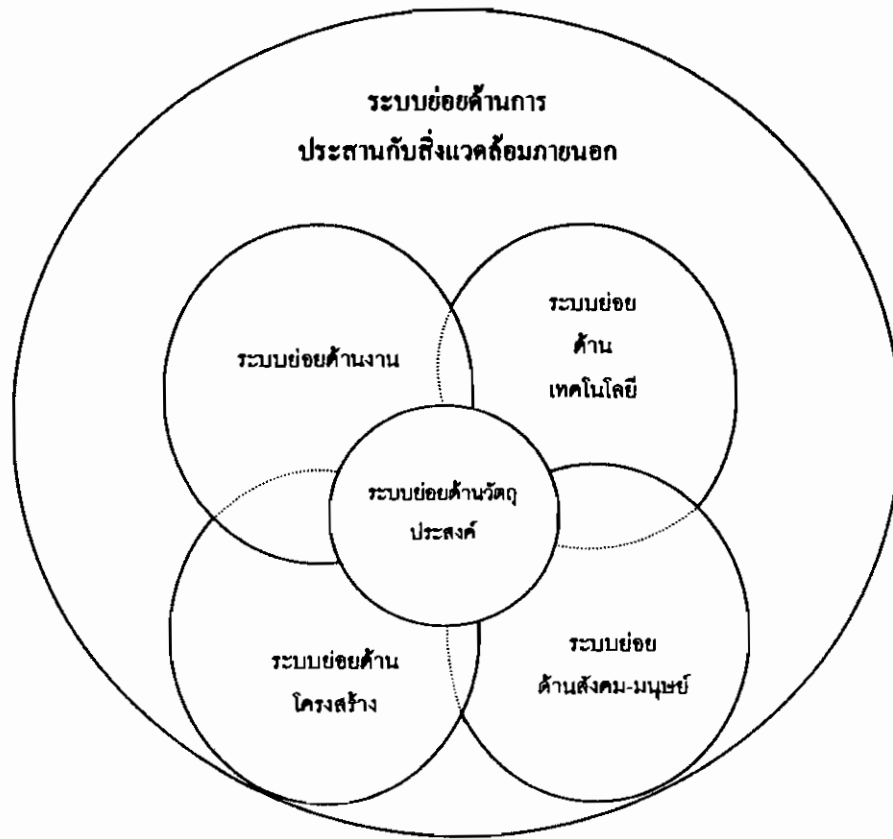
เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร ปัจจัยนำเข้ากับผลผลิตที่ได้รับต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสม องค์กรจะต้องได้รับผลลัพธ์อย่างน้อยที่สุดเท่ากับจำนวนปัจจัยนำเข้าที่ป้อนเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพ องค์กรจึงจะดำรงอยู่ได้

นอกจากนี้องค์กรยังประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ (Subsystems) ฟรีมอนท์ อี แคสท์ และ เจมส์ อี โรเซนวิก (Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig) ได้อธิบายไว้ว่า องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย 6 ระบบด้วยกัน ซึ่งแต่ละระบบย่อยนี้ต่างก็มีความสำคัญและสัมพันธ์ต่อกันอย่างยิ่ง

ระบบย่อยต่างๆที่เป็นส่วนประกอบขององค์กร คือ

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย (Goal Subsystem)
2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technological Subsystem)
3. ระบบย่อยด้านงาน (Task Subsystem)
4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem)
5. ระบบย่อยด้านสังคม-มนุษย์ (Human-Social Subsystem)
6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

(External Interface Subsystem)



ภาพแสดง ระบบย่อยหลักขององค์การ

ที่มา : Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. **Organization Development**,

New Jersey, Prentice Hall, P. 54.

รายละเอียดของระบบย่อยทั้ง 6 ระบบมีดังนี้

1. ระบบย่อยด้านเป้าหมาย ทุกองค์การต้องมีเป้าหมายขององค์การซึ่งอาจจะมีเป้าหมายเฉพาะหรืออาจมีเป้าหมายมากกว่า 1 เป้าหมายขึ้นไป เช่น บางองค์การอาจจะมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อหาผลกำไรทางการเงิน การสร้างชื่อเสียงให้กับองค์การเป็นวัตถุประสงค์รอง นอกจากนี้องค์การอาจมีการแบ่งเป็นหน่วยงานย่อยซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยก็อาจจะมีเป้าหมายเฉพาะแยกย่อยลงไปอีก แต่ข้อสำคัญที่ควรคำนึงถึงเกี่ยวกับระบบย่อยด้านเป้าหมาย คือ

- 1) ระดับความสำคัญของเป้าหมายที่แตกต่างกัน
- 2) ความสำคัญระหว่างเป้าหมายที่มีระดับความสำคัญแตกต่างกัน
- 3) ลักษณะของเป้าหมายที่เป็นพลวัต

2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ระบบย่อยด้านนี้ประกอบด้วยเครื่องมือ เครื่องจักร วิธีและกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้และเทคนิควิทยาการที่องค์การนำมาใช้เพื่อให้สามารถแปรทรัพยากรต่างๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่างๆตามความต้องการของระบบย่อยด้านเป้าหมาย การปรับปรุงเทคนิควิทยาการและวิธีการทำงานตลอดจนเครื่องมือในการทำงานนั้นมักจะมีสาเหตุมาจากปัญหาและอุปสรรคในการทำงานที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขเทคนิควิธีการทำงานเสียใหม่

3. ระบบย่อยด้านงาน ระบบย่อยด้านงานนี้ประกอบด้วยงานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่องค์การต้องการดำเนินงานไม่ว่างานใหญ่งานเล็ก หรืองานที่มีความสำคัญแตกต่างกัน ระบบย่อยด้านงานนี้มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับระบบย่อยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากมีการใช้เครื่องมือและเครื่องจักรในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานอาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านอื่นๆด้วย

4. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบด้านโครงสร้างนี้หมายถึงระบบของอำนาจหน้าที่ว่าใครรับผิดชอบงานใด ใครต้องรายงานกับใคร งานใดมีความสัมพันธ์กับใคร ซึ่งเป็นภาพรวมของระบบการไหลเวียนของงาน ระบบย่อยด้านนี้รวมถึงกฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน การติดต่อสื่อสาร การวางแผน การประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี งาน และโครงสร้างมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

5. ระบบย่อยด้านสังคม - มนุษย์ สามารถจำแนกได้ 4 ประการ คือ
ประการแรก องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถของสมาชิกในองค์การ
ประการที่สอง องค์ประกอบด้านลักษณะและปรัชญา การเป็นผู้นำขององค์การ
สามารถพิจารณาจากทักษะและความสามารถของผู้นำ วิธีการตัดสินใจ

ประการที่สาม องค์ประกอบอย่างเป็นทางการขององค์การ เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล การให้คำปรึกษา การให้รางวัล การประเมินผลงาน การเจรจาต่อรอง และระบบความเป็นธรรมในองค์การ

ประการสุดท้าย องค์ประกอบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์การรวมถึงพฤติกรรมการต่อต้าน การรวมกลุ่ม และการแข่งขัน ปทัสถานกลุ่ม ความรู้สึก ค่านิยม และสถานภาพ

6. ระบบย่อยด้านการประสานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบย่อยด้านนี้เกี่ยวข้องกับการรับข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง องค์การได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงต้องให้ความสำคัญและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เป็นต้นว่า เศรษฐกิจ เทคโนโลยี กฎหมาย สภาพสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้องค์การจะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในแง่ขององค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยนำเข้า และผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ

โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การสามารถจำแนกได้ 3 แบบ คือ

แบบที่หนึ่ง การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิบัติ (Revolutionary Change) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและอย่างพลิกหน้ามือเป็นหลังมือ

แบบที่สอง การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปตามธรรมชาติ

แบบที่สาม การเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไป เกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ

1. แรงผลักดันจากภายนอกองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร ในขณะที่เดียวกันสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ ก็จะมีอิทธิพลต่อองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1) ปัจจัยด้านการตลาดหรือบริการ หมายถึงสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่องค์กรผลิต ประเภทของลูกค้า ขนาดและความรีบร้อนของตลาด รวมถึงองค์กรคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรได้ตลาดสำหรับจะจำหน่ายสินค้าใหม่ ได้ลูกค้าใหม่จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสม เช่น อาจมีการเปลี่ยนแบบผลิตภัณฑ์ เปลี่ยนราคา โฆษณานวัตกรรม เป็นต้น

2) ความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมือ ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต ปัจจุบัน วิชาการและเทคโนโลยีมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต้องปรับปรุง

3) ปัจจัยด้านสังคม หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ วัฒนธรรม และความคาดหวังของสังคมเปลี่ยนไป

4) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงและมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภาวะเงินเฟ้อ เป็นต้น

5) ปัจจัยด้านนโยบายและบทบาทของรัฐบาล เช่นการออกกฎหมายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอัตราดอกเบี้ยและภาษี รวมตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองทั้งในและนอกประเทศ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร

2. แรงผลักดันภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่เป็นผลสืบเนื่องจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร แรงผลักดันภายในองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แก่

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ แต่ละครั้งที่มีการกำหนดหรือปรับวัตถุประสงค์ใหม่ อาจจะเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนด้านอื่น ๆ ขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2) การปรับนโยบาย เมื่อมีการปรับเปลี่ยน วัตถุประสงค์ทำให้จำเป็นต้องปรับนโยบายตามและการปรับนโยบายจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

3) การใช้เทคโนโลยี เมื่อองค์กรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ และวิธีดำเนินการมาใช้ในองค์กร ทำให้อาจจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารงานหรือกระบวนการผลิต

4) กิจกรรมของพนักงานความพอใจและความไม่พอใจของพนักงาน มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน

แรงผลักดันทั้งจากภายนอกและภายในองค์กรเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อองค์กร ทำให้้องค์กรต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวและยังต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญขององค์กร

แนวทางในการเปลี่ยนแปลง

จากการที่ทราบแล้วว่าองค์กรประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบใดระบบหนึ่งย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบอื่น ๆ ขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ ในองค์กร มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เน้นเรื่องการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างจะมีผลกระทบต่องาน เนื้อหา และขอบเขตของงาน
2. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เน้นเรื่องความรู้เทคนิควิทยาการใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผลผลิต และบริการที่มีอยู่เดิม นั่นก็คือ ความรู้ วิธีการ กระบวนการทำงาน ตลอดจน ผลผลิตหรือบริการที่มีอยู่จึงล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว
3. การเปลี่ยนแปลงด้านตัวคนหรือพฤติกรรม เน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร จึงต้องให้ความสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ การเรียนรู้ ผู้นำ ตลอดจนถึงการลดความขัดแย้งในองค์กร
4. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน เน้นถึงงานต่าง ๆ ในองค์กรที่ต้องทำให้แล้วเสร็จ ลักษณะของงานจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงแนวทางที่จะนำไปใช้ในกรทำงานนั้น ๆ ด้วย

ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องสามารถทำให้สมาชิกขององค์กรปรับปรุงพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin) ได้พัฒนาตัวแบบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 3 ขั้นตอน คือ

1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ขั้นตอนแรกจะต้องพยายาม ละลายรูปแบบพฤติกรรมเดิม ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงดังนั้นจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติเดิมเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และจะได้ละทิ้งพฤติกรรมเก่าที่องค์กรไม่ต้องการ

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) เป็นขั้นตอนที่เปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมใหม่ มี การพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ค่านิยม ทักษะคติ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร และกระบวนการ

3. การรักษาสภาพใหม่ไว้ (Refreezing) เป็นขั้นตอนของการพยายามทำให้สถานภาพ ใหม่ นั้นมั่นคง ไม่ให้บุคคลกลับไปมีพฤติกรรมอย่างเดิมอีก การรักษาพฤติกรรมใหม่ให้ มั่นคง ทำได้โดยการเสริมแรงให้สอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ เช่น วัฒนธรรม องค์กร ทัศนคติ นโยบาย และโครงสร้าง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้บุคคลในองค์กรบางคนอาจจะพอใจหรือบางคน ไม่พอใจ เพราะผลซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่อาจตรงกับเป้าหมายส่วนบุคคลได้เสมอไป และเป็นธรรมชาติของคนทั่วไปที่ส่วนมากจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ถ้าจะสรุปเหตุผล ต่าง ๆ ในการต่อต้านอาจเป็นดังนี้

1. ความกลัวในด้านเศรษฐกิจ เช่น อาจต้องทำงานมากขึ้นแต่รายได้เท่าเดิม ต้องเพิ่ม เวลาทำงานแต่รายได้ลด

2. ความกลัวในด้านความมั่นคงในการทำงาน เช่น อาจถูกปลดเพราะมีการใช้เครื่องจักร เครื่องมือสมัยใหม่เข้ามาแทนแรงงานคนหรืออาจมีสถานภาพต่ำกว่าเดิม เพราะไม่สามารถปรับตัว ให้เข้ากับสภาพการณ์หรือกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ได้

3. ความกลัวเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานลดลง ได้แก่ งานใหม่ไม่น่าสนใจ ไม่ ทำทาส ความกดดันมากขึ้น มีความรับผิดชอบน้อยกว่าเดิม อำนาจหน้าที่ลดลง ระเบียบแบบแผน มากเกินไป

4. ความกลัวในสภาพการทำงาน เพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานและ ชั่วโมงทำงาน

5. ความกลัวในทางสังคม ได้แก่ กลัวสูญเสียฐานะทางสังคม กลัวว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่นจะคิดว่าเรามีความสำคัญลดลง

6. ความไม่เข้าใจหรือเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นเพราะไม่ได้ รับคำอธิบายที่ชัดเจนพอทำให้สับสนว่าทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเกรงว่าจะมีผลกระทบถึง ตนในทางลบ

7. เปลี่ยนแปลงเร็วเกินไปหรือกระทันหันหรือในรูป " ผลการ " คือ ฝ่ายบริหารมิได้แจ้งให้ทราบก่อนทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องไม่พอใจ เพราะเขาไม่มีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

8. ความเชื่อในวัฒนธรรม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงนั้นขัดกับประเพณีหรือความเคยชินที่เคยทำกันมา หรือไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การจนไม่สามารถจะยอมรับได้

9. ถ้าเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ก็กลัวว่าจะต้องโยกย้ายตำแหน่ง จึงต้องไปปรับตัวใหม่หรือถ้าเปลี่ยนตัวหัวหน้าก็เกิดความเกรงกลัว ไม่ชอบหรือไม่ยอมรับหัวหน้าคนใหม่ เป็นต้น ส่วนพฤติกรรมต่อต้านนั้น ก็อาจแสดงออกมาในรูปต่าง ๆ เช่น ทำตัวเป็นปฏิกิริยาต่อฝ่ายตรงข้าม ไม่ยอมรับรู้หรือทำความเข้าใจเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทั้ง ๆ ที่อาจจะเป็นประโยชน์หรือทำให้สถานะของตนดีกว่าเดิม ไม่ยอมปฏิบัติงานและยังรักชวนผู้อื่นคล้อยตามอีกด้วย นอกจากนั้นอาจมีการขาดงาน ลาออก ขอย้าย ร้องทุกข์ ทำงานอย่างไม่เต็มใจ มีการนัดหยุดงาน มีความขัดแย้งระหว่างพนักงานเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ฯลฯ การที่จะลดพฤติกรรมต่อต้านลงได้ ก็โดยศึกษาถึงสาเหตุและอาการของการต่อต้านเพื่อหาทางลดการต่อต้านนั้นเช่น เมื่อรู้ว่าพวกเขาต่อต้านเพราะเข้าใจผิดว่าสูญเสียสถานภาพบางอย่าง หรือกลัวถูกกล่าวหาว่าทำงานอย่าง ไร้ประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารจำเป็นที่จะต้องรีบชี้แจง ให้เข้าใจให้ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อป้องกันความยุ่งยากที่จะตามมาภายหลัง

วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Techniques For Reducing Resistance)

นอกจากผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังต้องศึกษาถึงแนวทางของการลดการต่อต้านอีกด้วยว่าจะลดหรือป้องกันอย่างไร ซึ่งอาจจำแนกได้ 6 วิธี คือ

1. การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) การต่อต้านลดลงโดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารกับพนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง

2. การมีส่วนร่วม (Participation) โดยให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ถ้าความคิดของพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยน ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงและทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพเพิ่มขึ้น แต่วิธีนี้จะใช้เวลามาก

3. การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and Support) โดยการสนับสนุนต่อบุคคลที่ได้รับผลกระทบ พนักงานที่มีความหวาดกลัวและความกังวลสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถชี้แจงถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและมีส่วนร่วม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอำนวยความสะดวกในเรื่องการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ ซึ่งต้องให้เวลากับพนักงานในการปรับตัว

4. การประนีประนอม (Negotiation) ทำโดยการประนีประนอมกับผู้ต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงมีการตกลงแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ว่าวิธีนี้จำเป็นต้องรู้แหล่งที่มาของผู้มีอำนาจในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น สหภาพแรงงาน

5. การจัดการและการประสานงาน (Manipulation and Cooperation) ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมโดยการเลือกให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความระมัดระวังในกิจกรรม ผู้บริหารต้องดำเนินการให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการประสานงานเพื่อทำให้พนักงานเห็นถึงการมีส่วนร่วมในการแก้ไขบทบาทในการออกแบบความต้องการและการปฏิบัติต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะต้องการให้ผู้ต่อต้านมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ต้องการให้พนักงานเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และใช้อิทธิพลช่วยในการเอาชนะผู้ต่อต้าน

6. การใช้อำนาจบังคับ (Coercion) วิธีนี้เป็นการใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนหรือกดดันผู้ต่อต้าน โดยการมีบทลงโทษ เช่น การตัดเงินเดือน การย้าย การปลดออกจางาน ผู้บริหารสามารถที่จะบังคับหรือกดดันผู้ต่อต้านให้ยอมรับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะไม่เป็นที่ยอมรับ การบังคับกดดันอาจจะมีผลทำให้การต่อต้านลดลง แต่อาจจะไม่เป็นผลดี อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่ใช้วิธีการบังคับกดดันอาจจะมีความเสี่ยงต่อการต่อต้านมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การต่อต้านอาจจะลดลงมาได้ ถ้าหากได้พิจารณาสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้เพิ่มเติม คือระบบผลตอบแทนเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล คนมีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในงานมากกว่าที่เป็นอยู่ คนมีโอกาสและมีส่วนในการตัดสินใจในงานเพิ่มขึ้น คนมีความรู้สึกสำคัญในด้านชื่อเสียงและความรับผิดชอบ ทุกคนรู้จักเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน มากยิ่งขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาด้วย ตัวเขาเองอย่างมีความหมาย