



การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ดร.อรุณ ไสยทิพันธุ์

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เพื่อพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ว่าด้วยการบริหาร
ความเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบ (Competency
Domains) ที่สำคัญดังนี้

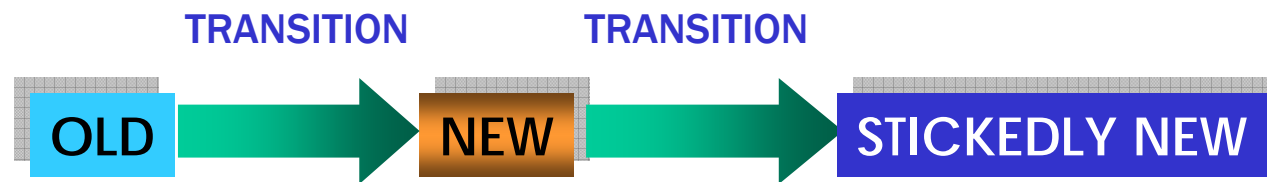
1. สามารถอธิบายกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้
อย่างถูกต้อง
2. สามารถจัดทำจังหวะก้าวการบริหารความเปลี่ยนแปลง
(Roadmap/Path to Change) ได้ครบตามองค์ประกอบและ
โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่กำหนดให้



**แนวคิดสำคัญและภาพรวมของ
การบริหารความเปลี่ยนแปลง**

การบริหารความเปลี่ยนแปลง

(What is Change Management?)

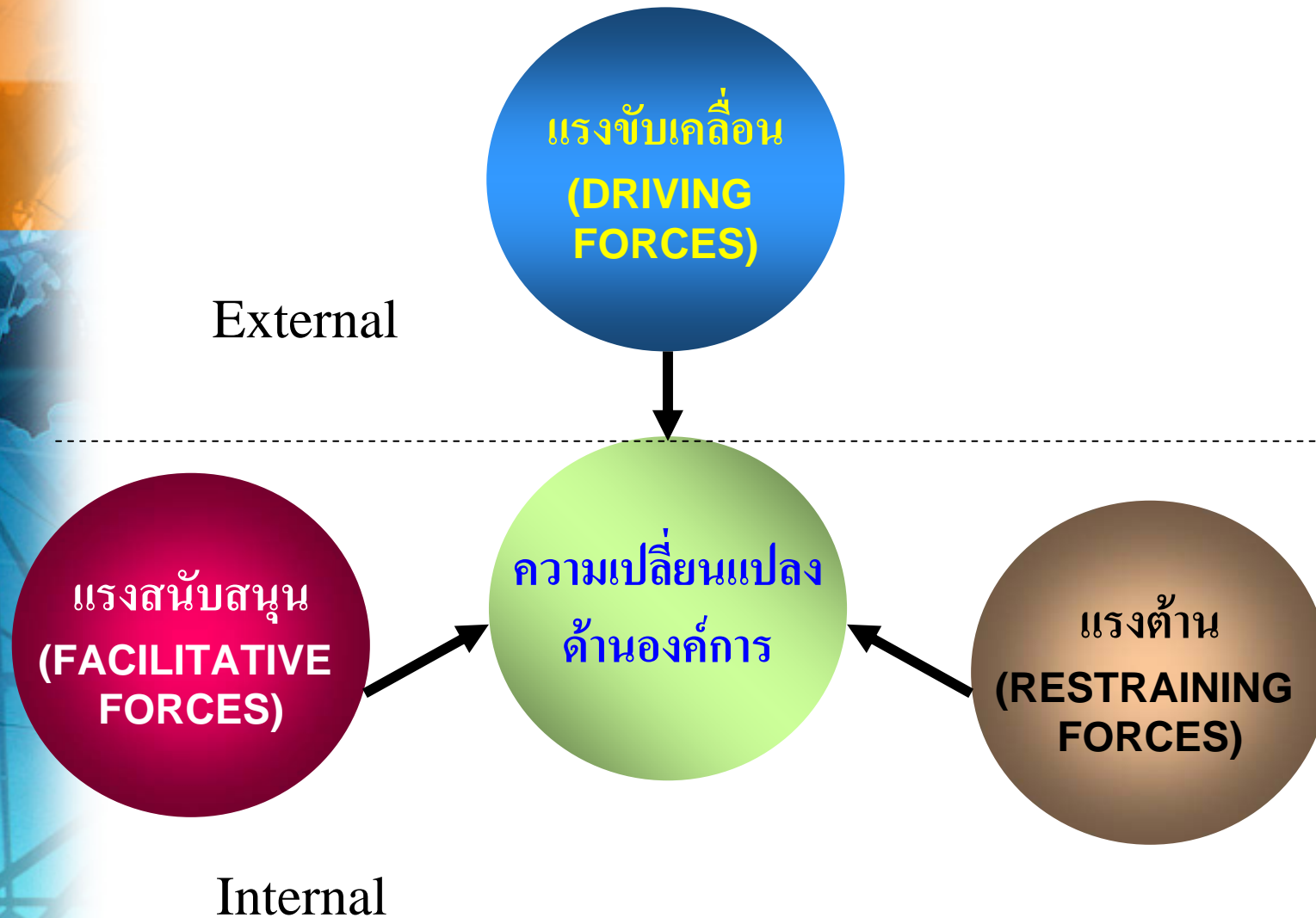


- การขับเคลื่อนองค์กรในระยะเปลี่ยนผ่าน ไปสู่ขีดความสามารถที่จำเป็นต่อการรับมือกับสถานการณ์/สภาพการณ์ที่แตกต่างจากอดีต
- Change Management is to organically drive organization in transition to better capacity, which is vital for handling with different phenomenon

ทำไม?

- เราต้องหาทางทำอะไรให้ดีขึ้นกว่าก่อน
- การจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ มีอยู่ 3 ช่วง
 - ช่วงที่1: Strategic Formation
 - ช่วงที่2: Strategic Reformulation
 - หัวใจของสองช่วงแรกอยู่ที่ Agenda-based Alignment
 - ในอนาคตอันใกล้ ส่วนราชการจะเข้าสู่ช่วงที่3 เรียกว่า Strategic Turnaround
- คือการกำหนดกรอบภารกิจใหม่ เพื่อวางตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของตนเองใหม่ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินและพรฎ.การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- The First, The Best, The Different

ธรรมชาติของปฏิสัมพันธ์ระหว่างพลังที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง



Change Lever VS. Change Driver

- Change Lever คือ จุดสำคัญที่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ณ.จุดนี้แล้ว จะก่อให้เกิดแรงกระเพื่อม (Ripple Effect) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆด้วย
- Change Driver คือ มาตรการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ที่หากได้รับความเห็นชอบและปฏิบัติตามนี้แล้ว จะส่งผลให้ Change Lever เกิดการเปลี่ยนแปลง

ภาพรวมของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

Phase1: Diagnosis

- ตรวจสอบสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์เป้าประสงค์ (Change goal)
- วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Change demand)
- วิเคราะห์ความพร้อมและช่องว่าง (Change readiness and gap)

Phase 2: Dream

- สร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Sense of Urgency)
- สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Guiding team)
- กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลง Blueprint for change)

Phase 3: Drive

- ▶ สื่อสารเพื่อจูงใจ (Communicate for passion of shared vision)
- ▶ มอบอำนาจและปลดปล่อยพลัง (Empowering)
- ▶ สร้างความสำเร็จระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง (Quick Win Programs)

Phase4: Deepen

- ▶ สร้างคลื่นต่อเนื่อง (Don't let up)
- ▶ ประกันความต่อเนื่อง (Make change stick)

กลยุทธ์การบริหารความเปลี่ยนแปลง

```

      \
      .001.^
      u$0H=1
      z00BAI
      |..=^
      ;s<||
      NRX"=-\
      z0c^CX^
      "B0s"^^
      00$H"1
      n$0=XN; \
      iBB00vU1="1^
      ` $000cPr`vuI
      FAHZuqr-1
      ZZUFAR0F1.\
      ;BRhv n$U^
      `ARn1  `0si
      'Onv"  01.1
      c0qr   rS..
      dUU`   ul\
      `RO-   :.
      mn^    =.*|-\
      =1^1..  :.
    
```

ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

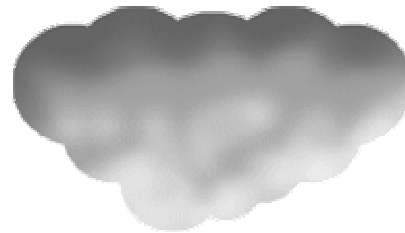
มาก

น้อย

กระตุ้นให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์	รวมพลัง พลิกโฉม
พัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป	แทรกแซงจากเบื้องบน

ไม่ด่วน ด่วน

ความเร่งด่วนของความเปลี่ยนแปลง



คำถาม



- ช่วยกันวิเคราะห์ว่า
องค์กรของเรา มีจุดอ่อน
และจุดแข็งในจุดใดของ
กระบวนการบริหารความ
เปลี่ยนแปลงบ้าง?
- เพราะอะไร?

ภาพรวมของการบริหารความเปลี่ยนแปลง

Phase1: Diagnosis

- ตรวจสอบสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง
- วิเคราะห์เป้าประสงค์ (Change goal)
- วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Change demand)
- วิเคราะห์ความพร้อมและช่องว่าง (Change readiness and gap)

Phase 2: Dream

- สร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Sense of Urgency)
- สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง (Guiding team)
- กำหนดทิศทางและการเปลี่ยนแปลง (Vision and blueprint for change)

Phase 3: Drive

- ▶ สื่อสารเพื่อจูงใจ (Communicate for passion of shared vision)
- ▶ มอบอำนาจและปลดปล่อยพลัง (Empowering)
- ▶ สร้างความสำเร็จระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง (Quick Win Programs)

Phase4: Deepen

- ▶ สร้างคลื่นต่อเนื่อง (Don't let up)
- ▶ ประกันความต่อเนื่อง (Make change stick)



การจัดทำ Roadmap

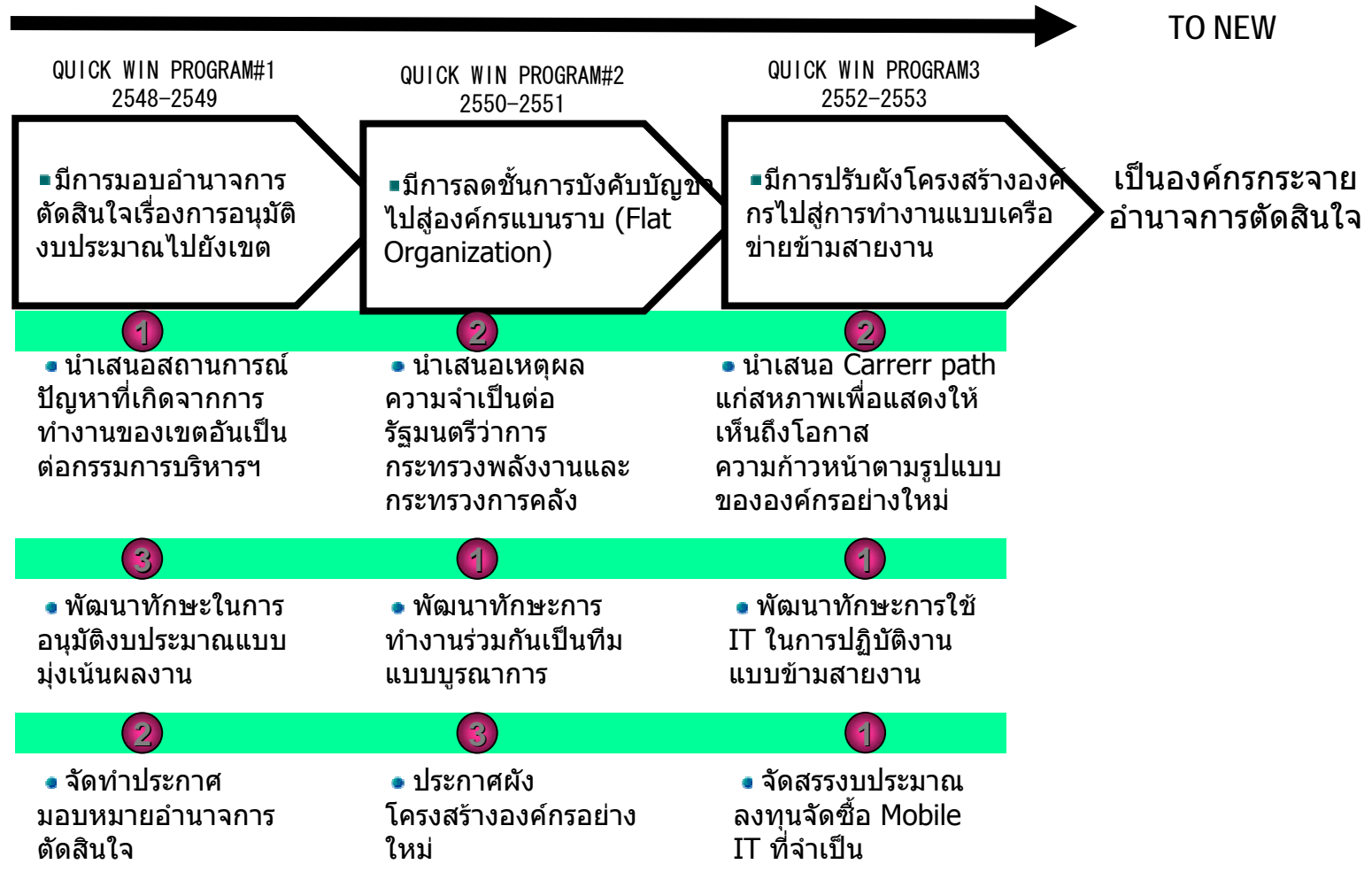
โฉมหน้าของ Roadmap (ตัวอย่าง)

FROM OLD

PATH TO CHANGE

TO NEW

เป็นองค์กรรวม
ศูนย์การตัดสินใจ
ไว้ที่ส่วนกลาง



เป็นองค์กรกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ENFORCER

ENABLER

ENHANCER

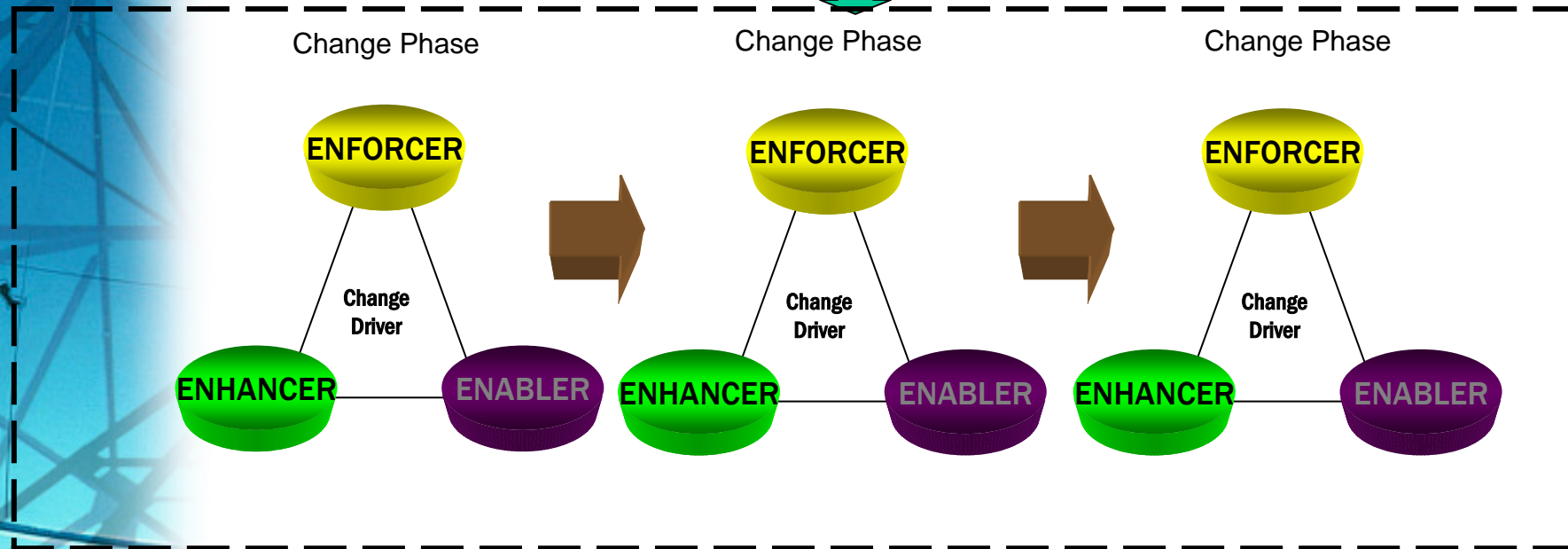
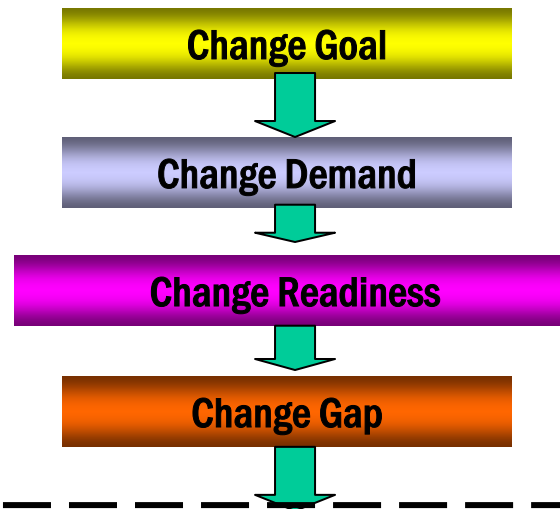


ขั้นตอนรวม

- เปลี่ยนอะไร?-วิเคราะห์พลังขับเคลื่อนเพื่อกำหนดประเด็นการเปลี่ยนแปลง (Change Goal)
- เปลี่ยนแบบไหน?-กำหนดคุณลักษณะสำคัญของโฉมหน้าใหม่ (Change Demand)
- ที่เป็นอย่างนี้เป็นแบบใด?-อธิบายสถานการณ์ที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบัน (Change Readiness)
- ควรลดความแตกต่างระหว่างสิ่งเก่ากับสิ่งใหม่ด้วยการทำอะไรบ้าง? (Change Gap)
- ควรกำหนดมาตรการขับเคลื่อนในเรื่องใดบ้าง? (Change Driver)
- ควรลำดับมาตรการอย่างไร? (Change Phase)



ตัวแบบแสดงขั้นตอนรวม



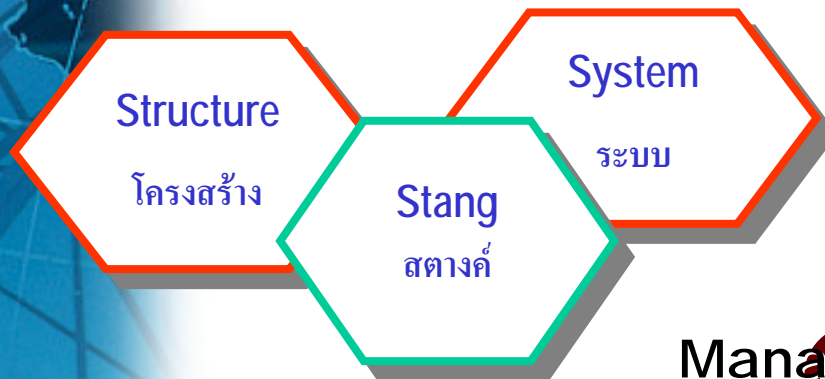


ขั้นตอนที่ 1 เปลี่ยนอะไร?-วิเคราะห์พลังขับเคลื่อนเพื่อกำหนดประเด็นการ

เปลี่ยนแปลง (Change Goal)

- เราควรเปลี่ยนอะไร?
- เพราะอะไร? (เราควรปรับจุดอ่อนภายในเรื่องใด จึงจะสามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามได้?)

ด้านกายภาพ (Physical Goals)



ด้านสังคม (Social Goals)



Management Goals

ด้านสติปัญญา (Mental Goals)



ด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Goals)





Structure โครงสร้าง

เนื่องจากมีลำดับชั้นการบังคับบัญชามาก ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจและทำให้การตัดสินใจล่าช้า ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

System ระบบ

กฏระเบียบไม่เอื้ออำนวยให้กฟน. สามารถแข่งขันกับคู่แข่งหรือเข้าสู่ธุรกิจใหม่ได้อย่างเต็มที่



ขั้นตอนที่2 เปลี่ยนแบบไหน?-กำหนดคุณลักษณะสำคัญของโฉมหน้าใหม่

(Change Demand)

- ต้องมีลักษณะแบบใด? ปัญหาจึงจะลดลงหรือหมดสิ้นไป
- มุ่งเน้นเพียงข้อเดียวที่มีความสำคัญที่สุด
- เริ่มขึ้นโครง Roadmap



PATH TO CHANGE



TO NEW

เป็นองค์กรกระจาย
อำนาจการตัดสินใจ



ขั้นตอนที่3 ที่เป็นอย่างเป็นแบบใด?-อธิบายสถานการณ์ที่เป็นอย่างในปัจจุบัน

(Change Readiness)

- ระบุสถานการณ์ที่เป็นอย่างในปัจจุบัน (ข้อความที่ตรงข้ามกับสิ่งใหม่)
- พิจารณาจากเหตุผลในขั้นตอนที่1

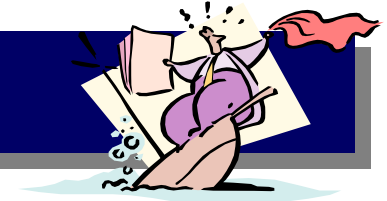
FROM OLD

PATH TO CHANGE

TO NEW

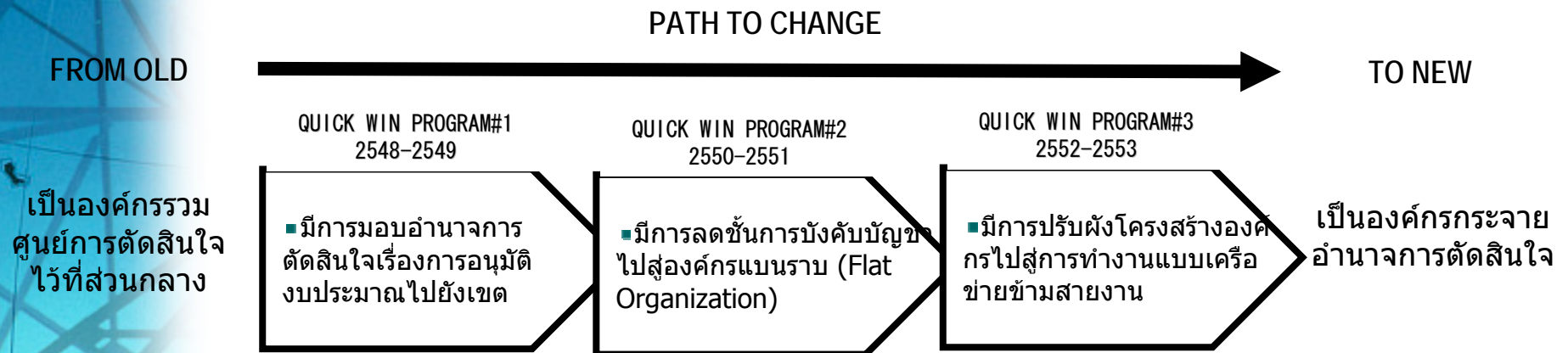
เป็นองค์กรรวม
ศูนย์การตัดสินใจ
ไว้ที่ส่วนกลาง

เป็นองค์กรกระจาย
อำนาจการตัดสินใจ



ขั้นตอนที่4 ควบคุมความแตกต่างระหว่างสิ่งเก่ากับสิ่งใหม่ด้วยการทำอะไรบ้าง? (Change Gap)

- กำหนด Quick Win Program สามจังหวัดก้าวตามกรอบเวลาที่กำหนดให้ ซึ่งมีสิทธิ์เปลี่ยนแปลงตามความเห็นของกลุ่มได้
- จังหวัดก้าวที่สาม ต้องก่อให้เกิด NEW อย่างสมบูรณ์แบบ
- หัวใจสำคัญอยู่ที่การหาตัวเร่ง (Change Lever)





ขั้นตอนที่ 5 ควรกำหนดมาตรการขับเคลื่อนในเรื่องใดบ้าง? (Change Driver)

Stakeholder Analysis

5.1) วิเคราะห์แรงหนุน : แรงต้าน (Force Field Analysis)

- นำเอาทั้ง 3 Quick Win Programs เป็นตัวตั้ง
- ระบุรายชื่อกลุ่มผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด
- ปฏิบัติการ: สนับสนุน/คัดค้าน
- ความสำคัญ: ยึดกุมทรัพยากร/อำนาจการตัดสินใจ/ความชำนาญการสำคัญ
- หา Ratio = 10:10 (แรงหนุน:แรงต้าน)
- อย่ายึดติดกับชื่อ

บวก

ปฏิกริยา

ลบ

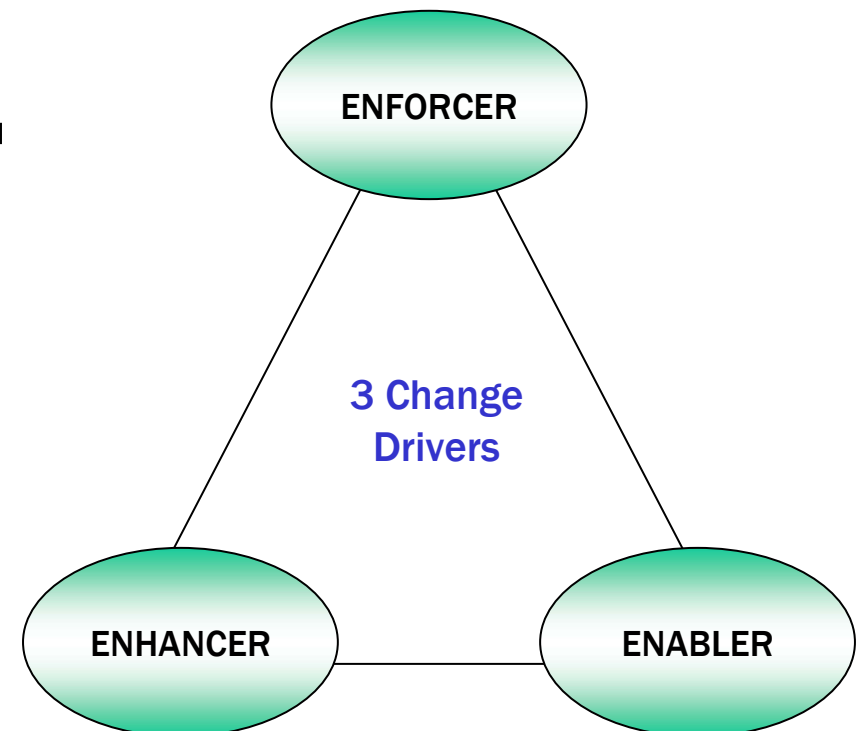
	พลังเจียบ	พันธมิตร
บวก	จัดการอย่างไร?	จัดการอย่างไร?
ลบ	คลื่นใต้น้ำ	คัดค้าน
	จัดการอย่างไร?	จัดการอย่างไร?
	น้อย	มาก
	ระดับความสำคัญ	



ขั้นตอนที่ 5 ควรกำหนดมาตรการขับเคลื่อนในเรื่องใดบ้าง? (Change Driver)

5.2) กำหนดมาตรการพร้อมทั้งระบุกลุ่มเป้าหมาย

- **Enforcer:** หมายถึงสองมาตรการสำคัญเกี่ยวกับ
 - การทำให้คนเกิด Sense of Urgency คือตระหนักถึงความจำเป็น
 - การให้รางวัลและการลงโทษเพื่อก่อให้เกิดการควบคุมและพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม
- **Enabler:** หมายถึงมาตรการที่ช่วยเพิ่มความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างใหม่
 - พัฒนาในงาน
 - พัฒนานอกงาน
- **Enhancer:** หมายถึงสองมาตรการสำคัญเกี่ยวกับ
 - การทำให้คนได้รับการสนับสนุนงบประมาณและอำนาจ
 - การปรับแก้กฎ-ระเบียบเพื่อปลด Lock



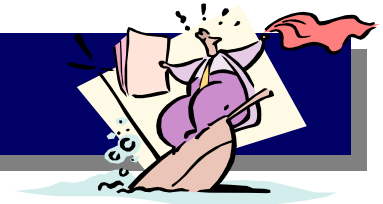


ตัวอย่างข้อความมาตรการขับเคลื่อน

- นำเสนอสถานการณ์ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของเขตอันเป็นต่อกรรมการบริหารฯ

- พัฒนาทักษะในการอนุมัติงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน





ขั้นตอนที่ 6 ควรลำดับมาตรการอย่างไร? (Change Phase)

- จัดลำดับมาตรการที่จำเป็นต้องการทำให้แต่ละจังหวัดก้าวประสบผลสำเร็จ (Quick Win Program)
 - จัดตามกลุ่ม
 - จัดตามขั้นตอน
 - จัดตามความสำคัญ
 - จัดตามง่ายไปหายาก
 - จัดตามเร่งด่วน

• บางมาตรการต้องทำคู่ขนานกันไป

ENFORCER



1

- นำเสนอสถานการณ์ปัญหาที่เกิดจากการทำงานของเขตอันเป็นต่อกรรมการบริหารฯ

2

- นำเสนอเหตุผลความจำเป็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงานและกระทรวงการคลัง

2

- นำเสนอ Carrerr path แก่สหภาพเพื่อแสดงให้เห็นถึงโอกาสความก้าวหน้าตามรูปแบบขององค์กรอย่างใหม่

ENABLER



3

- พัฒนาทักษะในการอนุมัติงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

1

- พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบบูรณาการ

1

- พัฒนาทักษะการใช้ IT ในการปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน

ENHANCER



2

- จัดทำประกาศมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ

3

- ประกาศผังโครงสร้างองค์กรอย่างใหม่

1

- จัดสรรงบประมาณลงทุนจัดซื้อ Mobile IT ที่จำเป็น