

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.1 มโนทัศน์พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบัน “การเปลี่ยนแปลง” เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทำให้ได้รับความสนใจและให้ความสำคัญมากยิ่งขึ้น และเน้นความหมายของการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นปรากฏการณ์ที่แตกต่างไปจากสภาพการณ์เดิมซึ่งสามารถกำหนดล่วงหน้า และสามารถจัดการหรือควบคุมให้เกิดผลหรือดำเนินไปตามเป้าหมายที่ต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง “การเปลี่ยนแปลง” (Change) ซึ่งเคยถูกมองว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนตามธรรมชาติ และมีอิทธิพลต่อมนุษย์หรือการดำเนินชีวิตของมนุษย์ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมนั้น ปัจจุบันถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นปรากฏการณ์ที่สามารถกำหนดหรือวางแผนล่วงหน้า และสามารถจัดการหรือควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปตามเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการได้ (มานิต ศุทธสกุล, 2546)

การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นสากลที่เกิดขึ้นกับองค์กร ไม่มีองค์กรไหนที่อยู่รอดได้ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงและยังสามารถกล่าวอีกได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549) ในกรณีที่องค์กรจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนองค์กรได้ และเมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรจะปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่มีการบริหารจัดการก็คงเป็นเรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและก่อความยากลำบากให้กับบุคลากร จะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (มานิต ศุทธสกุล, 2546)

นอกจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติขององค์การแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมองหาแนวทางใหม่ๆ การทำงานที่แตกต่างไป การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่างๆ ในองค์การ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้นการที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ เพื่อเกิดการพัฒนานาในประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือเป็นคุณสมบัติขององค์การที่มีคุณภาพทั้งหลายที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความคุ้นเคยขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดเป็นมุมมองและวัฒนธรรมขององค์การที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี จะสังเกตได้ว่าองค์การชั้นนำทั้งหลายทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จะมีคุณลักษณะตรงนี้ชัดเจน และมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด เป็นองค์การที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์ เป็นองค์การที่ทันสมัยและเป็นผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้แก่องค์การชั้นนำทั้งหลาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนและมีผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้น องค์การไม่ควรให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยไม่ควบคุม เพราะจะทำให้มีผลเสียต่อการดำเนินงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อปรับเปลี่ยนระบบย่อยขององค์การ เพื่อให้มีการจัดการที่ทันสมัยเพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมขององค์การ

1.2 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

องค์การทุกองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อความมั่นคงและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง นักวิชาการด้านพฤติกรรมขององค์การและด้านการบริหาร หรือด้านการจัดการองค์การ ได้ให้คำอธิบายคำว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การไว้ ดังนี้

มิทเชลล์ (Mitchell, 1983) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การ หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน และโครงสร้างขององค์การหรือกระบวนการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับมนุษย์ในองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจมุ่งเน้นเรื่องงาน บุคคล กลุ่ม หรือองค์การทั้งหมดเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

โรเจอร์ และแม็คคินทีฟ (Rogers & Mcintive, 1983) ได้ให้คำอธิบายในทางเดียวกันว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็นการทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัย หรือสถานภาพและบทบาทของคนในองค์การ สภาพแวดล้อมต่างๆภายในองค์การทั้งสิ้น เพื่อให้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

เซอร์โต (Certo, 1997) ได้ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงองค์การ (changing and organizing) โดยยังเน้นย้ำแนวคิดดังกล่าวว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การ (modifying and existing organization) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (organizational effectiveness)

โรบบินส์ และ คูลเตอร์ (Robbins and Coulter, 2003) อธิบายความหมายของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organizational Change) ไว้ว่า หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์การ และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายคำว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่

เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นการพยายามอย่างมีเป้าหมายในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบย่อยต่างๆ ขององค์การซึ่งอาจจะเป็นระบบย่อยระบบใดระบบหนึ่งก็ได้ และมีผลทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมา หรือเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้องค์การมีความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การได้นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การในท้ายที่สุด

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์ (2543) และสุนันทา เลาหนันท์ (2544) ได้ให้ความหมายไว้ตรงกันว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิตไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการ (อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล)

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ในด้านคน โครงสร้าง เทคโนโลยี และองค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตและบรรลุเป้าหมายของ้องค์การ

1.3 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

เบนนิส (Bennis, 1969) ได้กำหนดวัตถุประสงค์โดยทั่วไปอย่างกว้างๆ ที่้องค์การส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะรับผลตอบแทนจากการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาของ้องค์การ 6 ประการ คือ

- (1) เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนใน้องค์การ
- (2) เพื่อช่วยเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือแก้ปัญหาของ้องค์การร่วมกัน
- (3) เพื่อมอบหมายให้สมาชิกสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

(4) เพื่อเสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

(5) มุ่งส่งเสริมการประสานงานระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง ในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และทั้งองค์การโดยส่วนรวม

(6) มุ่งส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม (group process) และผลพลอยได้ด้านผลผลิตและพฤติกรรมของกระบวนการกลุ่ม

เฟรนช์ และ เบลล์ (French & Bell, 1990) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ ว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การ มีชีวิตยืนยาวต่อไปได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและองค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่ง สุนันทา เลานันทน์ (2544) กล่าวสรุปในแนวเดียวกันว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกัน ปฏิบัติงานมากขึ้นและที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ มุ่งผนึก (integrate) เป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายขององค์การหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การจะเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกทุกคนในองค์การ บรรยากาศของการร่วมมือแก้ปัญหา ร่วมกัน เสริมสร้างให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน และทำให้การติดต่อสื่อสารทั่วถึง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

1.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และโดยทั่วไปในทุกๆระดับขององค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

โรบบินส์ และ คอลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2003) อธิบายปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 1) ปัจจัยภายนอก (External Forces) เช่น สภาพตลาด (Marketplace) กฎและระเบียบทางการราชการ (Governmental Laws and Regulations) เทคโนโลยี (Technology) ตลาดแรงงาน (Labor Market) เศรษฐกิจ (Economic) 2) ปัจจัยภายใน (Internal Forces) ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์การ (Operations of the Organization) คือการดำเนินงานภายในองค์การ อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลง การมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Strategy) พนักงานขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ การนำเครื่องจักรเครื่องมือ

ใหม่ ๆ (New Equipment) เข้ามาก่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุน การผลิต ปริมาณการผลิต ฯลฯ รวมทั้งทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป อาจนำไปสู่การที่ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีปฏิบัติในองค์การ

ลูอิส (Louis, 1992) สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การทางการศึกษาประกอบด้วย

1. คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม คุณลักษณะหลายประการของ นวัตกรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ เช่น

1.1 การรวมศูนย์ (Centrality) คุณภาพ (quality) ของนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เน้น อย่างใดอย่างหนึ่งย่อมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลายๆ อย่าง การเปลี่ยนแปลงที่ สมาชิกในองค์การรับรู้ว่าเป็นการปฏิบัติในอดีตมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว

1.2 ขอบเขต (scope) และความซับซ้อน (complexity) ของนวัตกรรม โปรแกรมการ พัฒนาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การในระดับมาก เช่นกัน ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างขวางย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่จะสามารถจัดการได้และมีโอกาสที่จะสำเร็จ ถ้าหากแบ่งการ เปลี่ยนแปลงออกเป็นส่วนย่อย ๆ

2. บริบทภายใน (internal context) ของสถานศึกษา บริบทภายในของสถานศึกษามี ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น

2.1 แรงกดดันขององค์การ (organizational pressure) ถ้าผู้บริหารระดับสูงนำ การเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การก็พอจะมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ แรงกดดันนี้ยกมา จากวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2.2 วัฒนธรรมขององค์การ (organizational culture) องค์การที่มีวัฒนธรรมของการ อาสาสมัครและการสนับสนุนซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การย่อมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ของการเปลี่ยนแปลง องค์การที่มีวัฒนธรรมของการเสียดสีมีแนวโน้มที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงน้อย ๆ

2.3 โครงสร้างขององค์การ (organizational structure) องค์การที่มีโครงสร้างที่เอื้อให้ สมาชิกขององค์การมีอิสระในการทำงาน และองค์การที่มีลักษณะกระจายอำนาจย่อมส่งเสริมการ เปลี่ยนแปลงองค์การ



3. บริบทภายนอก (external context) ของสถานศึกษา ลักษณะบางประการของบริบทภายนอกของสถานศึกษามีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น

3.1 การสนับสนุนของสังคมและชุมชน (social and community support) ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคมแล้ว การเปลี่ยนแปลงองค์การก็จะเกิดได้ยาก ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนแล้วโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง

3.2 โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน (community infrastructures) โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง

3.3 ค่านิยมของสังคม (social values) การเปลี่ยนแปลงทั้งหลายย่อมได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของสังคม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (change process) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประเภท เช่น

4.1 การวางแผน (planning) เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญที่สุดส่วนหนึ่งในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

4.2 การมีส่วนร่วม (participation) หากสมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อตัวเขาเอง ย่อมส่งเสริมและสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปสู่ความสำเร็จได้

4.3 ภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำของผู้บริหารย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

โดยสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การมาจากปัจจัยภายใน เช่น โครงสร้างกระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำ ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสองรูปแบบคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกองค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงหรือส่งผลต่อภายนอกองค์การ

1.5 ปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณาในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นที่ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การแบ่งส่วนงาน การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การ ฯลฯ ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอยู่ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ย่อมทำให้ต้องมีการปรับระบบระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานไปด้วย และเมื่อระเบียบวิธีการดำเนินงานเปลี่ยนไป ทักษะความสามารถของบุคลากรก็มักจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีใหม่ได้ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2553)

ลูค (Luecke อ้างถึงใน Harvard Business Essentials Series, 2003) แบ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์การออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่

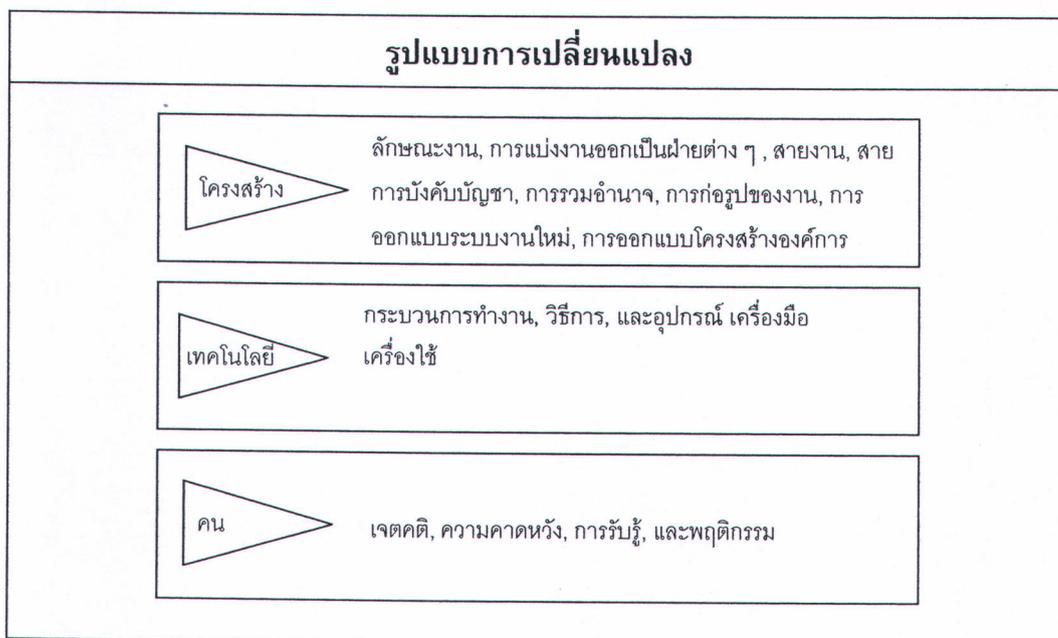
1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Structural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพื่อให้การดำเนินการเกิดผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง โดยเพิ่มการทำงานเป็นทีม ลดสายงานการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง พัฒนาระบบการให้คำปรึกษาหารือ และจัดระบบการปฏิบัติงานใหม่

2. การลดต้นทุน (Cost cutting) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้มุ่งไปสู่การตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและสำคัญต่อองค์การออกไปเพื่อลดต้นทุนลง

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process change) การเปลี่ยนแปลงนี้มุ่งไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เช่นการรีรูปร่างระบบในการให้บริการแก่ลูกค้า การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์การ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานคือต้องการให้มีการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิผลที่สูงขึ้น มีความน่าเชื่อถือ และลดต้นทุนในการทำงานให้ต่ำลง

4. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural change) การเปลี่ยนแปลงนี้เน้นไปที่บุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การอีกด้านหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปที่การยึดหลักการบริการลูกค้าเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและผู้รับบริการ

รอบบินส์ และ เคาลเทอร์ (Robbins and Coulter, 2003) เสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์การ (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) ดังแผนภาพที่ 2



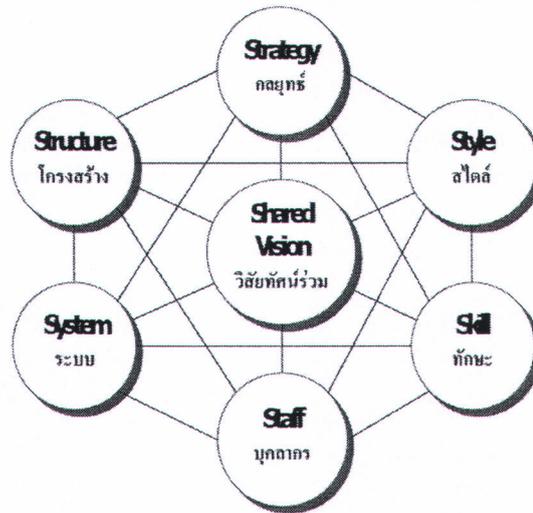
แผนภาพที่ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การของ Robbins and Coulter

ที่มา : ร็อบบิ้นส์ สตีเฟนส์ พี. การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. แปลและเรียบเรียงโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2550.

Athos และ Pascale จากบริษัท McKinsey Consulting ได้เสนอตัวแปรที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลาย คือ McKinsey's Seven Ss Model ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2553) ดังนี้

1. กลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การ (Strategy)
2. โครงสร้างองค์การ (Structure)
3. ระบบกระบวนการงาน (System)
4. การจัดอัตรากำลัง (Staff)
5. ทักษะความชำนาญ (Skill)
6. แบบแผนวัฒนธรรม (Style)
7. เป้าหมาย ค่านิยม หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Super-ordinate Goals, Shared values or Shared Vision)

โดยในการปรับเปลี่ยนองค์การนั้น ตัวแปรต่างๆ ทั้ง 7 ประการจะต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างสอดคล้องกัน ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 McKinsey's Seven Ss Model

ที่มา: ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. แหล่งที่มา: <http://www.opdc.go.th>.

[18 สิงหาคม 2553]

จากแนวคิดต่างๆ ที่ได้เสนอรูปแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้มีการนำแนวคิดเหล่านั้นมาพัฒนาเป็นเทคนิคการบริหารงานเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การและการจัดการมากมาย หลายเทคนิค แต่เทคนิคการบริหารที่สำคัญที่กำลังมีความพยายามนำมาใช้ในการปฏิรูปการบริหารงานในภาครัฐของไทยประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ (ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2553) ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

2. การจัดการระบบงาน หรือ การรื้อปรับระบบงาน (Business Process Management or Business Process Reengineering) ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการใหม่ โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ หรือนำมาตรการอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ซึ่งในประเทศไทยก็ได้มีการปรับรื้อระบบงานในหน่วยงานภาครัฐบางหน่วย เช่น กรมทะเบียนการค้า เป็นต้น แต่หน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) เข้ามาใช้ โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปรื้อปรับระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) ซึ่งเป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้

สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของ การปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting)

4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) ซึ่งเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับระบบงานเข้ามาช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) ซึ่งเป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่น ๆ เช่น การปรับระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์การ โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ซึ่งเป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management) ตามกลยุทธ์ขององค์การเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์การในยุคปัจจุบันจะต้องหมั่นพิจารณาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการณ์ประกอบกับกลไกการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งในด้านเทคโนโลยี การระบียบของสังคม และอุดมการณ์ความเชื่อ หรือจิตสำนึกของคนในองค์การให้สอดคล้องกันนั้น เห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การยุคปัจจุบันเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้การวิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบ เป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก และเป็นกิจกรรมที่ต้องทุ่มเทเวลา ความสนใจ และต้องปฏิบัติอย่างเอาจริงเอาจัง ซึ่งบางครั้งอาจหมายถึงการที่ผู้บริหารจะต้องทำงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มเวลา ที่สำคัญคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การต้องทำอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนเหมาะสม จึงจะผลักดันให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปได้ตามที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ (2543) ให้ความเห็นว่า โดยปกติการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวพันกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง เทคโนโลยี บุคคล และวัฒนธรรม เนื่องจากองค์ประกอบเหล่านี้ค่อนข้างจะเกี่ยวพันระหว่างกัน การ

เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างอื่น

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546) ให้ความเห็นว่า เมื่อเราพูดถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การอยู่รอดและมีโอกาสเจริญก้าวหน้าขึ้น มักจะหมายถึงการเปลี่ยน “คน” กับการเปลี่ยน “ระบบ” โดยทั่วไป วิธีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การจะสามารถทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลจากเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ตามที่องค์การพึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงคน จะทำได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงระบบ โดยใช้เทคนิค ดังนี้

1.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.2 การเปลี่ยนตัวบุคลากร

2. การเปลี่ยนแปลงระบบ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ วิธีการทำงาน เทคโนโลยี ระบบการให้คุณให้โทษและระบบการควบคุมภายในขององค์การ กลุ่มนักวิชาการมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลได้ ทั้งนี้ด้วยความเชื่อที่ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นยาก หากบุคคลยังทำงานอยู่ในระบบและบรรยากาศแบบเดิม การเปลี่ยนแปลงระบบเป็นวิธีการที่ทำได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงคน ปัจจุบันพัฒนาการของเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทอย่างมากและมีส่วนช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงระบบให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามองค์การจะต้องสร้างระบบที่ดีที่สามารถสร้างแรงจูงใจและสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคคลด้วย อาจทำในรูปแบบการพัฒนาการจัดการ หรือการพัฒนาองค์การ

เซอร์โต (Certo, 1997) กล่าวให้ความเห็นว่า ปัจจัยของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านโครงสร้าง และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การ แบ่งเป็นประเภทของการเปลี่ยนแปลง จำแนกได้ 3 ประเภท คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (technological change)

(2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change)

(3) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (people change)

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารองค์การควรพิจารณาเปลี่ยนแปลง มีหลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยต่างๆ มีผลกระทบต่อกัน เพราะองค์การเป็นระบบที่มีระบบย่อยภายใน การเปลี่ยนแปลงปัจจัยหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ หรือหากเปลี่ยนแปลงเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งอาจต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบโดยรวมด้วย เช่น คน โครงสร้าง วัฒนธรรมองค์การ และ

เทคโนโลยี เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องพิจารณาบริบทของแต่ละองค์การว่าควรเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์การนั้นๆ

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์การ

องค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลง	Robbins and Coulter(2550)	Lueck (2003)	Bennis (1976)	Certo (1997)	Leavitt (1973)	สมยศ นาวิการ (2543)	วันชัย มีชาติ (2548)	ธนศ แสนสุขใส (2551)
โครงสร้าง	√	√	√	√	√	√	√	√
คน	√		√	√	√	√	√	√
เทคโนโลยี	√		√	√	√	√	√	
วัฒนธรรมองค์การ		√				√	√	√
กระบวนการทำงาน		√	√		√			
กลยุทธ์						√		
การลดต้นทุน		√						

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยเลือกองค์ประกอบร่วมที่นักวิชาการให้แนวคิดว่าเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ เพื่อนำมาเป็นกรอบในการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.6 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

วันชัย มีชาติ (2544) ได้กล่าวสรุปว่า รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปมีด้วยกัน 3 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก ในลักษณะที่ยึดถือแนวทางหรือสิ่งที่มีอยู่เดิมเป็นฐาน เพิ่มหรือลดสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเข้าไป โดยกระทำอย่างต่อเนื่อง องค์การจะสามารถรักษาสถิตหรือดุลยภาพขององค์การโดยทั่วไปไว้ได้ (maintain equilibrium) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลกระทบต่อดุลยภาพขององค์การ การเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อองค์การเฉพาะบางส่วนเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปนี้มักจะกระทำผ่าน

โครงสร้างและกระบวนการบริหารปกติ ซึ่งมีอยู่เดิม โดยอาจมีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมักเป็นการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้นกว่าเดิม (new technology and product improvement)

2. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (revolution change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (radical change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากหน้ามือเป็นหลังมือชนิดถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะเปลี่ยนองค์การหรือมีผลกระทบต่อองค์การทั่วทั้งองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างหรือเปลี่ยนไปจากกรอบที่มีอยู่เดิม (frame beaking burst) องค์การจะแสวงหาจุดดุลยภาพใหม่ขององค์การ (reach new equilibrium) และการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด (transform entire organization) โดยการสร้างโครงสร้างองค์การ และการจัดการใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ

3. การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนให้องค์การเป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยพิจารณาถึงผลงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น และผลงานที่องค์การสามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้ผลงานเป็นไปตามที่ต้องการให้มากที่สุด การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนนี้จะมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) คอยทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อไม่ให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ไม่ต้องการ และเป็นการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนนี้มักจะทำให้รูปของการพัฒนาองค์การ (organization development)

สรุปได้ว่า ลักษณะการเปลี่ยนแปลงองค์การมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไป แบบปฏิวัติ และการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผนจะพิจารณาผลงานที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นและผลงานที่สามารถปฏิบัติได้ในปัจจุบัน เพื่อหาทางให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการมากที่สุด ซึ่งต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1.7 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

เดวิสและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1981) แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ระดับ

- (1) การเปลี่ยนแปลงความรู้
- (2) การเปลี่ยนแปลงทักษะ
- (3) การเปลี่ยนแปลงเจตคติและค่านิยม

ตามทฤษฎีของ เฮอร์เชย์ และ แบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1993) ซึ่งให้เห็นว่าระดับการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ โดยเรียงลำดับจากง่ายไปหายาก คือ

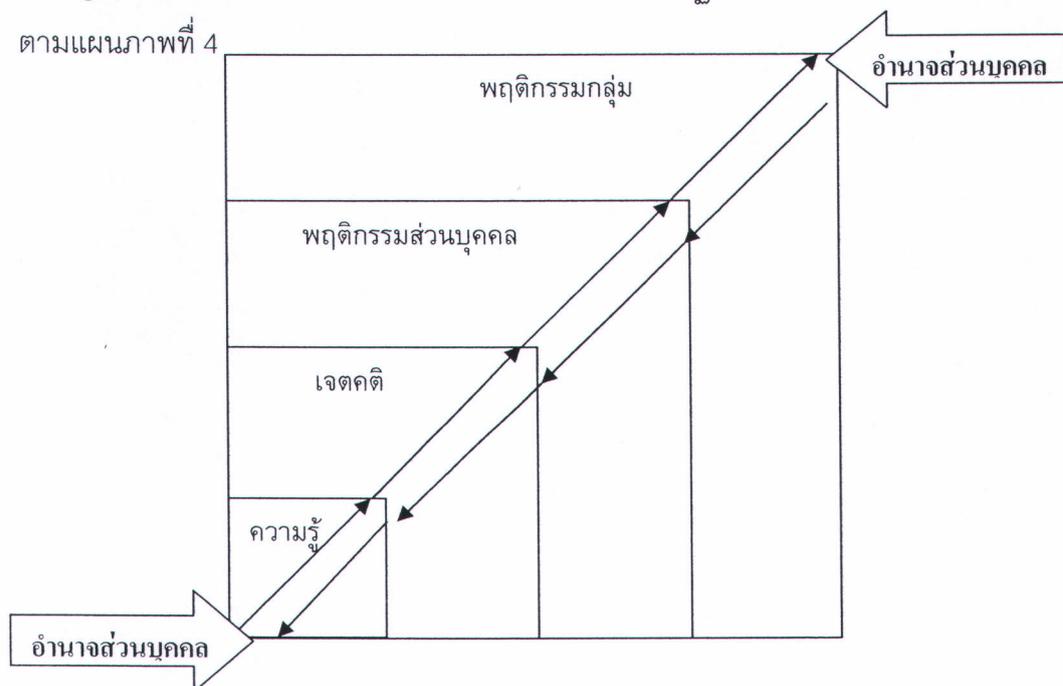
- (1) การเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge change)

- (2) การเปลี่ยนแปลงเจตคติ (attitudinal change)
- (3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล (individual behavioral change)
- (4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่ม (group behavioral change)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเลือกวิธีการของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งสมยศ นาวิกาน (2543) แบ่งออกเป็น 2 แบบ กล่าวคือ

1) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (participate change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากง่ายไปหายาก คือมุ่งด้านความรู้ เจตคติ พฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มตามลำดับ วิธีการนี้ความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การอยู่ที่ผู้บริหารใช้พลังอำนาจส่วนตัวกับสมาชิกในกลุ่มให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของมีเจตคติที่ดีต่อกัน และยอมรับในผลที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

2) การเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (directive change) มุ่งเปลี่ยนแปลงจากระดับขององค์การจากระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ หรือจากภายนอก เช่น ระเบียบกฎหมาย โดยระดับการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากพฤติกรรมกลุ่ม พฤติกรรมส่วนบุคคล เจตคติ และความรู้ ตามลำดับ การเปลี่ยนแปลงจะอาศัยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และเป็นการเปลี่ยนแปลงโดยการบังคับ (coercive change) ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ วิธีการการเปลี่ยนแปลงทั้งสองแบบแสดงตามแผนภาพที่ 4



← วิธีการการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

→ วิธีการการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ

แผนภาพที่ 4 วิธีการการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม และแบบสั่งการ

ที่มา : Hersey, Pual & Blanchard, Kenneth H. (1993). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. (6th ed.) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall. pp. 374-375.

จากวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงทั้งสองประการ จะเห็นได้ว่าแต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่มีวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบที่ดี และใช้ได้ทุกเหตุการณ์ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม มีแนวโน้มที่จะเหมาะสมเมื่อใช้กับบุคคล และกลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสวงหาความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง ส่วนการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ เหมาะสมกับบุคคล และกลุ่มที่ชอบปฏิบัติตามทิศทางโครงสร้าง และการตัดสินใจของผู้นำ ดังนั้น การเลือกใช้วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคล รวมทั้งสถานการณ์ภายในองค์กร นอกจากนี้ แล้วพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิผลเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้พลังอำนาจส่วนตัว (personal power) เช่น พลังอำนาจอ้างอิง (referent power) พลังอำนาจข่าวสาร (information power) และพลังอำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power) สำหรับการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการจะทำให้เกิดผลต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้พลังอำนาจตามตำแหน่ง (position power) เช่น พลังอำนาจการบังคับ (coercive power) พลังอำนาจพึ่งพา (connection power) แต่มีข้อสังเกตว่า ผู้นำที่จะใช้พลังอำนาจตามตำแหน่งเพื่อบังคับ หรือสั่งการจะต้องแน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจเหนือกว่าหรือมีอำนาจจากแหล่งอื่นสนับสนุน มิฉะนั้นจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เบนนิส (Bennis, 1966) ได้ให้ข้อควรคำนึงในการที่จะทำให้องค์ประกอบบรรลุเป้าหมายไว้ 3 ประการ คือ

- (1) ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- (2) ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- (3) ความสามารถในการให้บริการและการตอบสนองประโยชน์ต่อสังคม โดยจะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ในองค์การ 7 ประการ ด้วยกันคือ

- (1) พฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์การ
- (2) ความสัมพันธ์ระดับต่าง ๆ กับบุคคล กลุ่ม บทบาท และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- (3) ตัวแปรที่มีอำนาจในการสร้างนโยบาย การปฏิบัติและการประเมินผล
- (4) ความสามารถในการเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับค่านิยม อารมณ์ และขวัญของแต่ละบุคคล
- (5) การยอมรับข้อจำกัดที่กลุ่มและองค์การยอมรับปฏิบัติ
- (6) การยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายใน และภายนอกองค์การ

(7) การยอมรับสมมติฐานที่จะทดสอบได้ในการเปลี่ยนแปลง

อนึ่ง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมนุษย์มีความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจกันในบรรยากาศที่มีลักษณะ 5 ประการ คือ

- (1) ทั้งสองฝ่ายมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน
- (2) การแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- (3) ความร่วมมือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (clients)
- (4) ความสมัครใจระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลง
- (5) ทั้งสองฝ่ายต่างมีโอกาสในการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การที่จะประสบความสำเร็จควรต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติที่ได้รับผลการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงมักให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของคน และคำนึงถึงคน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรต้องมุ่งให้ความรู้ เพิ่มทักษะ ปรับเจตคติทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม

1.8 ความสำคัญและความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงตัวเอง เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ มักจะพบกับความเสื่อม ส่วนองค์การที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวให้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อมได้ก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสามารถของผู้บริหาร (บัณธ มาลากุล ณ อยุธยา, 2553)

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บัณธ มาลากุล ณ อยุธยา (2553) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า

1. องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันกับปัญหา และการทำหายจากสภาพแวดล้อมได้ ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงไม่ได้อยู่ที่ขนาด แต่อยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลาด คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการ และแหล่งทรัพยากรต่างๆ
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้องค์การเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส และ หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่น ต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัด ชะงักงันโดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรไม่สับสน วุ่นวาย ไร้สาระสาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะช่วยให้องค์กรได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆ และจะช่วยให้มีการนำศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland & Davis management Consulting Service, 2007) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการใช้วิธีการต่างๆ ที่เป็นระบบเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่วางแผนไว้สามารถดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

เฟรด นิคโคลส์ (Fred Nickols, 2007) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงใน 3 นัย คือ การบริหารในฐานะที่เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลง (The task of managing change) ที่ต้องมีการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนำสู่เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการวางแผนและจัดการกับปฏิกิริยาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง หรือผลสะท้อนกลับที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นขอบข่ายการดำเนินงานของผู้เชี่ยวชาญ (The area of professional practice) เพราะการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด หลักการ รูปแบบ วิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ฯลฯ ที่จำเป็นสำหรับการจัดการและการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัทมา มาลากุล ณ อยุธยา (2553) ให้ความหมายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2550) ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำเอาองค์ประกอบการบริหารงาน คือ 4 'M ได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น โดยมีการจัดการปัจจัยสำคัญในการดึงพลังจากบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการจัดสรรงบประมาณที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามรวมถึงการสรรหาวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ให้ความหมายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือ Change Initiative ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเกิดขึ้นได้และส่งผลดีต่อองค์กรอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547) ได้ให้ความหมายในเชิงการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้รวมหมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยศ สันติวงษ์ (2543) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในแง่องค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิตและผลผลิต ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดเจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2548) ได้สรุปความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินการของผู้บริหารที่มุ่งจัดเตรียมบุคลากรและองค์กรเพื่อการนำวิธีการใหม่มาใช้ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการงาน นโยบาย เทคโนโลยี และอื่นๆ โดยพยายามทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลต่อบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ

1. ผู้บริหารหรือผู้นำ ซึ่งจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
2. การติดต่อสื่อสาร เพราะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานและบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ
3. บทบาทและความรับผิดชอบนั้น จะต้องมีทั้งผู้บริหารและบุคลากร ที่จะต้องร่วมกันให้เกิดผลแห่งการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ
4. การจัดสรรทรัพยากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา เพราะเกี่ยวกับบุคลากร อันจะทำให้เกิดความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

6. เกณฑ์วัดผลดำเนินงานนั้นคือจะต้องมีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องหาตัวชี้วัด เพื่อตรวจสอบและวัดคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง

7. สภาวะหนึ่งไปสู่อีกภาวะหนึ่ง หมายถึง เกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ปัจจุบันที่ไม่เหมาะสมสอดคล้องในอนาคตไปสู่สภาพการณ์ที่ต้องการต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) มีแนวคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์การและระดับบุคคลซึ่งหมายถึงบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับขององค์การ การเปลี่ยนแปลงมีผลหรืออาจเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนของกลยุทธ์ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจขององค์การ โครงสร้างขององค์การที่อาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับวิธีการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลให้งานต่าง ๆ ที่วางไว้ต้องถูกปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม รวมทั้งการวัดผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่การให้รางวัลและแรงจูงใจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับบุคลากรในองค์การเมื่อสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้ ระดับของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การรับรู้ของบุคลากรแต่ละคนมาสู่ ความรู้ความเข้าใจ การทดลองปฏิบัติ และการประเมินผลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นอย่างไรก่อน ไปสู่การยอมรับและการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ระดับและบริหารจัดการให้ทั้งสองส่วนไม่ว่าจะเป็นระดับองค์การหรือบุคลากรที่จะต้องมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์การและบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะผลลัพธ์ขององค์การก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ ไม่มีผลการปฏิบัติงานอย่างที่ควรจะเป็นในแนวทางการทำงานใหม่ ก็หมายความว่าองค์การไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทิศทางเดียวกันหากองค์การไม่ปรับเปลี่ยน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง การงานและจัดสรรขอบเขตหน้าที่การงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสิ่งใหม่ ๆ หรือสนับสนุนการพัฒนาในทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกัน

สรุปได้ว่าองค์การทุกองค์การต้องเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ที่มีสภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งหากองค์การไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม จะทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอด หรือแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน โดยความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกล่าวโดยสรุป คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรมขององค์การ คน ไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ



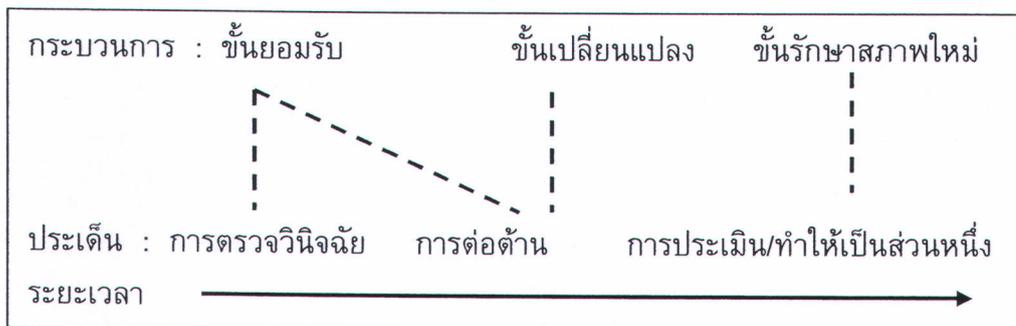
1.9 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เลวิน (Lewin, 1951 อ้างถึงใน Robbins and Coulter, 2003) อธิบายกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเน้นในเชิงจิตวิทยาซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ระยะเวลายอมรับถึงความจำเป็นหรือละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหา ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง การจัดรูปแบบงาน หรือเทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิผล หรือการที่พนักงานขาดทักษะหรือเจตคติที่เหมาะสม การเกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่างๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น การสำรวจทัศนคติของลูกค้า ก็สามารถช่วยให้คาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าเพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะเกิดภาวะวิกฤติ

2. ระยะเวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงาน วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ เช่นการจัดฝึกอบรม ทักษะการทำงาน การปรับขั้นตอนการสรรหาบุคลากร เป็นต้น หรือการเปลี่ยนแปลงใหญ่ที่ต้องเกี่ยวกับคนจำนวนมาก เช่น การปฏิรูประบบโครงสร้างใหม่ การปรับนโยบายจากรวมศูนย์ไปเป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมี แผนและดำเนินการอย่างรอบคอบ

3. ระยะเวลารักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว พร้อมทั้งมีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและเจตคติของบุคลากรหรือปรับโครงสร้างใหม่แล้ว ในขั้นตอนนี้คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งมีสิ่งที่ต้องพิจารณาก็คือ ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงใหม่ และขั้นตอนต่อเนืองที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารปัจจุบันจึงให้ความสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เพื่อกระตุ้นทุกคนในองค์กรให้มีความใฝ่หาการเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเสมอ



แผนภาพที่ 5 กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงและประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้อง

ที่มา: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. คู่มือดำเนินการพัฒนาหลักสูตร พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับครูและศึกษานิเทศก์. นครปฐม: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา, 2550.

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นการดำเนินงานหรือกิจกรรม ที่ใช้ กระตุ้นและสนับสนุนองค์การให้สามารถผ่านช่วงของการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องเพื่อเข้าสู่ สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงานได้อย่างสำเร็จ กฎเกณฑ์สำคัญดอกแรกของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคือการทำให้บุคลากรในองค์การเชื่อและตระหนักในคุณค่าหรือเล็งเห็น ถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ดังคำกล่าวของ เวนทริส (Ventris, 2004) ที่ว่า "First you must get your people to believe in the value of change." โดยอธิบายถึงปัจจัยสำคัญสำหรับการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Change Management Plan)
2. มีผู้นำกระตือรือร้น (Active Leadership)
3. มีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน (Clear Goals)
4. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร (Communication)
5. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Training)
6. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ (Organization Culture)
7. ระบบการตอบแทน/การให้รางวัล (Reward System)

กิจกรรมสำคัญของงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Ventris, 2004)

1. การจัดการด้านพฤติกรรมผู้บริหาร ให้สามารถตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปัญหาที่เกี่ยวข้อง และส่งเสริมสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ (Change Vision) เพื่อมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ต้องการในอนาคต และคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป้าหมายของ องค์การ กิจกรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นกิจกรรมที่ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น เช่น การยกย่องชมเชย การสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนุกสนาน การกำหนดบทบาทที่ ชัดเจน การสร้างเงื่อนไข การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เป็นกิจกรรมการไหลเวียนของข่าวสาร ข้อมูลของการ เปลี่ยนแปลงอย่างครบถ้วน ชัดเจนและรวดเร็วเพื่อให้บุคลากรเกิดการรับรู้ เข้าใจ สนับสนุน มีส่วน ร่วมและเกิดพันธกิจ โดยต้องกำหนดระดับของความเข้าใจในสารที่จะสื่อ และวิธีการที่ใช้ในการ สื่อสารให้เหมาะสม เช่น สื่อประสมต่าง ๆ การฝึกอบรม การพบปะในกลุ่มทีมงาน วาระการรับฟัง ข้อเสนอแนะ การแก้ไขปัญหาของทีม และรายงานความคืบหน้า เป็นต้น

5. การประกันความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เป็นการประเมิน ตรวจสอบ ความก้าวหน้าในการดำเนินการ และทบทวนแผนงานทุกระดับ เพื่อเป็นการประกันว่ากำลังมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานนั้น มีกระบวนการขับเคลื่อนที่สำคัญดังต่อไปนี้ (Ventris, 2004)

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning Change)
 - 1.1 กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง (Focus on Goals)
 - 1.2 ระบุความต้องการการเปลี่ยนแปลง (Identifying the Demand for Change)
 - 1.3 เลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น (Selecting Essential Change)
 - 1.4 ประเมินความสลับซับซ้อน (Evaluating Complexity)
 - 1.5 วางแผนให้บุคลากรมีส่วนร่วม (Planning Ways to Involve People)
 - 1.6 เลือกใช้ระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง (Choosing a Timescale)
 - 1.7 จัดทำแผนปฏิบัติ (Making an Action Plan)
 - 1.8 คาดการณ์ผลกระทบ (Anticipating Effects)
 - 1.9 คาดการณ์การต่อต้านจากบุคลากร (Anticipating Resistance to Change)
 - 1.10 ทดสอบและตรวจสอบแผน (Testing and Checking Plan)
2. การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing Change)
 - 2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงาน
 - 2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ
 - 2.3 การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร
 - 2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน
 - 2.5 การเอาชนะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change)
 - 3.1 การตรวจสอบความคืบหน้าของการปรับปรุง โดยประเมินผลการปฏิบัติงานจากบุคคลภายในประเมินความสมดุลของการเปลี่ยนแปลงและการตรวจสอบผลตอบกลับ
 - 3.2 การทบทวนแผนงานโดยการทบทวน วัตถุประสงค์ของแผนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ เป้าหมาย ทักษะติดต่อการเปลี่ยนแปลง และทบทวนการเปลี่ยนแปลง
4. การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง (Maintaining Momentum)
 - 4.1 การทบทวนเป้าหมายเพื่อเปิดตัวการเปลี่ยนแปลงใหม่

4.2 การนำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผมนักเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย โดยอาจเพิ่มงบประมาณ และทรัพยากรให้กับการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาซึ่งผลตอบแทนที่คุ้มค่า

4.3 การสนับสนุนให้บุคลากรให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยชี้ให้เห็นประโยชน์ของการพัฒนาที่มีต่อความก้าวหน้าในการทำงาน

4.4 การจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในทุกระดับปฏิบัติ โดยให้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ และทักษะต่าง ๆ

5. การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Building on Change)

5.1 ชูประเด็นประโยชน์ของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในแง่มุมอื่น เพื่อสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อไป หรือเลือกที่จะเปลี่ยนวิธีปฏิบัติดำเนินการแทน

5.2 เทคนิคการวิพากษ์วิจารณ์ โดยให้บุคลากรวิพากษ์วิจารณ์การดำเนินงานในแผนกของตน เพื่อหาปัญหาที่ซ่อนตัวอยู่และเสนอวิธีแก้ไข อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

5.3 การผนวกความต้องการของตนกับฝ่ายอื่นเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

คอตเตอร์ และโคเฮน (Kotter & Cohen, 2002) อธิบายรายละเอียดของกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ประการ ได้แก่

- 1) สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (increase urgency)
- 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (build the guiding team)
- 3) สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (get the vision right)
- 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนยอมรับ (communicate for by in)
- 5) มอบอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง (empower action)
- 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (create short term wins)
- 7) สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (don't let up)
- 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (make change stick)

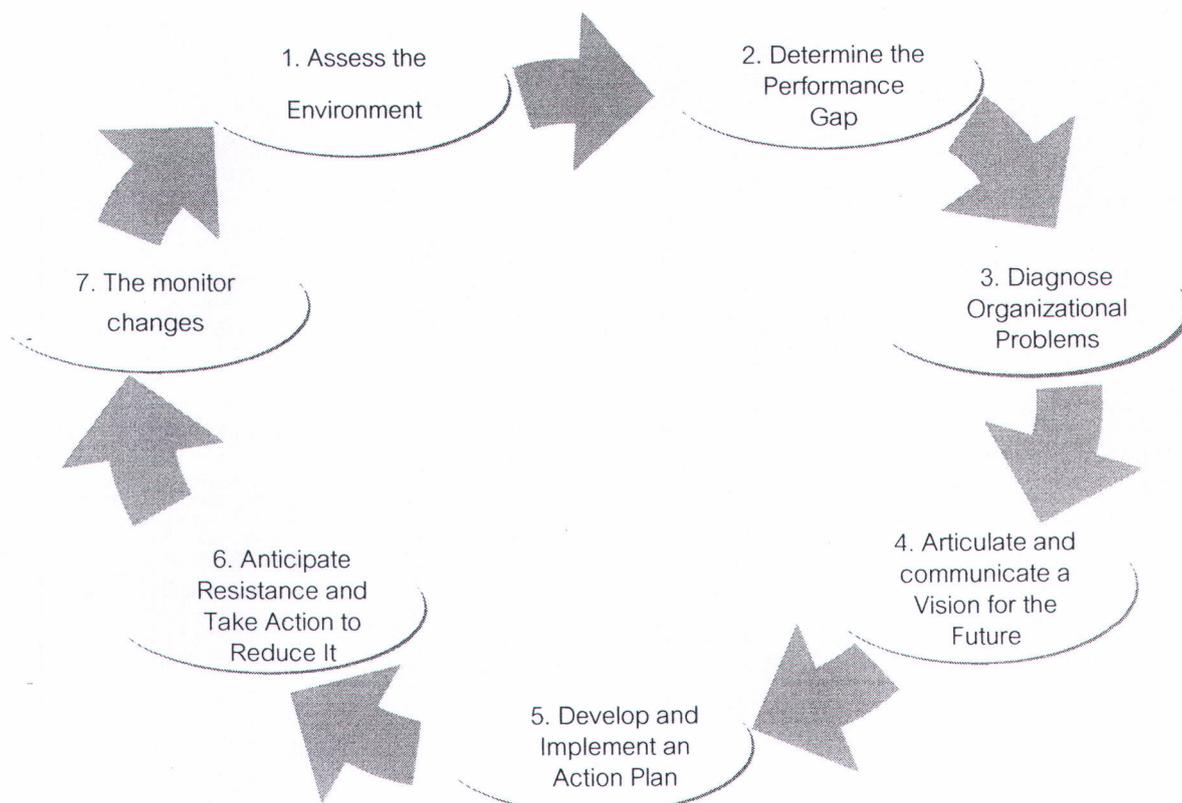
เฮริงเจล และคณะ (Hellriegel and others, 2005) เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญดังนี้

- 1) การประเมินสภาวะแวดล้อม (Assess the Environment)
- 2) ค้นหาช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์การต้องการกับความเป็นจริง (Determine the Performance Gap)
- 3) สรุบบัญญาขององค์การ (Diagnose Organizational Problem)
- 4) กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ (Articulate and Communicate a Vision for the future)
- 5) พัฒนาและนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (Develop and Implement an Action Plan)



6) คาดการณ์สิ่งที่เป็นอุปสรรคและทำให้อุปสรรคเหล่านั้นลดลง (Anticipate Resistance and Take to Reduce it)

7) การกำกับติดตามการเปลี่ยนแปลง (Monitor the Changes)



แผนภาพที่ 6 The process of organization change

ที่มา : Hellriegel, D. and other. 10th ed. Management International Student Edition. Singapore : Seng Lee Press. p. 329, 2005.

ธนยศ แสนสุขใส (2551) ให้แนวคิดว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใน 3 แนวคิด หรือ 3S ได้แก่ เริ่มต้นด้วยการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกได้ถึงทิศทาง (Sense of direction) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ก่อนที่จะจัดเตรียม S สองตัวหลัง คือ System (ระบบ) และ Structure (โครงสร้าง) ตามลำดับ โดยระบบที่ต้องมุ่งเน้น (Focused) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า คือ ต้องเป็นระบบ (System) ที่ให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการทำงาน ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Fast) โครงสร้าง (Structure) สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น (Flexible) ปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เรียกว่า “แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร บันได 3 ขั้น” “3S” มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 วางแนวทาง ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values)

ขั้นที่ 2 สร้างระบบ ได้แก่ มุ่งเน้นความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Focused) รวดเร็ว (Fast)

ขั้นที่ 3 จบที่โครงสร้าง ได้แก่ โครงสร้างยืดหยุ่น (Flexible) และแบบราบ (Flat)

สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546) ให้ความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะต้องมีหลักการจัดการอย่างรอบคอบ ซึ่งสามารถสรุปกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ขั้นตอน

1) ขั้นเตรียมการ ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องศึกษาหาข้อเท็จจริงต่างๆ ในองค์การเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และสาเหตุรวมถึงผลกระทบในด้านต่างๆ ทุกแง่ทุกมุมให้ครบถ้วนและสมบูรณ์อย่างเพียงพอเสียก่อน

2) ขั้นดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ กลวิธีและวิธีการ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจจะทำได้โดย การออกระเบียบปฏิบัติ การจัดฝึกอบรม การจัดประชุมชี้แจงให้บุคคลทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

3) ขั้นการรักษาสิ่งใหม่ให้คงอยู่ เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ในระยะแรกๆ จะต้องมีการรักษาสภาพที่เปลี่ยนแปลงใหม่นั้นให้คงอยู่ (Stabilize) ในแนวทางที่ต้องการ และควรมีการประเมินผลของระบบใหม่ด้วยว่าได้ผลดีขั้นจริงหรือไม่ มีปัญหาและมีอุปสรรคอะไรบ้างเพื่อจะได้หาแนวทางขจัดปัญหาไว้ก่อนตั้งแต่เบื้องต้น

มานิต ศุทธสกุล (2546) กล่าวถึงขั้นตอนหลักที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การรับรู้และตระหนักถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 2) การรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
- 3) การวิเคราะห์และวินิจฉัยปัญหา
- 4) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง
- 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน
- 6) การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2547) กล่าวว่าการศึกษาช่วงเวลาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จะมีช่วงเวลาที่เกี่ยวข้องที่พิจารณาได้เป็น 4 ช่วง คือ

1. ช่วงการสร้างวิสัยทัศน์

เป็นช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องเห็นความจำเป็น และเล็งเห็นทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่

จะต้องเกิดขึ้น และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในช่วงของการสร้างวิสัยทัศน์นี้ ผู้บริหารจะต้องใช้สภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leader) เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้น

2. ช่วงการพิจารณาอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคของการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ใน 4 ระดับ คือ ในระดับขององค์การ ระดับแผนงาน ระดับหน้าที่งาน และระดับบุคคล ขึ้นอยู่กับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวเนื่องหรือสัมพันธ์ หรือส่งผลกระทบต่อกว้างขวางแค่ไหน แต่โดยทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ มักจะมีผลกระทบและเกิดอุปสรรคได้จากทั้ง 4 ระดับ ในช่วงนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เพื่อผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นด้วย

3. ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง อาจมีทิศทางที่ใช้ได้ 2 แบบ ใหญ่ๆ คือ

3.1 การดำเนินการที่เกิดจากบนลงล่าง (Top-down Change) คือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวลงมา

3.2 การดำเนินการที่เกิดจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Change) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากที่สุด ซึ่งจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดได้ง่าย

4. ช่วงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ แม้ว่าเป็นเรื่องยากที่จะวัดผล เพราะผลที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นผลของหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการประเมินจะต้องใช้แนวคิดหรือเครื่องมือหลายอย่าง และประเมินในหลายช่วงเวลา เพื่อให้เกิดความแน่ใจในผลลัพธ์ และเพื่อให้ผลที่ได้คงอยู่ ผู้บริหารต้องรักษาสภาพให้คงอยู่ (Refreezing) โดยใช้ระบบการให้รางวัลและการจูงใจในรูปแบบต่างๆ เพื่อเสริมแรงให้พฤติกรรมต่างๆ คงอยู่ให้นานที่สุด

สรุปได้ว่า ขั้นตอนหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากการสร้างความตระหนัก หรือเป็นช่วงละลายพฤติกรรมเดิมที่มีอยู่ โดยต้องมีการสื่อสารจากผู้นำอย่างชัดเจนถึงเหตุผลความจำเป็น และผลของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนบนพื้นฐานของข้อมูลจริงขององค์การ และในช่วงการเปลี่ยนแปลงจะมีการเตรียมการคนและปัจจัยอื่นๆ เพื่อเข้าสู่สภาพที่องค์การต้องการ ซึ่งต้องมีการจูงใจเพื่อเสริมแรง และทำให้การเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างยั่งยืน

1.10 กลยุทธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้เสนอกกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้

ลีวิทท์ (Leavitt, 1973) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ และกลวิธีต่างๆ ดังนี้คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระบบระเบียบภายในองค์การ เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิตขององค์การ

(3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาทของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น

แฮคแมน ลอเลอร์ และพอร์เตอร์ (Hackman, Lawler & Porter, 1977) ได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 2 ประการ คือ

(1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล (individual change strategies) เน้นการเพิ่มทักษะ (skill) เจตคติ (attitudes) และระดับแรงจูงใจ (motivational level) ซึ่งตั้งสมมติฐานว่า พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การและประสิทธิผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะของสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลมีหลายกลวิธี คือ การให้คำปรึกษา แนะนำ การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจัยสั่งการ เป็นต้น

(2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบ (structural and systematic change strategies) กลวิธีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามแนวนี้นี้ คือ การปรับปรุงโครงสร้างเพื่อให้รู้จักใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด เช่น การรายงาน กระบวนการ ตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงในด้านนโยบายขององค์การ (climate and interpersonal change strategies) ให้บุคคลรู้จักการเปลี่ยนแปลงตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกันซึ่งบรรยากาศเหล่านี้จะเป็นการปรับปรุงผลงาน และสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในองค์การ กลวิธีการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างกลุ่มทำงาน (team building) การลดความขัดแย้ง (conflict reduction) และการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (training group) เป็นต้น

เบนนิส (Bennis, 1976) ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในมหาวิทยาลัยของนิวยอร์กที่เมืองบัฟฟาโลว์ (The University of New York at Buffalo) โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (2) การเปลี่ยนแปลงงาน (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมี 3 ประการ คือ (1) การฝึกอบรม (training) เป็นวิธีการให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์การ (2) การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำแนะนำแก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหา และความจำเป็นที่ต้องแก้ไข เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

อย่างมีแผน และการวิจัยประยุกต์ (applied research) คือเมื่อทำการวิจัยแล้วนำเอาผล หรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาแสดงให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงได้เห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

มิทเชลล์ (Mitchell, 1978) ได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์การไว้ 2 ประการ คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงบุคคลและการปฏิบัติงาน ใช้กลวิธีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นต้น

(2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีระบบการควบคุม ระบบการวางแผนและการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบภาวะผู้นำ เป็นต้น

ฮอลล์ (Hall, 1979) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนในองค์การไว้ 5 ประการ คือ

(1) การฝึกอบรมทางวิชาการ (sensitivity training)

(2) การให้คำปรึกษา (encounter therapy)

(3) การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objective, MBO)

(4) การวิเคราะห์ระบบการวางแผนจัดโปรแกรมและการจัดทำงบประมาณ (planning programming and budgeting system, PPBS)

(5) การพัฒนาองค์การ (organization development, O.D.)

อีวอนเชวิช ดอนเนลลี และกิบสัน (Ivancevich, Donnelly & Gibson, 1980) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของงาน การเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน และการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน

(2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการสำรวจผลสะท้อนกลับ การทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการให้คำปรึกษาหารือ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง

(3) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการนำเครื่องจักรมาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ 3 ประการ คือ

(1) ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing) หมายถึง พยายามทำให้ผลที่เกิดขึ้นสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การ

(2) ทำให้ได้ผลดีที่สุด (optimizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยหลัก 3 ประการ คือ ใช้ทรัพยากรในการทำงานให้น้อยที่สุด เพื่อผลิตผลงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และทำให้เกิดความสมดุลที่ดีที่สุดระหว่างค่าใช้จ่ายที่จะต้องเสียไปและผลประโยชน์ที่จะได้รับ

(3) การปรับตัว (adaptivising) เป็นวิธีการที่เน้นการพยากรณ์อนาคตให้มีความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

เฮลลรีเจล และสโลคัม (Hellriegel & Slocum, 1979) ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ 4 ประการ คือ

(1) การเปลี่ยนแปลงงาน ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเพิ่มคุณภาพของงาน การแก้ไขงานให้สูงขึ้น และการพัฒนากลุ่ม

(2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลยุทธ์และกลวิธีเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงอำนาจ และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้ผลตอบแทน

(3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลยุทธ์และกลวิธีการฝึกอบรม การทำงาน การพัฒนาการจัดการ และโครงการพัฒนาองค์การ

(4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีกลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มผลผลิต การเปลี่ยนแปลงเครื่องจักร และการใช้ระบบอัตโนมัติ

ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์ (2543) กล่าวว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาองค์การ (organization development) ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์แบบเผด็จการ (2) กลยุทธ์แบบหลักประชาธิปไตย และ (3) กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา

ธนยศ แสนสุขใส (2551) ให้ความเห็นว่า ผลของกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้องค์การมีความจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากองค์การต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอดใน 4 ด้าน คือ องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์การมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ส่งผลก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การในเรื่องโครงสร้าง คน กระบวนการและวัฒนธรรม ดังนั้น องค์การจะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบดังต่อไปนี้

1. การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีเคล็ดลับสำคัญ ได้แก่ ปลูกใจให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม ให้ความยอมรับนับถือในตัวพนักงาน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ทำ และไม่ควรวัดการแบบลงรายละเอียดมากเกินไป เพิ่ม

ความไว้วางใจ แต่ถ้ายังไม่พึงพอใจกับผลงาน ให้หาสาเหตุและ ลงมือแก้ไข มีความยืดหยุ่น มอบความรับผิดชอบต่อโครงการให้ตั้งแต่เริ่มต้น ปลูกเร้าให้กล้าเสี่ยงและให้อภัยกับการล้มเหลว การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การปรับเปลี่ยนองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีแนวทางและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 การสร้างทีมเจ้าภาพ

2.1.1 ทีมเจ้าภาพ หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบ

2.1.2 บุคคลสำคัญ คือ ผู้จะทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ

2.1.3 องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) อธิบายความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน (2) เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความเชื่อถือและความสามารถ (3) มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆจากมุมมอง ของผู้ปฏิบัติ (4) สามารถกระตุ้นให้คนต้องการเปลี่ยนแปลง (5) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยแลกเปลี่ยนความคิดสู่การกระทำ (6) สามารถทำให้อนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์การกลายเป็นวิธีการทำงานจริง ไม่ใช่แฟชั่น (7) สามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง: ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดขึ้น

2.2.2 น่าสนใจ ตื่นเต้น ทำทาย เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันที่ทุกคนยินดีช่วยทำ

2.2.3 เป็นจริง ไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้

2.2.4 มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะเรื่อง เช่น อาจจะมีเรื่องในเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพ

2.2.5 ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลง

2.2.6 ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มต่างๆ ในต่างระดับขององค์การ

2.3 การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด

2.3.1 เป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่ต้องทำ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงเรียกว่า Change Initiative

2.3.2 การวางแผนเป็นการกำหนดว่า สำหรับงานหนึ่งๆ (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร

2.3.2 ต้องการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างจะเปลี่ยนแปลงสภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (As-is) และสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To-be)

2.3.3 แบบการประเมินสภาพการเปลี่ยนแปลง ให้คำนึงถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลง 4 ปัจจัย ได้แก่ กระบวนการ (Process) โครงสร้าง (Structures) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) เพื่อจะนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงในบริบทของการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้น ได้ให้นิยามไว้อย่างชัดเจนว่า ไม่ได้เป็นการเปลี่ยนอารมณ์ หรือสถานที่อยู่ แต่เป็นการก้าวจากภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่ภาวะที่เรามุ่งหวังหรือต้องการให้เป็น ดังนั้น เราจะต้องมีจุดเริ่มในสภาพปัจจุบัน (As is) และเป้าหมายที่เราต้องการ (To be) และหาช่องว่าง (Gap) ระหว่าง 2 จุดนี้ นอกจากนี้ จะต้องมีภาพที่ชัดเจนว่าเป้าหมายที่เราต้องการจะไปให้ถึงนั้นคืออะไร สิ่งที่เราต้องการจะเป็น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะใดภาวะหนึ่งนั้น มาจากการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านหลักๆ ได้แก่

- (1) การปรับโครงสร้าง เช่น การลดขนาด การปรับอัตรากำลังตำแหน่ง
- (2) การเพิ่มบทบาทหน้าที่ และบริการใหม่ que เพิ่มเดิมจากที่มีอยู่เดิม ทำให้ต้องมี ส่วนงาน หรือกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่ต้องมีมากขึ้น
- (3) การเปลี่ยนผู้นำ ผู้นำคนใหม่มักจะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การเสมอ ไม่ว่าจะ เป็นรูปแบบการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ผู้นำชอบหรือคุ้นชิน
- (4) การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีทำให้ กระบวนการทำงานเปลี่ยนรูปแบบให้มีประสิทธิภาพและรวดเร็วยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมีหลากหลาย ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การให้ความรู้ ให้การอบรมทักษะ และในระดับองค์การ เช่น การปรับ โครงสร้าง ปรับกระบวนการทำงาน ปรับเทคโนโลยี ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องมี ข้อมูลสภาพองค์การ เพื่อใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาจริงและสอดคล้อง เป้าหมายขององค์การ

1.11 บทบาทที่สำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จะมีบทบาทหลัก ๆ ที่สำคัญต่อการ นำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จด้วยกัน 4 บทบาท (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ, 2549) ได้แก่

1. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor)
2. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate)
3. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent)
4. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target)





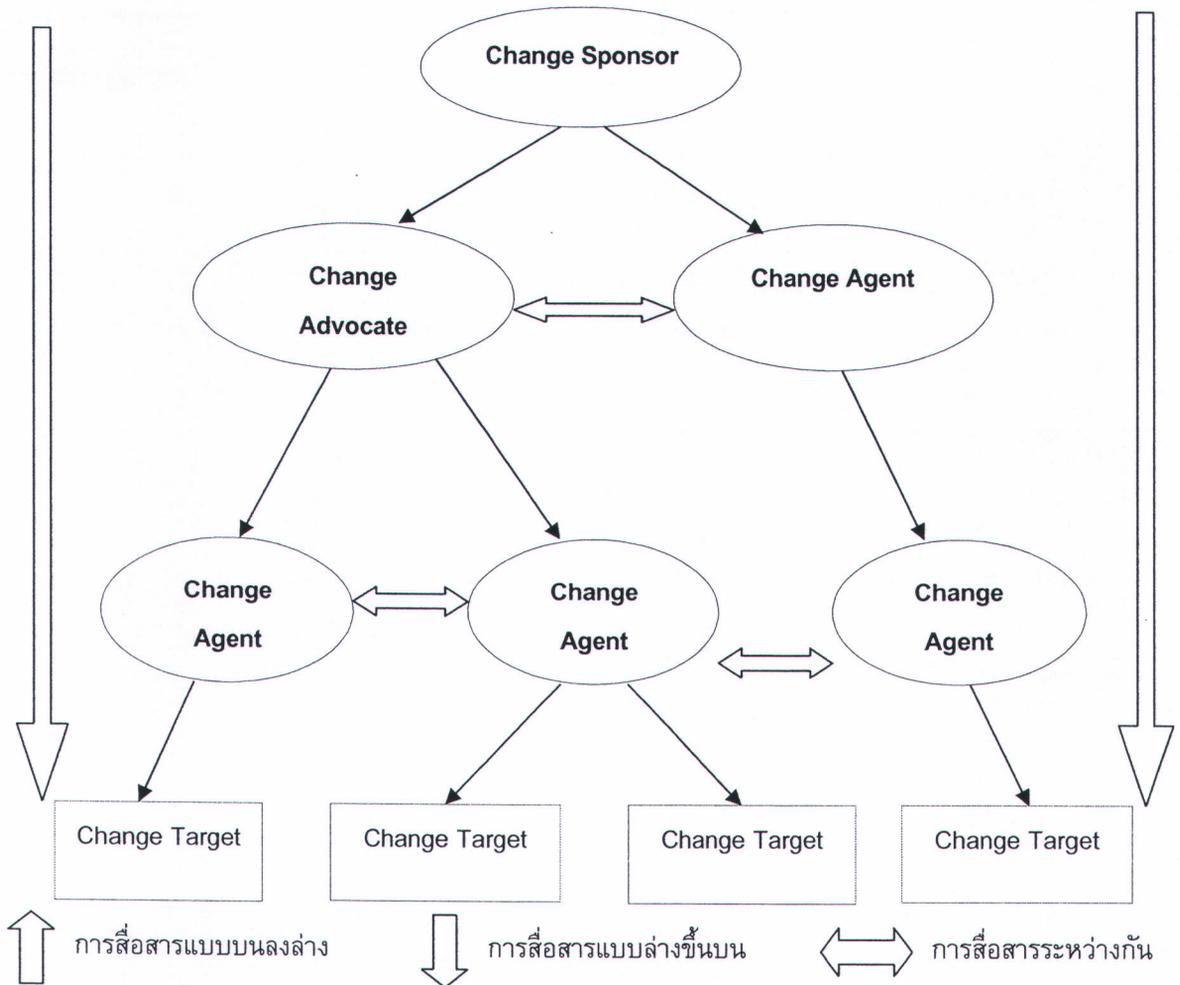
1. ผู้ที่จะตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง Change Sponsor ที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้

2. ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมพร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กร ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Advocate ควรที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทักษะในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหา ตลอดจน ความสามารถในการโน้มน้าวใจให้กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กรเกิดการยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

3. ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแล และติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่นและได้ผลลัพธ์อย่างที่ดีตามที่คาดหวังไว้ เป็นตัวกลางในการประสานงาน และทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวลและความคิดเห็นต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เป็น Change Sponsor และ Change Advocate ได้รับทราบ เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น Change Agent ควรจะมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่าง ๆ อีกทั้งควรมีความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่ต้องปรับตัว (Change Target) และ เป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

4. ผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและในระดับบุคลากรเอง พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

บทบาทต่างๆ เหล่านี้มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันในลักษณะของเครือข่าย (Change Network) ดังแสดงในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 การเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายของการเปลี่ยนแปลง (Change Network)

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง, 2549.

ในบทบาททั้งสี่บทบาทนี้ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงต่างกัน ตั้งแต่บทบาทที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จคือบทบาทของ "Change Sponsor" ซึ่งก็คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หากขาดการสนับสนุน ความมุ่งมั่น ตั้งใจ เห็นด้วยของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ยากที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้าง ดังนั้นเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นความรู้ ทักษะความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาใหม่ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และนี่คือ เหตุผลที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐจึงได้กำหนดให้มี Chief Change Officer (CCO) เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

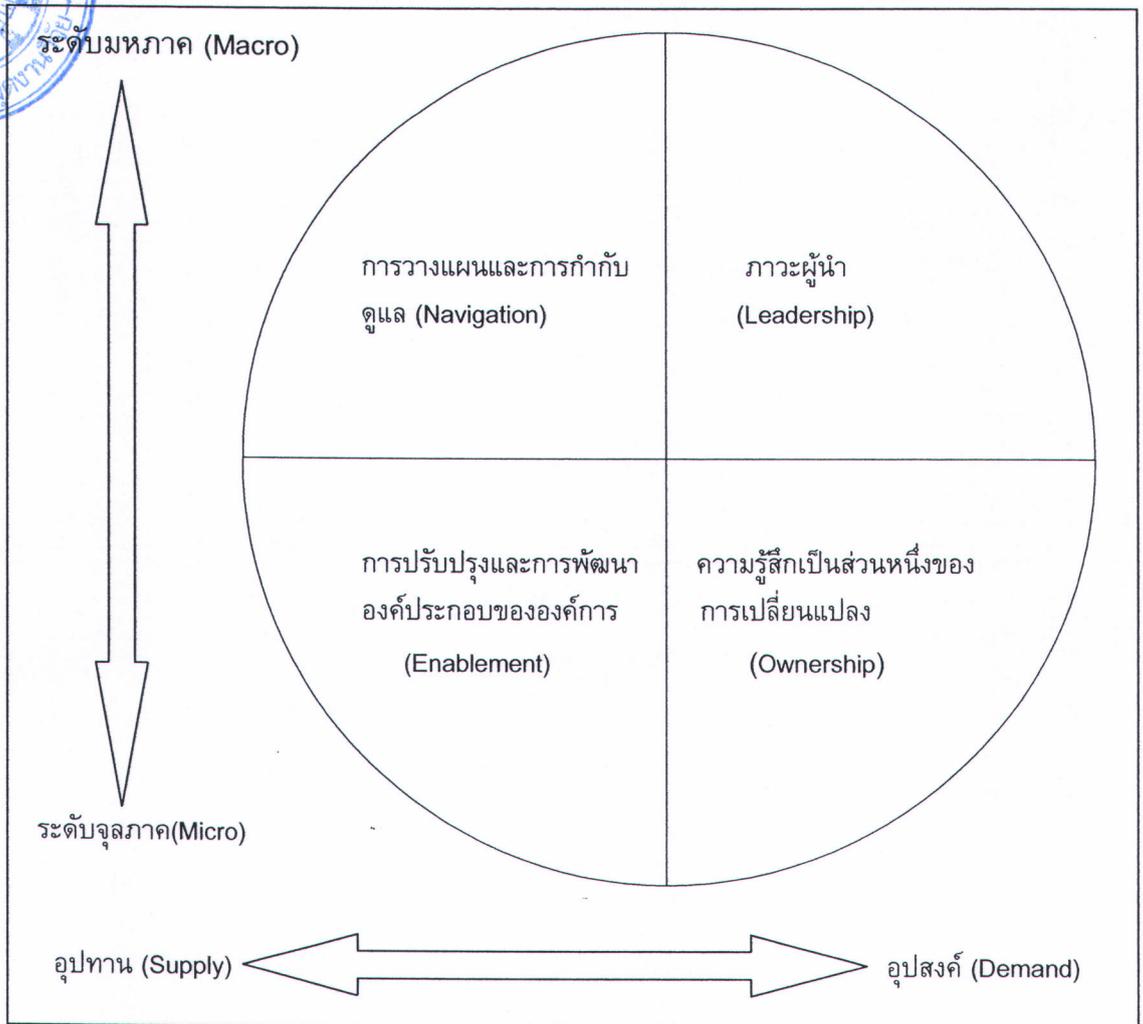
เพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของภาครัฐ นอกจากนี้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและปัจจัยต่อความสำเร็จแล้ว ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การมากที่สุดด้วยเช่นกัน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยแล้ว “ภาวะผู้นำ” ยังมีความสำคัญเป็นทวีคูณ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเกิดจากการมีมุมมองที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจต่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งตระหนักและเข้าใจว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อจะเข้าใจบทบาทและทำหน้าที่ของตนในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสมบูรณ์ หากทัศนคตินี้มิได้เริ่มจากภายในใจของผู้นำแล้ว การทำหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงก็จะมีประสิทธิภาพอย่างที่เราควรจะเป็น

สรุปได้ว่า ผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงคือทุกคนในองค์การ ซึ่งแบ่งบทบาทหน้าที่ได้คือ ผู้บริหารระดับสูงที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใดจะเกิดขึ้น (Change Sponsor) โดยมีผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ที่ผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมโดยสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นตัวกลางในการประสานงาน และผู้ที่ต้องปรับตัว (Change Target) คือสมาชิกในองค์การทุกคนที่ต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง มีการปรับทัศนคติให้ยอมรับและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยแต่ละบทบาทมีการเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย (Change Network)

1.12 องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หากมีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านแล้วจะทำให้มองเห็นมิติ (Dimension) ของการเปลี่ยนแปลงหลัก ๆ ซึ่งก่อให้เกิดมุมมอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่** ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี : สหมิตรพรินติ้ง, 2549.

จากแผนภาพที่ 8 แสดงให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลสำเร็จนั้นจะต้องเกิดขึ้นจากการทำกิจกรรมเหมาะสมทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคลากร โดยมีข้อมูลจากการวิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การทั้งสองระดับ นอกจากนั้นแล้วจากพื้นฐานความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดขึ้นจากทั้ง "จากการผลักดัน" และ "ความต้องการ" ความสมดุลระหว่างการผลักดันและความต้องการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะหากขาดความต้องการแล้วการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นในองค์การไม่ได้ นอกจากนั้นแล้วในแต่ละส่วนจากทั้ง 4 ด้านของวงกลม จะมีความสำคัญในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการเน้นเรื่องที่เหมาะสมกับสถานการณ์และเวลา



การวางแผนและการกำกับดูแล (Navigation)

เมื่อเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงเสมือนการเดินทาง "Navigation" ก็เปรียบกับการวางแผนการเดินทาง การกำกับทิศทาง การวัดผล และการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่ทำให้มั่นใจว่าเราจะไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายปลายทางอย่างที่เรที่ตั้งใจไว้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง เป็นอย่างไร เมื่อไหร่ รวมทั้งกิจกรรมและระยะเวลาของการปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงความสามารถและระยะในการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆ ด้วยประโยชน์ของแผนจะช่วยทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมดของแนวทางการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการวางแผนการเปลี่ยนแปลงต้องกำหนดผลลัพธ์ที่พึงจะได้เป็นระยะๆ ที่จะวัดผลได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ควรจะเป็น



ภาวะผู้นำ (Leadership)

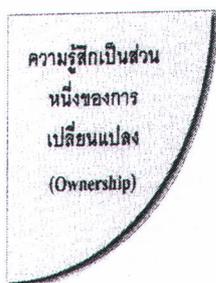
ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน สร้างความมั่นใจให้เห็นความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จในการไปสู่จุดหมายปลายทางเพื่อสร้างภาพใหม่ขององค์การถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง หากขาดการสร้างความรู้สึกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง ขาดการทำให้รับรู้ความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน หรือ ขาดตัวอย่างที่ดี ของ "ผู้นำ" การสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ หรือการยอมรับของคนในองค์การก็คงไม่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้น การวางบทบาทและให้ผู้นำได้รับรู้ความสำคัญของบทบาท "Change Sponsor" หรือ " Change Leader " จะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนที่เหมาะสมเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องมากกับการสื่อให้คนในองค์การเข้าใจและตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หากผู้นำขาดความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (Demand for Change) ก็ไม่อาจสร้างความต้องการให้เกิดขึ้นกับบุคลากรอื่นๆ ในองค์การได้ ซึ่งความต้องการในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นพื้นฐานต่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง หากปราศจากความต้องการที่มาจากความเข้าใจถึงเหตุผลที่มา การเปิดประตูรับการเปลี่ยนแปลงไม่อาจเกิดขึ้นได้



การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์กร (Enabement)

การสร้างศักยภาพและองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อการสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้มุ่งเน้นให้กลุ่ม บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะ ความรู้ การสนับสนุนเครื่องมือใหม่ๆ การปรับปรุงกระบวนการเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่

นอกจากนั้น หากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อองค์การในเชิงของโครงสร้างและการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของงานภายในโครงสร้าง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับแนวทางใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน รวมทั้งการปรับตัวให้ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ สร้างทักษะความรู้ใหม่ ซึ่งเมื่อบุคลากรสามารถทำได้จะส่งผลในทางที่ดีต่อหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ขาดการสร้างหรือปรับปรุงศักยภาพหรือองค์ประกอบที่จำเป็นย่อมไม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืนเพราะองค์การมีธรรมชาติที่ล้าคัญประการหนึ่งคือทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นหากสิ่งใดมีการเปลี่ยนแปลง อีกหลายส่วนจะได้รับผลกระทบและต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย เช่น การเปลี่ยนกระบวนการหรือวิธีการในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา คนทำงานต้องการทักษะความรู้ใหม่ๆ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบางตำแหน่งงานจำเป็นต้องเปลี่ยนไป เพราะมีการปรับปรุงกระบวนการและโยกย้ายหน้าที่บางอย่างไปรวมกับบางอย่าง หากสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ถูกปรับให้ไปในทิศทางเดียวกันบุคลากรก็จะเกิดความสับสนการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ก็เกิดขึ้นไม่ได้เต็มที่ และผลลัพธ์ไม่เต็มประสิทธิภาพ



ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership)

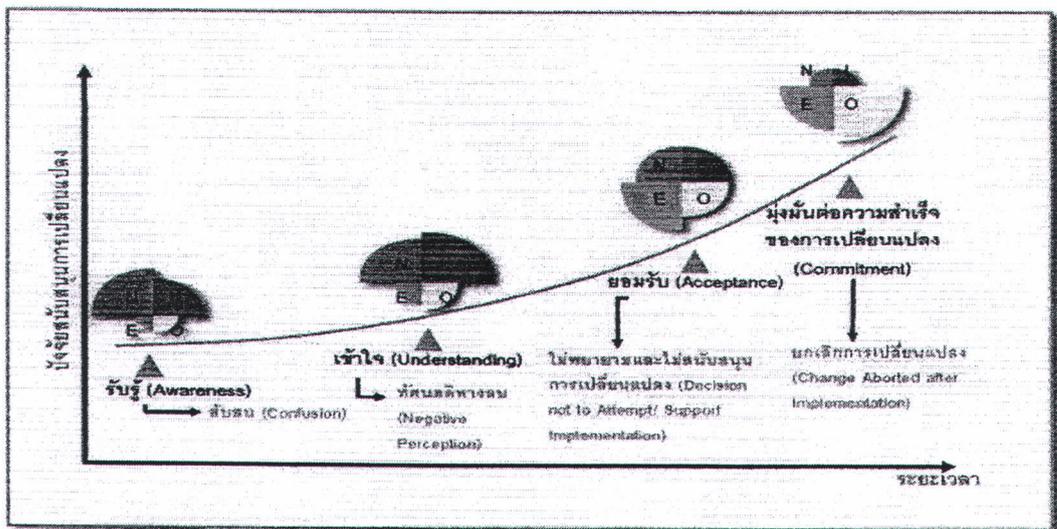
การสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่บุคลากรจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือต้องการการเปลี่ยนแปลงได้ต้องเริ่มจากการรับรู้ที่ชัดเจนถึงที่มา เหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ความจำเป็นและผลกระทบต่อตัวเอง การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของพร้อมที่จะยอมรับและรักษาให้สิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ดำเนินต่อไปได้ในระยะยาว ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารทำความเข้าใจในองค์การเป็นกิจกรรมหลักของการสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง บุคลากรจะได้รับข้อมูลข่าวสารแต่เนิ่นๆ ถึงที่มาและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลลัพธ์ หากองค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ “ภาพ” ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร จะมีผลอย่างไรกับบุคลากรและองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้

บุคลากรเข้าใจตั้งแต่เริ่มแรก เพื่อให้ทุกคนเห็นจุดหมายปลายทางใน “ภาพ” เดียวกันตั้งแต่ต้น การสร้างเครือข่าย (Network) ของการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็น Change Agent/ Change Champion ที่จะเป็นแรงสนับสนุนให้คนในหน่วยงานเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รับข้อมูลที่ต้องการ พร้อมทั้งปรับตัวได้ดีไม่ว่าจะเป็นการสร้างทักษะความรู้ หรือทัศนคติใหม่ ก็ตาม นอกจากนั้น เครือข่ายต่างๆ จะช่วยให้เข้าใจที่มาของแรงต่อต้านได้ดีมากขึ้น เพื่อจะบริหารจัดการได้ถูกประเด็น

สรุปได้ว่า มิติสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมีตั้งแต่ การวางแผนการกำกับดูแล (Navigation) ทำให้ทราบว่าจะมีการจะมีทิศทางไปทางไหน ต่อจากนั้นจึงปรับปรุงพัฒนาองค์การ (Enablement) ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มิติที่สำคัญมากคือภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารองค์การควรเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โดยตระหนักในความจำเป็น และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี หากความต้องการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เกิดจากผู้นำและสร้างให้คนรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงก็ไม่ประสบความสำเร็จ มิติด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) เป็นมิติสำคัญ ซึ่งผู้นำต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คนเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง

1.13 ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบในแต่ละด้านไม่ว่าจะเป็น Navigation, Leadership, Enablement หรือ Ownership จะมีความสำคัญแตกต่างกันออกไปตามระยะเวลาและกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549)



แผนภาพที่ 9 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง.** นนทบุรี: สหมิตรพรินติ้ง, 2549.

ช่วงที่ 1 การรับรู้ (Awareness)

ในช่วงสร้างการรับรู้ซึ่งเป็นช่วงแรกนี้ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Navigation) และ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเริ่มต้นเพื่อกำหนดแนวทางและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความชัดเจนของเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร นอกจากนั้นแล้ว “ผู้นำ” มีบทบาทสำคัญมากในระยะแรกของการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงให้เห็นในองค์กรถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ รวมทั้งเหตุผลและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ต่อองค์กร การกำหนดบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Sponsor นั้น ไม่จำเป็นว่าต้องเป็นเฉพาะผู้บริหารสูงสุดเท่านั้น แต่ควรหมายถึงผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ ที่จะมีส่วนผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ การบริหารจัดการการสื่อสารในช่วงแรกจะเน้นการสื่อสารจากผู้บริหารเป็นหลัก รวมทั้งการบริหารให้มองเห็นได้ว่าผู้บริหารพูดเรื่องเดียวกัน และไปในทิศทางเดียวกัน การกำกับดูแลและบริหารเรื่องของการสื่อสารจากผู้บริหาร และการทำให้ผู้บริหารทุกคนเข้าใจความสำคัญของบทบาทของตนเองเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก อย่างไรก็ตามหลายองค์กรประสบปัญหาในเรื่องนี้ ซึ่งบางองค์กรใช้วิธีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนให้กับผู้บริหาร และให้ผู้บริหารเหล่านั้นเข้ามามีส่วนในการวางแผน การกำหนดทิศทางและวางแผนร่วมกันตั้งแต่แรก บางองค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ของผู้บริหารที่สะท้อนความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย เพื่อผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบและความเป็นเจ้าของ บางองค์กรอาจจะไม่ได้ใช้ลักษณะของการนำไปผูกกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ใช้การมีส่วนร่วมในการเห็นชอบและกำหนดการเปลี่ยนแปลงระหว่างผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่แรก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพูดคุยกันเพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร แนวทางนี้ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปี

เมื่อช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างการรับรู้ในที่ที่ไปที่มาของเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง หรือ “Change Sponsor” จะมีความสำคัญในเชิงของผู้นำเชื่อถือ เนื้อหาที่สื่อความ รวมทั้งการแสดงให้เห็นบุคลากรในองค์กรเห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งความมุ่งมั่นตั้งใจกับผลสำเร็จ ความชัดเจนในข้อมูลต่างๆ ในช่วงนี้ทำให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นและหากเกิดความไม่ชัดเจนก็จะทำให้เกิดความสับสนในองค์กรรวมทั้งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง

ช่วงที่ 2 ความเข้าใจ (Understanding)

แม้ว่าในช่วงของการสร้างความเข้าใจซึ่งเป็นช่วงที่ 2 นี้ เรื่องของการวางแผนและภาวะผู้นำ ยังคงมีความสำคัญอยู่มาก แต่เรื่องของภาวะผู้นำจะมีความสำคัญที่เด่นชัดเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งใน ส่วนของการสร้างความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง (Ownership) ที่เริ่มจะต้องมีบทบาท มากขึ้นๆ เช่นเดียวกับการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์การ (Enablement) ที่ต้องเสริมสร้าง กลไกต่างๆ ภายในองค์การไม่ว่าจะเป็นกระบวนการ สภาพแวดล้อม โครงสร้าง ขอบเขตของงาน ต่างๆ (Communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อสารความโดยผู้บริหารที่เป็น Change Sponsor ที่ ต้องให้ข้อมูลต่างๆ อย่างต่อเนื่องในรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรใน องค์การมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันมิให้เกิดทัศนคติและมุมมองที่ไม่ ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นที่มาและการไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ในช่วงนี้แม้ว่าบุคลากรใน องค์การจะยังไม่เกิดการยอมรับ แต่ความเข้าใจที่ถูกต้องคือ ปัจจัยพื้นฐานที่ต้องสร้าง วิธีการสื่อ ความที่ได้ผลมากที่สุดโดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบค่อนข้างมากในองค์การคือ การ สื่อสารสองทางที่เป็นการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มบุคลากร ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้ซักถาม รวมทั้งทำให้บุคลากรเห็นถึงความมุ่งมั่นชัดเจนและแนวคิด ของผู้บริหาร อย่างไรก็ดี รูปแบบอื่นๆ ของการสื่อสารในองค์การจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนความต่อเนื่อง เพราะคงเป็นการยากที่จะเกิดกิจกรรมพูดคุยพบปะระหว่างผู้บริหารและกลุ่มบุคลากรได้ตลอดเวลา ซึ่งรูปแบบต่างๆ อาจเป็นการใช้ Intranet หรือ e-mail จดหมายข่าว (Newsletter) ไปสเตอร์ หนังสือเวียน ฯลฯ

ช่วงที่ 3 การยอมรับ (Acceptance)

การสร้างการยอมรับมีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะเป็น ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งการคงอยู่ของการเปลี่ยนแปลงใน ระยะยาว บทบาทของ "Change Agent" จะมีความสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้เกิดการ ยอมรับ ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากช่วงก่อนที่ Change Agent ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องของกลุ่ม บุคลากรที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง หรือกลุ่มบุคลากรที่ต้องปรับตัว ซึ่งมีผลต่อ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ในช่วงการสร้างกลไกต่างๆ ขององค์การที่จะสนับสนุนให้การ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบขององค์การ (Enablement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การและบุคลากรปรับตัวให้สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงได้จริง บทบาทของการกำกับดูแลให้แผนงานต่างๆ ดำเนินไปอย่างที่ดีควรจะเป็น ภาวะ ผู้นำ รวมทั้งการสร้างความเป็นเจ้าของ การให้บุคลากรมีส่วนร่วม การสื่อสาร จะมีความสำคัญพอๆ กัน การที่บุคลากรจะยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้นั้น นอกจากเริ่มจากการรับรู้และเข้าใจอย่าง

ถูกต้อง การได้มองเห็นภาพอย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรเอง เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร องค์การได้ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรอย่างไรในการปรับตัว เช่น การฝึกทักษะความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง การให้คู่มือแนวทางในการแก้ไขปัญหาและรองรับกับสถานการณ์ในการทำงานแนวใหม่ สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเรียนรู้และเกิดความรู้สึกที่มีความยุ่งยากสับสนน้อยลง การทำให้เห็นภาพอย่างชัดเจน รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนขององค์การ ทำให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบน้อยลง บทบาทของ Change Agent ในระยะนี้จะต้องมีส่วนเข้าไปบริหารแรงต่อต้าน (Resistance) ในบางจุดขององค์การ โดยวิเคราะห์ว่าเกิดจากอะไร เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยเหลือให้บุคลากรกลุ่มนั้นๆ เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้น ดังนั้น Change Agent จึงควรที่จะเป็นบุคลากรในพื้นที่หรือหน่วยงานที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นจริง เพื่อจะได้เข้าใจสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ได้ดี

ช่วงที่ 4 ความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่กับองค์การ (Commitment)

เมื่อบุคลากรเกิดการยอมรับและมีส่วนร่วม พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นมุมมองเห็นประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและความจำเป็นที่องค์การต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและเกิดประโยชน์ต่อองค์การในระยะยาว อย่างไรก็ดี ความมุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ไม่อาจจะเกิดขึ้นโดยปราศจากการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากรบางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะต้องเป็นผู้ “ทำ” ในสิ่งใหม่ หรือเป็นคนที่จะต้องเปลี่ยน นอกจากการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ “สิ่งใหม่” อย่างชัดเจนแล้ว ความต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพความสามารถที่จำเป็นในการทำสิ่งใหม่เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน การพัฒนาทั้งศักยภาพและทัศนคติจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคลากรที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงนั้นได้มองเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนจากการได้ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติจริง และมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดประสบการณ์ ความสามารถและให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น เพื่อช่วยให้บุคลากรในด้านอื่นๆ สามารถที่จะปรับตัวและทำในสิ่งใหม่ได้เช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ขั้นการรับรู้ (awareness) ซึ่งเป็นขั้นสร้างการรับรู้ และความเข้าใจของคนในองค์การถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความตระหนักซึ่งผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสื่อสาร และข้อมูลต้องมีความน่าเชื่อถือเพื่อให้เกิดการยอมรับ ขั้นต่อไปคือสร้างความเข้าใจ (understanding) โดยยังคงต้องสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยควรเป็นการสื่อสารสองทาง และหลายช่องทาง ต่อไปคือขั้นการยอมรับ (acceptance) โดย

องค์การช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรในการปรับตัว เช่น การฝึกทักษะความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลง การให้คู่มือแนวทางต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาและรองรับกับสถานการณ์ในการทำงานแนวใหม่ สุดท้ายคือความมุ่งมั่นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและรักษาให้การเปลี่ยนแปลงอยู่กับองค์การ โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน การพัฒนาศักยภาพความสามารถที่จำเป็นในการทำสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงนั้นเห็นประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนจากการได้ทำสิ่งใหม่ๆ จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความยั่งยืนต่อไป

1.14 ปัจจัยต่อผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Key Success Factor)

ในการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การ นอกจากจำเป็นต้องมีการวางแผน การประเมินและกำกับดูแลที่ดีเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้แล้ว องค์การควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยหลักต่างๆ ที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (Key Success Factor) โดยมีปัจจัยหลักต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549) ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (Development of a climate and readiness for change) สิ่งนี้จะสร้างขึ้นได้ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญในการศึกษา วิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ ตลอดจนภูมิหลัง หรืออดีต อีกทั้งปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกที่หล่อหลอมทำให้องค์การเป็นอยู่ในสภาพปัจจุบันนี้

2. การยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดขึ้น (Widely owned strategic intent, purpose and vision) เนื่องจากการยอมรับ และการมีส่วนร่วมในความสำเร็จจะเป็นปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงควรจะมีการยอมรับร่วมกันตั้งแต่ระดับผู้นำระดับสูง และถ่ายทอดมาถึงระดับอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. ทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Energetic and visionary leadership in the top team) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้และความชำนาญด้านการศึกษาลูกค้า ประชาชน ค่านิยม พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การแต่งตั้งทีมผู้นำที่ดีควรเป็นทีมเดียวกันตลอดโครงการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มีการถ่ายทอดแนวความคิดและการทำงานอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่องไม่ขาดตอน ซึ่งจะส่งผลให้การใช้ทรัพยากร และการจัดการกับเวลาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลา สถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมาย (Alignment of the whole navigational style) เนื่องจาก เราได้มีการวิเคราะห์

และศึกษาองค์การมาอย่างดีในระดับหนึ่งแล้ว ดังนั้นแผนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ น่าจะสามารถช่วยสนับสนุน และเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลาต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

5. ให้ความสำคัญกับการมองภาพรวมทั้งระบบ และความคิดอย่างต่อเนื่อง (Continual focus on systems and holistic thinking) เพื่อการดำเนินการที่เชื่อมโยงกันเป็นภาพรวมทั้งพฤติกรรม กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การตอบสนอง และการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้บุคลากรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามที่หวังในท้ายที่สุด

6. ศึกษา และทำความเข้าใจกับสภาพภายนอกอย่างต่อเนื่อง (Continuous understand and influence organizational context) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามที่เราคาดหวังได้และคาดหวังไม่ได้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องติดตามทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

7. ความสามารถในการกำหนด วางแผน และการปรับแผนการดำเนินการ (Ability to set, navigate and adjust a journey path) ดังที่กล่าวไว้ในปัจจัยข้างต้นเมื่อเราได้ทำการศึกษาตลอดจนทำความเข้าใจกับสภาพและปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ความจำเป็นอีกประการหนึ่งคือ ความยืดหยุ่นในการนำเสนอข้อมูลนั้นไปปรับแผนการดำเนินงานเพื่อตอบสนองประเด็นนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ในท้ายที่สุด

1.15 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านหรือการขัดขืนที่เกิดขึ้นกับระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์การ (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์, 2545) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การใดๆ จะต้องเผชิญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2539) เนื่องจากแรงต้านจะเกิดขึ้นเสมอในทุกการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์หรืออาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออกมาอย่างเปิดเผยหรือไม่เปิดเผย ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและพยายามลดให้น้อยลง เพื่อให้ไม่ให้ขยายออกไปกลายเป็นความขัดแย้ง ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยความลำบาก เมื่อใดที่หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น การตอบสนองของบุคคลในหน่วยงานต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถแยกออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

1. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. การไล่ตามการเปลี่ยนแปลง
3. การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์

รูปแบบการตอบสนองแบบสุดท้ายน่าจะเป็นการตอบสนองที่ปลอดภัยที่สุด เพราะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจย้อนกลับมาทำลายทั้งบุคคลและหน่วยงานนั้นได้ ขณะที่การไล่ตามการ

เปลี่ยนแปลงเป็นวิธีที่ค่อนข้างเสี่ยงเพราะอาจตามไม่ทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเกินสมรรถนะของหน่วยงาน ดังนั้น การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส หรือ การนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเพราะมีการวางแผนเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รู้เท่าทันและปรับสภาพการเปลี่ยนแปลงให้อดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาผลักดันให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Gattiker, 1990) ซึ่ง Klein (1976) ให้ความเห็นว่าในระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ

ระยะแรก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็กๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด

ระยะที่สองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเห็นเด่นชัดขึ้น

ระยะที่สาม ข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง

ระยะที่สี่ ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน

ระยะที่ห้า ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะมีน้อยลง และคล้อยตามผู้สนับสนุน

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์การต่างๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง จะมีระดับความรุนแรงมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์การในขณะนั้น เพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ปกติที่จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลง (Certo, 1997) ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์การก็ตาม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นพฤติกรรมที่พบได้เสมอจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ สเตียร์ส (Steers, 1977) กล่าวถึง เหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยแยกสาเหตุออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สาเหตุส่วนบุคคล (personal sources) เกิดจาก (1) เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น (2) มองไม่เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (3) กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง (4) กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (status) ความมั่นคงและอำนาจอื่นๆ (5) ขาดการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรก (6) นิสัยไม่ชอบเปลี่ยนแปลง (7) ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิม (8) ค่านิยมและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ และ (9) การขัดแย้งระหว่างบุคคลขององค์การ ในด้านวัตถุประสงค์

2. สาเหตุขององค์การ (organizational sources) ประกอบด้วย (1) ระบบผลตอบแทน (reward system) จะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้ (2) การขัดกันระหว่างองค์การ หรือมีการแข่งขันมากจึงไม่อยากจะร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (3) ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนได้ (4) เกรงกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเสียดุลอำนาจ (balance of power) ที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มองค์การ (5) บรรยากาศขององค์การในขณะนั้นดีอยู่แล้ว (6) วิธีการเลือกเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี (7) ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะประสบความสำเร็จและ (8) โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) แบ่งสาเหตุที่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักของเหตุผล ไม่ว่าจะองค์การจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์การหรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร การปรับปรุงเกณฑ์ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือการออกแบบงานใหม่ๆก็ตาม แต่ผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆตามมาด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงจากงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามเป็นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ๆ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น การต่อต้านที่เกิดจากสาเหตุนี้เป็นเพราะบุคลากร

2. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการทางด้านจิตวิทยา การต่อต้านประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องมาจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการสนับสนุนและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การที่บุคคลเกิดความรู้สึกกลัว เพราะไม่รู้ว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้วจะมีอะไรเกิดขึ้นกับตนเองบ้างรวมทั้งไม่ไว้วางใจผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการที่สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นว่ามีเจตนาดี เพราะจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจะเป็นของผู้บริหาร หรือฝ่ายจัดการแต่เพียงฝ่ายเดียว ตลอดจนความรู้สึกไม่มั่นคง

2.1 เกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ โดยปกติแล้วมนุษย์จะยอมรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ถ้าหากสถานการณ์นั้นๆไม่สร้างความยุ่งยากลำบากให้จนเกินไป ทั้งนี้เพราะ มนุษย์มีความสามารถในการปรับตัว หากจะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้นใหม่อีก ประสบการณ์จากในอดีตจะทำให้พวกเขาตระหนักถึงความยุ่งยากที่เคยพบ ดังนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2.2 เกิดจากความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง เพราะพวกเขาเชื่อว่าอย่างน้อยที่สุดเขาจะต้องได้รับผลข้างเคียงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ บุคลากรจะคิดเอาเองว่าเขาจะต้องเผชิญกับสิ่งต่างๆ (Beer, 1980) ดังนี้

2.2.1 สูญเสียความสามารถ (loss to competence) การเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องยกเลิกวิธีการ รูปแบบและกระบวนการในการทำงานที่เคยมีมาแต่เดิม ไม่ว่าจะเป็นส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม ดังนั้น ความสามารถซึ่งเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยวิธีการเก่าๆ จะไม่สามารถนำมาใช้กับงานใหม่ได้อีก

2.2.2 สูญเสียสัมพันธภาพ (loss of relationship) เมื่อองค์การเปลี่ยนแปลงจะก่อให้เกิดรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งหน้าที่ต่างๆใหม่เกิดขึ้น และในหลายๆกรณีจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อบุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ขึ้นใหม่ในระหว่างสมาชิกของทีมงานเพื่อทดแทนความสัมพันธ์ ความเคยชินหรือคุณค่าของสัมพันธภาพระหว่างทีมงานเดิมที่สูญหายหรือหมดสิ้นไปกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

2.2.3 การสูญเสียอำนาจ (loss of power) การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้บุคลากรบางคน บางกลุ่ม เกิดการเปลี่ยนแปลงอำนาจ และอิทธิพล โดยบางตำแหน่งมีอำนาจเพิ่มขึ้นในขณะที่บางตำแหน่ง จะต้องสูญเสียอำนาจไป

2.2.4 การสูญเสียสิ่งที่ควรได้รับ (loss of extrinsic rewards) การที่องค์การเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ค่าตอบแทนและสิทธิพิเศษตามตำแหน่งของบางคน บางกลุ่มลดลง

3. การต่อต้านเนื่องมาจากหลักการด้านกลุ่มสังคม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลประโยชน์ หรือค่านิยมของกลุ่ม เกิดกระทบกระเทือนบุคลากรซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีข้อดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะมีการละเลยหรือมองข้ามประเด็นที่สำคัญบางประการไปได้

พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การจะมีพฤติกรรมแสดงออกในหลายๆ รูปแบบ คือ (1) การลดปริมาณผลลัพธ์ของการทำงานให้ต่ำลงเรื่อยๆ (2) มีการทะเลาะเบาะแว้ง และมีความไม่เป็นมิตรแฝงอยู่ในใจ (3) มีการปลุกระดมเพื่อหยุดงานประท้วง (4) เพิ่มจำนวนเวลาของการทำงาน (Lawrence, 1954) (5) ตั้งตัวเป็นศัตรูหรือฝ่ายตรงข้าม (6) ปฏิวัติทำลายล้างกัน (7) ใช้อิทธิพลต่างๆต่อต้านไม่ยอมปฏิบัติงาน (8) ขาดงาน ลาออก ย้าย ร้องทุกข์ เป็นต้น (9) ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต่ำ (อรุณ รักรธรรม. 2543) (10) โดยการไม่รู้ (11) โดยการไม่นำไปใช้ (12) โดยการรักษาสภาพเดิม (13) โดยอ้าง

ชนบทรรมนิยมประเพณี (14) โดยใช้วิธีการของผู้อื่นแทน (15) โดยอ้างความสำเร็จเก่าๆ และ (16) โดยอ้างความล้มเหลวจากประสบการณ์ (เชีวชาญ อังศุวัฒน์กุล. 2544)

จากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือกลุ่มที่แสดงออกมาเมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถ้าจะแบ่งพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามที่กล่าวข้างต้น จะแบ่งออกได้เป็นสามกลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่หนึ่ง การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย กลุ่มที่สอง การต่อต้านทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และกลุ่มที่สาม การเพิกเฉยและการถอนตัว แต่ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มใดผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้และทราบถึงพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกมาเพื่อที่จะได้หาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลาและสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไปได้ประสบความสำเร็จ

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีและเกิดขึ้นในองค์การไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับและสนับสนุนให้ องค์การนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หรือการหามาตรการในการ ป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์ หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

ดีพ (Deep, 1978) ได้สรุปสมมติฐานไว้ทั้งหมด 6 ประการ คือ

- (1) สมาชิกเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง
- (2) สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา
- (3) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมใน กระบวนการเปลี่ยนแปลง
- (4) สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ ดีที่สุดสำหรับสมาชิก
- (5) สมาชิกมีทางเลือกว่า สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
- (6) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากความเข้าใจในสมมติฐานทั้งหกประการแล้วนั้น เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงควร พิจารณาถึงสิ่งต่างๆอีก 9 ประการ เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Lippitt, 1969)

- (1) ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม

- (2) เป็นการเพิ่มสัมพันธอันดีระหว่างบุคคล
- (3) ทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้า
- (4) ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้อง มีส่วนในการตัดสินใจ
- (5) ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก
- (6) ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา
- (7) ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ
- (8) เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน
- (9) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1985) ได้กล่าวถึง การลดแนวต่อต้านแล้วเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งกระทำได้ 8 ประการ โดย (1) สร้างแรงสนับสนุนของกลุ่ม (use of group forces) (2) ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี (leadership for change) (3) ให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) (4) การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ (shared rewards) (5) สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก (employer security) (6) การติดต่อสื่อสาร (communication) (7) ร่วมมือกับสหภาพแรงงานในการเปลี่ยนแปลง (working with unions) และ (8) ทำการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (working with the total system)

ลูเนนเบิร์ก และออสไตน์ (Lunenberg & Ornstein, 1991) มีความเห็นว่าการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดย (1) การวางแผน (planning) (2) การสื่อสาร (communication) (3) การให้มีส่วนร่วม (participation) (4) การสนับสนุน (support) (5) การให้รางวัล (rewards) และ (6) การบังคับ (coercion)

โรบบินส์ (Robbins, 1994) ให้คำแนะนำผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งวิธีการที่ใกล้เคียงและแตกต่างจากที่มีผู้อื่นนำเสนอแล้ว ประกอบด้วยวิธีการ 6 อย่าง คือ (1) การให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร (education and communication) (2) การให้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation or involve employees in change efforts) (3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและอำนวยความสะดวก (facilitation and support) (4) การเจรจาต่อรอง (negotiation) (5) การเข้าไปจัดกระทำและดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and cooperation) และ (6) การบังคับ (coercion)

เชี่ยวชาญ อังศุวัฒน์กุล (2544) ได้รวบรวมวิธีการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการคนอื่นๆ ไว้ 11 ประการ คือ

(1) การสร้างความเชื่อถือ (trust) หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรมีความเคารพไว้วางใจหรือเชื่อถือ เพราะเมื่อคนในองค์กรศรัทธาต่อตัวผู้บริหารแล้ว การยอมรับ เชื่อฟัง หรือเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องง่าย

(2) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (education and communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารหรือให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับสมาชิกโดยการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อถ่ายทอดข้อมูลให้กับสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ซึ่งให้เห็นถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรโดยส่วนร่วมให้ดีขึ้น

(3) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (participation) ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง วิธีการแบบนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของนักวิชาการที่ชื่อโคชและเฟรนช์ (Coch & French, 1952) แล้วว่า การให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

(4) การพยายามรักษาประเพณีที่เป็นประโยชน์เอาไว้ (attempt to maintain useful custom) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักจะมีความจริงอย่างหนึ่งว่า จะมีผลกระทบต่อประเพณีหรือวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งสร้างความเคยชินในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมักจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและเกิดการต่อต้านขึ้นมา ดังนั้น ถ้าหากเป็นไปได้ การเปลี่ยนแปลงควรจะต้องทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมในการทำงานเดิมในองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้แต่อย่างไรก็ตามประเพณีหรือวัฒนธรรมในการทำงานที่รักษาเอาไว้ ควรจะเป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

(5) การเปลี่ยนแปลงเฉพาะในสิ่งที่จำเป็น (make only necessary change) การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพราะอยากจะเปลี่ยนแปลงและไม่ใช่เป็นความต้องการของคนใดคนหนึ่งหากแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นเพราะเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการจะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดหรือประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเป็นไปตามสถานการณ์ที่จำเป็นและเป็นสิ่งที่ประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง

(6) สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย (guarantee against loss) การเปลี่ยนแปลงขององค์กรบางครั้งอาจทำให้บุคคลหรือสมาชิกกลัวในเรื่องของการตกงานหรือความก้าวหน้าและรายได้ ดังนั้นจะต้องสร้างหลักประกันว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะไม่เกิดขึ้นเพื่อทำให้สมาชิกหมดความกังวลใจ

(7) การให้รางวัลตอบแทน (supplementary reward) นอกจากการให้หลักประกันว่าเขาจะไม่สูญเสียสถานะเดิมของเขาแล้วยังอาจจะต้องใช้วิธีการให้รางวัลเพิ่มเติม หากเขามีความเต็มใจที่จะสร้างสรรคการเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

(8) การให้คำปรึกษา (provide counseling) บุคคลหรือสมาชิกในองค์การอาจมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆที่ตนเองไม่คุ้นเคยหรือคิดว่าตัวเองไม่มีความสามารถทำได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคอยให้คำปรึกษาโดยต้องมีความเชื่อมั่นว่าบุคคลหรือสมาชิกสามารถจะปฏิบัติงานใหม่หรือแก้ปัญหาได้

(9) การใช้เล่ห์เหลี่ยมและการดึงเข้าเป็นพวก (manipulation and co-optation) การใช้เล่ห์เหลี่ยม หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามจะหาวิธีการแยกสลายบุคคลหรือกลุ่มอย่างลับๆเพื่อไม่ให้มีการรวมตัวต่อต้านขึ้นมา ซึ่งอาจจะใช้วิธีการปล่อยข่าวลือให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผลดีขึ้นมา โดยการทำให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ในแต่ละครั้ง ส่วนการดึงเข้ามาเป็นพวกใช้วิธีการชักจูงหรือบางครั้งอาจจะต้องซื้อตัว (pay off) หัวหน้าหรือผู้นำกลุ่มต่อต้านโดยให้ตำแหน่งหรือบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

(10) การเจรจาต่อรอง (negotiation) การอนุญาตให้บุคคลหรือสมาชิกมีโอกาสเข้ามาเจรจาต่อรองถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

(11) การใช้วิธีการบังคับ (coercion) คือ การที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

วิธีลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นแต่ละวิธีการจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆกันแต่ สรุปเป็นแนวทางใหญ่ๆ ได้ดังนี้

(1) การสนับสนุนส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจและพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจ การให้มีส่วนร่วม การสนับสนุน การให้รางวัลหรือการเจรจาต่อรอง และตกลงร่วมกัน เป็นต้น

(2) การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงการใช้แนวทางนี้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้วิธีตอบโต้กับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหรือบรรดาสมาชิกในองค์การโดยใช้แรงกดดันให้บุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่คำนึงว่าบุคคลหรือสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่

สรุปได้ว่าวิธีการลดการต่อต้านมีหลากหลายวิธี โดยต้องเริ่มจากผู้นำที่ต้องสื่อสารให้บุคคลในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการสื่อสาร การให้มีส่วนร่วม ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น การให้การศึกษอบรม การสนับสนุน การจูงใจด้วยรางวัลและการยกย่อง เป็นต้น

1.16 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทและทำหน้าที่สำรวจ วินิจฉัยปัญหา ให้คำปรึกษา แนะนำ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางเอาไว้หรือเกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (success of change) หรือไม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บางครั้งใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความหมายเดียวกับคำว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการ นอกจากนี้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการยังใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น ตัวกลางเผยแพร่ หรือ ตัวการเปลี่ยนแปลง หรือ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร แต่ทั้งหมดมีความหมายไปในทางเดียวกันการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างมาก ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและนำไปปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนวิธีใด และการมีขั้นตอนอย่างไร (สุริมาตีเป็นธรรม, 2547 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2539) การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เริ่มจากตัวผู้บริหารขององค์กรนั่นเอง ไม่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แจ๊ค เวลช์ (Jack Welch อ้างถึงใน สุชาติ รังสินันท์, 2551) ผู้ก่อตั้งบริษัท GE กล่าวกับผู้บริหารในบริษัทว่า “จงเริ่มต้นแต่ละวันด้วยความรู้สึกว่าเป็นวันแรกของการทำงาน จงสร้างการเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่องที่เป็นเพื่อพัฒนาปรับปรุง”

จะเห็นได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กรควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างได้ผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่างเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

แฮฟลอค (Havclock, 1973) ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กรบางครั้งอาจเรียกชื่ออื่น เช่น เป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา

แมคฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979) กล่าวไว้ในแนวเดียวกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงองค์การ

คาร์เรลล์ เจนนิ่งส์ และเฮฟริน (Carrel, Jennings & Heavrin, 1997) อธิบายคำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้สอดคล้องกับ ลิพพิทท์ (Lippitt) ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบเพื่อผลักดันให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents or Leader) ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สุชาติ รังสินันท์ (2551) ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึงบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และต้องทำงานร่วมกับกลุ่มบุคคลเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การที่มีจุดหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผลโดยปฏิบัติตนในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่เคยอำนวยความสะดวก เข้าร่วมสำรวจ วิเคราะห์ปัญหาขององค์การ วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ตลอดจนติดตามผลและรับผิดชอบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามจะเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลนั้น จำเป็นที่จะต้องผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำ (leader) ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) ได้จำแนกประเภทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์การ (Internal Change Agents) คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้นำประเภทนี้อาจเป็นผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร (External Change Agents) คือ ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มาจากภายนอกองค์กร ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดระบบและทรัพยากรมนุษย์ โดยทางองค์กรได้ทำสัญญาว่าจ้างจากบริษัทที่ปรึกษาหรือสถาบันทางการศึกษาที่มีสาขาวิชาด้านการจัดการและการพัฒนาองค์กร

อย่างไรก็ดี ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆ ในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณสมบัติ 4 ประการ (ณัฐพันธ์ เชาვნนท์, 2545) ดังนี้ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กร ต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้บุคลากรคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และการแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ความสามารถในการประมวผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความรู้ทั้งในทฤษฎี และทักษะการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์การประการสำคัญต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริง และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบมีหลักการ

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากประสบการณ์ สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนาองค์กรที่เหมาะสม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่น เปิดใจพร้อมรับต่อความท้าทาย และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เสมอ ไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากบุคลากรทุกคนที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับสถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นเพื่อเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ และสามารถแก้ปัญหอย่างเหมาะสม

เบอร์นีย์ บาสส์ (Bernice Bass, 1985) ได้อธิบายลักษณะผู้นำ โดยระบอบองค์ประกอบสำคัญของผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง 4 ลักษณะคือ

- 1) มีบารมี (Charisma) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเชื่อ มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง เชื้อมั่นในตนเอง เสียสละ เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามยึดถือ
- 2) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามรู้สึกถึงพลังกำลังและความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (intellectual stimulation) การส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลรอบคอบ ใช้ความคิด สนับสนุนการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบที่ถูกต้อง พิจารณาปัญหาในมุมมองใหม่ที่แตกต่าง
- 4) มีความเห็นอกเห็นใจ (Individualized contribution) มีความสนใจใส่ใจบุคคล เป็นที่เลื่อมใส ให้คำปรึกษา คำแนะนำ มีความเห็นอกเห็นใจผู้ตาม เข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น

โคเซอร์ และพอสเนอร์ (Kaiser and Posner อ้างถึงใน สุชาติ รังสินันท์, 2551) ได้วิจัยและเสนอ 5 ด้านของผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) การท้าทายอำนาจ (Challenging the power) ผู้นำต้องส่งเสริมผู้อื่นให้เกิดความคิดใหม่ แนวทางใหม่ในการทำงาน การแก้ปัญหา และวิธีทำงานในองค์กร ส่งเสริม การทดลองคิดค้นพร้อมที่จะเสี่ยงและเปลี่ยนแปลง
- 2) แรงจูงใจวิสัยทัศน์ (Inspiring a shared vision) ผู้นำสร้างสรรคความฝัน วิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนสิ่งต่างและจูงใจคนอื่นให้ค้นหาความฝัน ความหวัง และสร้างวิสัยทัศน์ให้คนอื่นเห็น และเดินตามด้วยวัตถุประสงค์ที่ไม่ซับซ้อน
- 3) สนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติ (Enabling others to act) ผู้นำต้องตระหนักว่าเขาไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง ดังนั้นต้องค้นหาและสนับสนุนความร่วมมือและประสานสัมพันธ์ การสร้างทีมและการมอบอำนาจผู้อื่น ซึ่งมีทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ลูกค้า ผู้ผลิต
- 4) เป็นแบบอย่าง (Modelling the way) ผู้นำต้องส่งเสริมกระบวนการจัดการ การวางแผน และติดตามผล แก้ปัญหา โดยการกระทำที่ได้รับการยอมรับนับถือ ความไว้วางใจจากผู้อื่น ต้องคำนึงถึงความเชื่อถือไว้วางใจ เนื่องจากมีความชัดเจนในคุณค่า และมีพฤติกรรมที่คงที่สม่ำเสมอ
- 5) ส่งเสริมให้กำลังใจ (Encouraging the heart) ผู้นำต้องตระหนักว่าการจะบรรลุวิสัยทัศน์ เป็นเรื่องเหนื่อยอ่อนและลำบากแสนสาหัส จึงต้องรักษาขวัญกำลังใจ โดยการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยความสำเร็จของทุกคน โดยส่งสัญญาณถึงความเชื่อถือ ยอมรับและให้เกียรติอย่างแท้จริง

Manasse (1986) ได้ระบุว่า องค์ประกอบ 4 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้ นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์การ (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับภาพที่กว้าง และสมบูรณ์ของระบบองค์การ ซึ่งรวมทั้งสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพว่าองค์การในอนาคตควรจะ เป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ในการ พัฒนา การกำหนดตำแหน่งของบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าด้วยกัน เป็น ความสามารถของผู้บริหารที่จะระบุ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะและทรัพยากรต่างๆ
4. วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ (Stratage Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความ เข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงสิ่งที่เป็น จริงในปัจจุบันกับความเป็นไปได้ในอนาคต วิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ก็คือ การบริหารการ เปลี่ยนแปลงนั่นเอง

Bennis and Nanus (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย กระบวนการและเทคนิคในการ เปลี่ยนแปลงองค์การ และได้พบข้อคิดเห็นว่ามีปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้องค์การอยู่รอด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้บริหารต้องมีวิสัยที่ดี เป็นผู้รวบรวมพลังของ บุคลากรให้ทุ่มแรงทุ่มใจ ทำให้เป็นจริงให้ได้ ผู้บริหารต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้นต้องตัดสินใจ ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การในอนาคตต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงาน ของบุคลากรในองค์การ สร้างแรงดลใจให้สมาชิก โดยทำให้บุคลากรรู้ว่างานมีความหมายต่อ องค์การและสนองความต้องการพื้นฐานของสมาชิกได้ ทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเองว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์การหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดการตัดสินใจต่าง ๆ รวมทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่มและความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ
2. พัฒนาความผูกมัดและศรัทธา (Developing Commitment) ผู้บริหารต้องสร้างความ ผูกมัดและศรัทธาแก่สมาชิกในองค์การ ให้เกิดการยอมรับพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความ จริงใจ
3. การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitating Organization Learning) ผู้บริหาร ต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์การ ต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องติดตามการสนองตอบของผู้ตามส่งเสริมและอำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ของบุคลากร ต้องกระตุ้นบุคลากรในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนในการพัฒนา รวมทั้ง

สนับสนุนให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผนและการรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและทิศทางที่เปลี่ยนไป

บรูค (Bruke, 1971) ได้สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความรู้พื้นฐานที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงจะมีได้แก่ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาอุตสาหกรรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีองค์การ การบริหารทฤษฎีเชิงระบบสังคมวิทยาและวิทยาการจัดการเป็นต้นซึ่งความรู้เหล่านี้จะสามารถนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ระดับต่างๆ

(2) ความรู้ทางการออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดรูปแบบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์การ ลูกค้านำได้

(3) ความรู้เรื่องธรรมชาติและลักษณะต่างๆขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้ว่าองค์การเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตลอดเวลา และต้องเข้าใจแนวความคิดเชิงระบบขององค์การเป็นอย่างดี

(4) ความรู้เรื่องวัดและประเมินผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องติดตามว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ การวัดและประเมินผลอาจได้จากการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ พฤติกรรม เจตคติและผลการปฏิบัติงาน

นอกจากคุณลักษณะความรู้ความสามารถที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีตามที่กล่าวแล้ว สุนันทา เลานันท์ (2544) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีทักษะต่างๆที่จำเป็น

(1) ความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจและติดตามเรื่องอย่างจริงจังในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ปรึกษาจะต้องรับฟังปัญหาต่างๆด้วยความตั้งใจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มากพอสำหรับการวินิจฉัยขององค์การ

(2) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความซื่อสัตย์ต่อกันในการทำสัญญาทางจิตวิทยากับกลุ่มผู้บริหารนั้น จะมีข้อความระบุถึงความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายว่าจะติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไว้วางใจต่อกัน ดังนั้น ที่ปรึกษาจะต้องแสดงออกให้เห็นถึงทักษะเหล่านี้

(3) ความสามารถในการสร้างความร่วมมือในการทำงานร่วมกับสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะแสวงหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างที่ปรึกษากับลูกค้า

(4) ความสามารถในการออกแบบและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อเตรียมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้

(5) ความสามารถในการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องแม่นยำเพื่อช่วยให้ตีความหมายในเรื่องปัญหาองค์การมีความถูกต้อง

(6) ความสามารถในการทำงานร่วมกับกลุ่มต่างๆไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดซึ่งจะทำให้เกิดการดำเนินงานต่างๆเป็นไปด้วยความราบรื่น

จะเห็นได้ว่า คุณสมบัติและบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน สามารถนำความคิด ความสามารถและความผูกพันเพื่อให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ บุคลากรสามารถเรียนรู้และแก้ไขปัญหาได้มีความไว้วางใจ

บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำหรับผู้บริหารที่จะสามารถนำการเปลี่ยนแปลงได้จึงต้องมีภาวะผู้นำสูงและบทบาทสำคัญของผู้บริหารในการนำการเปลี่ยนแปลง (สุชาติ รังสินันท์, 2551) อาจกำหนดได้ ดังนี้

1. ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ยินดีรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และที่สำคัญต้องกระตุ้น จูงใจผู้อื่นให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงและความหวังในทางบวก สร้างความรู้สึกเป็นทีม เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันจนเกิดพลังพฤติกรรม
2. ผู้เป็นแบบอย่างชี้นำด้านความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ
3. ผู้สื่อสาร ชี้แจงถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลให้ทุกคนเข้าใจ คล้อยตาม นำเสนอวิสัยทัศน์เป้าหมายให้ทุกคนรับรู้อย่างชัดเจน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
4. ผู้ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขปัญหา โดยติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของงาน และช่วยคลี่คลายจุดที่เป็นปัญหา ช่วยผ่อนคลายความกดดันจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยแก้ปัญหาคความกลัว วิดกกังวล

ตามทฤษฎีของ แฮฟลอค (Havclock, 1973) ได้ให้ข้อคิดว่าบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 4 ประการ คือ

- (1) บทบาทในการกระตุ้น เป็นผู้กระตุ้นหรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหาหรือแรงกดดันต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ

(2) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาเป็นผู้เสนอแนะชี้ช่องทางในการแก้ปัญหาหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา

(3) บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการเป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การยอมรับปัญหาตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาข้อมูลที่ต้องทันสมัย เลือกรูปวิธีการแก้ปัญหาและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

(4) บทบาทในการประสานแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะ ในการวิเคราะห์ปัญหาพร้อมทั้งทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ

1.17 นวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีมติในการพิจารณาที่องค์การและนวัตกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

มานิต ศุภธสกุล (2546) จำแนกมติในการพิจารณาส่วนประกอบหรือปัจจัยสำคัญขององค์การ และนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็น 4 ด้าน คือ บุคคลและกลุ่มบุคคล งาน ระบบงานและการจัดโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีและวิทยาการด้านต่างๆ

นวัตกรรมเกี่ยวกับงาน

ในการวางแผนและบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ นวัตกรรมเกี่ยวกับงานที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การขยายขอบข่ายความรับผิดชอบของงาน (Job enlargement) เป็นการขยายความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแนวราบ ให้มีโอกาสทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานในระดับเดียวกันที่กว้างขวางขึ้น หรือปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ ที่มีระดับความรับผิดชอบหรือความยากง่ายของงานในระดับเดียวกันที่กว้างขวางขึ้นหรือหลายกิจกรรมมากขึ้น

2. การปรับปรุงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบให้เป็นงานที่มีความหมาย (Job enrichment) เป็นการปรับปรุงลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบหรือเพิ่มระดับความยากของงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานเดิม ในลักษณะของการขยายระดับความรับผิดชอบของงานในแนวตั้ง (vertical) โดยปรับปรุงการจัดแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสทำหน้าที่หรือปฏิบัติงานที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในระดับที่สูงขึ้น หรือปฏิบัติงานในกิจกรรมเดิมหรือเพิ่มกิจกรรมอื่นที่มีระดับความรับผิดชอบหรือความยากของงานในระดับที่สูงขึ้นหรือยากมากขึ้น

3. การพัฒนาพันธกิจหรือภารกิจขององค์การ การวิเคราะห์องค์การ โดยเฉพาะการทำ SWOT อาจทำให้พบว่าองค์การจำเป็นต้องทบทวนและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจ

หรืองานบางลักษณะขององค์การให้เหมาะสมและชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อการทำงาน และปรับปรุงเกี่ยวกับพันธกิจ กลยุทธ์ ภารกิจ และงานต่างๆ ที่เคยดำเนินการอยู่เดิม

นวัตกรรมเกี่ยวกับระบบงานและการจัดโครงสร้างองค์การ

นวัตกรรมที่สำคัญเกี่ยวกับระบบงานและการจัดการโครงสร้างองค์การ ได้แก่ เทคนิคการปรับปรุงงาน การบริการงานตามวัตถุประสงค์ ระบบและการทำงานเป็นทีมและจัดการโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ และการจัดโครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. เทคนิคการปรับปรุงงาน หรือ work simplification รายละเอียดเกี่ยวกับปรัชญาหลักการ ขั้นตอนการดำเนินการและเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงงานคือ

1.1 ปรัชญาสำคัญของการปรับปรุงงาน คือ ไม่มีงานใด หรือระบบและวิธีการดำเนินงานวิธีใดที่ดีที่สุด งานหรือระบบงานและวิธีการดำเนินงานใด ๆ สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

1.2 หลักการสำคัญในการปรับปรุงงาน คือ หลัก ECRS กล่าวคือ

Eliminate คือ กำจัด ตัดทิ้ง เลิก หรือไม่ปฏิบัติในบางชิ้นงาน บางขั้นตอนหรือบางกิจกรรมที่ไม่จำเป็น เช่น การตรวจการลงนาม หรือการลงนามกำกับในบางขั้นตอน โดยไม่จำเป็นหรือไม่ก่อให้เกิดคุณค่ากับชิ้นงานหรือกระบวนการในการปฏิบัติงานนั้น เป็นต้น

Combine คือ รวมหรือเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน โดยรวมบางชิ้นงาน บางขั้นตอนหรือบางกิจกรรมเข้าด้วยกัน เช่น การรวมกิจกรรมในการตรวจสอบร่างหนังสือ คำสั่ง หรือหลักฐาน ก่อนส่งพิมพ์ กับการลงนามในหนังสือ คำสั่ง หรือหลักฐานที่จัดพิมพ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนส่งออก โคนรวมเหลือกิจกรรมการตรวจสอบและลงนามเพียงครั้งเดียว เป็นต้น

Rearrange คือ จัดใหม่ โดยการศึกษากิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานหรือการทำงานนั้นนับแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ และพิจารณาหาแนวทางในการจัดการเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการทำงานนั้นเสียใหม่ เช่น การจัดกระบวนการกำจัดทำฎีกาเบิกจ่ายเงินงบประมาณ จากเดิมที่มีการตรวจสอบและลงนามในรายละเอียดฎีกาแต่ละฉบับ ก่อนที่จะจัดทำบันทึกเป็นเอกสารหลักฐานของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดพิมพ์หนังสือนำ เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาและลงนามในหนังสือนำเพื่อจัดส่งฎีกาไปเบิกจ่ายเงินอีกครั้ง โดยจัดขั้นตอนใหม่เป็นการจัดทำฎีกาขอเบิกจ่ายเงิน ตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมทั้งบันทึกเป็นหลักฐานของหน่วยงาน ก่อนสรุปและจัดทำหนังสือนำในการจัดส่งฎีกาขอเบิกจ่ายเงิน เพื่อนำเสนอผู้บริหารพิจารณาลงนามทั้งในรายละเอียดใบฎีกาเบิกจ่ายเงินและหนังสือนำส่งในคราวเดียวกัน เป็นต้น

Simplify คือ ทำง่าย โดยอาศัยเทคนิค วิธีการ หรือเครื่องมืออื่นๆ เช่น การใช้กระดาษก๊อปปี้เพื่อให้มีสำเนาต้นขั้วใบเสร็จ หรือการใช้สมุดใบเสร็จที่ใช้กระดาษเป็นก๊อปปี้ในตัวโดยไม่ต้องคอยสอดหรือเปลี่ยนกระดาษก๊อปปี้ การเจาะซองจดหมายปกแฟ้ม หรือปกเอกสารอีกครั้ง เป็นต้น

1.3 ขั้นตอนการปรับปรุงงาน มีขั้นตอนหลักที่สำคัญ คือ

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน หรือกิจกรรมในการดำเนินงานที่มีปัญหาในทางปฏิบัติ การคัดเลือกงาน ชี้แจงงาน หรือกิจกรรมในการดำเนินงานที่จะปรับปรุง โดยพิจารณาจากงานที่มีปัญหาในทางปฏิบัติมากที่สุด งานที่มีปัญหาค้างคา ผลิตผลด้อย งานที่เป็นงานหลักขององค์กรหรือหน่วยงาน งานที่น่าเบื่อ ไม่น่าสนใจ หรือไม่มีใครอยากทำ เป็นต้น

การศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือขั้นตอน การปฏิบัติ นับแต่เริ่มต้นจนสำเร็จ เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนขั้นตอน ทรัพยากรและปริมาณของทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้น ตามที่เป็นอยู่เดิมก่อนการปรับปรุงงาน

การริเริ่มและทดลองออกแบบงานหรือออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยอาศัยหลักการ ECRS และระบุกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานนั้นใหม่ พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนขั้นตอนทรัพยากรและปริมาณของทรัพยากรทางการบริการที่ใช้ในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้น ตามที่เป็นได้ปรับปรุงแล้ว

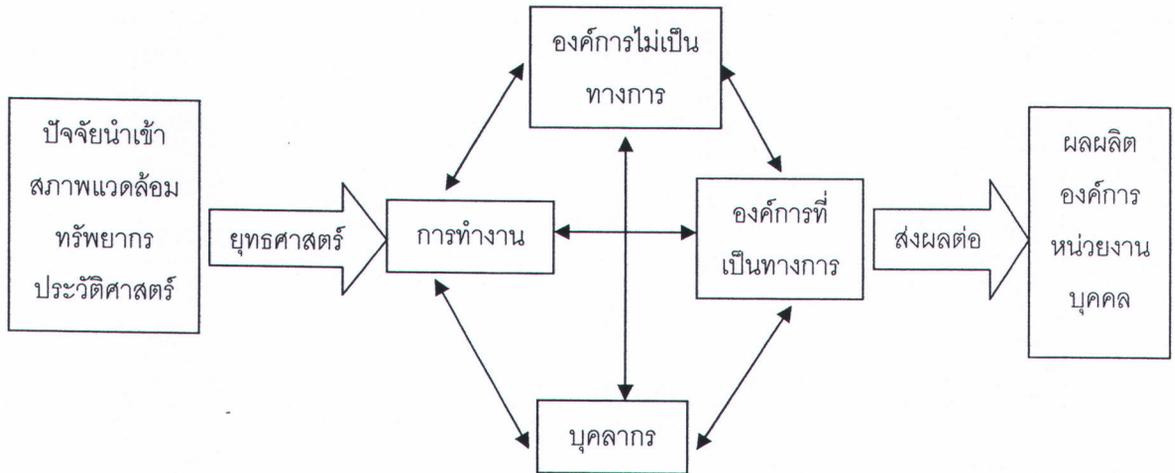
สรุปผลการศึกษาระปรับปรุงงาน และนำระบบและวิธีการดำเนินงานตามที่ได้ปรับปรุงงานใหม่ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปใช้ในทางปฏิบัติ

1.4 เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ในการศึกษาและปรับปรุงงานมีหลายชนิด เช่น การจัดทางเดินของงาน (work flow process chart หรือ flow process chart) การจัดการทำผังการกระจายงาน (work distribution chart) การศึกษาการเคลื่อนไหวร่างกายและเวลาที่ใช้ในการทำงาน (time and motion study) การออกแบบและจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน (office layout) เป็นต้น

นวัตกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลากหลาย ซึ่งในปัจจุบันได้มีเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่เป็นนวัตกรรมที่องค์กรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร เช่น การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การลดขั้นตอน การลดเวลา การออกแบบงานใหม่ให้มีความคล่องตัวขึ้น เป็นต้น ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น

1.18 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง ต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใด ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่สภาพสำนักงานเช่น การจัดส่วน เป็นต้น ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบด้านการจัดการองค์กร ปัจจัยทางสังคม และเทคโนโลยี (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548)



แผนภาพที่ 10 ตัวแบบความสอดคล้อง

ที่มา: ดัดแปลงจาก French and Bell. *Ibid.*, p.85

จากแผนภาพที่ 10 จะเห็นได้ว่าปัจจัยนำเข้ามี 3 ประการที่สำคัญคือ

(1) สภาพแวดล้อม ซึ่งจะเป็นทั้งภัยคุกคามและโอกาสที่ทำให้องค์การสามารถหรือไม่สามารถดำเนินการได้

(2) ทรัพยากรอันมีค่าต่อองค์การ เช่น เงินทุน บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี

(3) ประวัติศาสตร์ ที่ช่วยบ่งบอกความสำเร็จในอดีต ความล้มเหลว เหตุการณ์สำคัญและสภาพการณ์ การตัดสินใจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลในปัจจุบัน

ปัจจัยนำเข้าจะเป็นตัวกำหนดยุทธศาสตร์ที่องค์การพยายามทำให้สำเร็จโดยกำหนดเป็นแผนยุทธศาสตร์โดยที่ยุทธศาสตร์ต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลไปยังปัจจัย 4 ประการด้วยกันคือ

(1) การทำงาน (work) คืองานที่พนักงานพยายามทำให้เกิดสินค้าหรือบริการ

(2) บุคลากร (people) ซึ่งรวมถึงทักษะ ความรู้ การรับรู้ และกำลังแรงงานที่มี

(3) องค์การที่เป็นทางการ (formal organization) หมายถึง โครงสร้าง กระบวนการ และระบบอันทำให้เกิดการปฏิบัติงาน

(4) องค์การที่ไม่เป็นทางการ (informal organization) ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การ กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการและความเข้าใจต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องของการเกิดขึ้นจริงในการทำงาน

ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ประการดังกล่าว จะช่วยให้เกิดผลผลิต ทั้งในระดับขององค์การ หน่วยงานหรือกลุ่มและบุคคล คุณค่าของตัวแบบคือ ช่วยในการวิเคราะห์ เพื่อ (1) ประเมินลักษณะและการทำหน้าที่ของแต่ละปัจจัยและ (2) ช่วยประเมินผลความสอดคล้อง (goodness of fit) ของแต่ละปัจจัย ทั้งในแง่ความสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ขององค์การ (ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต)

และปัจจัยย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยด้วยเช่นกัน ซึ่งจะต้องพยายามทำให้เกิดความสอดคล้องของแต่ละปัจจัยดังกล่าว ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ ด้วย โดยจะต้องหาทางทำให้เกิดความสอดคล้องของแต่ละปัจจัย เช่น ถ้าองค์การกำหนดยุทธศาสตร์การให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว ฉับไว และถูกต้อง จะต้องเปลี่ยนแปลงปัจจัยอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์การ การกระจายอำนาจ เป็นต้น ถ้าโครงสร้างองค์การยังเป็นแบบระบบราชการ และเน้นการรวมศูนย์เข้าส่วนกลางอย่างมาก (highly centralized) ก็ยากที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จได้ เป็นต้น

ดังนั้นตัวแบบนี้จะช่วยทำให้เราเข้าใจถึงสภาพการณ์ของแต่ละองค์การว่าทำไมองค์การถึงมีผลงานที่ไม่ดี ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยเรื่องใดที่ไม่สอดคล้องกันและทำหน้าที่ของปัจจัยไม่ถูกต้อง ในขณะที่บางองค์การประสบผลสำเร็จสูงมากนั้น เป็นผลมาจากความสอดคล้องของปัจจัยต่างๆ ะไรบ้าง และทำหน้าที่อย่างไรจึงได้ผลงานที่ดี

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนภายใต้บริบทของแต่ละองค์การ ดังนั้นการศึกษากิจการการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลจึงควรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพราะจะทำให้เกิดมโนภาพและรู้ถึงตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันภายในองค์การ ซึ่งตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผู้นำเสนอไว้มากมายแบ่งกลุ่มตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประเภท (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548)

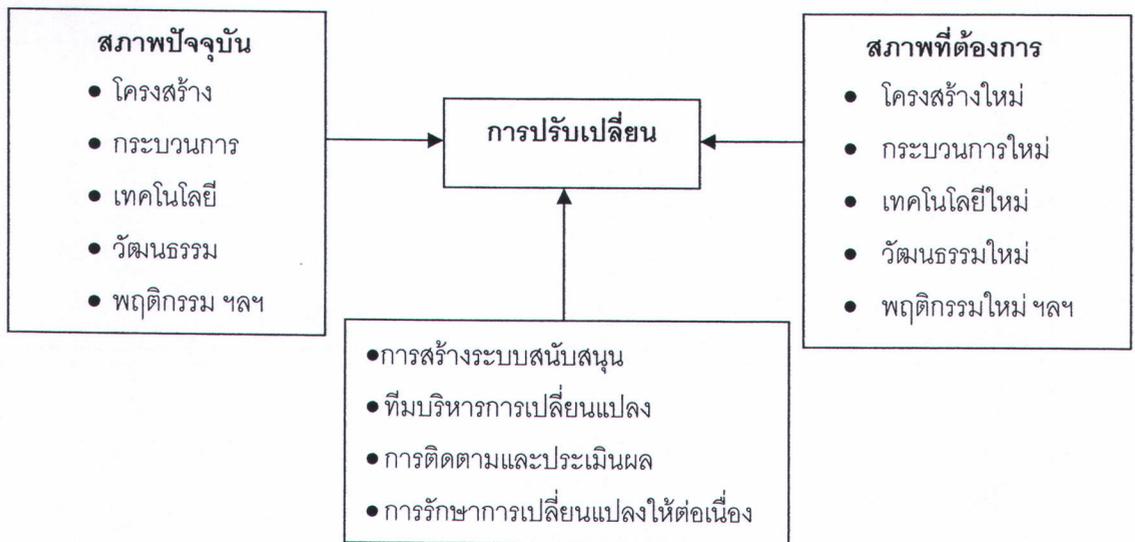
- (1) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทโครงสร้าง ซึ่งเป็นตัวแบบที่อธิบายว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง
- (2) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทกระบวนการเป็นตัวแบบที่อธิบายว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยขั้นตอนอะไรบ้าง
- (3) ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภททวงจร เป็นตัวแบบที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงมีการย้อนกลับของข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลไกต่างๆ

ตัวแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นกรอบแนวคิดที่จะแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การก็อาจจะมีปัจจัยในการดำเนินการตามแผนที่แตกต่างกันไป

ตัวแบบทั่วไป

ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป จะเป็นการเปลี่ยนแปลงจากที่นี้ (here) ไปสู่ที่นั่น (there) หรือจากสภาพปัจจุบัน (current state) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (desired state) ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (movement) องค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม ฯลฯ จากสภาพเดิม

ไปสู่สภาพใหม่ที่ต้องการในอนาคต ซึ่ง นราธิป ศรีราม (2548) เรียกการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้ว่าเป็น “ตัวแบบทั่วไป (General Model)”



แผนภาพที่ 11 ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

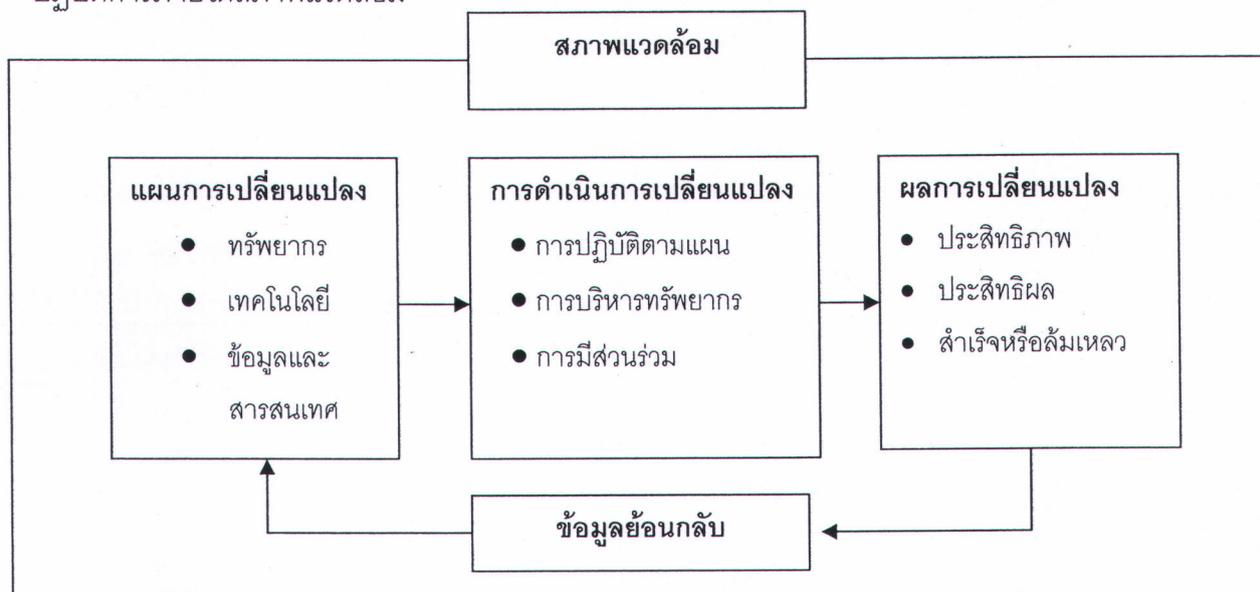
ที่มา : นราธิป ศรีราม, 2548

จากแผนภาพที่ 11 ตัวแบบทั่วไปในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กรในด้านต่างๆ คือ โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม และอื่นๆ เพื่อให้ทราบว่าสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร มีปัญหาในการปฏิบัติงานแต่ละด้านหรือไม่อย่างไร จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนมากน้อยเพียงใด แล้วจึงกำหนดสภาพใหม่ที่องค์กรจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

ในการดำเนินการปรับเปลี่ยนจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการจะต้องมีการสร้างโครงสร้างหรือสร้างระบบเพื่อสนับสนุนต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมกับจัดตั้งทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transition Management Team: TMT) ขึ้นเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตลอดจนมีการดำเนินการติดตาม ประเมินผล ตรวจสอบความถูกต้อง และรักษาระดับของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีความต่อเนื่องเพื่อให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินการไปสู่สภาพที่ต้องการบรรลุผลต่อไป

ตัวแบบระบบ

ตัวแบบระบบ (System Model) ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นตัวแบบระบบทางการเมืองและการบริหารมาประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยตัวแบบนี้จะมององค์การในฐานะเป็นระบบเปิด (open system) เปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (organic) ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) กับสิ่งแวดล้อม (environment) อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินการของระบบจะประกอบปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (conversion process) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งทั้งหมดจะปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อม



แผนภาพที่ 12 ตัวแบบระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ที่มา : นราธิป ศรีรวม, 2548

จากแผนภาพที่ 12 อธิบายได้ว่าปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การคือแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งมีการนำเข้าทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการจัดการ ตลอดจนเทคโนโลยีและข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงการต่อไป ซึ่งเมื่อนำปัจจัยนำเข้าต่างๆ ข้างต้นเข้าสู่ระบบแล้ว ระบบก็จะมีกระบวนการในแปรสภาพปัจจัยนำเข้านั้นให้ออกมาเป็นผลผลิต โดยในขั้นกระบวนการนี้ก็คือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง การบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจังและจริงใจจากผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมด

เมื่อมีการดำเนินการตามแผนขั้นกระบวนการแล้วก็จะได้ผลผลิตจากการดำเนินการตามแผนที่เรียกว่า “ผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ” ออกมา ซึ่งอาจจะปรากฏออกมาใน 2 ลักษณะ คือ

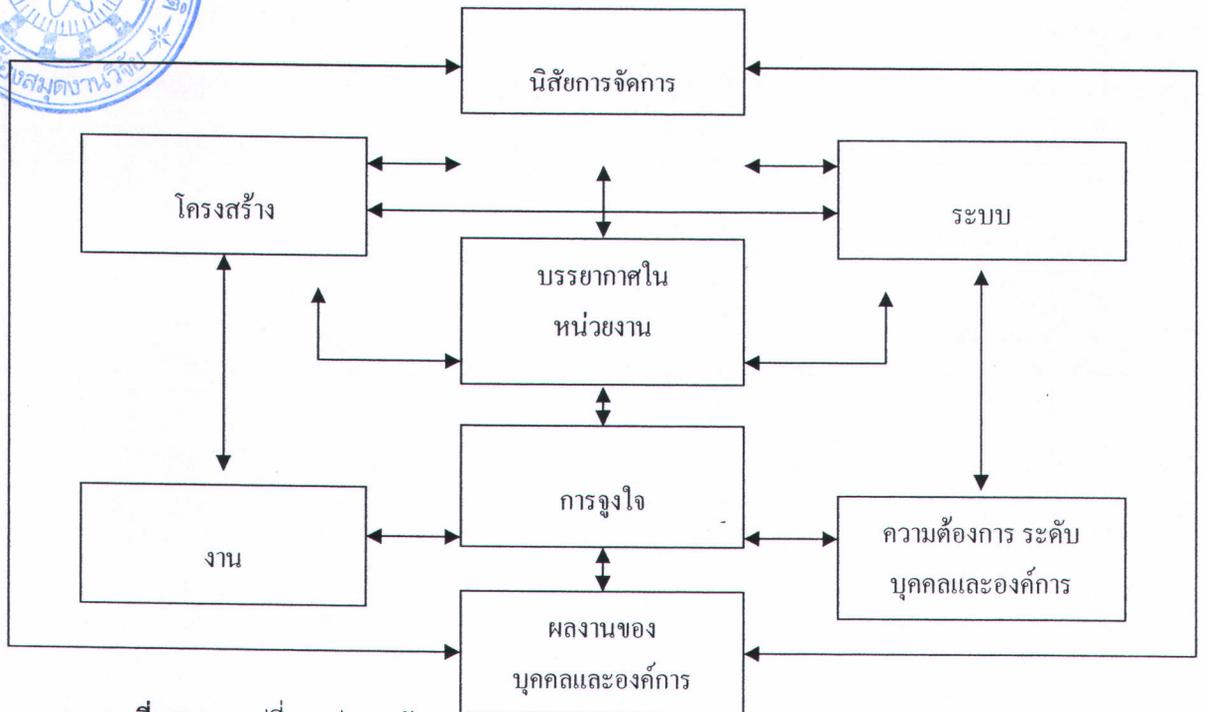
ลักษณะแรกจะเป็นลักษณะที่ทุกองค์การต่างมุ่งหวังก็คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย หรือเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลง หรือเรียกได้ว่าบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในขณะที่อีกลักษณะหนึ่งก็คือเกิดผลการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นตามมุ่งหวัง หรือเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และไม่ว่าจะเกิดผลในลักษณะใด ระบบก็จะส่งข้อมูลย้อนกลับไปเพื่อนำข้อมูลนั้นไปใช้ในการปรับปรุงหรือพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป

ตัวแบบของเบอร์ก- ลิตวิน

ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของเบอร์ก - ลิตวิน (Burke - Litwin) ที่พัฒนาขึ้นมาโดยวาเนอร์ เบิร์ก (Warner Burke) และจอร์จ ลิตวิน (George Litwin) เป็นตัวแบบที่สะท้อนถึงผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งเรียกว่าระดับแรก (first-order) และระดับสอง (second - order) (ขณะที่ Wendell L. French และ Cecil H. Bell, Jr. เรียกระดับแรกว่า Transactional Change ส่วนระดับที่สองเรียกว่า Transformational Change)

การเปลี่ยนแปลงในระดับแรก ลักษณะบางประการขององค์การอาจจะเปลี่ยนแปลงต่อธรรมชาติพื้นฐานขององค์การจะไม่เปลี่ยนแปลง ยังมีธรรมชาติพื้นฐานเหมือนเดิม โดยที่การเปลี่ยนแปลงระดับแรกนี้อาจจะเรียกต่างกันได้แก่ พัฒนาการ การปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ในระดับสองมีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐาน อันทำให้องค์การเปลี่ยนรูปไป สำหรับระดับสองนี้อาจจะเรียกได้หลายอย่าง ได้แก่ การเปลี่ยนรูป การปฏิบัติ การถอนรากถอนโคน หรือการเปลี่ยนแบบไม่ต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการทั้ง 2 ระดับ โดยเฉพาะอาจจะมุ่งไปที่ระดับสองเป็นสำคัญ

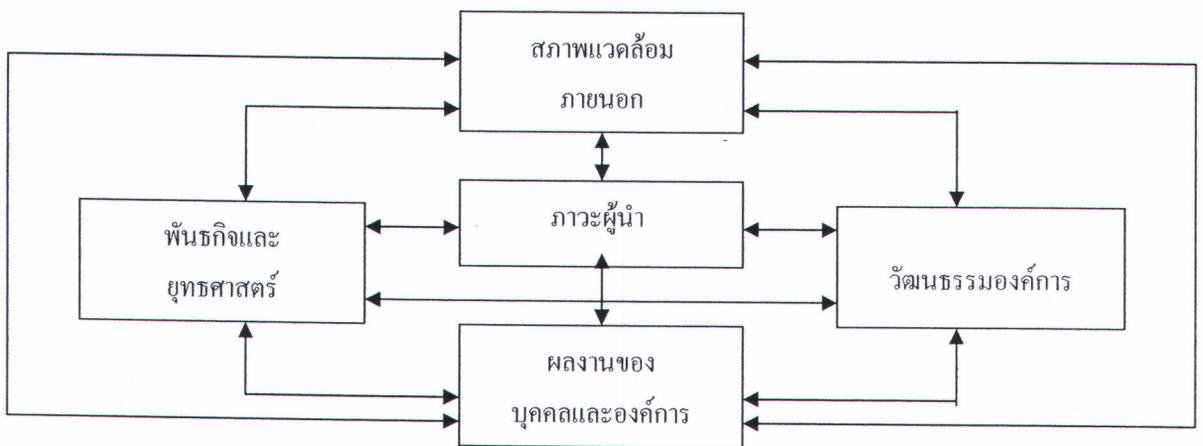
สำหรับการเปลี่ยนแปลงระดับแรกเกี่ยวกับโครงสร้าง นิสัยการจัดการ (management practice) และระบบ(นโยบายและระเบียบปฏิบัติ) ซึ่งจะเป็นเหตุในการเปลี่ยนแปลงอันส่งผลต่อบรรยากาศในองค์การ ซึ่งก็จะมีผลเกี่ยวเนื่องไปยังการจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์การ อันสัมพันธ์กับงานและความต้องการและค่านิยมของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงระดับแรกได้



แผนภาพที่ 13 การเปลี่ยนแปลงระดับแรก

ที่มา: Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. Ibid. p.77.

ส่วนการเปลี่ยนแปลงระดับสอง เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องพันธกิจและยุทธศาสตร์ รูปแบบของภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้ง 3 ประการ จะเกี่ยวเนื่องความสัมพันธ์ กับผลงานบุคคลและองค์การ โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวร อันจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

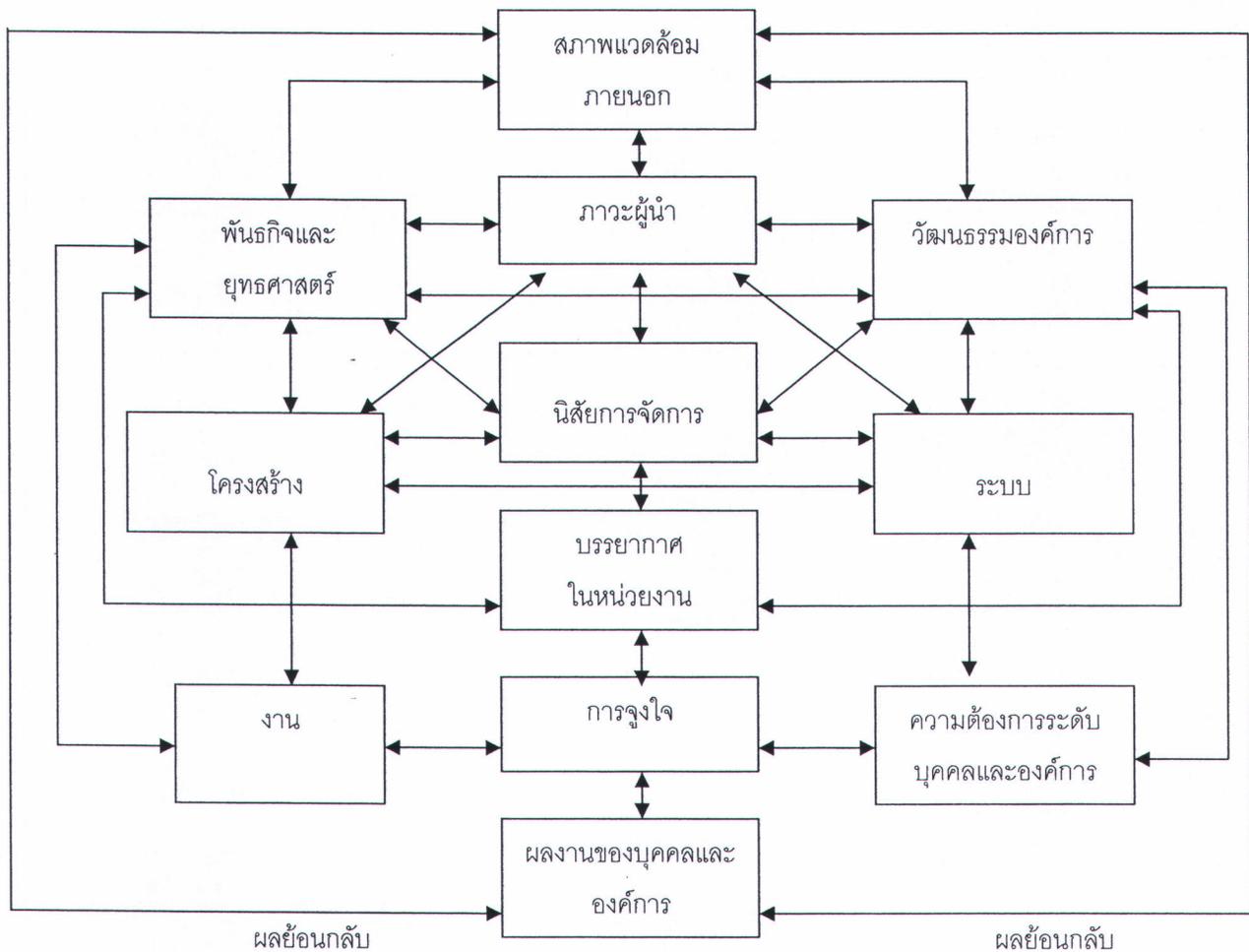


แผนภาพที่ 14 การเปลี่ยนแปลงระดับสอง

ที่มา: French and Bell. Ibid. p. 78.

จากแผนภาพที่ 13 และ 14 ดังกล่าว สามารถนำมาบูรณาการได้ ดังแสดงในภาพที่ 15 โดยที่ส่วนบนของภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับสอง ซึ่งจะส่งผลอย่างมีพลังต่อการ

เปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ในขณะที่ส่วนกลางจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงระดับแรก โดยส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของหน่วยงาน ดังแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 ตัวแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke – Litwin

ที่มา: French and Bell. *Ibid.* p. 79.

จากแผนภาพที่ 15 ตัวแบบดังกล่าวมีประเด็นที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้ตามหรือลูกน้อง เพราะจะเห็นได้ว่าผู้นำบางคนสามารถที่จะได้ทั้งงาน (ผลผลิต) และคน (ขวัญกำลังใจ) ในขณะที่บางท่านไม่ได้ทั้ง 2 ประการ หรือได้ประการใดประการหนึ่งเพียงอย่างเดียว ในระดับแรกต้องการผู้นำแบบที่สามารถแนะนำและจูงใจผู้ตามให้ดำเนินไปตามแนวทางและเป้าหมายกำหนด โดยกำหนดบทบาทและความต้องการของผลงานให้แน่ชัด ซึ่งเรียกผู้นำแบบนี้ว่า Traditional Leaders ซึ่งผู้นำแบบนี้พยายามทำให้ลูกน้องทำงานและมีผลงานในระดับธรรมดาเท่านั้น แต่ในระดับสองต้องการผู้นำแบบ Transformational Leaders ซึ่งหมายถึงผู้นำซึ่งสามารถสร้างความปรารถนา (inspire) ให้กับผู้ตามที่จะแปรผลประโยชน์ส่วนบุคคลให้กับองค์การ และยังมี

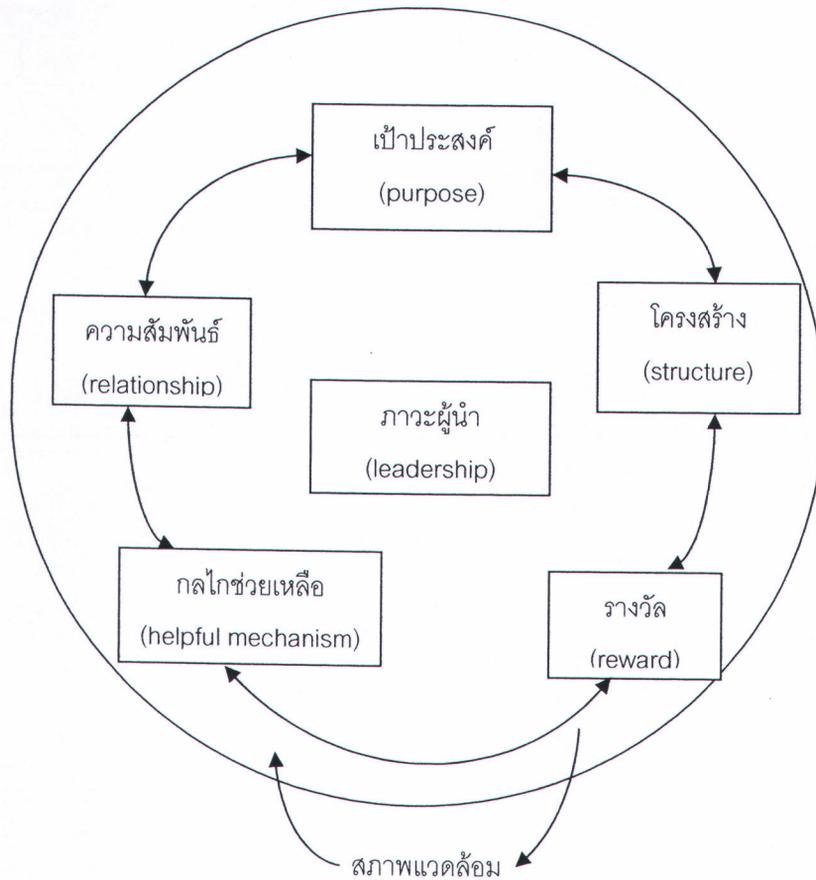
ความสามารถอย่างลึกซึ้ง และพิเศษที่ส่งผลต่อผู้ตาม ซึ่งสภาวะผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความปลอดภัยกับงานใหม่และผลงานในระดับสูง (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548)

จะเห็นได้ว่าตัวแบบนี้มุ่งให้เกิดผลต่อบรรยากาศของหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์การ โดยที่บรรยากาศของหน่วยงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ (เช่น เกี่ยวกับความรู้สึกที่ดีหรือไม่ต่อสถานที่ทำงาน บรรยากาศความเป็นมิตรหรือไม่เป็นมิตร งานยากหรืองานง่าย เป็นต้น) ซึ่งการรับรู้นั้นสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะเป็นผลมาจากการตอบสนองของพนักงานต่อนิสัยการจัดการและพฤติกรรมขององค์การ ในทางตรงข้ามวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเน้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ

กล่าวโดยสรุปแล้ว ตัวแบบของเบอร์ก-ลิตวิน (Burke-Litwin) ได้เสนอสิ่งสอดแทรกที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างสูงมาก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์การและส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ในขณะที่นิสัยการจัดการ โครงสร้าง และระบบ ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การซึ่งในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาทั้งสองระดับ เพราะจะช่วยให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง

ตัวแบบ Six-Box

ตัวแบบ Six-Box ของมาร์วิน ไวส์บอร์ด (Marvin Weisbord) ซึ่งตัวแบบนี้ช่วยให้ทราบว่าการวินิจฉัยปัญหาองค์การนั้นควรพิจารณาที่ไหนและพิจารณาอะไร ซึ่งไวส์บอร์ด ได้กำหนด 6 ปัจจัยที่สำคัญคือ เป้าประสงค์ (purpose) โครงสร้าง (structure) รางวัล (reward) กลไกการช่วยเหลือ (helpful mechanism) สัมพันธภาพ (relationship) และภาวะผู้นำ (leadership) ดังแผนภาพที่ 16



แผนภาพที่ 16 ตัวแบบ Six-Box

ที่มา : French and Bell. *Ibid.* p. 116.

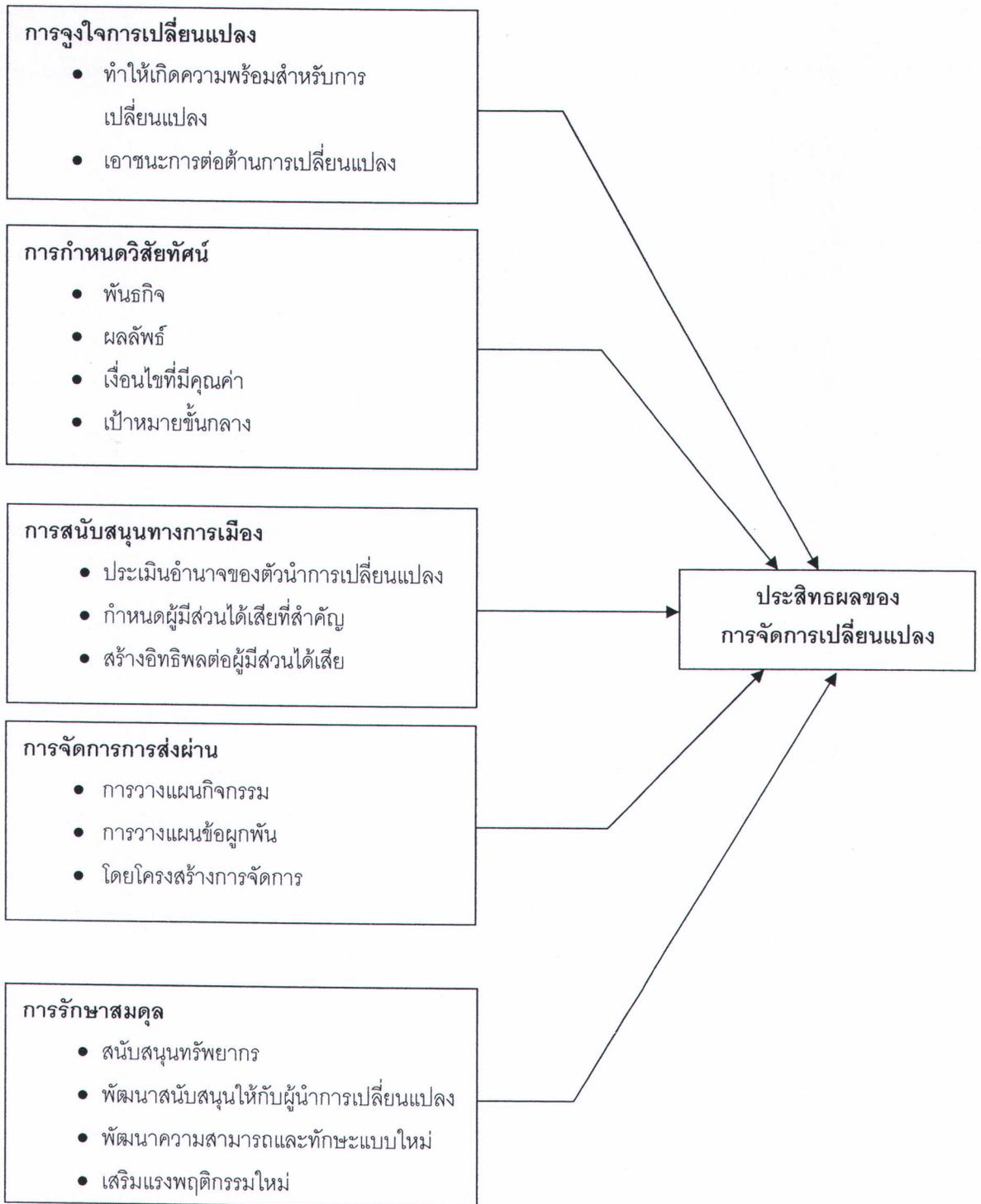
จากแผนภาพที่ 16 จะเห็นได้ว่ามีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างเป้าประสงค์ โครงสร้าง (จะแบ่งงานกันอย่างไร) รางวัล (งานที่ต้องการมีสิ่งจูงใจหรือไม่) กลไกการช่วยเหลือ (มีเทคโนโลยีการสื่อสารที่เพียงพอหรือไม่) สัมพันธภาพ (สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างไรด้วยเทคโนโลยีอะไร) และที่อยู่ในแกนกลางคือภาวะผู้นำ (มีผู้ใดที่ทำให้แต่ละปัจจัยเกิดความสมดุลหรือไม่) ซึ่งปัจจัยทั้ง 6 ประการที่อยู่ในแต่ละกล่องจะมีความสมดุลจึงจะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ เราสามารถใช้ตัวแบบนี้ในการสำรวจปัญหาเกิดขึ้นกับองค์การได้ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะอยู่ภายใต้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัยก็ได้ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากโครงสร้างที่ใหญ่ ทะอะทะภาวะผู้นำที่แย่มาก เป้าประสงค์ที่ไม่ชัดเจนหรือมีความเบี่ยงเบนกับผลผลิต ขาดกลไกการช่วยเหลือและอื่นๆ ซึ่งเมื่อเราสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้แล้วก็จะทำให้ง่ายและสะดวกขึ้นในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การต่อไป

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคัมมิงส์ และวอร์เลย์

เป็นตัวแบบที่มุ่งให้เห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง กล่าวง่ายๆ ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือความพยายามอะไร ตัวแบบนี้ถูกพัฒนาโดย ที จี คัมมิงส์ และซี จี วอร์เลย์ (T.G.Cummings and C.G. Worley) ซึ่งกล่าวว่ามีชุดกิจกรรม 5 ประการที่ส่งผลถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548) ได้แก่

1. การจูงใจเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change)
2. กำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision)
3. ได้รับการสนับสนุนทางการเมือง (Developing Political Support)
4. การจัดการส่งผ่าน (Managing the Transition)
5. รักษาสมดุลง (Sustaining Momentum)

ซึ่งกิจกรรมทั้ง 5 ประการ แสดงได้ ดังแผนภาพที่ 17



แผนภาพที่ 17 ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Cummings and Worley
ที่มา : French and Bell. *Ibid* p. 123.

จากแผนภาพที่ 17 แสดงให้เห็นว่า ขั้นแรก ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็คือ พยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและให้ละทิ้งสถานภาพเดิมเพื่ออนาคตที่ไม่แน่นอนซึ่งคัมมิงส์และวอร์เลย์ได้เสนอแนวทางดำเนินการในขั้นนี้ไว้ 2 แนวทางด้วยกัน คือ

1. ทำให้เกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1.1 ทำให้เกิดความรู้สึก (sensitive) ว่ามีการกดดันที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสภาพที่ต้องการ

1.2 แสดง (Show) ความไม่ลงรอยกันระหว่างในสถานะปัจจุบันและในอนาคตอันเป็นสภาพที่เราต้องการมากกว่า

1.3 ติดต่อสื่อสาร (communicate) ให้เห็นถึงผลดี การคาดหวังและผลเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงซึ่งวิธีการหนึ่งที่ดูใจมากที่สุดเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ ความเจ็บปวด (pain) เช่น ลูกค้ายดน้อยลง ภาพพจน์หน่วยงานแย่ง จะมีการเข้ามาแทรกแซงการดำเนินการ เป็นต้น

2. เมื่อสภาพการณ์ต่างๆ เกิดความพร้อมแล้ว ก็ต้องพยายามเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอนย่อยเช่นกัน คือ

2.1 ต้องเน้นและย้ำให้เกิดความรู้สึก (feeling) การสูญเสียและวิตกกังวล

2.2 สื่อสาร (communicate) ให้ทั่วถึงทั้งองค์การเกี่ยวกับความพยายามและวิธีในการเปลี่ยนแปลง

2.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วม (participation) ของสมาชิกทั้งในขั้นตอนการวางแผนและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

หลังจากนั้นแล้วเข้าสู่ขั้นที่สองคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดภาพในอนาคตขององค์การและแสดงให้เห็นว่าบุคคลแต่ละกลุ่มต่างๆ จะเป็นอย่างไรในอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีจะช่วยลดความไม่แน่นอน ทำให้เป็นเป้าหมายเกิดผลสำเร็จ ช่วยแสดงให้เห็นว่าอนาคตจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และแสดงว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลได้

ขั้นที่สาม คือได้รับการสนับสนุนทางการเมือง ซึ่งเป็นขั้นที่สำคัญมาก อันมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโดยพยายามทำให้บุคคลหรือกลุ่มที่มีอำนาจและน่าเชื่อถือเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับเขาหรืออย่างน้อยที่สุดจะไม่ส่งผลกระทบต่อมิเช่นนั้นแล้วจะมีการต่อต้านและการก่อกวนต่างๆ ซึ่ง Cummings และ Worley (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548) เสนอให้มีการประเมินและการตรวจสอบอำนาจของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดผู้ที่มีส่วนสำคัญอันช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง และพยายามชักชวนบุคคลสำคัญเหล่านั้นว่าการเปลี่ยนแปลงจะได้รับประโยชน์อย่างไร

ขั้นที่สี่ การจัดการการส่งผ่าน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนคือ ภาวะปัจจุบัน (current state) ขั้นส่งผ่าน (transition state) และขั้นความต้องการในอนาคต (desired future state) ซึ่งในขั้นส่งผ่านนี้ควรจะดำเนินการกิจกรรม 3 ประการ

(1) การวางแผนกิจกรรม (activity planning) ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดลำดับของกิจกรรม เหตุการณ์และกิจกรรมสำคัญซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างการส่งผ่าน แผนกิจกรรมนี้จะเป็นแผนที่เดินทาง (road map) สำหรับสมาชิกองค์การและยังช่วยตรวจสอบวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการ

(2) การวางแผนข้อผูกพัน (commitment planning) เกี่ยวข้องกับการหาทางได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือและผูกพันจากบุคคลสำคัญในองค์การซึ่งเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำทรัพยากร และพลังงานที่จำเป็นสำหรับการส่งผ่าน

(3) โครงสร้างการจัดการ (management structure) ก็คือการทำหนดให้เกิดการเรียนรู้อันทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการติดตาม การสั่งการ และสิ่งช่วยเหลือที่ทำให้การเปลี่ยนแปลง เป็นไปได้อย่างสะดวกราบรื่น ส่วนขั้นสุดท้ายก็คือการรักษาความสมดุลให้คงอยู่และติดแน่น ซึ่งในขั้นนี้ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ประการคือ

3.1 การสนับสนุนทรัพยากรที่จะรักษาสมดุลต่อไป

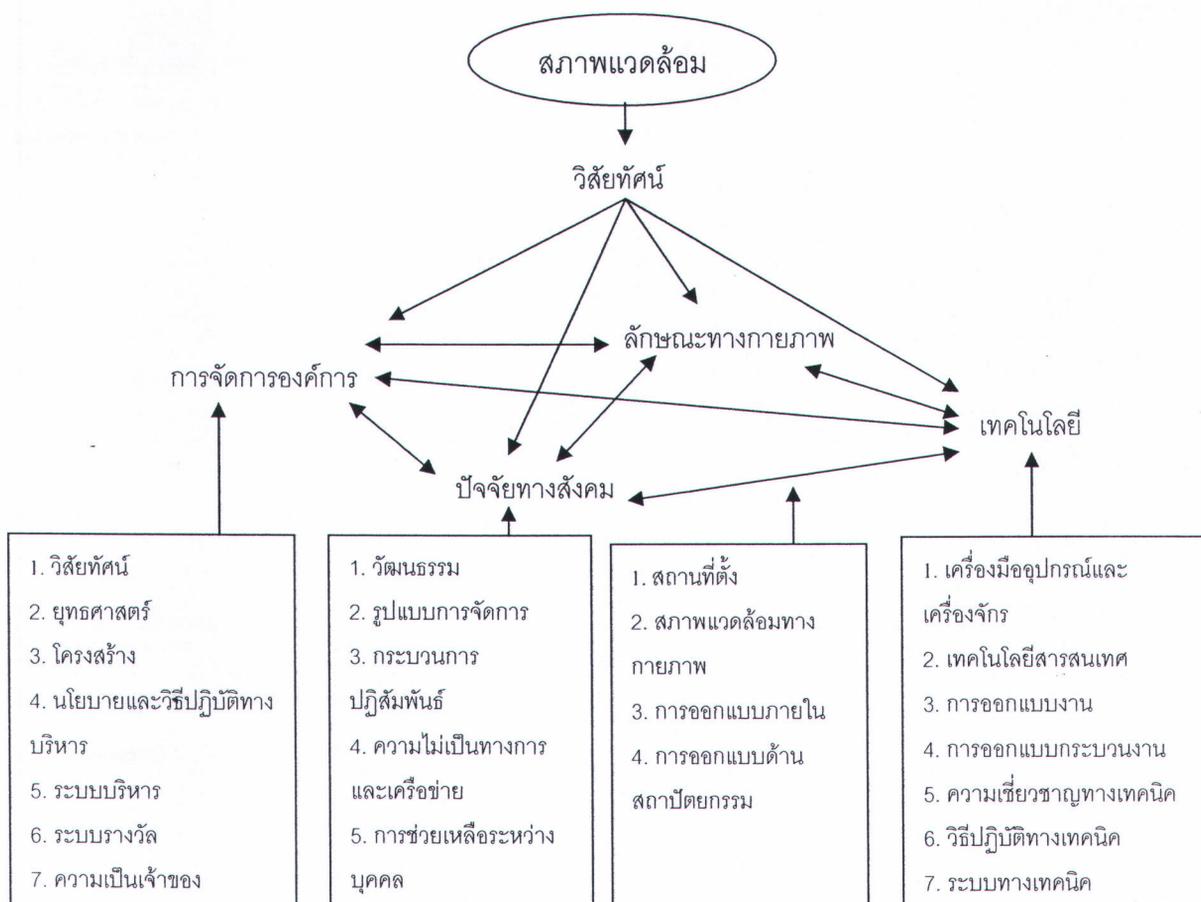
3.2 การพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การพัฒนาความสามารถและทักษะใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพในอนาคต

3.4 การให้แรงเสริมกับพฤติกรรมใหม่อันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพอร์รารส์ และโรเบิร์ตสัน

ตัวแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพอร์รารส์ และโรเบิร์ตสันเป็นตัวแบบประเภทโครงสร้าง ที่เจอร์รี พอร์รารส์ (Jerry Porras) และ ปีเตอร์ โรเบิร์ตสัน (Peter Robertson) พัฒนาตัวแบบของการพัฒนาองค์การ โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากองค์ประกอบการทำงาน ซึ่งจะเป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล จะนำมาซึ่งการปรับปรุงทั้งระดับบุคคลและองค์การ ซึ่งระดับองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้จะต้องเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลก่อนและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ขององค์ประกอบการทำงาน ซึ่งองค์ประกอบการทำงาน จะเป็นแกนกลางสำคัญของตัวแบบนี้โดยประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการคือ การจัดองค์การ ปัจจัยทางสังคม ลักษณะทางกายภาพ และเทคโนโลยี (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2548) ดังแผนภาพที่ 18



แผนภาพที่ 18 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบการทำงานขององค์การ

ที่มา: Robert D. Smith, John M. Houston and Sandra A. McIntine *Organization Development Strategies for Changing Environment*. New York: HarperCollin College Publishers, 1996, p. 124.

จากแผนภาพที่ 18 จะเห็นว่า องค์ประกอบการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ การจัดการองค์การ ปัจจัยทางสังคม ลักษณะทางกายภาพ การออกแบบภายใน และการออกแบบด้านสถาปัตยกรรม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยที่การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยใด ต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์การว่าจะเดินไปในทิศทางใด ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพียงแคภาพลักษณ์งาน เช่นการจัดสวน เป็นต้น ก็จะส่งผลไปถึงองค์ประกอบด้านการจัดการองค์การ ปัจจัยทางสังคม และเทคโนโลยี

สำหรับองค์การขนาดใหญ่แล้วจะพบว่าปัจจัยองค์ประกอบการทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจของพนักงานแต่ละคน (เช่น พนักงานได้เรียนรู้จากการคาดหวัง ความปรารถนา และรางวัล) ซึ่งความรู้ความเข้าใจก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปยังพนักงานเองและองค์ประกอบการทำงานอีกด้วย

1.19 ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และพัชมน วิถีธรรมบท (2548) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์องค์การที่ชัดเจนช่วยสร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง
2. การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ
3. ผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หน้าที่แรกของผู้นำคือการสร้างการ เปลี่ยนแปลง ผู้นำสามารถผลักดันการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ
4. องค์การควรวางให้มีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความชัดเจนของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พัฒนาให้เห็นทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้แก่ลูกค้าและสังคม ความชัดเจนของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

บทบาทของวิสัยทัศน์ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

วิสัยทัศน์คือภาพในอนาคตที่บ่งบอกโดยนัยหรือชัดเจนว่าเหตุใดจึงลงมือทำอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้เห็นอนาคตเป็นจริง สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยได้เพราะช่วยสร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้บุคลากรทำในทิศทางที่ถูกต้อง และช่วยให้การดำเนินการของบุคคลประสานกัน โดยวิสัยทัศน์มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

1. สร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์เป็นเสมือนบทสรุปที่เข้าใจง่ายของการตัดสินใจที่มีรายละเอียดซับซ้อน ช่วยให้เกิดความชัดเจนของทิศทางในอนาคต การสร้างความกระจ่างในทิศทางของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะโดยทั่วไป บุคคลมักไม่เห็นด้วยหรือสับสนกับทิศทางใหม่ หรืออาจไม่เข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และกลยุทธ์ที่สอดคล้องช่วยสร้างความกระจ่างและลบล้างความสับสน เป็นบอกวิถีทางที่กำลังเปลี่ยนไป รวมทั้งเหตุผลที่จำต้องกำหนดเป้าหมายใหม่ๆ และการมุ่งสู่ความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย
2. จูงใจให้บุคลากรกระทำการในทิศทางที่ถูกต้อง วิสัยทัศน์ที่ดีช่วยให้องค์การไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไปกับงานหรือโครงการปรับเปลี่ยนปรับปรุงใดๆ ที่ไม่เหมาะสมหรือควรล้มเลิก เพราะจะทำให้ตัดสินใจได้ว่างานหรือโครงการใดบ้างไม่สอดคล้องกับทิศทางใหม่ที่องค์การต้องการ หน้าที่อีกประการที่สำคัญของวิสัยทัศน์ คือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่น เพราะช่วยจูงใจ

ให้บุคลากรปฏิบัติงานทั้งหมดที่ไม่แน่ใจเนื่องจากวิสัยทัศน์ทำให้บุคลากรมีความหวังในอนาคตที่ท้าทาย และเกิดแรงจูงใจแม้ว่าจะรู้สึกอึดอัดลำบากใจบ้างในระยะต้นของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ดีทำให้ทราบว่าจะต้องมีการเสียสละบางสิ่งเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์และความพอใจที่เหนือกว่าในปัจจุบัน แม้ในสถานการณ์ที่องค์กรจะลดขนาด ซึ่งย่อมไม่มีผู้ใดต้องการให้เกิดขึ้น วิสัยทัศน์ที่มีพลังจะช่วยทำให้บุคลากรเข้าใจว่า เพราะเหตุใดจึงต้องตัดสินใจดังนั้น

3. ช่วยให้การดำเนินการของบุคคลประสานกันอย่างลงตัว การประสานกันของทุกฝ่ายทำให้ไม่สิ้นเปลืองเวลา นอกจากนี้ไม่สิ้นเปลืองเวลายังช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ทั้งนี้เพราะองค์กรไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลายังช่วยให้ไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายกับการประชุมชี้แจงรายละเอียดซ้ำแล้วซ้ำอีก หากวิสัยทัศน์มีความชัดเจน บุคลากรทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติย่อมทราบบทบาทหน้าที่ของตนโดยไม่ต้องให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาคอยตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงโดยไร้ทิศทางที่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้เกิดการโต้แย้งและการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาโดยไม่สิ้นสุด แต่หากมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทุกฝ่ายย่อมสามารถทำงานอย่างอิสระ ขณะประสานสอดคล้องอย่างไม่ทับซ้อนกันได้โดยไม่มียาก

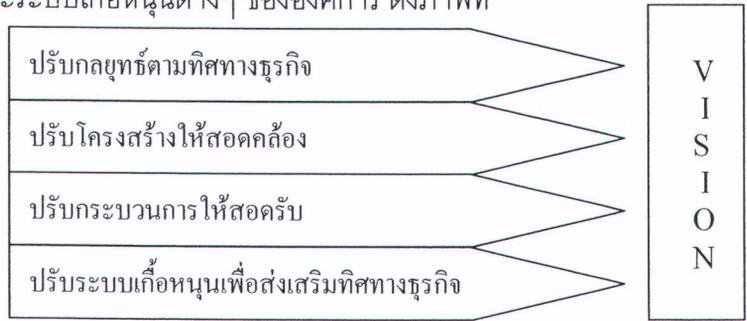
ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ส่งผลบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ลักษณะสำคัญของวิสัยทัศน์ที่ส่งผลบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

1. บ่งบอกจินตนาการ สื่อสารภาพในอนาคตขององค์กร
2. สะท้อนสิ่งที่ต้องการให้เกิดในระยะยาวต่อบุคลากร ลูกค้ำ ผู้มีส่วนได้เสีย
3. ชัดเจนหรือสามารถใช้เป็นแนวทางการตัดสินใจ
4. เป็นจริงได้ หมายถึงเป้าหมายที่เป็นจริงได้ ไม่เพ้อฝัน
5. ยืดหยุ่น โดยให้ภาพแจ่มชัดที่จูงใจ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ปิดกั้นความคิดใหม่ๆ
6. ง่ายต่อการสื่อสาร วิสัยทัศน์ที่ดีมีข้อความที่สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย

การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการมุ่งสู่ทิศทางที่กำหนดโดยวิสัยทัศน์ โดยเป็นการขยับเขยื้อนองค์กรทั้งในส่วนของบุคลากร และวัฒนธรรมไปสู่ทิศทางใหม่ ด้วยการปรับกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการ และระบบเกื้อหนุนต่างๆ ขององค์กร ดังภาพที่



แผนภาพที่ 19 การเปลี่ยนแปลงที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

ที่มา: เดิมศักดิ์ สุวรรณศักดิ์ และ พัทธมน วิจิตรธรรมบท, 2548

S มีผู้นำที่เข้มแข็ง (strong leadership)

S การมีส่วนร่วมในความสำเร็จของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder buy-in)

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ทัศนคติองค์กร การสร้างวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีทีมบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.1 ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเทศที่พัฒนาแล้วในหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มความขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

ประเทศ	ชื่อรางวัลที่พัฒนามาจาก MBNQA	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ตารางที่ 2 รางวัลในการบริหารจัดการของประเทศต่างๆ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ โดยนำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for

Change) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบ การยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาาระบบราชการในขั้นต่อไป สำนักงาน ก.พ.ร.จึงได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร.

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551)

นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ดังกล่าว การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภายในปี 2555 ดังนี้ ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์กรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย

2.2 หลักการและแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางพัฒนาระบบราชการไทยและการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้ง การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไปสู่มาตรฐานสากล

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ



1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นนำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีความยั่งยืน
- 3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- 4) การกำกับดูแลตนเองที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม
- 5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์
- 6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนดังนั้นผู้ที่ตัดสินใจว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ได้แก่ประชาชนซึ่งเป็นผู้รับบริการนั่นเองทั้งนี้องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ องค์กรที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการ

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การที่องค์กรจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไป ในแนวทางที่องค์กรปฏิบัติการ ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 2) การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 4) การเพิ่มผลผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร

5) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชนในฐานะพลเมืองดี

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นเพื่อให้มีนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองของผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืน รวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีการพัฒนา และมีความผูกพัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น และสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้นความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็น

พื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้าและวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากร

5. ความคล่องตัว องค์กรต้องมีความคล่องตัว เพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น e-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็ว ยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อยๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ ๆ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเชื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศแข่งขันที่รุนแรงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ คือ รอบเวลาในการออกแบบกระบวนการหรือบริการออกสู่สังคม หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิด ไปจนถึงการนำไปปฏิบัติผลการดำเนินการในด้านเวลาที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และรอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญ การมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

6. การมุ่งเน้นอนาคต ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบริหารพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดที่ในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กรการวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของผู้รับบริการและความต้องการของผู้รับบริการ การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตงานของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึง ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่แข่ง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบบุคลากร ตลอดจนธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ การวิเคราะห์หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันแนวโน้ม การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุง การปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ ที่ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในด้านผู้รับบริการ การปฏิบัติการ การเงิน และจริยธรรม กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากระบบการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรยิ่งขึ้น

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรม และความจำเป็นในการการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขภาพของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กร และรอบเวลาของกระบวนการและบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของสาธารณะในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการออกแบบมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนหรือไม่ ดังนั้น กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิผลจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กรการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี เกี่ยวข้องกับการนำองค์กรและการสนับสนุนจุดประสงค์ที่สำคัญด้านสาธารณะ ตามข้อจำกัดด้านทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขภาพของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิถีปฏิบัติขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับประชาชน ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพลเมืองดียังรวมถึงการผลักดันองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วยการจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของภาวะผู้นำสำหรับตัวชี้วัดดังกล่าว

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินการขององค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการบุคลากรพนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชนจากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มี

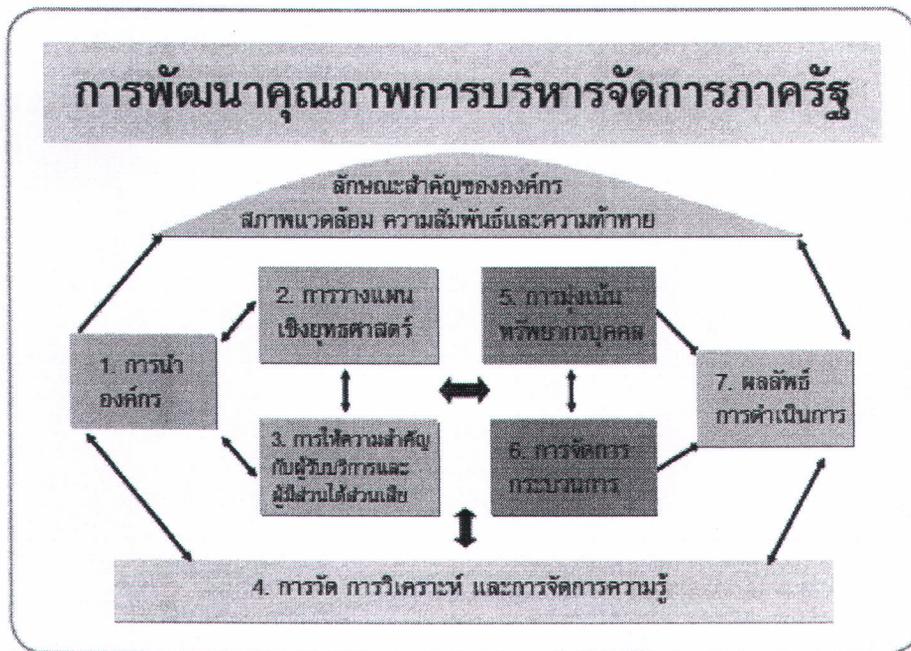
ประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

11. มุมมองในเชิงระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน ซึ่งหมายถึงการใช้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการ ไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติกรอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำระดับสูงมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้นมุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กรกล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์กรเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และ ทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

2.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภาพที่ 21 ส่วนประกอบของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบันของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่าง ๆ ในแต่ละหมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่าง ๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นอย่างระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด คือ

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ



ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด สามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์

ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการสามารถจัดได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ประกอบด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

3) กลุ่มปฏิบัติการ ประกอบด้วย

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่

มิติด้านประสิทธิผล

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สาระสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในแต่ละหมวด โดยสังเขป

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเล็งรวบรวบ วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้ผู้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

2.4 ความเชื่อมโยงของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐอื่น ๆ

การบริหารจัดการทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการบริหารจัดการภาครัฐและผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ผ่านมา ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร การดำเนินการที่ผ่านมาส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยมเป้าประสงค์เพื่อเป็นทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นับตั้งแต่ปี 2548 รัฐบาลได้จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน รวมทั้งการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล นอกจากนี้ได้นำเทคนิคการบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ควบคู่กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในปัจจุบันการดำเนินการในหมวด 3 เป็นหมวดที่ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญเพิ่มขึ้น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และ หน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก เพื่อนำบริการให้เข้าถึงประชาชนมากขึ้นทั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วม การจัดหน่วยบริการเคลื่อนที่ และอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ ยังมีการนำผลสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการมา กำหนดเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในมิติ 2 คุณภาพการให้บริการในคำรับรองการปฏิบัติราชการอีกด้วย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การดำเนินการในหมวด 4 เป็นสิ่งที่ส่วนราชการได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2547 ทั้งการจัดการระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้และเป็นส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้

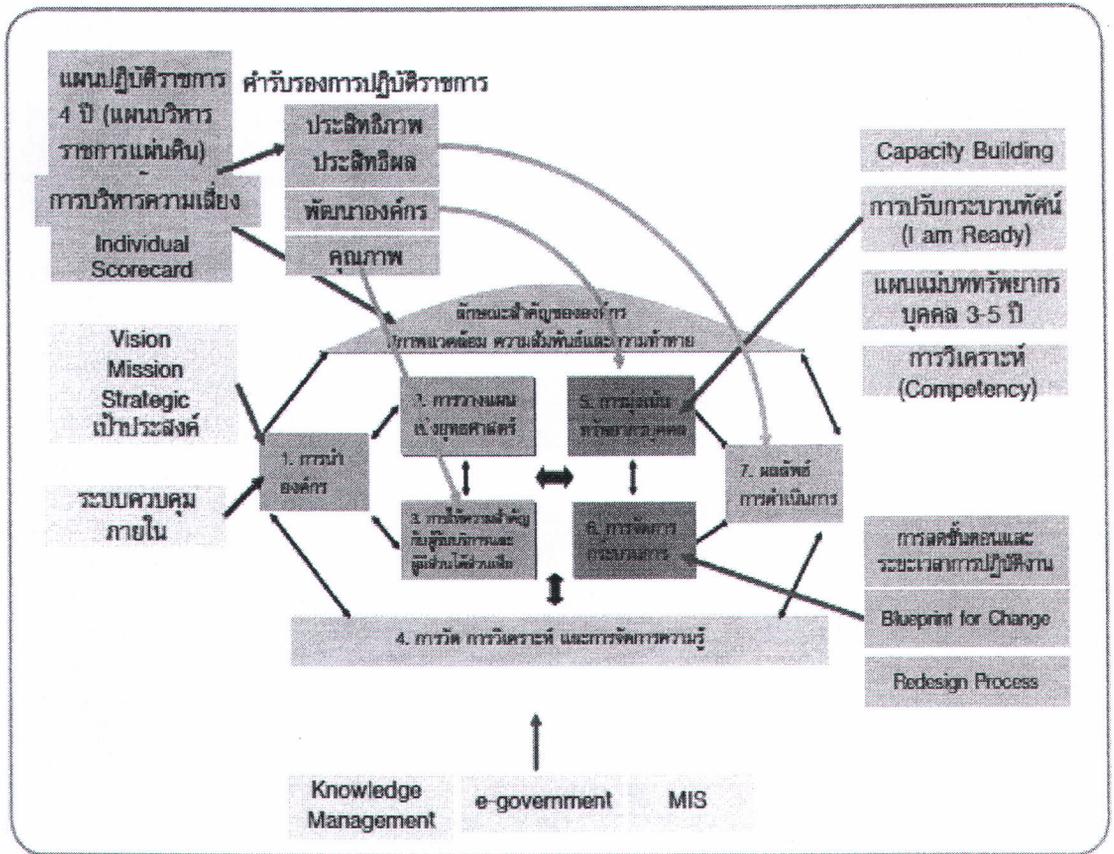
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในหมวดนี้ส่วนราชการมีดำเนินการไปแล้วในหลายเรื่อง เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอนและการปฏิบัติงานซึ่งได้นำไปสู่การปฏิบัติต่อเนื่องเป็นปีที่สามแล้ว

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดที่ส่วนราชการจะได้ตรวจสอบผลการดำเนินการว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์หรือไม่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร ประสิทธิภาพการบริหารงานผลที่เกิดขึ้นตามตัวชี้วัดต่าง ๆ เป็นเช่นไร และผลการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งก็เป็นผลลัพธ์ตามมิติต่าง ๆ ของคำรับรองการปฏิบัติราชการ และตัวชี้วัดเชิงกระบวนการของแต่ละหน่วยงาน

จากความเชื่อมโยงของระบบการจัดการต่าง ๆ ที่ผ่านมากับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปรากฏดังแผนภาพที่ 22

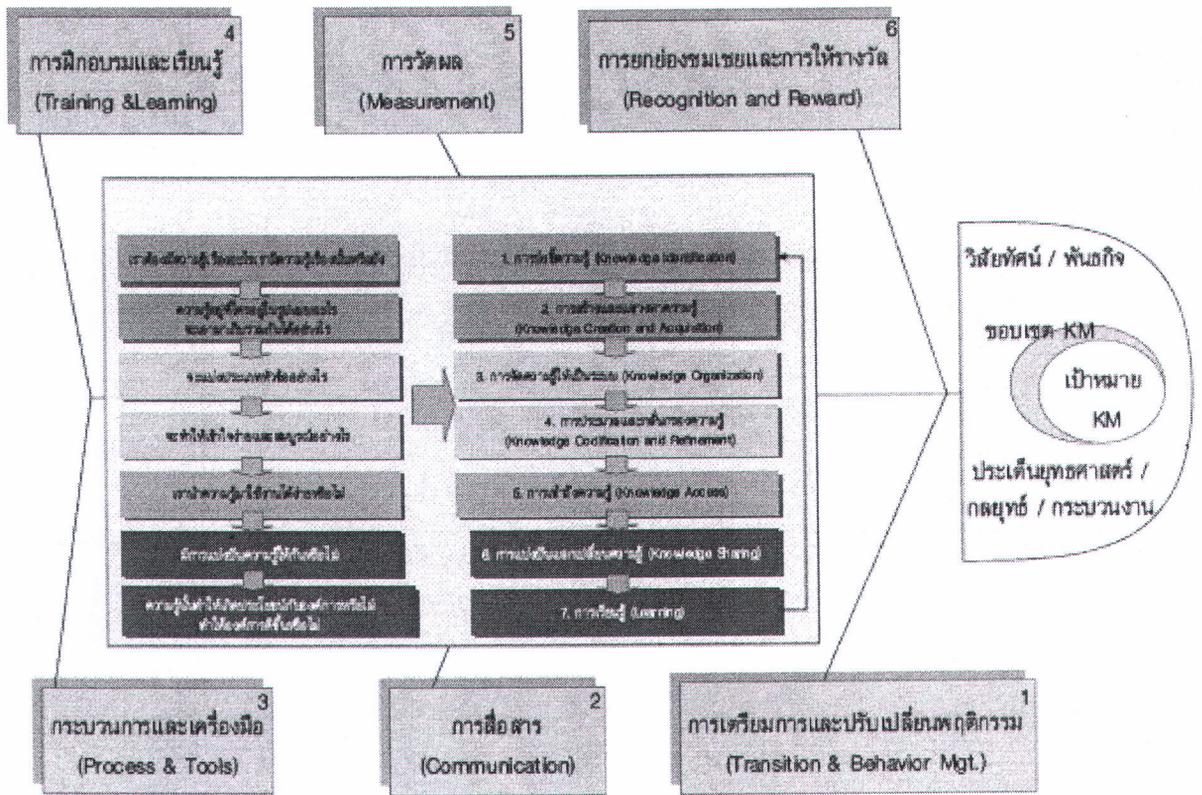




แผนภาพที่ 22 ความเชื่อมโยงของระบบการจัดการกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ ควรมีรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ต่าง ๆ ตามขั้นตอนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อส่งเสริมและผลักดันความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้มากยิ่งขึ้น ดังแผนภาพที่ 23





แผนภาพที่ 23 การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงงาน
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2551

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ปรับจากเกณฑ์ที่ได้รับการยอมรับของนานาชาติ มาใช้ในการพัฒนาองค์การ โดยประเทศต่างๆ ได้ใช้ระบบคุณภาพมาใช้และมีเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละประเทศ ซึ่งมีการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆมาใช้ ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐมาเพื่อให้องค์การของรัฐนำมาใช้พัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.1 นิยามของการจัดการความรู้

Wigg (1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดระบบที่ชัดเจน และครอบคลุมในการสร้างการให้รางวัลและการนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้องค์กรได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

Sarvary (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการธุรกิจที่องค์กรใช้การสร้างและความรู้ที่รวบรวมมา ประกอบด้วย 3 กระบวนการ

1. การเรียนรู้ขององค์กร
2. การผลิตความรู้
3. การเผยแพร่ความรู้

Yogesh Malhotra (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

Ryoko Toyama (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้ความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้การแบ่งปันความรู้ การตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ และการประเมินความรู้ เพื่อประสิทธิผลขององค์กร

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญ และความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ โดยการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสารการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะเป็นพลวัตที่เกี่ยวกับการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ กิจกรรม ตลอดจน ประสิทธิภาพ ความเชื่อ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างเป็นความรู้ และความคิดใหม่ในลักษณะของนวัตกรรม

จากความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้น ตามทัศนะของนักวิชาการสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ขององค์การ และความรู้ของบุคคลที่เกิดจากการศึกษาเรียนรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในส่วนที่จำเป็น สำหรับองค์การ โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ มาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมขององค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคน ทีมงาน และองค์การ

3.2 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยเริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณปี 1978-1970 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัว และเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์ต่อมาในยุคที่สองเริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น ในช่วงประมาณปี 1998-2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์การมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไป แต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในยุคที่สาม ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit หรือ Explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการ

จัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่า มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้ และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถ บังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร ประโยชน์ เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ (บุญดี บุญญาภิจ, 2547: 23-24) บางครั้งระบบที่ตายตัวมีกฎเกณฑ์มาก เกินไปก็ไม่เหมาะสม และบางขณะเราจำเป็นต้องยอมสูญเสียประสิทธิผล เพื่อแลกกับประสิทธิภาพ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Storytelling) จะนำมาซึ่งระบบที่มีประสิทธิผลเพราะอยู่บนพื้นฐานของ ความสมัครใจและก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างดี (สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2546)

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการ ความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่าง ๆ จะทำได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็น สื่อสารออนไลน์ (On-Line) หรือที่เรียกว่าเข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I seek You (ICQ) และ Text Message ต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการ ปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (บุญดี บุญญาภิจ, 2547)

3.3 กรอบความคิดการจัดการความรู้

ปัจจุบันกรอบความคิดการจัดการความรู้ (KM Framework) ยังมีความแตกต่างกัน ค่อนข้างมาก มีองค์การต่างๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้นำเสนอ กรอบความคิดการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอกรอบ ความคิดการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ ดังนี้

Bonnie Rubenstein-Montano แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็น 3 กลุ่ม (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ได้แก่

กรอบความคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุด ซึ่งอธิบายถึงการ พัฒนาการของความรู้ในองค์กรที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge Cycle) ซึ่งแต่ละกรอบ ความคิดมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบของวงจรความรู้ ลำดับขององค์ประกอบของวงจร และ ขั้นตอนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบย่อย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. K Wiig ได้แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 กลุ่มเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสาประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้วงจร ความรู้ครบถ้วน ซึ่งประกอบด้วย การสร้าง (create) การนำเสนอ (manifest) การใช้ (use) และการ ถ่ายทอดความรู้ (transfer)

2. Ikujiro Nonaka ได้นำเสนอวงจร “SECI” ซึ่งได้รับการยอมรับจากองค์กรต่างๆ และผู้เชี่ยวชาญจำนวนมาก วงจร “SECI” กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดตลอดเวลา การสร้างความรู้เกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่เนื้อหาหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ (บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) ดังนี้

1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

กรอบความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบ Descriptive ได้แก่

1. D. Leonard-Barton ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ๆ และศักยภาพหลักขององค์กร (Organizational core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร

2. Carla O'Dell ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่างคือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถ

จัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ได้แก่
1) วางแผน 2) ออกแบบ 3) ปฏิบัติ 4) ขยายผล

2.1 การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ

- การทำให้ลูกค้าประทับใจ
- การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ
- ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ

2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลัก 4 ด้านที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้แก่

● วัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

● เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต เป็นต้น

● โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

● การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกลถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

● องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

2.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

- วางแผน: ทำการประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่อยากเป็น

- ออกแบบ: กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- ปฏิบัติ: จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
- ขยายผล: นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์การ

3. Robert Osterhoff ที่ปรึกษาโครงการนำร่องการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้ดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 6 อย่างดังนี้

3.1 การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

3.2 การสื่อสาร (Communication)

3.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

3.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

3.5 การวัดผล (Measurements)

3.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)

กรอบความคิดแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกัน ดังนั้น กรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วย องค์ความรู้ขององค์การ องค์ประกอบของกระบวนการจัดการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์การสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบนี้ ได้แก่

1. Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) ได้นำเสนอ กรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่

องค์ความรู้ขององค์การ

กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแบ่งปัน สร้าง กำหนด รวบรวม ปรับแต่ง เรียบเรียง นำมาใช้

ปัจจัยที่ทำให้้องค์การสามารถจัดการความรู้ได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และการวัดผล

2. Singapore Productivity and Standards Board (PSB) ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) เป็นหน่วยงานระดับชาติทางด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักๆ 2 อย่าง คือ ห่วงโซ่ความรู้ และ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

2.1 ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการจัดการความรู้ นั้น PBS เรียกว่า “GREAT” ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, Represent, Access และ Transfer) กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์การ ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์การ กระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นไม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึงการแบ่งปันความรู้ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ของบุคลากรและองค์การอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

2.2 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่างคือ

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

วัฒนธรรมองค์การ

เทคโนโลยีสารสนเทศ

การวัดผล

3. Holsapple ได้นำกรอบความคิดการจัดการความรู้ 10 แบบมาเปรียบเทียบและวิเคราะห์ห่องค์ประกอบต่างๆ ของทุกกรอบความคิด และนำเอาเนื้อหาที่สำคัญๆ ของแต่ละกรอบความคิดมาสังเคราะห์เป็น “Three-Fold Framework” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 3 อย่าง

3.1 แหล่งความรู้ (Knowledge Resource)

3.2 กิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Activity)

3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อจัดการความรู้ (Knowledge Influence)

จากนั้นได้มีการนำ Three-Fold Framework ดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ และผู้ประกอบการขององค์การที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้กว่า 30 คน วิพากษ์วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง จนได้ผลออกมาเป็น “Collaborative Framework” ซึ่งมีส่วนสำคัญที่เพิ่มขึ้น คือ กระบวนการในการจัดการความรู้ (The Conduct of KM) ซึ่งจะเริ่มขึ้นเมื่อไรก็ตามที่พบว่าองค์การต้องการความรู้บางอย่างมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ทดลองหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ กระบวนการดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะทำได้

อย่างน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ซึ่งมีทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ

4. บริษัท Siemens Business Services เป็นบริษัทในเครือของ Siemens ซึ่งบริการให้คำปรึกษาด้านการจัดการจัดหาพัสดุ การวางระบบ ให้บริการ Outsourcing ในระดับนานาชาติ บริษัทได้จัดทำกรอบความคิดการจัดการความรู้ที่เรียกว่า “knowledgemotion” เพื่อให้บุคลากรที่มีกว่า 30,000 คน ในกว่า 80 ประเทศทั่วโลกได้มีความเข้าใจที่ตรงกันในหลักการ การดำเนินการ ความเชื่อมโยง และการบูรณาการขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ ลักษณะพิเศษของ “knowledgemotion” คือ ทุกองค์ประกอบที่สำคัญถูกรวมกันไว้ในรูปเดียวเท่านั้น ซึ่งสะดวกในการสื่อให้บุคลากรเข้าใจภาพรวมของระบบการจัดการความรู้ของบริษัท ที่สำคัญ “knowledgemotion” เป็นกรอบความคิดที่มีชีวิต เพราะไม่ใช่ทฤษฎีแต่มีการนำไปปฏิบัติอย่างได้ผลมาแล้ว “knowledgemotion” มีองค์ประกอบที่ค่อนข้างจะครบเครื่องกว่ากรอบความคิดส่วนใหญ่ เพราะนอกจากจะมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ เช่น ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับกลยุทธ์บริษัท กระบวนการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จแล้ว ยังเน้นถึงเรื่องสำคัญอื่นๆ ที่กรอบความคิดส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้กล่าวถึงนัก ดังนี้

4.1 เน้นหลักการว่า “ความรู้คือสินทรัพย์ที่สำคัญของบริษัท” สามารถนำมาสร้างคุณค่ากับธุรกิจได้ ดังนั้นการวางกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ

4.2 มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอย่างเป็นระบบ และพบว่า “การแบ่งปันความรู้ การไว้วางใจกัน การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น” เป็นวัฒนธรรมที่สำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบริษัท

4.3 การใช้หลักการของการตลาดมาอธิบายกระบวนการ และกำหนดบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น ตลาดความรู้ ผู้ให้ความรู้ ผู้รับความรู้ ผู้จัดการความรู้ ฯลฯ มีการอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบทบาทอย่างชัดเจน

4.4 มีการแบ่งความรู้ต่างๆ เป็น 2 ประเภท คือ explicit และ tacit Knowledge ซึ่งใช้กลไกและเครื่องมือในการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นว่ายิ่งนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Re-use) ได้มากเท่าไร ความรู้นั้นก็ยิ่งมีค่ามากขึ้นเท่านั้น

4.5 มีการกล่าวถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกใช้ได้ตามความต้องการ ความสามารถในการบูรณาการองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนมาไว้ใน “knowledgemotion” เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นความเป็นเลิศของบริษัท Siemens Business Services ในเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้ได้รับรางวัล MAKE ติดต่อกันถึง 6 ปีซ้อน

5. Bonnie Rubenstein-Montano ใช้หลักการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ในการวิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ถึง 26 แบบ และได้ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจว่า จากมุมมองเชิงระบบ กรอบความคิดที่ผสมผสานแบบ Descriptive และแบบ Prescriptive เข้าด้วยกัน จะดีกว่าแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ทั้งนี้ เพราะทำให้สามารถมองการจัดการความรู้แบบภาพรวมทั้งระบบ ในแบบผสมผสานนั้น มีองค์ประกอบที่ครอบคลุมระบบการจัดการความรู้ทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ กระบวนการความรู้ ขั้นตอนดำเนินการ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอก ที่สำคัญคือมีการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดชัดเจนว่าจะจัดการความรู้ไปทำไม และองค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบนี้ก่อนเริ่มกิจกรรมอื่นๆ นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่ากรอบความคิดการจัดการความรู้ นั้น ควรมีทั้ง Single – Loop Learning และ Double – Loop Learning เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ Double – Loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรโดยคำนึงถึงอนาคตมากกว่าอดีต Double – Loop Learning นี้ อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดหรือความเชื่อพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หรือโครงสร้างขององค์กรได้

3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์กร ทฤษฎีฐานความรู้ และ ทฤษฎีการสร้างความรู้ และ โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

ทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning Theory) Argyris & Schon (1996 อ้างถึงใน ภิริดี วัชรสินธุ์, 2550) เสนอแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้ในองค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประมวลผล การตีความ และการตอบสนองต่อข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร มุมมองทางสังคมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กรจะสนใจเกี่ยวกับวิธีการที่คนนำประสบการณ์มาใช้กับงาน ประสบการณ์ดังกล่าวอาจได้มาจากแหล่งข้อมูลที่เปิดเผยหรือแหล่งข้อมูลที่แฝงเร้นอยู่ในบุคคล ประสบการณ์ดังกล่าวจะถ่ายทอดออกมาผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การเรียนรู้จึงเป็นการเรียนรู้จากการปฏิสัมพันธ์กับคน กรณีเป็นความรู้ชัดแจ้งจะได้มาจากกระบวนการเก็บรวบรวมที่เป็นรูปธรรมอย่างเป็นขั้นตอน แต่ความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่ต้องสร้างรูปแบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยการปฏิบัติ การสังเกต หรือการเลียนแบบคนที่เคยทำ

ทฤษฎีฐานความรู้ (Knowledge-Based Theory) (Grant, 1996 อ้างถึงใน ภิริดี วัชรสินธุ์, 2550) หรือทฤษฎีฐานความรู้ในมุมมองขององค์กรธุรกิจ (Knowledge-Based Perspective of the Firm) เป็นทฤษฎีที่น่าเสนอแนวคิดที่ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญที่สุดสำหรับองค์กรธุรกิจ ด้วยเหตุที่ทรัพยากรฐานความรู้เป็นสิ่งที่ยากจะเลียนแบบและสังคมที่มีความซับซ้อน ซีดความสามารถในการใช้ความรู้เป็นฐานและสมรรถนะขององค์กรธุรกิจจึงเป็น

เครื่องชี้วัดในการแข่งขันที่เหนือกว่า ความรู้ขององค์กรจะฝังตัวอยู่และถูกเรียกใช้ผ่านทางองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ขององค์กร นโยบายขององค์กร งานประจำ เอกสาร ระบบงาน และคนขององค์กรนั้นๆ ความรู้เหล่านั้นถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่จะต้องมีการบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการสังเคราะห์ยกระดับ และสร้างความรู้ให้ขยายวงออกไป

ทฤษฎีการสร้างความรู้หรือทฤษฎีเกลียวความรู้ (Theory of Organizational Knowledge Creation) (Nonaka, 1995) ทฤษฎีการสร้างความรู้หรือโมเดล SECI หรือ โมเดลเกลียวความรู้ของ Nonaka มีแนวคิดว่าความรู้มี 2 ประเภทคือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit : Explicit เป็น 80 : 20 หรือบางท่านนำไปเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง จะพบว่า ความรู้แบบ Explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20% ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80%

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือรูปแบบเกลียวความรู้ หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

1. Socialization เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ เช่น การจัดคนให้มาปฏิบัติสัมพันธ์กันในรูปแบบต่างๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้แต่ละฝ่ายมีความรู้เพิ่มขึ้นมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง นั่นคือ ต่างคนต่างเกิด Tacit Knowledge ขึ้น

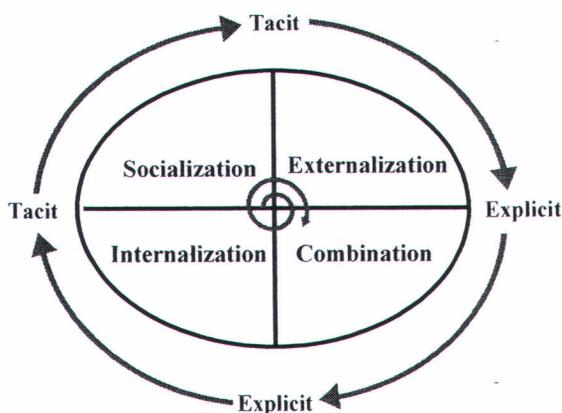
2. Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge มาเป็น Explicit Knowledge ซึ่งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้ เช่น การเปลี่ยนความรู้ออกมาในรูปของภาษาเขียน รูปภาพ แผนผัง หรือสมการ เป็นการแปลงความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit

Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ง่ายโดยผ่านวิธีการด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

3. **Combination** เป็นกระบวนการรวม หรือผนวกความรู้ที่ชัดเจนในแขนงต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อได้ความรู้ที่ชัดเจนที่กว้างขวางและลึกซึ้งขึ้นก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การอ่านเอกสาร ตำราหลายๆเล่มที่มีหลากหลาย แล้วสรุปและเผยแพร่ออกมาในรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆและความรู้ของตนเองเข้าไว้ด้วยกันนั่นเอง

4. **Internalization** เป็นการแปลงความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) โดยเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาโดยการอ่านเอกสารตำราต่างๆ รวมทั้งแนวคิดของตนเองด้วย นำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญ จนกลายเป็นความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของตนเองไปในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นต่อไป ก็จะเริ่มเข้าสู่กระบวนการเริ่มต้นใหม่ของ Knowledge Spiral หรือ รูปแบบเกลียวความรู้ หรือ SECI Model โดยเข้าสู่กระบวนการของ Socialization อีกเหมือนเดิม

ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka



การจัดการความรู้ คือการสร้าง “เกลียวความรู้” ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา / พัฒนางาน

แผนภาพที่ 24 รูปแบบเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547: 17

Dave Snowden (2003) กล่าวว่า องค์การต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์การและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำที่ว่า " We know more than we can say, we'll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเราเขียน " การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม ส่วนในด้านองค์ประกอบของการจัดการความรู้ พบว่า องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดย " คน " เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งของความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สำหรับ " เทคโนโลยี " เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน " กระบวนการความรู้ " เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดเป็นนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล

การจัดการความรู้ นับว่าเป็นประโยชน์ และมีผลต่อการทำงานหลายรูปแบบ เช่น สร้างนวัตกรรม ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การต่อรองและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรต่างๆ

เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices) และกระบวนการทำงานต่างๆ เกิดการร่วมมือกันในการทำงาน รวมทั้งเสริมสร้างและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน หรือเพิ่มผลผลิต

เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจในการวางแผนและการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ รวมถึงการตัดสินใจในการลงทุนและการแก้ปัญหา

สามารถนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ทั้งในและนอกองค์กรมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่เนื้อหาหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ (บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2547) ดังนี้

1. การค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification)

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquistiton)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

สรุปได้ว่ากรอบความคิดการจัดการความรู้มีหลากหลาย โดยมีจุดเน้นที่สำคัญแตกต่างกันและคล้ายคลึงกันในบางส่วน และขั้นตอนการจัดการความรู้หลักๆ ที่สรุปได้จากนักวิชาการมี 7 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำมาเป็นต้นแบบของการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานของรัฐ

หลักการของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงหลักการสำคัญ 4 ประการของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิถีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิถีคิดแตกต่างกัน แต่มีจุดรวมพลัง คือ มีเป้าหมายอยู่ที่งานร่วมกัน ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลังในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่

เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

- การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์การ
- นวัตกรรม (Innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการใหม่ก็ได้
- ชีตความสามารถ (Competency) ของข้าราชการและขององค์การ
- ประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้

เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบ "หลุดโลก" จึงต้องมีวิถีคิด โดยดึงกลับมาสู่ความเป็นจริงโดยการทดลองทำเพียงทีละน้อย ซึ่งถ้าล้มเหลวจะเกิดผลเสียไม่มากนัก ถ้าผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่ หรือ ได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสมโดยต้องถือว่าความรู้จากภายนอกยังเป็น ความรู้ที่ยัง “ดิบ” อยู่ต้องเอามาทำให้ “สุก” ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบท ลงไป

ปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ว่า มี 8 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์การ และจัดกระบวนการให้เกิด ความมุ่งมั่นร่วม (shared purpose) ภายในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่ผู้นำพึงจะให้แก่องค์การ
2. โครงสร้าง (structure) หมายถึงการจัดโครงสร้างภายในองค์การ เป็นกลุ่มงาน ที่มงาน สายงาน ภายในองค์การและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์การ โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการ รวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสาร-ร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัวเป็น เงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้
3. วัฒนธรรม พฤติกรรมและการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การ มองการเปลี่ยนแปลง พลวัตเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล ภายในองค์การ เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้
4. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์การใช้ในการดำเนินการ ภารกิจหลักขององค์การ ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้
5. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ปกปิดความรู้
6. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึกติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน และผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์การในภาพรวม
7. ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์การ
8. การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมองค์การดำเนินไปตามแผน การจัดการใน ลักษณะ empower หน่วยงานย่อย หรือที่เรียกว่า นำจากข้างหลัง (led from behind) จะส่งเสริมการ จัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

3.5 ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย

จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มี ประสิทธิภาพ พบว่าตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบย่อยปัจจัยนำเข้า 2) องค์ประกอบย่อยกระบวนการ 3) องค์ประกอบย่อยผลผลิต โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ภาครัฐ และเอกชนที่มีการจัดการความรู้เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 4 หน่วยงาน ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล บริษัทปูนซิเมนต์ นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท สแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นดังนี้

1. องค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ มี 6 ประการ ดังนี้

1) กลยุทธ์การเรียนรู้ เป็นแนวทาง กระบวนการ หรือวิธีการในการจัดการเรียนรู้ สำหรับทุกหน้าที่และทุกระดับในองค์การ เพื่อสร้างโอกาสของการเรียนรู้และมีกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างเหมาะสมในแต่ละระดับหน้าที่ รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) ระบบการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีระบบสร้าง และพัฒนาองค์ความรู้ มีการรวบรวม เก็บรักษา ควบคุมข่าวสารข้อมูล ความรู้ รวมทั้งเผยแพร่ทั่วทั้ง องค์การอย่างเป็นระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3) ศูนย์กลางการเรียนรู้ เป็นแหล่งสำหรับการรวบรวมจัดเก็บข้อมูลและความรู้ ซึ่งทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ขององค์การ ศูนย์กลางการเรียนรู้ประกอบด้วย รายงาน บทความทางวิชาการ ตำรา คู่มือ หลักสูตรการฝึกอบรม ฯลฯ ที่จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบหมวดหมู่ รวมทั้งมีฐานข้อมูลให้ถ่ายทอดการเข้าถึงและสามารถนำมาใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

4) ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ความมุ่งมั่น และความกระตือรือร้นของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการด้านการเรียนรู้และนำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั่วองค์การ

5) ทีมชำนาญการ ประกอบด้วยบุคลากรหรือทีมงานภายในและภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านซึ่งจัดกลุ่มตามสาขางาน รวมถึงแบ่งระดับความชำนาญ ซึ่งบุคลากรเหล่านี้ มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง พัฒนา ถ่ายทอดความรู้และทักษะ ตลอดจนเป็นที่ปรึกษาในการ แก้ปัญหาจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้แก่บุคลากร

6) พฤติกรรมการเรียนรู้ เป็นการแสดงออกหรือการกระทำของบุคคลที่นำไปสู่การ เปลี่ยนการรับรู้ และกรอบความคิดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการส่วนบุคคล ประเด็นสำคัญอยู่ที่การ จัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายส่วนบุคคลสู่การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ร่วมกันขององค์การ

2. ปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งที่จะต้องมีสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

- 1) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเรียนรู้และการจัดการความรู้
- 2) มีทีมผู้เชี่ยวชาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งสามารถถ่ายโอนความรู้ ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการทำงานให้กับคนในองค์กร
- 3) มีบุคลากรที่ทำงานในองค์กร ซึ่งต้องมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่สอดคล้องกับงานที่ทำ
- 4) มีแหล่งหรือศูนย์กลางความรู้สำหรับการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และทำให้การไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- 5) มีฐานข้อมูลหรือฐานความรู้ที่ง่ายต่อการเข้าถึงและสามารถนำมาใช้ในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว
- 6) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เช่น อินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้หรือการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้

3. เครื่องมือและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1) 7'S Model เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารภารกิจเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องและสนับสนุนกับการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย S1 (Shared Vision and Value) คือ การมีวิสัยทัศน์และคุณค่าร่วมกัน S2 (Strategy) คือ การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งต้องสอดคล้องกันระหว่างกระบวนการหลักของการทำงาน โครงสร้างพื้นฐานทางการบริหารจัดการที่ตอบสนองของกระบวนการหลักของการทำงาน และพฤติกรรม S3 (Struture) โครงสร้าง S4 (System) ระบบ S5 (Style) S6 (Staff) บุคลากร และ S7 (Skills)

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

(1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ พฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรของทุกคนในองค์กร โดยให้ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนส่งเสริม พัฒนา "ต้นแบบ" (Role Model) ที่พึงประสงค์

(2) การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นว่า องค์กรกำลังจะทำอะไร (What) ทำไปเพื่ออะไร (Why) จะทำเมื่อไร (When) และจะทำอย่างไร (How)

(3) กระบวนการและเครื่องมือ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

(4) การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร

(5) การวัดผล เป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรทราบถึง สถานภาพการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีสารสนเทศเพื่อการแก้ไข ปรับปรุงข้อบกพร่องด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นกระบวนการที่ใช้การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรภายในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

3) เครื่องมือและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีดังนี้

(1) ทีมผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panel) ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดและจัดหาความรู้ พัฒนาความรู้เชิงเทคนิค ใช้ความรู้ให้เกิดกับการทำงาน และแบ่งปันความรู้ ทักษะในการทำงาน

(2) คณะกรรมการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Board) เป็นกระดานข่าวที่ใช้ภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(3) ความรู้จากการทำงาน (Working Knowledge) เป็นการจัดบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถช่วยการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น และค่าตอบแทนสูงขึ้นด้วย

(4) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำกรณีของความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำงานขององค์กรมาศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

(5) การฝึกปฏิบัติการเรียนรู้ (Learning Workshop) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะ “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Personal Mastery) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

(6) การเรียนรู้ (Soft Learning) เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรให้พนักงานเข้ามาศึกษาได้ในเว็บไซต์

4. กระบวนการจัดการความรู้สำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการกำหนดความรู้และทักษะที่ต้องการจำเป็นสำหรับบุคลากรของหน่วยงานตามระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ

2) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยแหล่งที่แสวงหาอาจเป็นภายในหรือภายนอก ความรู้อาจอยู่ในรูปแบบของข้อมูลหรือข่าวสารซึ่งจำเป็นต้องมีกระบวนการกลั่นกรองเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกกำหนดไว้ตามความจำเป็นในการเรียนรู้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาความรู้และนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้

4) การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) เป็นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้นำความรู้ที่ได้จากการศึกษาเรียนรู้มาพัฒนา หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้มีประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการจัดทำเอกสารความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งคัดเลือก กลั่นกรองและปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

6) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งอยู่ในตัวบุคคล หรือที่จัดเก็บในศูนย์กลางการเรียนรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานเพื่อให้เกิดมูลค่าและเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรได้

7) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างกลุ่มพนักงาน ทีมงาน หรือคณะทำงาน รวมทั้งการถ่ายทอดระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

8) การรักษาความรู้ (Knowledge Retention) เป็นการเก็บรักษาความรู้ทุกประเภทที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ การสะสมประสบการณ์และความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนทำงานให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ความรู้นั้นอยู่ควบคู่กับองค์กร

5. ผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Indicator) ดังนี้

1) ตัวชี้วัดความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงการสร้างความรู้และการนำความรู้มาใช้งานโดยบุคลากรขององค์กร

2) ตัวชี้วัดทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในการสร้างและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

3) ตัวชี้วัดพฤติกรรมและการเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ (Learning Behavior-Value Awareness) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการดำเนินงานในการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

4) ตัวชี้วัดการทบทวนการบริหารจัดการ (Performance Mananagemnet Review) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงานในการจัดการด้านการเรียนรู้ขององค์กรว่าสอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่กำหนดไว้โดยฝ่ายจัดการมากน้อยเพียงใด

5) การจัดการความรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และขีดความสามารถ รวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการเรียนรู้ในด้านบุคลิก ภาวะผู้นำ จิตบริการ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป ผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ที่สามารถวัดได้ในเชิงพฤติกรรม คือ คนในองค์กรมีความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ เกิด "ประชาคม" หรือเวทีที่ให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการเชื่อมสัมพันธ์ ยอมรับซึ่งกันและกัน และร่วมกันสร้างนวัตกรรมเกิดขึ้นได้

6. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรที่วางไว้

2) การทำให้กระบวนการจัดการความรู้แนบแน่นอยู่ในการทำงานประจำวัน

3) สร้างระบบการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายโอนความรู้ เช่น การทำงานข้ามสายงานจากสายปฏิบัติการข้ามไปทำงานสายบริหาร หรือการถอดประสบการณ์การเรียนรู้ก่อนปิดโครงการ (After Action Review: AAR) เป็นต้น

4) สร้างระบบการจัดการความรู้ขององค์กร โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงงาน 3 ส่วนเข้าด้วยกันคือ 1) Knowledge Efficiency เป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคลและความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าใจได้ง่าย 2) Knowledge Connectivity เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แนะนำการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี และ 3) Knowledge Innovation เป็นส่วนของการสร้างขวัญและกำลังใจและความคิดสร้างสรรค์

5) มีรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบตามสายการบังคับบัญชาปกติกับรูปแบบของกลุ่มหรือคณะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลที่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

6) มีวิธีการจัดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันสำหรับบุคลากรในทุกหน้าที่และทุกระดับ และมีกิจกรรมที่เหมาะสม

7) มีการจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้ดำเนินงานตอบสนองเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

8) มีกระบวนการสร้างและพัฒนาความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกันในการดำเนินงาน

9) การสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง เช่น การแบ่งปันความรู้ในทีมทำงาน การเรียนรู้ภายในทีมอย่างไม่เป็นทางการ การติดต่อระหว่างชุมชนนักปฏิบัติ การเก็บรวบรวมวิธีการทำงานที่เป็นเลิศแล้วนำมาแบ่งปันความรู้ หรือการศึกษาดูงานภายนอกองค์การ เป็นต้น

7. ประสบการณ์การเรียนรู้ (Lesson Learned) ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้

- 1) ผู้นำส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ
- 2) องค์การต้องมีผู้นำที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การ
- 3) การจัดการความรู้ต้องบริหารจัดการคนก่อนการจัดการความรู้
- 4) การจัดการความรู้ต้องมองคนตามคุณลักษณะที่บุคคลเป็นอยู่ มากกว่ามองว่าคนเป็นทุนมนุษย์
- 5) การจัดการความรู้ที่ดีควรจัดให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์การ
- 6) การจัดการเรียนรู้ของบุคลากรผูกติดกับลักษณะของงานที่รับผิดชอบซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ซึ่งต้องการการจัดการที่แตกต่างกัน
- 7) การฝังความยั่งยืนของการจัดการความรู้ต้องฝังอยู่ในกระบวนการทำงานและต้องมี "ระบบ" มารองรับ รวมทั้งมีหน่วยงานบริหารจัดการที่ดี
- 8) ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เนื่องมาจากหลายปัจจัยร่วมกัน เช่น มีผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ ผู้นำมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพและมองเป้าหมายเป็นภาพเดียวกัน บุคลากรมองเห็นประโยชน์ที่จะได้ร่วมกัน และมีรูปแบบและระบบการจัดการความรู้ที่ดีและชัดเจน รวมทั้งต้องมีบุคลากรที่จะมาเชื่อมประสานระหว่างหน่วยต่างๆ ได้ดี เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้บริหารระดับสูงด้านการจัดการความรู้ และผู้ปฏิบัติงานจากองค์การภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน จำนวน 9 หน่วยงาน โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญเปรียบเทียบระหว่างภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน

- 1) ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ดังตารางที่ 3-4

ตารางที่ 3 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย

(ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากร	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. ผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้	√(1)	√(2)
2. ผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล	√(2)	√(1)
3. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน	√(3)	√(3)
4. ทีมการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคลากรจากหลายหลายส่วนงาน	√(4)	√(4)

จากตารางที่ 3 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยจำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้คุณลักษณะบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีความสอดคล้องกัน แตกต่างกันในค่าเฉลี่ยสูงสุดซึ่งภาครัฐเห็นว่าผู้นำเห็นความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้เป็นอันดับแรก ส่วนค่าเฉลี่ยสูงสุดของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ/เอกชนเห็นว่าผู้นำมีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ที่กว้างไกล

ตารางที่ 4 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย

(ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ)

ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	√(1)	√(1)
2. องค์การมีพื้นฐานความเชื่อร่วมกันว่าความสำเร็จขององค์การอยู่ที่บุคลากรทุกระดับ	√(2)	√(4)
3. องค์การให้คุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้	√(3)	√(2)
4. เป้าหมายหรือแผนการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์พันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์การ	√(4)	
5. องค์การมีเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและสามารถเข้าใจ	√(5)	
6. มีอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตที่ช่วยให้คนในองค์การทุกระดับสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้สะดวกและรวดเร็ว		√(3)

จากตารางที่ 4 ปัจจัยนำเข้าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยจำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้คุณลักษณะองค์การ ของหน่วยงานภาครัฐและ

เอกชน เรียงลำดับค่าเฉลี่ย โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกเหมือนกัน คือ องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนตัวบ่งชี้ลำดับรองลงมาแตกต่างกันเล็กน้อย

2) กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ดังตารางที่ 5-6

ตารางที่ 5 กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย

(ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

ตัวบ่งชี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร	√(1)	√(1)
2. จัดตั้งทีมบริหารจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการ	√(2)	√(2)
3. สื่อสารให้บุคลากรรับทราบวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้	√(3)	
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของคนให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร	√(4)	
5. ให้โอกาสบุคลากรเรียนรู้และสร้างผลงานที่มีคุณภาพทุกระดับและทุกกลุ่ม	√(5)	√(4)
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ที่ตรงกับการปฏิบัติงานจริง		√(5)
6. พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		√(3)

จากตารางที่ 5 พบว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวแปรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเหมือนกันในสองอันดับแรก ได้แก่ กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และจัดตั้งทีมบริหารจัดการความรู้เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการ ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ มีความแตกต่างกันในแง่ของลำดับค่าเฉลี่ย



ตารางที่ 6 กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย
(ตัวบ่งชี้การพัฒนางองค์การ)

ตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนางองค์การ	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. ปรับปรุงความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	√(1)	√(1)
2. สื่อสารให้บุคลากรรับรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำในงานประจำ	√(2)	
3. จัดตั้งทีมงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ขององค์การ	√(3)	
4. สื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์การรับรู้อย่างทั่วถึง	√(4)	
5. กำหนดความรู้เชิงเทคนิคที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่งต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน	√(5)	√(2)
6. กำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่อภารกิจหลักขององค์การที่ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน		√(3)
6. ปรับรูปแบบความคิดความเชื่อเกี่ยวกับการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีทิศทางที่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ		√(4)
7. ปรับปรุงความรู้ความเข้าใจของผู้นำและคนในองค์การเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกต้อง		√(5)

จากตารางที่ 6 พบว่า กระบวนการของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านการพัฒนางองค์การของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเหมือนกันในอันดับแรก ได้แก่ ปรับปรุงความคิดความเชื่อของผู้นำให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่วนตัวบ่งชี้อื่นๆ มีความแตกต่างกันในแง่ของลำดับค่าเฉลี่ย

3) ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ดังตารางที่ 7-8

ตารางที่ 7 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์)

ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. คนในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน	√(1)	
2. คนในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้	√(2)	
3. คนในองค์การมีขีดความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น	√(3)	√(1)
4. คนในองค์การมีความรู้ความสามารถในการทำงานสูงขึ้น		√(2)
5. ผู้บริหารทุกระดับมีการตัดสินใจโดยใช้ความรู้มากขึ้น		√(3)

จากตารางที่ 7 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านทุนมนุษย์ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยค่าเฉลี่ยสูงสุดของภาครัฐ คือ คนในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อการใช้ความรู้ในการทำงาน ส่วนของรัฐวิสาหกิจ/เอกชนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คนในองค์กรมีขีดความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น

ตารางที่ 8 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย (ตัวบ่งชี้ทุนองค์กร)

ตัวบ่งชี้ทุนองค์กร	ภาครัฐ (ลำดับค่าเฉลี่ย)	รัฐวิสาหกิจ/เอกชน (ลำดับค่าเฉลี่ย)
1. องค์กรมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	√(1)	√(1)
2. องค์กรมีคลังความรู้ที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่ดี	√(2)	√(3)
3. องค์กรมีการสะสมและส่งสมความรู้องค์กร		√(2)

จากตารางที่ 8 ผลผลิตการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย จำแนกตามประเภทของหน่วยงานในภาพรวม พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านทุนองค์กรของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเหมือนกันในอันดับแรกคือ องค์กรมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากงานวิจัยดังกล่าว ทำให้เห็นตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของประเทศไทย ทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางเพื่อบ่งชี้การขับเคลื่อนของการจัดการความรู้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

4.1 ความหมายของรูปแบบ

Smith and other (1980) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรัชญาการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่ไม่ใช่ข้อเท็จจริงหรือปรัชญาการณ์ทั้งหมด

Bardo and Hartman (1982) ได้ขยายความหมายของรูปแบบว่าหมายถึงอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยาย คุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรัชญาการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรัชญาการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควร

มีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร

สมาน อัครภูมิ (2537) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (Simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ เพื่อแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น หรือในบางกรณีอาจจะใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนอาจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแบบหรือแบบจำลองที่สะท้อนภาพหรือปรากฏการณ์ หรือสภาพที่เป็นนามธรรม ที่เจ้าของแบบจำลองจัดทำขึ้น ใช้เป็นตัวแทนเพื่ออธิบายปรากฏการณ์หรือแสดงองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง กระบวนการใด กระบวนการหนึ่งที่ช่วยให้สามารถเข้าใจแนวความคิด เข้าใจหลักการ กระบวนการ หรือกระบวนการทัศนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ช่วยให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ได้ง่ายและชัดเจน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองสิ่งใดสิ่งหนึ่งๆ แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของเรื่องนั้นๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่ออธิบายหรือเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ไม่มีองค์ประกอบตายตัว หรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้

4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านแบ่งประเภทของรูปแบบไว้ ดังนี้

Smith and other (1980) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท

(1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็น รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง

(2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

Keeves (1988) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษา และสังคมศาสตร์ ไว้ 4 ประเภท คือ

(1) Analogue model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

(2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

(3) Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศาสตร์ และ การบริหารการศึกษา

(4) Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

Brown และ Moberg (1980) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบองค์การ ที่ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจสั่งการ

ซึ่งสอดคล้องกับ Bush (1986) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ (1) เป้าหมาย (2) โครงสร้างองค์การ (3) สภาพแวดล้อม และ (4) ภาวะผู้นำ

โดยสรุปแล้วการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไม่ตายตัวแต่จะขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะศึกษาว่า ต้องการทำนายปรากฏการณ์ด้านใด เรื่องอะไร แล้วจึงเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ต้องการ

4.4 การพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการต่างกำหนดขั้นตอนของการพัฒนารูปแบบไว้ต่างกัันดังนี้

ดิเรก วรรณเศียร (2545) สรุปว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง
3. การร่างแบบจำลอง
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้แบบจำลอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญคือ การสร้างแบบจำลอง และการหาความตรงของแบบจำลอง และขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญโดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้แน่ชัด ให้ชัดเจน)

2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรปรับปรุงและ แก้ไข หรือพัฒนาอะไร)

• 3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) สำหรับการปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา

4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับโดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ

จากการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาแบบของนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนาแบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างหรือพัฒนาแบบ 3) การตรวจสอบหรือทดสอบแบบ 4) การแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์

4.5 การทดสอบรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบ ดังนี้

Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยในเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์านของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงในวงการอุดมศึกษามากขึ้น ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตาม ทัศนคติ และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ ทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves(1988) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายสำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้น เพื่อ ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทาง วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบ ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทาง สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติ ผล ของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมี ข้อจำกัดบางประการ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อ ทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธีซึ่งอาจใช้ การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่ การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการ ตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควร ตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้องระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถ ประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิง จากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบ ใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาารูปแบบมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ความรู้ 2) กำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) สร้างรูปแบบ 4) ทดสอบรูปแบบ 5) นำเสนอ รูปแบบ 6) ขยายผล ทั้งนี้ในการทดสอบรูปแบบทางการศึกษามักจะทดสอบด้วยการทดลองด้วยโครงการ นำร่อง หรือการทดสอบดำเนินการโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งต้อง ระมัดระวังในเรื่องความน่าเชื่อถือได้ของผู้ที่ถูกเลือกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้วย



ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยของไทย

นาวาอากาศโทหญิงทิพย์วรรณ ภาณุเวศ (2549) ศึกษา เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา: การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในโรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงทำตามแนวคิดของ Kurt Lewin ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ ประกอบด้วย ขั้นตอนทั้งสิ้น 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. ความตระหนักถึงอาการแสดง
2. การวินิจฉัยปัญหา
3. วิเคราะห์ทางเลือกการแก้ปัญหา
4. เลือกวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าเสมอ
5. เลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
6. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายใต้กลยุทธ์ต่างๆ
7. ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงที่

ผลของการเปลี่ยนแปลง สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักของคณะกรรมการสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยด้านบริการ ด้านบริหาร มีการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การที่ดีขึ้น เช่น มีการสื่อสารกันมากขึ้น ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุขภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด โครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลง มีการเกิดขึ้นของหน่วยควบคุมภายใน องค์การสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน ปัญหาและอุปสรรค ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นว่ามีอุปสรรคที่สามารถแก้ไขที่สำคัญ 2 ประการ คือ ด้านงบประมาณ และบุคลากร ระดับปฏิบัติงานมีอัตราการลาออกสูง ส่วนบุคลากรระดับปฏิบัติมีความเห็นว่าอุปสรรคที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความชำนาญในการใช้อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์และโปรแกรมมีความแตกต่างกัน ระบบคอมพิวเตอร์ยังไม่สมบูรณ์ และการประชาสัมพันธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดความล่าช้าและสับสนในการปฏิบัติงานในช่วง 2 สัปดาห์แรกของการใช้งานระบบสารสนเทศ

พีรพงษ์ ตระกูลศิลป์ (2549) วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยราชภัฏ กรณีศึกษา: ผลกระทบต่อการดำเนินการกิจการเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ผลกระทบในส่วนที่สนับสนุนการปฏิบัติภารกิจ คือ (1) ด้านนโยบายจัดตั้งเป็นมหาวิทยาลัย เป็นผลดีต่อการกำหนดบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยได้มากขึ้น (2) ด้านการให้บริการผลผลิตของมหาวิทยาลัย

จำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลใหม่ ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าการบริการผลิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่ยอมรับของผู้บริการหรือไม่ แต่การยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยมีแนวโน้มที่ดีที่จะได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล ในส่วนที่เป็นข้อจำกัดในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย คือ (1) ด้านการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย มีอิสระ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาตามวิธีการที่เป็นของตนเอง แต่ควรมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานภายในหรือการบริหารจัดการแนวใหม่ เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งจำเป็นต้องผลักดันแนวความคิดการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) (2) ด้านงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล มีแนวโน้มและโอกาสในการได้รับงบประมาณสนับสนุนจากรัฐดีขึ้น โดยมีข้อสังเกตว่าจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนของเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับภาระงานด้านการงบประมาณด้วย (3) ด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ขาดอัตรากำลังบุคลากรเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานให้บรรลุผล เนื่องจากเสียอัตราข้าราชการซึ่งเกษียณอายุ และมติรัฐมนตรี เรื่องมาตรการปรับขนาดกำลังคนภาครัฐ การไม่เพิ่มอัตราตำแหน่งใหม่ ไม่เพิ่มหน่วยงานใหม่ ที่กำหนดให้ส่วนราชการถือปฏิบัติจนถึงปัจจุบัน ซึ่งอาจเหมาะสมกับส่วนราชการที่มีคนล้นงาน แต่อาจไม่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีปัญหาอัตรากำลังคนไม่สอดคล้องกับภาระงาน

สมบุญ ณนทสกุล (2548) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล 2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ดำรงวิสัยทัศน์ปัญหาขององค์การ วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธี การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง ประเมินและติดตามผล 3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา 4. หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์การชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน 5. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้ เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม 6. กลวิธีการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การ ติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและ ฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัย ดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรม และให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลิกภาพ ประทับใจ 7. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัล ตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และ 8. ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยืดแนวทาง ประชาธิปไตย การบริหารองค์การที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริม การพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

พัชรี โชติยะสิทธิ (2545) ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการ ปฏิรูประบบราชการ ศึกษากรณี: กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการ ปฏิรูประบบราชการมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะของผู้บริหาร องค์ประกอบด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยที่องค์ประกอบทุกตัวมีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะความเป็น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในช่วงการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อมในทุกด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถเชิงทักษะ มี บุคลิกภาพที่เหมาะสม และมีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด โดยพบว่าคุณลักษณะเฉพาะที่ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากขึ้น ได้แก่ การมีเทคนิคในการมอบหมายงาน ที่เหมาะสมกับความถนัดและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมและให้ความเสมอภาค เท่าเทียมกันแก่ผู้ได้บังคับบัญชา และการมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล

2. ด้านพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมแบบอำนาจนิยม เน้นการกำกับ ดูแล แบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบนักพัฒนา ผสมผสานกัน โดยพบว่าพฤติกรรมที่ ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน อัน

จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ได้แก่ การโน้มน้าวจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อถือและปฏิบัติตาม การตรวจสอบประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ความตระหนักในเรื่อง ความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการส่งเสริมการสร้างทีมงานในหน่วยงาน เป็นต้น

3. ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารหลายประการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ความ สัมพันธ์ในหน่วยงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ความชัดเจนในโครงสร้างและภารกิจ ของหน่วยงาน และการก้าวท้าวทางการเมือง เป็นต้น

4. บริษัทที่ปรึกษา แต่ละบริษัทมีรูปแบบและเทคนิควิธีการดำเนินการที่แตกต่างกัน มี ปัญหาข้อขัดแย้ง

ผุสดี เขตสมุทร (2545) วิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหาร ภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนัก ตลอดจน ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้อง ปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับ บุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยง สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนา ระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและ สมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

งานวิจัยของต่างประเทศ

Macfarlane, Gantley and Murray (2002) ทำการวิจัย กรณีศึกษาเรื่องการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของ Community Based Medical Education in North Thames (CeMENT) สรุปได้ ว่า ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเสริมหรือยกระดับให้มากขึ้น ในเรื่อง ต่อไปนี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การเชื่อใจและร่วมมือร่วมใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำและโครงสร้างที่ชัดเจน และการดำเนินการอย่างรวดเร็วที่ตระหนักถึงการบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่าอุปสรรคของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ 1) การติดต่อประสานงานที่มีความตึงเครียดระหว่างหน่วยงาน 2) การขาดความชัดเจนของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ 3) การขาดความชัดเจนของหน้าที่และความรับผิดชอบ 4) ปัญหาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำ

Skalik, Barabasz and Belz (2002) แห่ง Wroclaw University of Economics ทำโครงการวิจัยกับพนักงานของแผนการออกแบบระบบ โดยมุ่งศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จัดการมากกว่า 700 คนจาก 10 บริษัท โดยในระหว่างการวิจัย บริษัทเหล่านี้อยู่ระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบริษัทจะยกเลิกพนักงานมากกว่าร้อยละ 50 และได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (outsourcing) ซึ่งบริษัทจะกลายเป็นอิสระจากบริษัทแม่ และต้องมียุทธศาสตร์ของหน่วยงานเองเพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโต

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ทักษะคติของผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง 2) ปัญหาที่สำคัญที่สุดที่ต้องเผชิญระหว่างการเปลี่ยนแปลง 3) ปัจจัยที่เป็นวิกฤติต่อความสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ใน 3 ประเด็นดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารการเรียนรู้ (management learning) ซึ่งสิ่งที่มีความสำคัญที่จะต้องทำความเข้าใจในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์การ

1) ภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารยังขาดการดำเนินการที่เพียงพอในเรื่อง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การ เป้าหมายและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะระดับกลางและระดับล่างขาดการรับรู้ในเรื่องยุทธศาสตร์ขององค์การ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในองค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2) การสื่อสาร พบว่าการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ขาดความมั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไม่ดี

3) วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม อุปนิสัยดั้งเดิม รูปแบบพฤติกรรมและวิธีการทำงาน ซึ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในระดับล่างร้อยละ 60 แสดงท่าทีหนึ่งเฉยต่อการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากขาดความมั่นใจในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

ผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งงานวิจัยของไทยและต่างประเทศ พบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญร่วมได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัญหาอุปสรรคที่พบในงานวิจัยของไทย ได้แก่ ด้านงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี และแบบแผนพฤติกรรมของคนที่เป็นแบบเดิม โดยการเปลี่ยนแปลงที่ดีควรมีการกำหนดทิศทางและสื่อสารให้ชัดเจน

5.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้

งานวิจัยของไทย

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2553) วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบในด้านความสามารถในการจัดการความรู้ทั้ง 2 มุมมอง คือ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านทรัพยากร (Resource-Based Perspective) ประกอบด้วย เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม 2) ความสามารถในการจัดการความรู้ในมุมมองด้านความรู้ (Knowledge-Based Perspective) ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ และสารสนเทศ ล้วนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยศึกษาผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทยจำนวน 390 ราย และนำผลการศึกษาดังกล่าวไปสัมภาษณ์ผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวแทนในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรมจำนวน 8 ราย ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย ที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของความสามารถในการจัดการความรู้ในทุกองค์ประกอบ และการบูรณาการกับกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการย่อย ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บความรู้ และการใช้ความรู้ จึงจะทำให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิผล และนำไปสู่การพัฒนาในด้านความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการได้

จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์ (2551) สังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้มี 7 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการองค์การ ผู้บริหารองค์การ กระบวนการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และกลยุทธ์การจัดการความรู้

ฉลองรัฐ อินทรีย์ (2550) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ พัฒนาแบบการจัดการความรู้ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและคณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชธานี เครื่องมือในการเก็บข้อมูล 5 ชุด ได้แก่ แบบสำรวจการจัดการความรู้ แบบสอบถามความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการความรู้ แบบวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แบบประเมินความสำเร็จในการจัดการความรู้ และแบบวัดความพึงพอใจในการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ก่อนการพัฒนาแบบการจัดการความรู้ คณาจารย์คณะพยาบาลศาสตร์มีการดำเนินกิจกรรมที่เป็นการจัดการความรู้บ้างองค์ประกอบ แต่ยังไม่เป็นระบบและไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน

2) รูปแบบการจัดการความรู้คณะพยาบาลศาสตร์ที่พัฒนา ประกอบด้วย ชั้นเตรียมผู้บริหารและคณาจารย์มี 3 ขั้นตอน ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งกรรมการฯ พัฒนาศักยภาพของทีม แบ่งกลุ่มและจัดตั้งศูนย์อย่างมีส่วนร่วมมี 6 ขั้นตอน ขั้นปฏิบัติการจัดการความรู้ สร้างและเชื่อมโยงเครือข่ายมี 3 ขั้นตอน 3) ผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้ที่พัฒนา ไปทดลองใช้ที่คณะพยาบาลศาสตร์ เป็นเวลา 8 เดือน ซึ่งประกอบด้วย การจำแนกความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การเผยแพร่ความรู้ การสร้างเครือข่ายความรู้ และการประเมินผลความรู้ มีศูนย์การจัดการความรู้ 7 กลุ่ม ได้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานทั้งหมด 285 เรื่อง ผู้บริหารและคณาจารย์ทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดการความรู้ในระดับมาก ผลสำเร็จในการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก 4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ศูนย์จัดการความรู้ วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ของผู้บริหารและคณาจารย์ และยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การใช้ฮอลลิคัลเลอร์คอร์ที่ผ่านการฝึกอย่างดี ความไว้วางใจ พลังร่วมและการมีส่วนร่วม

บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู โดยมีขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสมรรถนะการสอนของนักศึกษาครู โดยกลุ่มตัวอย่างคือนักศึกษาครู และอาจารย์นิเทศก์ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 7 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะด้านการเตรียมการสอนและการวางแผนการสอน ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และด้านการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง 2) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับการประเมินความเหมาะสม โดยผู้เชี่ยวชาญที่ระดับมากที่สุด รูปแบบที่มีลักษณะเด่น คือ การบูรณาการการจัดการความรู้ กระบวนการกลุ่มและเรียนรู้แบบร่วมมือ การเรียนรู้แนวสร้างสรรค์ นิยม การนำความรู้สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลตามสภาพจริง 3) การนำรูปแบบไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษาคณะมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในรายวิชาการพัฒนาความเป็นครู วิชาชีพ จำนวน 60 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 30 คน กลุ่มควบคุม 30 คน วิเคราะห์โดยใช้ t-test พบว่ากลุ่มทดลองมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและสมรรถนะการสอนสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) วิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ที่ปฏิบัติงานในคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 47 คน โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินค่านิยมการสร้างความรู้ แบบสังเกตพฤติกรรมการทำงาน

ร่วมกัน แบบประเมินผลงานที่เป็นนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการสร้างความรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษามี 7 องค์ประกอบและมี 8 ขั้นตอน 2) ผลการทดลองใช้รูปแบบพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยค่านิยมการสร้างความรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ภาวะผู้นำ 4) บรรยากาศ 5) ผู้ประสานงาน 6) กลุ่ม 7) ปัญหา 8) โครงการ และ 9) การประเมินผล และประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร 2) การกำหนดประเด็นปัญหา 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 4) การสร้างความรู้ และการพิจารณาความถูกต้องของความรู้ 5) การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม 6) การตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานที่เป็นนวัตกรรม 7) การทดลองใช้ผลงานที่เป็นนวัตกรรม และ 8) การประเมินผล และการสรุปผล

พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารรายงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า ขั้นตอนการสร้างและการแสวงหาความรู้กับขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองความรู้มีวิธีการคล้ายกัน หน่วยงานส่วนใหญ่ให้ผู้เชี่ยวชาญประชุมเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ ขั้นตอนการเข้าถึงข้อมูลคล้ายกับขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 2) ผู้อำนวยการจัดการความรู้ส่วนใหญ่เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการความรู้ภาครัฐต้องมุ่งเน้นการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน บุคลากรต้องสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองได้ ต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจากการสร้างและพัฒนาความรู้วิชาการใหม่ๆ 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้เห็นว่าขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้เป็นขั้นตอนสำคัญของรูปแบบและให้ลดขั้นตอนโดยการรวมขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรองเข้ากับขั้นตอนการสร้างความรู้ให้เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ 4) รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ 4.1) การกำหนดความรู้ ได้แก่ จัดตั้งคณะทำงาน จัดประชุมคณะทำงาน สัมรวจและรวบรวมความรู้ จัดลำดับความสำคัญของความรู้ และกำหนดแหล่งความรู้ที่จำเป็น 4.2) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน 4.3) การสร้างความรู้ ได้แก่ กำหนดทีมสร้างความรู้ ประชุมทีมสร้างความรู้ และบูรณาการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 4.4) การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ได้แก่ กำหนดโครงสร้างความรู้ และรวบรวมและจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ 4.5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกิจกรรมการเรียนรู้และการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ 4.6) การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคน งาน และหน่วยงาน และ 4.7) การติดตามและประเมินผลทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ

ผลผลิตและผลลัพธ์และองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้ ประกอบด้วย วิธีการเรียนรู้จำแนกตามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับหน่วยงาน และทักษะการเรียนรู้ 2) หน่วยงาน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย วัฒนธรรม กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร กระบวนการและเครื่องมือ และการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และโครงสร้างองค์กร 3) คน ประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร และผู้รับบริการ และ 4) เทคโนโลยี ประกอบด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการเรียนรู้

ภริตี วัชรสินธุ์ (2550) ได้สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ขององค์การ ใช้วิธีการวิจัยเอกสาร เพื่อวิเคราะห์นิยามตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ และวิธีวิทยาที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัยในวารสารวิชาการต่างประเทศ และเพื่อสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัยในวารสารวิชาการต่างประเทศ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์นิยามตัวแปรความสำเร็จของการจัดการความรู้ จำนวน 12 เรื่อง พบว่าตัวแปรตามในการวิจัยซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้มีการให้ความหมายแตกต่างกัน ขึ้นกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์การหรือจุดประสงค์ของการวิจัยนั้นๆ โดยนักวิจัยส่วนใหญ่เห็นว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ไม่สามารถแยกออกจากความสำเร็จขององค์การได้ (Nonaka, 2006; Massey et al., 2002 อ้างถึงใน Jennex & Olfman, 2004) นักวิจัยส่วนหนึ่งนิยามความสำเร็จของการจัดการความรู้ว่าเป็น ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์การ ในขณะที่นักวิจัยส่วนใหญ่นิยามคำว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ในความหมายของประสิทธิผลขององค์การ (effectiveness)

2. ผลการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้จากรายงานการวิจัย จำนวน 18 เรื่อง พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้สามารถจำแนกได้เป็น 6 กลุ่ม คือ 1) ปัจจัยด้านทรัพยากร ประกอบด้วยทรัพยากรด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรความรู้ และทรัพยากรทางการเงิน 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ การจูงใจภักดีต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และโอกาสในการเข้าถึงเทคโนโลยี 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยตัวแปรการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ภาวะผู้นำของฝ่ายบริหาร การมีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน การบริหารโครงการโดยใช้หลักวิชาการ และการกำกับติดตาม ควบคุม 4) ปัจจัยเชิงกลยุทธ์การจัดการความรู้ หรือปัจจัยเชิงกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ที่มีการนิยามไว้อย่างชัดเจน การสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การกำหนดหน้าที่แก่บุคคลอย่างเหมาะสม การ

เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ตลอดจนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น และได้มาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่ 5 และ 6 ซึ่งนักวิจัยกลุ่มหนึ่งเสนอว่าควรนำมาเป็นตัวแปรปรับในโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ได้แก่ ปัจจัยที่ 5) คุณลักษณะของงาน ได้แก่ เนื้อหาและขอบเขตของงาน และ 6) คุณลักษณะของระบบการจัดการความรู้ เช่น คุณลักษณะเชิงบูรณาการของระบบ KMS ความสามารถในการเข้าถึง และขีดความสามารถในการค้นหาข้อมูล สารสนเทศ เป็นต้น

จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (2549) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และ นำเสนอตัวบ่งชี้รวมการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารหน่วยงานการจัดการความรู้ที่เป็นเลิศ 4 หน่วยงาน และสนทนากลุ่มผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จำนวน 10 ท่าน สำหรับการเก็บรวบรวมตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวิจัยเชิงปริมาณเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 221 คน ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมี 3 องค์ประกอบคือ 1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้คุณลักษณะของบุคลากรกับคุณลักษณะขององค์การ 2) กระบวนการ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์กับการพัฒนาองค์การ และ 3) ผลผลิต ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ทุนมนุษย์กับทุนองค์การ รวมตัวแปรสังเกตได้ที่ศึกษาทั้งสิ้น 6 ตัวแปร

2. ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ/เอกชน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในองค์ประกอบด้านกระบวนการ โดยที่ตัวบ่งชี้การพัฒนามนุษย์แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์การมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีความตรงเชิงโครงสร้าง และมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ตัวบ่งชี้รวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพสำหรับประเทศไทยที่พบเรียงลำดับค่านำหนักองค์ประกอบคือ องค์ประกอบย่อยด้านกระบวนการ องค์ประกอบย่อยด้านปัจจัยนำเข้า และองค์ประกอบย่อยผลผลิต

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (2548) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาและนำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยมีการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากระบวนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 พัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา และ ขั้นตอนที่ 3 นำเสนอระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบวัดคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม แบบสอบถามความคิดเห็น แบบประเมินผลงาน และแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์พยาบาลที่ปฏิบัติงานในคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ในภาคปลายปีการศึกษา 2548 จำนวน 15 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่มๆ ละ 5 คน ผลวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของระบบการสร้างความรู้การสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทีม และการประเมินผล
2. ขั้นตอนการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินกิจกรรมการสร้างความรู้ 2) การกำหนดประเด็นปัญหา/ความรู้ที่ต้องการ 3) การตั้งทีมสร้างความรู้ 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็น 5) การสร้างความรู้และการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ 6) การสร้างต้นแบบ 7) การนำต้นแบบไปทดลองปฏิบัติ และ 8) การสรุปและประเมินผล

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ โดยนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ โดยวิเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์และแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์คือ อธิการบดี กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามคือ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน จำนวน 19 แห่ง ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นค่อนข้างน้อยในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมากให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกัน

คุณภาพการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมิน ความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่นำเสนอเน้นด้านการ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ประกอบด้วย 10 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ คือ การเป็น สถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ภารกิจคือการผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ ด้าน นโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานอล ลิดจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ด้านการ ประเมินคือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ได้กำหนดยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ผู้บริหาร นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ การ สื่อสารความรู้และเทคโนโลยี การไว้วางใจ และพลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การ วางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการ ความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและ ปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการ บริการความรู้ ชุมชนนอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรม การ เรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการ

กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546) วิจัยเรื่อง การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับ องค์การภาคเอกชน เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์การเอกชนเกี่ยวกับการจัดการ ความรู้ในองค์การเอกชน กลุ่มตัวอย่างคือ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและนักพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ และผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลและงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัย พบว่า ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบคือ 1) ผู้นำ/ ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการ ความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ โดยระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์การเอกชนมี 5 ขั้นตอน คือ 1) การ กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3) การสร้างความรู้ 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และ 5) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยขั้นตอนย่อย

งานวิจัยของต่างประเทศ

Keyser (2004) ได้ทำการสังเคราะห์และประมวลปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในองค์กร จากงานหลายชิ้นที่ตีพิมพ์ในช่วง 10 ปี ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1992 ถึงปี ค.ศ.2002 โดยใช้เกณฑ์ว่าต้องปรากฏอยู่ในวรรณกรรมหรืองานวิจัยอย่าง

น้อย 2 ชั้นขึ้นไป และนำเสนอผลการสังเคราะห์ในรูปแบบของตาราง โดย Keyser ได้จัดกลุ่มปัจจัยออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1) ด้านวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วัฒนธรรมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ที่รวมถึงสภาพแวดล้อมที่คนในองค์การมีความจริงใจและนับถือกัน มีความสนใจร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการตระหนักถึงสิ่งสำคัญที่ต้องทำร่วมกัน มีการแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่กลัวความล้มเหลว มีการสร้างเครือข่ายในองค์การ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุน

2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จำแนกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีที่ใช้งานง่าย ทันสมัย และมีความสามารถในการเชื่อมโยงคนในองค์การ สนับสนุนความสามารถ และสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและกระบวนการทำงานในองค์การ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และ/หรือบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ และเป็นระบบที่เอื้อให้สมาชิกผู้ใช้งานสามารถกำหนดผู้เชี่ยวชาญเพื่อการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งต้องจัดให้มีการอบรมผู้ใช้ในการใช้งานเทคโนโลยีเหล่านี้

3) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ถูกออกแบบเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การให้ดีขึ้น กระบวนการเป็นสิ่งที่แสดงถึงแนวทางสำหรับกิจกรรมการทำงานและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยกระบวนการความรู้ควรเป็นสิ่งที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์การและมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอผ่านการทดลองใช้

4) ด้านการวัดผลการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สะท้อนให้เห็นผลกระทบของการแบ่งปันความรู้ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลควรถูกออกแบบเพื่อสะท้อนให้เห็นภาพและข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเปรียบเทียบระหว่างการจัดการความรู้ที่ใช้เครื่องมือแบบง่ายกับเครื่องมือที่เป็นระบบหรือเทคโนโลยี รวมทั้งมีประสิทธิภาพในการวัดการติดตามความเคลื่อนไหวของความรู้ในองค์การ

5) ด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์หรือยุทธวิธีที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการจัดการและใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การเพื่อประโยชน์ในแง่ของการแข่งขัน และเป็นพันธะสัญญาของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ในการใช้และถ่ายทอดความรู้ในองค์การควรมีการสื่อสารไปยังบุคลากรอย่างทั่วถึง กลยุทธ์ที่ควรกำหนดขึ้นเช่น การสร้างการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ มาตรฐานเทียบเคียง ระบบพี่เลี้ยง การคิดอย่างเป็นระบบ และการวางแผนก่อนการทำงาน เป็นต้น

Moslehi (2004) ได้สังเคราะห์งานของ Nonaka, Toyama and Konno (2000) O'Dell and Grayson (1988) และ Teece (2000) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ที่ปรากฏในงานเหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ คน องค์การ กระบวนการ และระบบ

Martin (2004) ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความสำเร็จในการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพโดยสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิมไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่ใช้ความรู้ การมีบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง เพื่อเอื้อให้บุคลากรทุกระดับมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำงานในลักษณะเครือข่าย เพื่อให้สถาบันสามารถพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมเน้นการเรียนรู้โดยเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในงานวิจัยของ Martin พบว่าผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการผลักดันให้การจัดการความรู้ในสถาบันประสบผลสำเร็จ โดยควรมีบทบาทสำคัญ คือ ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นภารกิจสำคัญของสถาบัน สร้างสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริมการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์การที่เน้นการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานแบบร่วมมือกัน สามารถจัดการกับภาวะวิกฤติที่สถาบันเผชิญ ส่งเสริมให้คนในสถาบันปรับเปลี่ยนความคิดโดยเน้นการประยุกต์การจัดการความรู้กับการทำงาน ผลักดันให้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินการจัดการความรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้หรือชุมชนการเรียนรู้ และผลักดันวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญต่อบทบาทของการจัดการความรู้ต่อการส่งเสริมสถาบัน และเป็นวิสัยทัศน์ที่สร้างจากการใช้กระบวนการจัดการความรู้ โดยการมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์การที่เกี่ยวข้องไม่ใช่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารฝ่ายเดียว

3) การบริหารจัดการองค์การ โดยมหาวิทยาลัยควรเน้นโครงสร้างองค์การแบบราบบริหารงานแบบล่างขึ้นบน จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เน้นกิจกรรมการจัดการความรู้ กำหนดและจัดวางบุคลากรหลักให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม มีการจัดตั้งทีมงานผู้นำด้านการจัดการความรู้ มีมาตรการในการเชิญชวนให้บุคลากรทุกระดับของสถาบันเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ มีการใช้อำนาจและการควบคุมจากฝ่ายบริหารเพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปในทิศทางที่มหาวิทยาลัยต้องการ และมีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งควรมีลักษณะที่เอื้อให้การจัดการความรู้มีการดำเนินการทั่วทั้งสถาบัน

Stankosky and Baldanza (1999, 2001) ทำการศึกษา 2 ครั้ง ในห้วงเวลาที่ต่างกัน ได้ยืนยันว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญ 4 ด้านที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ 2) องค์การ 3) เทคโนโลยี 4) การเรียนรู้ โดย Stankosky และ Baldanza ได้เน้นย้ำว่า องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับองค์การหนึ่งอาจจะไม่ใช่สิ่งสำคัญสำหรับอีกองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

Choi (2000) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 217 คน จากหลายองค์การ พบว่าประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ผู้นำและภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การ และโครงสร้างพื้นฐานของระบบสารสนเทศ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งของต่างประเทศและงานวิจัยไทย พบว่างานวิจัยของต่างประเทศส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาและสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งในภาพรวมพบว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งพบว่าปัจจัยร่วมที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี องค์การหรือการบริหารจัดการ

ส่วนงานวิจัยของไทยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเพื่อหาข้อค้นพบใน 2 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การประเภทต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งที่เป็นการศึกษาในภาพกว้าง เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ (พรพิมล ธรรมชาติกร, 2550) การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน (กานต์สุตา มาษะศิริรานนท์, 2546) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา (บุญส่ง หาญพานิช, 2546) รูปแบบการพัฒนาความสามารถในการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย (สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2553) นอกจากนี้มีการวิจัยที่เป็นการศึกษาเฉพาะองค์การใดองค์การหนึ่ง เช่น การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานระดับคณะของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการพัฒนารูปแบบหรือระบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้เป็นทีมหรือการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยในอีกประเด็นหนึ่งที่มีผู้ศึกษาไว้เป็นจำนวนมากเช่นกัน คือ การสังเคราะห์ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งได้ปัจจัยหรือองค์ประกอบร่วมที่สำคัญสอดคล้องกับงานวิจัยของต่างประเทศ ได้แก่ ผู้นำ/ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้าง/องค์การ/การบริหารจัดการ



นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พัฒนาตัวเองซึ่งรวมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (จิรัชฌา วิเชียรปัญญา, 2549) ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ค้นพบตัวแปรการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นประโยชน์ในด้านการวัดผลการจัดการความรู้

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบ/ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

องค์ประกอบ/ ปัจจัยส่งผลต่อ การจัดการความรู้	Keyser (2004)	Moslehi (2004)	Martin (2004)	Stankosky and Balanza (1999, 2001)	Choi (2000)	Carla O'Dell (1998)	บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547)	พรพิมล พรหมไชย (2550)	จุฑารัตน์ ศราวณะ วงศ์ (2551)	สมนึก เอื้อจิระ พงษ์พันธ์ (2553)
ผู้บริหาร/ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร/คน		√	√	√	√		√	√	√	
วัฒนธรรมองค์การ	√		√			√	√		√	√
เทคโนโลยี	√		√	√	√	√	√	√	√	√
โครงสร้าง/องค์การ/ การบริหารจัดการ		√	√	√	√	√	√	√	√	√
กระบวนการจัดการ ความรู้	√	√							√	
การเรียนรู้				√				√		√
การวัดผล	√						√		√	
กลยุทธ์การจัดการ ความรู้	√								√	
ความเชี่ยวชาญ										√
ข้อมูลและ สารสนเทศ										√

จากตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบ โดยเลือกองค์ประกอบร่วมที่นักวิชาการให้แนวคิดว่าเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้องค์ประกอบร่วมที่สำคัญได้แก่ คน(ผู้บริหาร/ภาวะผู้นำ) วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี และโครงสร้าง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่สังเคราะห์ได้ คือ โครงสร้าง คน วัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยี ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกมาเป็นองค์ประกอบ/ปัจจัยในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ