



การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ดร.ชวธิป จินดาวิจักษณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส

ฝ่ายบริการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกำกับดูแลฝ่ายบริการเทคนิค

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ

หัวข้อในการบรรยาย

- ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ทำไมถึงต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ใครต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ในการเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไรบ้าง
- ต้องทำอะไรถึงทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

รู้เหตุในการทำ

Know Why

รู้ตัวละครที่ต้องเกี่ยวข้อง

Know Who

รู้ว่าต้องทำอะไร

Know What

รู้ว่าต้องทำอะไร

Know How

การซับซ้อน



หัวข้อในการบรรยาย

- ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ทำไมถึงต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ใครต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ในการเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไรบ้าง
- ต้องทำอะไรถึงทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

รู้เหตุในการทำ

รู้ตัวละครที่ต้องเกี่ยวข้อง

รู้ว่าต้องทำอะไร

รู้ว่าต้องทำอะไร

Know Why

Know Who

Know What

Know How



การบริหารการเปลี่ยนแปลง

“การวางแผนและปรับปรุงองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดกับองค์กร โดยต้องให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้”

การวางแผน

การนำแผนไป
ปฏิบัติ

การติดตามผล

การทบทวน

หัวข้อในการบรรยาย

- ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ทำไมถึงต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ใครต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำอะไรบ้าง
- ทำต้องอย่างไรถึงทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

รู้เหตุในการทำ

Know Why

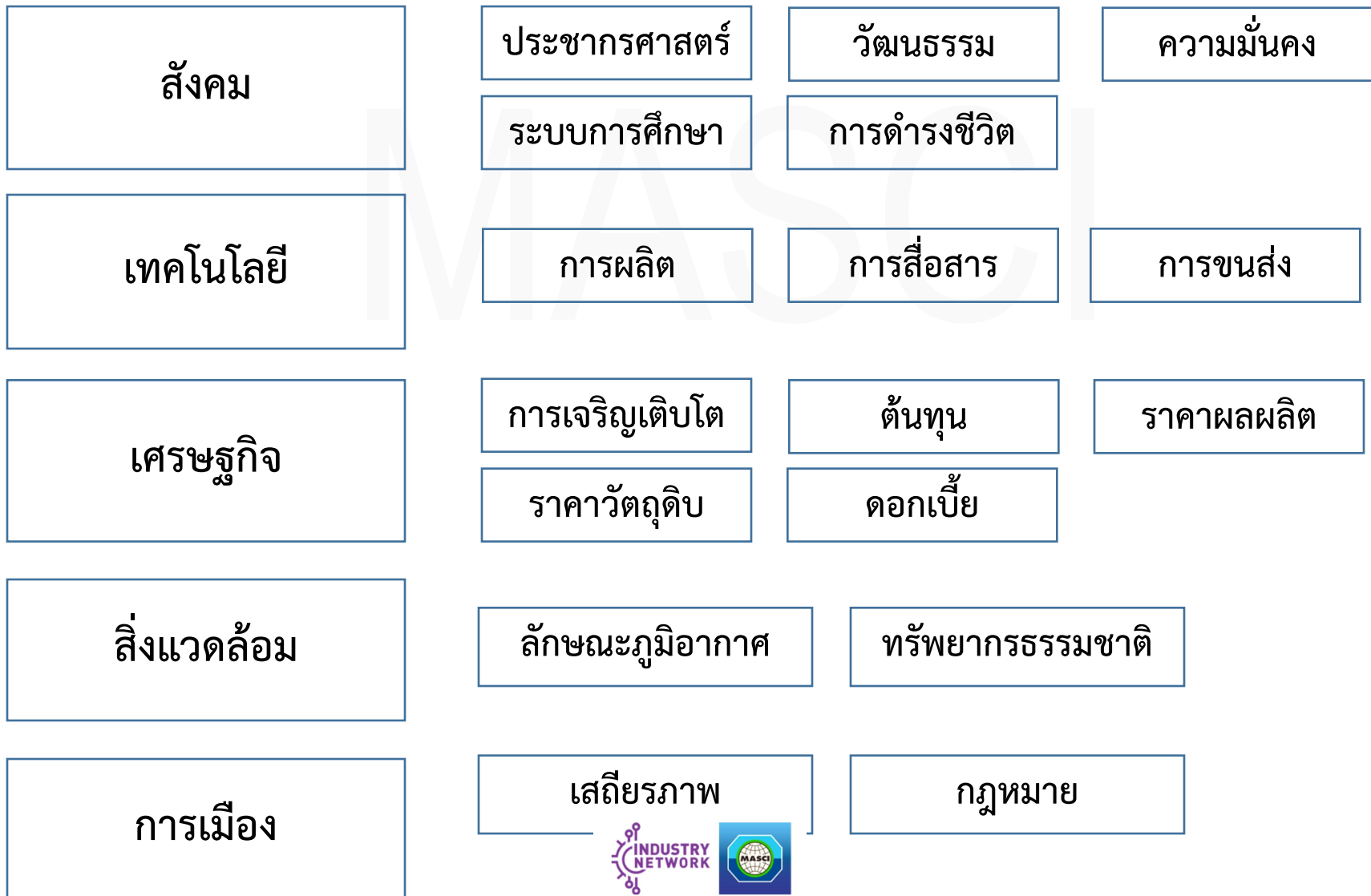


ทำไมถึงต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร

- การเปลี่ยนแปลงของ**บริบทภายนอก**
- การเปลี่ยนแปลงของ**บริบทภายใน**
- การเปลี่ยนแปลงของ**ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย**
- **นโยบายหรือคำสั่ง**จากผู้บังคับบัญชา

ต้องการ**ประเด็น**ของการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผล
กระทบต่อองค์กรทั้ง**ทางบวกและทางลบ**

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก



FIFTH WAVE OF INDUSTRIAL REVOLUTION

WAVE 1

AGRICULTURAL
REVOLUTION

NATURAL
RESOURCES

WAVE 2

INDUSTRIAL
REVOLUTION

FINANCIAL
RESOURCES

WAVE 3

KNOWLEDGE
REVOLUTION

HUMAN
RESOURCES

WAVE 4

RESPONSIBILITY
REVOLUTION

SUSTAINABILITY
3 BOTTOM LINE

WAVE 5

DIGITALIZATION
REVOLUTION

SECURITY &
RESILIENCE

Baby Boom

Gen X

Gen Y

Gen Z

Gen Alpha



ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายใน

ขั้นตอนและวิธีการทำงาน

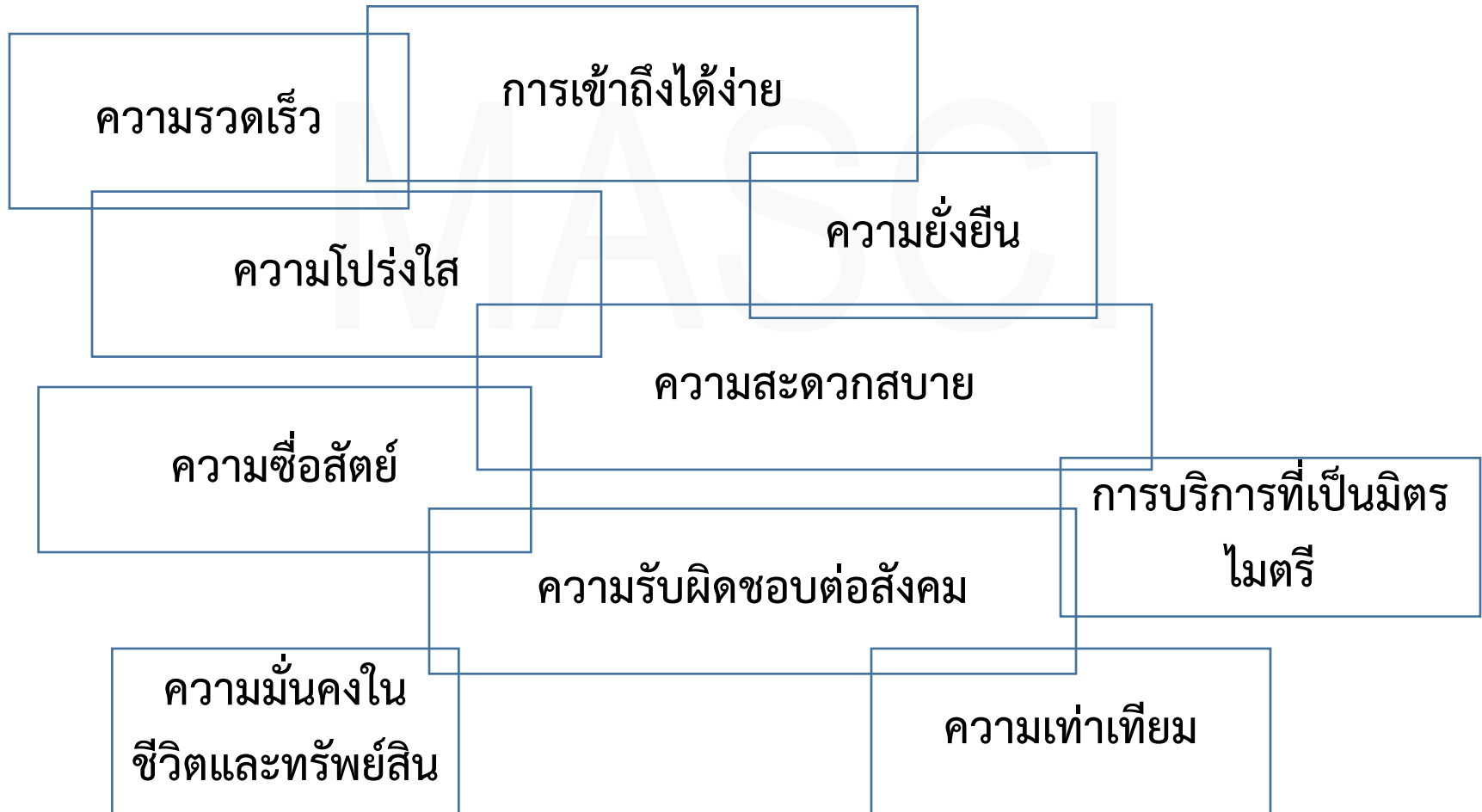
ระบบและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน

ภาวะผู้นำและรูปแบบการนำองค์กร

ความรู้และความสามารถของบุคลากร

วัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นการเปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้เสีย



ประเด็นทางนโยบายหรือคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

“การบริหารหน่วยงานภาครัฐแนวใหม่”

การบริหารจัดการ
บ้านเมืองที่ดี

ประชาชน/ผู้รับบริการ
ต้องเป็นศูนย์กลาง

การบริหารราชการ
แบบบูรณาการ

หน่วยงานแบบ
อิเล็กทรอนิกส์

เป็นองค์กรที่มีความ
กระตือรือร้น

ความโปร่งใส
ตรวจสอบได้

การบริหารบุคคลที่ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง

หัวข้อในการบรรยาย

- ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ทำไมถึงต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร
- **ใคร**ต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำอะไรบ้าง
- ต้องทำอะไรถึงทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

รู้ตัวละครที่ต้องเกี่ยวข้อง

Know Who



ใครต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผู้ที่สั่งให้มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ปฏิบัติ

ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

ใครต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผู้ที่สั่งให้มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้ที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่ปฏิบัติ

ผู้บริหาร

ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

พนักงาน

หัวข้อในการบรรยาย

- ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- ทำไมถึงต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ใครต้องเข้ามามีส่วนกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำอะไรบ้าง
- ต้องทำอย่างไรถึงทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

		รู้ว่าต้องทำอะไร	
		Know What	

ในการเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไรบ้าง

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหาร

พนักงาน

- พิจารณาและกำหนดประเด็นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- นำประเด็นที่คัดเลือกมาเพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง
- สื่อสารให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
- สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
- สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- มอบหมายบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบให้ทีมงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- ติดตามประเมินผลความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

ในการเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไรบ้าง

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหาร

พนักงาน

- วางแผนเพื่อ**ประเมินความพร้อม**
- **ละลายพฤติกรรมและสร้างพฤติกรรมใหม่**ที่พึงประสงค์ต่อการเปลี่ยนแปลง
- **ประชุมหารือเพื่อวางแผน**เพื่อกำหนดแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- **จัดหาทรัพยากร**ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
- **พัฒนาความรู้ความสามารถ**ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- **ควบคุมการเปลี่ยนแปลง**เพื่อให้สอดคล้องตามแผนที่ได้กำหนดไว้
- **กำหนดผลตอบแทนและความก้าวหน้า**จากการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จ

ในการเปลี่ยนแปลงต้องทำอะไรบ้าง

ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหาร

พนักงาน

- มีส่วนร่วมในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ
- มีความตระหนักต่อการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้
- ดำเนินการตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย

ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

บุคคล

- ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ กระบวนการ
- ไม่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
- ความรู้สึกกลัวการเปลี่ยนแปลง
- การสูญเสียสถานภาพผลประโยชน์หรืออำนาจ
- ไม่มีส่วนร่วมในการคิดที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลง

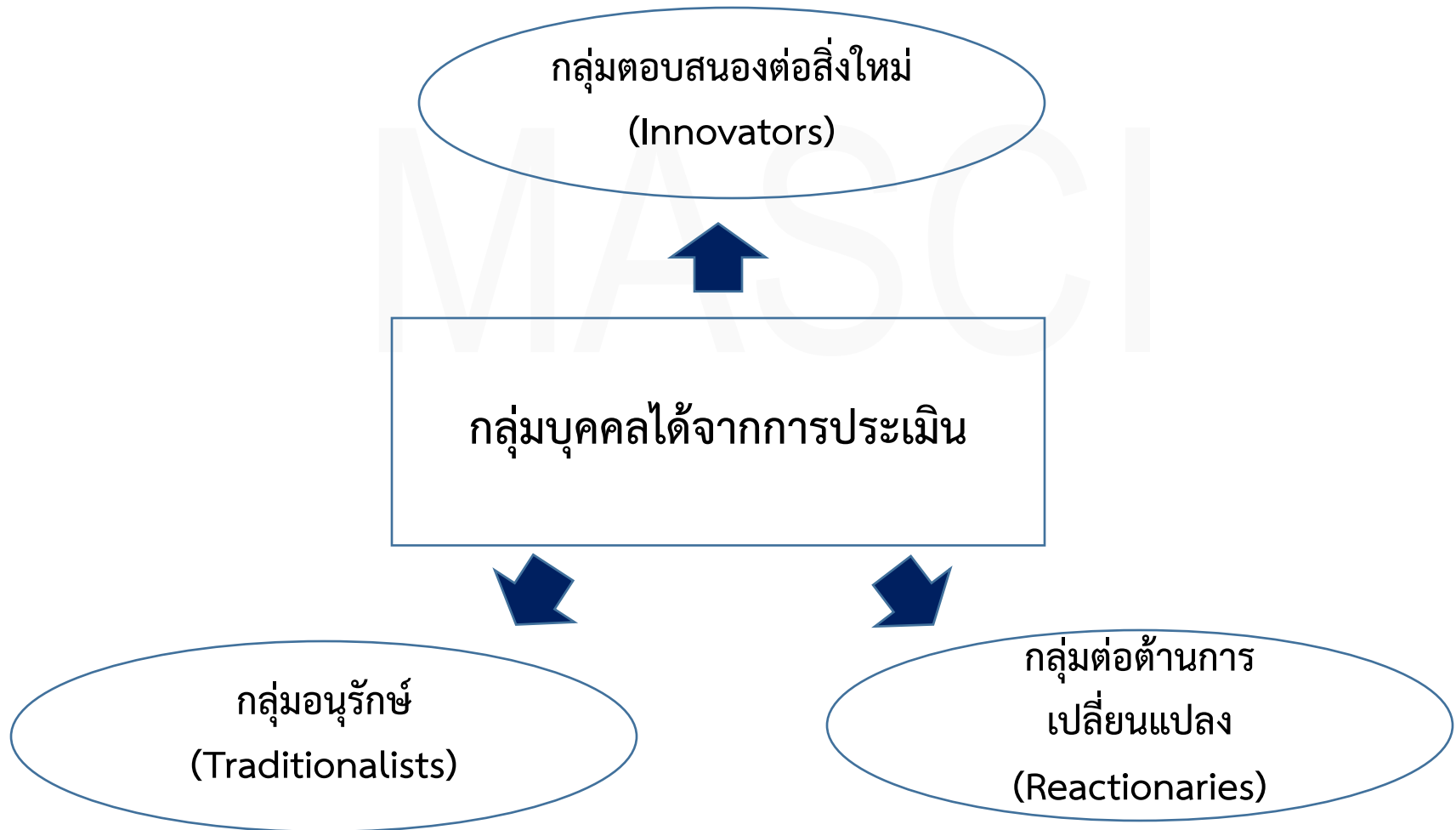
แรงต้านต่อการ
เปลี่ยนแปลง

สาเหตุที่ทำให้เกิด
แรงต้านต่อการ
เปลี่ยนแปลง

องค์กร

- บรรยากาศในการทำงานกฎระเบียบภายในไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความร่วมมือน้อย
- ใช้วิธีการไม่เหมาะสม
- โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง
- ไม่มีการลงทุนเพิ่ม
- ไม่เปลี่ยนวิธีการให้
ผลตอบแทน

ประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง



เครื่องมือค้นหาปฏิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง

การทดสอบ
ปฏิริยาขั้นต้น

การแสดงความ
คิดเห็นแบบกลุ่ม

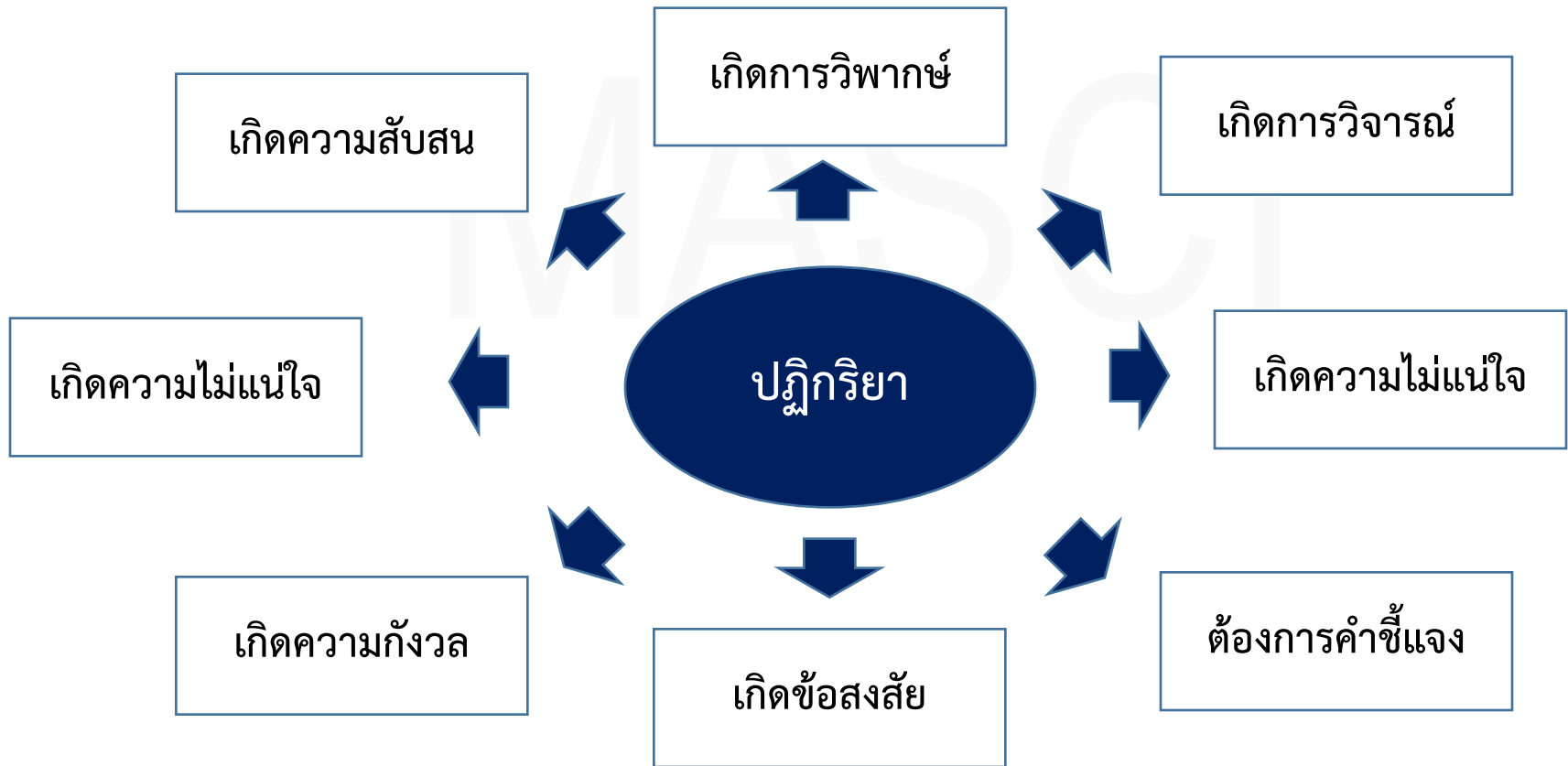
การสร้าง
สถานการณ์จำลอง

การสังเกตการณ์

การรับฟังข้อคิดเห็น

ประชาพิจารณ์

ประเมินปฏิกริยาต่อการเปลี่ยนแปลง



วิธีการลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง

การสร้างการมีส่วนร่วม

การสื่อสาร

การให้ความรู้

การเจรจาต่อรอง

การบังคับ

การหาพวก

คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงและลดแรงต้าน

เป็นผู้ให้คำปรึกษาใน
ปัญหา

เป็นผู้แก้ไขปัญหา
ข้อขัดข้อง

ผู้สร้างแรงจูงใจและ
อำนวยความสะดวก

เป็นผู้นำทางด้านความคิด

เป็นผู้สื่อสารที่ดี

เป็นผู้ชี้แจงทำความเข้าใจ
กระจ่างในปัญหาต่างๆ ได้

เป็นผู้สร้างและรักษา
บรรยากาศ

เป็นผู้ป้องกันและแก้ไข
ความเข้าใจผิด

เป็นผู้ไกล่เกลี่ย และ
ประนีประนอม

ปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารระดับสูง

เข้าใจและมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลง
ในทิศทางเดียวกัน

ผู้บริหาร

เข้าใจวิธีการ สถานการณ์ ค้นหาวิธีการ
ที่เหมาะสม

พนักงาน

เข้าใจแนวคิดและเหตุผล
ของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ



Question & Answer

ติดต่อสอบถามเพิ่มเติม

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ อุตสาหกรรมพัฒนามูลนิธิ

ฝ่ายบริการด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1025 ชั้น 2,11,18 อาคารยาคุลท์ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ
10400

โทรศัพท์ 0-2617-1727 ต่อ 888

โทรสาร 0-2617-1704

Email: chavatip@masci.or.th

