

หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง Principles and Theories of Change Management

มนัสวี มนต์ปัญญาวัฒนา

Manatsawee Monpannawattthana

สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล

Institute for Innovative learning Mahidol University

พระเกษรา ฐานวีโร

Phra Ketsada Thanaveero

น้อย

Noi

จั่ว

Jua

จันทร์พร วนาเจริญกิจ

Chanporn Wanacharoenkit

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Mahamakut Buddhist University

E-mail: b_av7@hotmail.com

วันที่รับบทความ (Received) : 1 มกราคม 2568

วันที่แก้ไขบทความ (Revised) : 29 มิถุนายน 2568

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) : 29 มิถุนายน 2568

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอความรู้เกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กรยุคใหม่ โดยเน้นการทำความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อม และการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งในด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และพฤติกรรมของบุคลากร อธิบายปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และนวัตกรรมใหม่ รวมถึงการนำเสนอทฤษฎีสำคัญ อาทิ ทฤษฎีของ Lewin, Kotter, McKinsey 7-S, ADKAR และแนวคิดการเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) บทความชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ การจัดการกับแรงต้าน และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการการเปลี่ยนแปลง, ผู้นำการเปลี่ยนแปลง, กลยุทธ์องค์กร

Abstract

This article presents an in-depth overview of principles and theories related to change management within the context of modern organizations. It emphasizes the importance of understanding the nature of change, preparing for it strategically, and implementing it successfully—both structurally and behaviorally. The article discusses internal and external factors influencing change, such as economic conditions, technology, organizational culture, and innovation. Key theories covered include those of Lewin, Kotter, McKinsey's 7-S Framework, ADKAR, and the role of change agents. The article highlights the crucial role of leadership in crafting a clear vision, addressing resistance, and maintaining effective communication to help organizations adapt and thrive amid continuous change.

Keywords: Change management, Change agent, Organizational strategy

1. บทนำ

สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้นักบริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะเวลา กำลังคน และทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งนักบริหารจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือเวลาใดจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยนักบริหารจะต้องมีการเรียนรู้และมีความคิดสร้างสรรค์องค์การจำเป็นจะต้องมีความยืดหยุ่นมีรูปแบบองค์การที่ทันสมัยและมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังนั้นการบริหารความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักบริหารอย่างยิ่งโดยเฉพาะเมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคของข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการคาดการณ์เพื่อเตรียมวางแผนไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก

กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจความสามารถของนักบริหาร รวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์การด้วยจึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ (Management of Change) ทั้งนี้หากไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงการจัดการก็อาจจะทำได้ยากขึ้นเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงใด ๆ มักจะก่อให้เกิดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารในฐานะที่เป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องอาศัยทักษะและความรอบคอบในการจัดการโดยผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการเปลี่ยนแปลง และวางบทบาทของตนเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สุดท้ายคือผู้บริหารสามารถตัดสินใจเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การและเลือกวิธีที่บริหารได้อย่างเหมาะสมกับองค์การ

การเปลี่ยนแปลงการบริหารเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้นปัญหาสำคัญที่องค์การมักจะต้องเผชิญ คือ การต่อต้านความเปลี่ยนแปลงจากคนในองค์การเนื่องจากคนส่วนใหญ่จะเกิดความไม่มั่นใจและกลัวว่าความเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความยุ่งยากตามมาได้ดังนั้นในการจัดการความเปลี่ยนแปลงองค์การควรพิจารณาถึงความร่วมมือ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และควรเริ่มจากสิ่ง

ง่ายแล้วพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยากจึงจะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้(Management of change) ทั้งนี้หากผู้บริหารไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงทำได้ยาก

แบล็คและพอร์เตอร์ (Black and Porter, 2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยให้ความสำคัญปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรคือถ้าเศรษฐกิจไม่ดีทำให้องค์กรต้องลดจำนวนบุคลากรลดจำนวนการผลิตในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้้องค์การเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการทำให้มีการกิจเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาดในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาดและอาจทำให้เกิดการควบรวมกิจการ

3. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์กรทำให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายมีผลให้้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงานระบบบริหารงานซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์กลยุทธ์การขายและการตลาด

ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

1. โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลให้้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึงการกระจายอำนาจการลดจำนวนลำดับชั้นใน้องค์การการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการประเมินบุคลากรการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือ การรวมแผนกต่าง ๆ ใน้องค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้ง ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานลดความล่าช้าโดยรวมแผนกต่าง ๆ ใน้องค์การเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศรวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียวลดจำนวนลำดับชั้นใน้องค์การทำให้้องค์การมีโครงสร้างแบนราบและสร้างการทำงานเป็นทีมสร้างความหลากหลายลดจำนวนลำดับชั้นใน้องค์การและสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ นอกจากนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของ้องค์การซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของ้องค์การดังนั้น

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการพิจารณาหาหรือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรในองค์การการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เช่น การผลิตออก ผลิตภัณฑ์ใหม่เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ความสำคัญกับการ บริการลูกค้า ราคา ผลิตภัณฑ์ที่มีราคาสูงและมีคุณภาพสูงแซนเดเลอร์ (Chandler,1962) ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้างและสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) นำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

3. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลงการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการ เปลี่ยนแปลงในองค์การส่วนการตัดสินใจของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่ สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้เก็บสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

5. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่ รอดและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การซึ่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระบวนการ ทำงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การได้

6. วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใน ด้านต่าง ๆ ได้แก่

6.1 การร่วมมือและการให้อำนาจผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงานเป็น การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย

6.2 มิตรภาพและการบริการลูกค้าสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ

6.3 การร่วมมือและการทำงานเป็นทีมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การสร้างทีมงาน เพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิต

6.4 ความหลากหลายมีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม

6.5 ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเน้นความร่วมมือและการมี ส่วนร่วมในทุกะดับขององค์การ

6.6 ความรู้สึกเป็นครอบครัวเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

7. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในประเด็นต่อไปนี้เป็น บุคคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไรบุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไรบุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง อย่างไรบุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวน บุคลากรสับเปลี่ยนโอนย้ายแผนกการให้ข้อมูลข่าวสารและการฝึกอบรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการ

ทำงานของบุคลากรได้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกันการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้นการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์กร เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งในปัจจุบันองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง องค์กรแต่ละประเภทจะมีขนาดที่แตกต่างกัน

2. การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม

นวัตกรรมนั้นอาจทำให้องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเพราะมีความจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนมากขึ้นในการบริหารงานกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมคือต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์โอกาสในการคิดค้นนวัตกรรมและมีความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนการคิดค้นนวัตกรรมนั้นควรมีความเหมาะสมกับเทคโนโลยีการผลิตขององค์กรการวิจัยเป็นเครื่องมือหนึ่งในการคิดค้นนวัตกรรม นวัตกรรมหมายถึงระบบการผลิตที่แตกต่างจากระบบเดิมขององค์กรเพื่อแสวงหาโอกาสทางการตลาดในอนาคต เป็นการปรับเปลี่ยนระบบการจัดการในองค์กรและการปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีการทำงานในองค์กรการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและการแข่งขันของโลกไร้พรมแดน (Global Competition) ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างรวดเร็วการแข่งขันไม่ได้เพียงแต่จะเกิดขึ้นภายในประเทศเท่านั้นแต่ยังขยายขอบเขตไปยังนานาประเทศอีกด้วยการจัดการความเปลี่ยนแปลงจะต้องทราบถึงอิทธิพลของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรและเตรียมแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ทันทั่วทั้งโดยจะอาศัยการวิเคราะห์ร่วมกันของทุกฝ่ายอาศัยข้อมูลจากแผนกต่าง ๆ องค์กรจะต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดทิศทางทางการดำเนินงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในอนาคตทั้งนี้โดยการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ที่เป็นอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรองค์กรควรทำการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตล่วงหน้าและวางแผนที่จะใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยทำการวางแผนการทำงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเพื่อวิเคราะห์หาปัจจัยที่เป็นโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นองค์กรควรทำการวิเคราะห์ว่าขณะนี้องค์กรกำลังทำอะไรอยู่และควรจะทำอะไรบ้างปัจจัยใดที่เป็นคุณค่าที่สำคัญของลูกค้าองค์กรต้องทำการวิเคราะห์ว่าองค์กรมีจุดแข็งอย่างไรบ้างเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจหรือไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันหรือไม่ตลาดขององค์กรมีลักษณะเป็นอย่างไรในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่ต้องการจะเป็นผู้นำทางการตลาด หรือเป็นผู้ผลิตที่มีความชำนาญมากที่สุดกลยุทธ์การเป็นผู้นำทางการตลาดนั้นเป็นประโยชน์ในการรวมส่วนต่าง ๆ ในหน่วยธุรกิจไว้ด้วยกัน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการเข้าถึงกลุ่มตลาดเป้าหมายองค์กรต้องทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งขององค์กรและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเหล่านั้นโดยพิจารณาว่าองค์กรสามารถทำธุรกิจด้านใดได้ดีที่สุดและวิเคราะห์ว่าจุดแข็งขององค์กรนั้นมีความเหมาะสมกับโอกาสในการทำงานในอนาคตหรือไม่และองค์กรควรปรับปรุงด้านใดบ้างเพื่อใช้โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรมีกลยุทธ์การทำงานทั้งในรูปแบบที่หลากหลายและเฉพาะทางกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ

การสร้างหลากหลายในผลิตภัณฑ์ให้เร็วกว่าคู่แข่งเพราะว่าการผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวนั้นมีความเสี่ยงสูงและการออกผลิตภัณฑ์ที่ช้ากว่าคู่แข่งนั้นก็มีความเสี่ยงต่อการอยู่รอดขององค์กรเช่นกันความท้าทายในการจัดการ คือ การบริหารในอนาคตจะมีความแตกต่างจากในปัจจุบันอย่างมากทั้งในด้านการควบคุมโครงสร้างองค์กรอำนาจและทฤษฎีในการจัดการจะเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตจะมีผลกระทบลำดับขั้นในองค์กรและกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรผู้บริหารระดับต้นจะเปลี่ยนแปลงสถานภาพจากผู้ควบคุมเป็นผู้ช่วยผู้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะแตกต่างกันนั้นต้องการผู้นำที่มีลักษณะเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติผู้นำจะต้องมีทักษะในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้บริหารระดับกลางจะมีบทบาทน้อยลง จะต้องเรียนรู้ในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผู้ควบคุมโดยตรง โดยสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับลูกน้องผู้บริหารระดับสูงจะได้รับผลกระทบด้านการเปลี่ยนแปลงทิศทางการทำงานขององค์กรทำให้ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพราะจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรและมีการเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงในอนาคตคือจะต้องมีทักษะทั้งในด้านการบริหารงานและการบริหารบุคคล ต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและโอกาสได้ต้องมีความสามารถในด้านมนุษยสัมพันธ์และการตัดสินใจผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่สำคัญในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยทั่วไปหน้าที่ของนักบริหาร คือ

1. นักบริหารต้องทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดังที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่าโลกกำลังอยู่ในยุคของเทคโนโลยีและข่าวสาร ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอัตราการเปลี่ยนแปลงจึงค่อนข้างรวดเร็ว (Speed of Change) วงจรชีวิตของสินค้าจะมีระยะเวลาสั้นลงเทคโนโลยีต่าง ๆ เกิดขึ้นรวดเร็วและเทคโนโลยีใหม่เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเก่าทำให้สินค้าที่ผลิตออกมานั้นมีความล้าสมัยอย่างรวดเร็วดังนั้นเมื่อนักบริหารเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแล้วก็จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงจะหมายถึงการปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิม ตัวอย่างเช่นการปรับโครงสร้างใหม่การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่การขยายขอบเขตในการดำเนินงาน เป็นต้นโดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์กับองค์การสิ่งสำคัญที่ควรหลีกเลี่ยงเนื่องจากอาจจะก่อให้เกิดการทำลายกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้คือ การปล่อยให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจนเกี่ยวกับสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และไม่มีการสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากผู้บริหารอาจจะคิดว่าทุกคนในองค์กรเข้าใจดีแล้ว

2. นักบริหารต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Intervention) หมายถึง แผนปฏิบัติการในการปรับแต่งสิ่งต่าง ๆ ให้แตกต่างจากเดิมโดยอาจจะกระทำอย่างรวดเร็วหรือกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปการบริหารความเปลี่ยนแปลงนั้นนักบริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงก่อนแล้วจึงกำหนดเป้าหมายและเลือกวิธีที่จะนำมาใช้ในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์แล้วจึงนำไปปฏิบัติตามแผนที่ต้องอาศัยความเข้าใจและความร่วมมือจากทุกคนในองค์กรโดยนักบริหารจะต้องมีการเสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลงโดยการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงความเปลี่ยนแปลงหรือการ

ปรับปรุงที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแสดงความขอบคุณต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีส่วนช่วยให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แล้วจึงทำการประเมินผลต่อไปการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการนั้นมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การ คุณสมบัติของผู้บริหาร และคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำงานเป็นทีม เพราะว่าการต้องการผู้บริหารที่มีทักษะในการทำงานหลายด้าน และผู้บริหารแต่ละคนจะต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่ดี

3. นักบริหารต้องเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเพื่อพัฒนาองค์การและสร้างโอกาสในการเอาชนะคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ต้นทุนต่ำที่สุดแต่ได้ผลผลิตสูงสุดหรือการสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วการปรับตัวต่อเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วใช้ความถนัดขององค์การให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน เป็นต้นในบางครั้งผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแต่อาจจะมองข้ามหรือขาดความเอาใจใส่เพราะคิดว่าคู่แข่งก็ประสบปัญหาแบบเดียวกันดังนั้นนักบริหารต้องรู้จักกระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักและเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งวิธีที่จะกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอาจทำได้ดังนี้

3.1 การสร้างวิกฤตการณ์ย่อย ๆ โดยการไม่แก้ไขปัญหาจนกระทั่งลุกลามเป็นปัญหาโดยเฉพาะปัญหาทางการเงิน เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดการตื่นตัว

3.2 การกำหนดเป้าหมายให้สูงกว่าเดิมเพื่อให้ทุกคนเกิดความตระหนักว่าวิธีการที่ใช้ปฏิบัติแบบเดิม ๆ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ต้องมีการปรับเปลี่ยนหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุหรือสอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ที่ตั้งไว้

3.3 เน้นผลการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมมากกว่าการเน้นไปที่ผลงานของแต่ละหน่วยงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันของทุกหน่วยงานเนื่องจากวิธีการทำงานแบบเดิมจะทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายโดยรวมได้

3.4 ให้อุปกรณ์ในองค์การรับรู้ถึงผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่องค์การเผชิญอยู่ เช่น ผลกำไร จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบคู่แข่งและระดับความพึงพอใจของลูกค้าโดยมีการส่งเสริมให้อุปกรณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีโอกาสพูดคุยกับลูกค้าผู้ถือหุ้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นต้นกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงโอกาสดีที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงและผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากองค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับโอกาสนั้น

3. แนวคิดพื้นฐานของการจัดการความเปลี่ยนแปลง

แนวคิดสำคัญของการจัดการความเปลี่ยนแปลง คือ นักบริหารต้องตัดสินใจระหว่างการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

1. การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเป็นเพียงการปรับเปลี่ยนบางส่วนขององค์การเพื่อให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งแบ่งเป็น

1.1 แบบปฏิกิริยาโต้ตอบ (Reactive) เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้วและองค์การจึงมีปฏิกิริยาโต้ตอบทั้งนี้เพื่อให้มีแนวทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นการเลือกใช้รูปแบบตอบสนองการเปลี่ยนแปลงนี้เหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างคงที่ไม่รุนแรง

1.2 แบบเตรียมพร้อม (Proactive Change) องค์การจะมีการเตรียมตัวล่วงหน้าและมีการคาดคะเนถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแล้วปรับเปลี่ยนตัวเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตการเลือกใช้รูปแบบเตรียมความพร้อมนี้เหมาะสำหรับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงการปรับตัวหลังจากความเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้นชัดเจนแล้วหรือการปรับตัวล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์จะทำให้องค์การเสียโอกาสในการแข่งขันได้

2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การให้มีความสอดคล้องและดำเนินไปในแนวทางเดียวกันและเหมาะสมเพราะถ้าหากพฤติกรรมของคนในองค์การไม่สอดคล้องกัน และขัดแย้งกับเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ จะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบริหารงานขององค์การได้

4. หลักการสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

1. การวางแผนและเตรียมการ

1.2 การกำหนดระยะเวลา ระยะเวลาในการทำงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปนั้นทำให้ขาดการวางแผนและขาดการสนับสนุนที่เพียงพอในทางกลับกันการเริ่มต้นทำงานช้าเกินไปอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างได้

1.2 การสร้างการสนับสนุน ซึ่งต้องพิจารณาว่าใครเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและบุคคลผู้นั้นจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่าในสถานการณ์ใดที่มีแนวโน้มทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

1.3 การสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้พนักงานที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าโดยแจ้งให้ทราบถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงประเด็นที่สำคัญในการสื่อสารคือให้ความสนใจกับบุคลากรที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน

1.4 การมีส่วนร่วม ความร่วมมือจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถ อีกทั้งสร้างการสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้และทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากขึ้นสามารถสร้างความไว้วางใจจากพนักงานได้เพราะว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

1.5 การจูงใจ เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงการสื่อให้ทราบถึงผลกระทบในทางบวกที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถสร้างการสนับสนุนได้มากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ

ทางเลือกในการนำนโยบายไปปฏิบัติทางเลือกนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดปัญหาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องการทางเลือกหลายทางในเวลาเดียวกัน เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์การจะต้องมีความสัมพันธ์กันเป็นต้น

3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเสียดทานและภัยคุกคามต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพราะสมาชิกในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยชินส่งผลให้เกิดความไม่พอใจจึงเกิดการต่อต้านขึ้นโดยการต่อต้านจะมีหลายสาเหตุได้แก่

3.1 สาเหตุส่วนบุคคล เนื่องมาจากความกังวลว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อตนเองเมื่อเกิดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นมาได้โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

3.2 เกิดจากการขาดความเข้าใจและความมั่นใจ เมื่อเกิดความไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงหรือไม่แน่ใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้

3.3 ความไม่แน่นอน เมื่อข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจนจะส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนเนื่องจากจะทำให้เกิดความกลัวในสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือวิตกกังวลต่อรูปแบบใหม่ ๆ ที่องค์การจะนำมาใช้

3.4 มองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความใกล้ชิดกับงานจะทำให้ทราบถึงข้อจำกัดของกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมกับการดำเนินงานแบบเดิมหรือไม่ซึ่งหากนักบริหารยอมรับและเข้าใจจะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การรับรู้ การรับรู้ของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันเมื่อได้รับผลกระทบจะทำให้เกิดการต่อต้านขึ้นซึ่งก็จะมี ความรุนแรงและความแตกต่างกันไปดังนั้นจึงต้องมีการจัดเตรียมขั้นตอนต่าง ๆ ให้กับสมาชิกในองค์การ

5. บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในโลกยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรซึ่งต้องเผชิญกับแรงกดดันจากความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในและต่างประเทศ บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดเชิงลึกเกี่ยวกับ “หลักการและทฤษฎีการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง” ที่จำเป็นสำหรับการบริหารองค์กรยุคใหม่ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการเตรียมความพร้อม วางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

เนื้อหาของบทความครอบคลุมตั้งแต่ทฤษฎีคลาสสิก เช่น โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin และ John Kotter ที่เน้นกระบวนการเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ ไปจนถึงแนวคิดร่วมสมัย เช่น ทฤษฎีความซับซ้อน (Complexity Theory) และ ADKAR Model ซึ่งเน้นความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ

การปรับตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการอธิบายถึงปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน กฎหมาย โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ การตัดสินใจ และวัฒนธรรมองค์กร

บทความยังชี้ให้เห็นว่าผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญในฐานะ "ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Change Agent) โดยต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จูงใจบุคลากรให้เกิดการมีส่วนร่วม และจัดการกับแรงต้านจากภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การวางแผนอย่างรอบคอบ การสื่อสารอย่างโปร่งใส การสร้างแรงสนับสนุน และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ในช่วงท้าย บทความเน้นว่าการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เพียงแค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องการความเข้าใจทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ ผู้นำองค์กรต้องสามารถปรับตัวให้ทันกับโลกที่หมุนเร็ว มีทักษะในการวิเคราะห์ สื่อสาร และสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

บรรณานุกรม

- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). *การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้: วิธีการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ติดทนนานในองค์กรของคุณ*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations, 1(1), 5–41.
- Lewin, K. (1951). *การเปลี่ยนแปลง: การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม*. New York: Harper & Row.
- McKinsey & Company. (n.d.). *The 7-S framework*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/mckinsey-7s-framework>.
- Prosci. (n.d.). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Retrieved from <https://www.prosci.com/resources/articles/adkar-model-overview>.
- Rogers, E. M. (1995). *การแพร่กระจายของนวัตกรรม (ฉบับที่ 4)*. New York: Free Press.