



การจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรยุคใหม่ Change Management for Modern Organizations

ภัสร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย

อนันต์ ธรรมชาลัย

ณัฐพันธ์ คูซึ้ง

วิทยา วัฒนเมธา

น้ำผึ้ง พลบั่น

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

Phaschanokphan Anuchatchai

Anan Thamchalai

Natthaphan Dukhueng

Witthaya Wattanametha

Namphung Plabnil

Faculty of Political Science North Bangkok University

Corresponding Author, Email: phaschanokphan.anuc@northbkk.ac.th, anan.th@northbkk.ac.th

วันที่รับบทความ: 7 มีนาคม 2568; วันที่แก้ไขบทความ: 6 เมษายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ: 8 เมษายน 2568

Received: March 7, 2025; Revised: April 6, 2025; Accepted: April 8, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรยุคใหม่ ผู้เขียนได้การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ องค์ประกอบ พบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาบริบทองค์กร เป็น ขั้นตอนแรกในการแต่งตั้งคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อดำเนินตามกรอบนโยบายเพื่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการศึกษาในสภาพปัจจุบันในการบริหารงานในภาพรวม และการบริหารงานตาม สายบังคับบัญชา เพื่อค้นหาช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างความคาดหวังของลูกค้า กับสภาพความเป็นจริงในการ บริหารจัดการ และดำเนินการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการนำไปสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร 2) การสลายพฤติกรรมเดิม เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการที่ต้องอาศัยความประณีตอันประกอบด้วยศาสตร์ และศิลป์ซึ่งพิจารณาการเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์กรอย่างเหมาะสม 3) การเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบใหม่เข้าไปแทนที่ในองค์กรตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับส่วนงาน ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานในองค์กรและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับสูง และ 4) การคงรูปพฤติกรรมใหม่ เป็นขั้นตอนการกำกับดูแล ควบคุม เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเชิง พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร และพิจารณาผลลัพธ์หลังจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบใหม่ ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับส่วนงานต่าง ๆ อย่างระมัดระวังจนเกิดการดำเนินงานเป็นสภาวะพฤติกรรมปกติ ทั่วไป ซึ่งองค์ความรู้จากงานวิจัยนี้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษา และองค์ความรู้ใหม่ในครั้งนี้ไปประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการการ เปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กรสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมต่อไป

คำสำคัญ : การจัดการ; การเปลี่ยนแปลง; องค์กรยุคใหม่

Abstract

The objective of this academic article is to study the change management model for modern organizations. The author examined relevant concepts, theories, and research documents and conducted an analysis and synthesis of the components. The study found that organizational change management consists of four key components or stages. 1) Understanding the Organizational Context – This initial stage involves appointing a change management committee to implement organizational change policies. It includes an assessment of the current state of overall management and hierarchical administration to identify gaps between customer expectations and actual management practices. Based on this assessment, plans are formulated to facilitate organizational change. 2) Unfreezing Existing Behaviors – This stage requires a delicate balance of science and art in implementing change according to the organization's context in an appropriate manner. 3) Implementing Change – This phase involves introducing and integrating the new operational changes at the organizational, departmental, and unit levels. Representatives from each unit participate in the process, with strong support from senior management. And 4) Reinforcing New Behaviors – This final stage ensures monitoring and control to solidify behavioral changes among employees. It involves evaluating the outcomes of the new working approach at various levels of the organization to establish these changes as the new normal. The knowledge gained from this study can be utilized by both public and private sector organizations in formulating policies and defining the qualifications of the change management committee. This will help ensure that organizational changes align with the organization's objectives and goals while meeting the needs of the public effectively.

Keywords: Management; Change; Modern Organizational

บทนำ

ด้วยสภาพของการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน ทุกองค์กรเร่งปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสสังคมปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลต่อองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งต้องเผชิญกับความท้าทายด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบสื่อสารข้อมูล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี และระบบสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ส่งผลต่อชีวิต สังคม และสภาพความเป็นอยู่ของผู้คนทั่วโลก ทั้งทางด้านอาชีพส่วนตัวและธุรกิจในรูปแบบขององค์กร ดังนั้นการศึกษาการเรียนรู้เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนและทุกองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับผู้บริหารจะต้องศึกษาและนำมาใช้ในการบริหารองค์กรของตนให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ได้ (มณีรัตน์ ชัยยะ, และ เพ็ญศรี นิธิ์นัง, 2566)

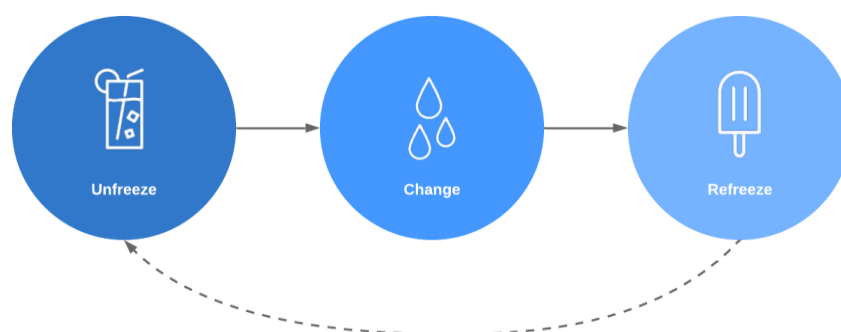
ระบบและกลไกทางธุรกิจหรือเรียกว่ากระบวนการทางธุรกิจและการกำหนดบทบาทของพนักงานในการจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกเป็นสามระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับ

โครงการ องค์กรหรือทีมบริหารโครงการต้องทำงานเชิงรุกที่จะต้องจัดทำแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (อนันต์ ธรรมชาลัย, 2566) ความหมายของการจัดการการเปลี่ยนแปลงคือ “การประยุกต์ใช้กระบวนการที่มีโครงสร้างและชุดเครื่องมือในการชักนำการเปลี่ยนแปลงของผู้คนไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ต้องการ ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการ (Process) และความสามารถ (Competency)” (Creasy, 2018) คือการพยายามที่จะพัฒนาจากสถานะปัจจุบัน โดยใช้การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สถานะที่ต้องการ ดังนั้นก่อนที่จะสร้างแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ควรจะทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบันให้ดีเสียก่อน แล้วทำการศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เพื่อค้นหารูปแบบที่เหมาะสมให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดในการเปลี่ยนแปลงของบุคคล องค์กรหรือโครงการตามที่ต้องการ “เนื่องจากปัจจัยภายในที่แตกต่างกันไปในสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดจึงไม่เหมือนกัน ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องเลือกใช้รูปแบบและวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์” (Schech-Storz, 2013) ซึ่งบทความวิชาการนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร รวม 5 นักวิชาการเจ้าของแนวคิด และส่วนสุดท้าย เป็นส่วนสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีทางด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีทางด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรผู้เขียนและคณะ ขอเสนอแนวคิดที่มีความน่าสนใจและถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรชั้นนำในยุคปัจจุบัน โดยจำแนกเป็นแนวคิดดังนี้

Kurt Lewin (1940) นำเสนอแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง Change Management Model รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ได้รับการพัฒนาในปี 1940 มีโครงสร้างที่เรียบง่ายแต่มีประสิทธิภาพ การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นสามขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การสลายพฤติกรรมเดิม (Unfreeze) 2) การเปลี่ยนแปลง (Change) และ 3) การคงรูปพฤติกรรมใหม่ (Refreeze) โดยที่ Lewin ได้ใช้ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของก้อนน้ำแข็งและนำไปปรับใช้กับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้



แผนภาพที่ 1 Change Management Model

(Kurt Lewin, 1940)

ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการ Unfreeze “สลายพฤติกรรม” คือการยกเลิกกระบวนการและการรับรู้แบบเดิม ๆ ที่เคยทำหรือเคยเป็นอยู่ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขั้นตอนนี้ช่วยให้ทีมเข้าใจและเปิดใจพร้อมรับสิ่งใหม่

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ Change “การเปลี่ยนแปลง” การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอในทุกช่องทางที่ได้รับผลกระทบทั้งระหว่างดำเนินการและหลังการปรับใช้

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการ Refreeze “การทำให้คงรูป” คือเมื่อผ่านขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงจากการเริ่มต้นในสิ่งใหม่ รูปแบบใหม่ โดยมีการตรวจสอบอย่างถูกต้องและมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนการรีเฟรช คือการล็อกเข้าสู่กระบวนการใหม่ เช่นเดียวกับแม่พิมพ์น้ำแข็ง คือทีมงานและองค์กรจำเป็นต้องย้ายออกจากแม่พิมพ์เก่าก่อนที่จะสามารถประกอบเข้ากับแม่พิมพ์ใหม่ได้

John Kotter (1996) นำเสนอแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง Model Kotter’s 8 Step Change Model เป็นการขยายทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงดั้งเดิมของ Lewin Kotter เชื่อว่า “ความเป็นผู้นำต้องสร้างและรักษาการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อแข่งขันในโลกแห่งการแข่งขันในปัจจุบัน” รูปแบบการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สร้างความรู้สึกเร่งด่วน
2. สร้างแนวร่วมหลัก
3. พัฒนาและกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
4. สื่อสารและแบ่งปันแผนวิสัยทัศน์
5. ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น
7. รวบรวมผลกำไรและสร้างการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
8. เริ่มต้นและตั้งค่าการเปลี่ยนแปลงใหม่



แผนภาพที่ 2 Kotter’s 8 Step Change Model
(John Kotter, 1996)

กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter สามารถเปลี่ยนบุคคลที่อาจต่อต้านให้เป็นผู้เข้าร่วมที่เปิดกว้างได้อย่างชำนาญผ่านความไว้วางใจความโปร่งใสและการทำงานเป็นทีม ด้วยการระบุเป้าหมายสุดท้ายโดยใช้การมีส่วนร่วมของทุกคนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นร่วมกันกระบวนการนี้ยังคงเป็นที่ชื่นชอบมายาวนานในบรรดารูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง

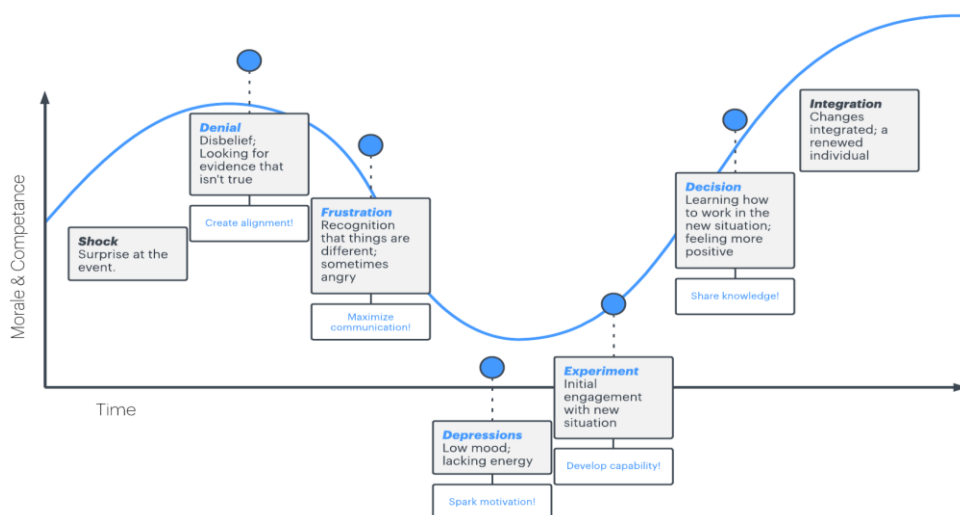
Kubler-Ross (1969) นำเสนอแนวคิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง Kubler-Ross Change Curve เส้นโค้งการเปลี่ยนแปลง เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในฐานะห้าขั้นตอนของความเศร้าโศกนอกจากนี้ยังสามารถคิดว่าเป็นกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เชื่อถือได้เนื่องจากรายละเอียดของวิธีการที่ผู้คนดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้นเมื่อพวกเขาคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาที่อาจเกิดขึ้นจากพนักงานขององค์กร 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การปฏิเสธ
2. ความโกรธ
3. การต่อรอง
4. อาการซึมเศร้า
5. การยอมรับ

หากทีมงานและบริษัทมองไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของพวกเขาจะส่งผลกระทบต่อใครมากที่สุด ความพยายามของพวกเขาที่จะทำการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นก็จะไร้ผล การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีปัจจัยทางอารมณ์ที่ต้องพิจารณาด้วย

ข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณาด้วยกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงนี้คือขั้นตอนเหล่านี้ไม่ได้เรียงลำดับเสมอไปและสามารถก้าวข้ามผ่านขั้นตอนต่างกันไปได้ ดังนั้นประสิทธิภาพของมันจึงไม่สามารถคาดเดาได้เสมอไป ด้วยเหตุนี้จึงสามารถใช้เพื่อเสริมรูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงกับรูปแบบอื่น ๆ ได้

Kubler-Ross Model



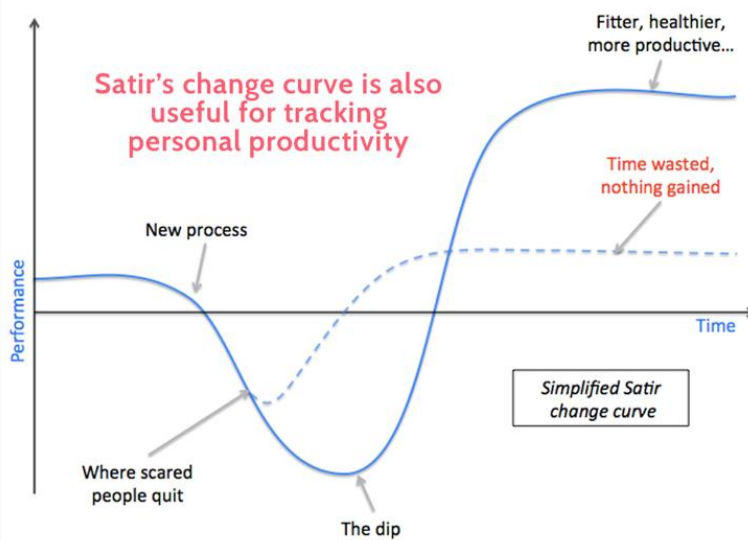
แผนภาพที่ 3 Kubler-Ross Change Curve เส้นโค้งการเปลี่ยนแปลง
(Kubler-Ross, 1969)

The Satir Change Management Model (Sergio Careda, 2020) นำเสนอแนวคิดการจัดการจัดการการเปลี่ยนแปลง ค่อนข้างคล้ายกับ Kübler-Ross 'ยกเว้นว่าจะใช้ความก้าวหน้าผ่าน 5 ขั้นตอนของความเศร้าโศกกับรูปแบบทั่วไปของประสิทธิภาพในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ในแง่นี้จึงเป็นวิธีการคาดการณ์และติดตามผลของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพโดยรวม

รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Satir ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สถานะตอนปลาย
2. ความต้านทาน
3. ความโกลาหล
4. บูรณาการ
5. สถานะใหม่ที่เป็นอยู่

นอกจากนี้ก่อนที่จะดำเนินการในรูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงขั้นสุดท้ายโปรดทราบว่าแบบจำลอง Satir มุ่งเน้นไปที่การติดตามมากกว่าที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ หากไม่ใช้รูปแบบการสนับสนุนเพื่อจัดการกับผลกระทบเชิงลบเหล่านี้คุณจะเสียวิธีการวัดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยอาจไม่ใช่เรื่องเลวร้ายเสมอไป แต่ควรคำนึงถึงวิธีการที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร



แผนภาพที่ 4 The Satir Change Management Model
(Sergio Careda, 2020)

วิธีการดำเนินการของรูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลง – รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เสียดสี

1. สถานะที่เป็นอยู่ในช่วงปลายปี สถานะการล่าช้าคือสิ่งที่อยู่ในปัจจุบันและวิธีการดำเนินการซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของคุณก่อนที่จะแนะนำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ประสิทธิภาพควรมีความสม่ำเสมอพอสมควรและทีมของคุณควรมีความสะดวกสบายในที่ที่พวกเขาอยู่ พวกเขาจะคาดหวังอะไรและมีประสบการณ์มากมายในการทำสิ่งเดียวกันมาก่อนดังนั้นความท้าทายที่สำคัญจึงควรน้อยที่สุด ในขั้นตอนนี้อาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงในใจดังนั้นสิ่งสำคัญคือต้องกระตุ้นให้สมาชิกในทีมค้นหาข้อมูลและวิธีการปรับปรุงด้วยตนเอง

2. ความต้านทาน ความต้านทานจะเกิดขึ้นเมื่อมีการนำองค์ประกอบใหม่ (หรือการเปลี่ยนแปลง) มาใช้ สิ่งนี้สามารถพบได้ในทุกระดับ (ตั้งแต่ซีไอโอไปจนถึงพนักงานระดับแนวหน้า) และมักจะมาพร้อมกับการปฏิเสธหรือเลิกจ้าง โดยปกติคุณจะสามารถระบุจุดเริ่มต้นของการต่อต้านได้โดยทีมงานหรือผลลัพธ์ของพนักงานที่เริ่มจิกหัว เพื่อ จำกัด สิ่งนี้ให้ได้อย่างที่คุณต้องช่วยทุกคนให้อาชนะการต่อต้านนั้นด้วยการยืนยันอีกครั้งถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและทำให้พวกเขายอมทำตามนำเสียดายที่นอกเหนือจากความจริงที่ว่า จะเกิดขึ้นหลังจากมีการแนะนำการเปลี่ยนแปลงแล้วขั้นตอนนี้ยังมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แต่งานของคุณคือการวัดผลที่มีต่อประสิทธิภาพของคุณและวางแผนการตอบสนองของคุณในขณะที่พยายาม จำกัด ผลกระทบเชิงลบต่อผลลัพธ์ของทีมให้มากที่สุด เปลี่ยนรูปแบบการจัดการ – เส้นโค้งการเปลี่ยนแปลงเสียดสี

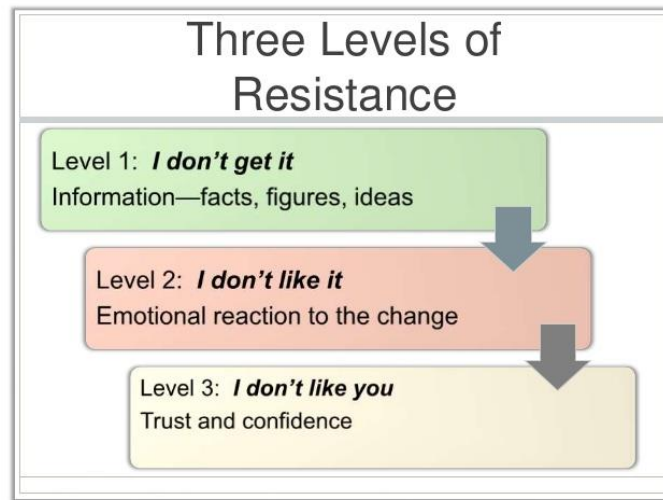
3. ความไกลาหล ความไกลาหลเป็นจุดที่ผลกระทบทางอารมณ์ของการเปลี่ยนแปลงของคุณต้องการการจัดการเนื่องจากว่า คุณทำการเปลี่ยนแปลงเล็กหรือใหญ่จะมีปฏิกิริยาเชิงลบซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของทีมของคุณ รับฟังคำติชมตอบคำถามและพิจารณาใช้ระบบพี่เลี้ยง (หรือการสนับสนุนทั่วไป) เหนือสิ่งอื่นใดให้วัดผลการดำเนินงานในช่วงเวลานี้เพื่อให้เส้นโค้งการเปลี่ยนแปลงดำเนินต่อไปและรู้ว่าขั้นตอนนี้อาจเป็นจุดต่ำสุดที่คุณไปถึง トラバドที่รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนของคุณยังใช้งานได้ดีทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับจุดนี้

4. บูรณาการ อินทิเกรตเป็นสูงผสมมาก ทั้งสองอย่างนี้เป็นจุดที่ผลผลิตเริ่มดีขึ้นอย่างรวดเร็วและความกระตือรือร้นเกิดขึ้น แต่ทุกคนที่เกี่ยวข้องยังคงต้องการการสนับสนุนสำหรับปัญหาที่พบเพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่สูญเสียไอน้ำไปก่อนเวลาอันควร

5. สถานะใหม่ที่เป็นอยู่ ในที่สุดสถานะใหม่จะเกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นบรรทัดฐานและ (หวังว่า) จะส่งผลให้มีประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้นกว่าในช่วงที่เป็นอยู่ นี่คือที่ที่คุณสามารถวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลงของคุณได้จริงและว่ากระบวนการนั้นคุ้มค่าหรือไม่ การตรวจสอบผลกระทบโดยรวมของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของคุณคุณสามารถแสดงหลักฐานที่มั่นคงว่าการดำเนินการสำเร็จหรือล้มเหลวและเริ่มแยกออกจากกันว่าเหตุใดผลลัพธ์จึงเกิดขึ้น กลับกันสิ่งที่คุณเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวสามารถนำมาใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมและทำนายสิ่งที่จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการเพิ่มประสิทธิภาพ

Rick Maurer (1996) นำเสนอแนวคิดการจัดการจัดการการเปลี่ยนแปลง Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model มีลักษณะเฉพาะตรงที่ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลว รูปแบบนี้มุ่งเน้นไปที่ความต่อต้านที่สำคัญ 3 ระดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ฉันไม่เข้าใจ
2. ฉันไม่ชอบมัน
3. ฉันไม่ชอบคุณ



แผนภาพที่ 5 Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model
(Rick Maurer, 1996)

Rick Maurer ผู้สร้างแบบจำลองนี้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ สองในสามจะล้มเหลวเนื่องจากการขาดข้อมูลปฏิกริยาทางอารมณ์เชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการขาดความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในตัวบุคคลหรือผู้ที่พยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลง

1. ฉันไม่เข้าใจ ผู้คนมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ เมื่อพนักงานไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นแสดงว่าคุณได้เตรียมตัวสำหรับความล้มเหลวแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานจะได้รับข้อมูลที่จะช่วยให้พวกเขาเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

2. ฉันไม่ชอบมัน ปฏิกริยาทางอารมณ์อาจเป็นอุปสรรคอย่างมากในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง หากพนักงานรู้สึกท้อแท้หรือกลัวการเปลี่ยนแปลงพวกเขาก็มีแนวโน้มที่จะยอมแพ้และต่อต้าน การเตรียมและจัดการที่คาดหวังไว้เป็นกุญแจสำคัญในการก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

3. ฉันไม่ชอบคุณ ไม่จำเป็นต้องเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ แต่ถ้าพนักงานไม่ไว้วางใจในวิสัยทัศน์และความเชี่ยวชาญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พวกเขาอาจขัดแย้งมากขึ้น ถ้ามั่นใจและมีข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนมีขั้นตอนในการดำเนินการชัดเจน ต้องชี้แจงเพื่อให้พนักงานเปิดใจกว้างมากขึ้น

การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในการเลือกใช้รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าคุณจะทำงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งบริษัท หรือการอัปเดตกระบวนการภายในแผนกของคุณ เครื่องมือที่เหมาะสมจะช่วยให้การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นไปได้

สรุป

รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอแต่ละชนิดมีมุมมองที่มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอาจมีความแตกต่างกันเล็กน้อยตามบริบทของแต่ละองค์กร และยังมีปัจจัยสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรเป็นตัวกำหนดการเลือกใช้ที่เหมาะสม เช่น การเลือกใช้รูปแบบอย่างไรให้เหมาะสมกับองค์กร การ

จัดการระดับองค์กรหรือโครงการให้สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จสมบูรณ์แบบได้หรือไม่นั้น ถ้าหากไม่มีความเต็มใจหรือความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงจากพนักงานและสมาชิกในทีมงาน กระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ อาจเกิดความล้มเหลว

ภาวะผู้นำที่ดีจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้คนเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลากหลายรูปแบบ และผู้คนจะยอมเปลี่ยนหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อพวกเขาเห็นด้วยและรู้สึกว่าเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำเช่นนั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญมากที่จะต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและรวมถึงพนักงาน รวมถึงสมาชิกในทีมงานเพื่อให้เกิดรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านเป็นเรื่องปกติ แต่จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าถูกทอดทิ้งหรือไม่มีการให้ข้อมูลใด ๆ ซึ่งจะเป็นจุดที่ความขัดแย้งเริ่มเกิดขึ้น ผู้นำการจัดการการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกจะต้องจัดการกับข้อปัญหาของพนักงานหรือสมาชิกในทีมโครงการในทันที เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสบายใจ จากรูปแบบที่ได้ศึกษาพบว่า รูปแบบ ADKAR จะเป็นรูปแบบที่มีขั้นตอนที่ไม่มากไม่น้อยเกินไปในรายละเอียดที่พอจะนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ง่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าใช้ร่วมกับรูปแบบ Kurt Lewin การเปลี่ยนแปลงในสามขั้นตอน ก็จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ผู้เขียนและคณะ ได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ของนักวิชาการ นักปรัชญา จำนวน 5 แนวคิดทฤษฎี จึงขอเสนอการสรุปแนวคิดทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง ที่ได้จากการสกัดตัวประกอบประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการสรุปแนวคิดทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลง

แนวคิด ทฤษฎี	กระบวนการการเปลี่ยนแปลง
1. Change Management Model (Kurt Lewin, 1951)	การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1. การสลายพฤติกรรมเดิม Unfreeze 2. การเปลี่ยนแปลง Change 3. การคงรูปพฤติกรรมใหม่ Refreeze
2. Model Kotter's 8 Step Change Model (John Kotter, 1996)	รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน 1. สร้างความรู้สึกร่วมกัน 2. สร้างแนวร่วมหลัก 3. พัฒนาและกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 4. สื่อสารและแบ่งปันแผนวิสัยทัศน์ 5. ส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 6. สร้างชัยชนะระยะสั้น 7. รวบรวมผลกำไรและสร้างการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น 8. เริ่มต้นและตั้งค่าการเปลี่ยนแปลงใหม่
3. Kubler-Ross Change Curve	เส้นโค้งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1. การปฏิเสธ

แนวคิด ทฤษฎี	กระบวนการการเปลี่ยนแปลง
(Kubler-Ross, 1969)	2. ความโกรธ 3. การต่อรอง 4. อาการซึมเศร้า 5. การยอมรับ
4. The Satir Change Management Model: (Sergio Careda, 2020)	รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Satir ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน 1. สถานะตอนปลาย 2. ความต้านทาน 3. ความโกลาหล 4. บุรณาการ 5. สถานะใหม่ที่เป็นอยู่
5. Maurer 3 Levels of Resistance and Change Model (Rick Maurer, 1996)	รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นที่ความต่อต้านที่สำคัญ 3 ระดับ 1. ฉันไม่เข้าใจ 2. ฉันไม่ชอบมัน 3. ฉันไม่ชอบคุณ

องค์ความรู้ใหม่

ผู้เขียนและคณะได้การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงได้วิเคราะห์สรุปประเด็นพร้อมสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ชื่อว่า “รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรยุคใหม่” ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาบริบทองค์กร 2) การสลายพฤติกรรมเดิม 3) การเปลี่ยนแปลง และ 4) การคงรูปพฤติกรรมใหม่ ซึ่งนอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 4 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรยุคใหม่
ที่มา: ภัสรชนกพรรณ อนุชาติไชยและคณะ, 2568

จากแผนภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรยุคใหม่ข้างต้น ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการตามบริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสอดคล้องกับ นันทนา โอวาทสุวรรณ และคณะ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรม ความพึงพอใจ ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวนี้ได้คัดกรองและเลือกองค์ประกอบที่เหมาะสมกับภาพรวมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่ในภาพรวมที่ดียิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. การศึกษาบริบทองค์กร เป็นขั้นตอนแรกในการแต่งตั้งคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อดำเนินการกรอบนโยบายเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการศึกษาในสภาพปัจจุบันในการบริหารงานในภาพรวมขององค์กร และการบริหารงานตามสายบังคับบัญชา เพื่อค้นหาช่องว่าง (Gaps) ที่เกิดขึ้นระหว่างความคาดหวังของลูกค้า กับสภาพความเป็นจริงในการบริหารจัดการ และดำเนินการวางแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการนำไปสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2. การสลายพฤติกรรมเดิม เป็นขั้นตอนที่สองในการดำเนินการที่ต้องอาศัยความประณีตอันประกอบด้วยศาสตร์และศิลป์ซึ่งคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแผนงานจะใช้กลยุทธ์ตามที่ผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งแนวทางทางและนโยบายการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามบริบทขององค์กรอย่างเหมาะสม

3. การเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่สามในการนำแผนการการเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบใหม่เข้าไปแทนที่ในองค์กรตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับส่วนงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งการดำเนินการผ่านคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยมีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กร อีกทั้งยังคงได้รับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากผู้บริหารระดับสูงในขั้นตอนนี้

4. การคงรูปพฤติกรรมใหม่ เป็นขั้นตอนที่สี่ในการกำกับดูแล ควบคุม เพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร และพิจารณาผลลัพธ์หลังจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบใหม่ระดับองค์กร ระดับฝ่าย ระดับส่วนงานต่าง ๆ อย่างระมัดระวังจนเกิดการดำเนินงานเป็นสภาวะพฤติกรรมปกติทั่วไป โดยแนวทางการดำเนินการใช้หลักการเช่นเดียวกันกับทั้ง 3 ขั้นตอนผ่านคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีตัวแทนของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจติดตาม ประเมินผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนนี้

องค์ความรู้จากบทความวิชาการนี้หน่วยงานงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาและองค์ความรู้ใหม่ในครั้งนี้ไปประกอบการกำหนดนโยบาย กำหนดคุณสมบัติของคณะกรรมการการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสมต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- นันทนา โอวาทสุวรรณ, สรวงอัยย์ อนันตวิจักขณ์, ไพโรจน์พิภพเอกสิทธิ์, สุทธิชัย พิสุทธิเสรวังศ์, & อนันต์ ธรรมชาลย์. (2564). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรม ความพึงพอใจ ความผูกพัน และผลการปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. **วารสารการบริหารท้องถิ่น**, 17(4), 619–643.
- มณีนรัตน์ ชัยยะ, & เพ็ญศรี จิรินัง. (2566). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล (Digital Hr). **วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ**, 11(1), 104–115.
- อนันต์ ธรรมชาลย์. (2566). **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.
- Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. **IEEE Engineering Management Review**, 46(3), 124–132.
<https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2902403>.
- Creasy, T. (2018). **An introduction guide to change management**. Retrieved April 2, 2025, from <https://www.prosci.com>.
- Kotter, J. (1996). **How Kotter's 8 Steps Change Model helps you to facilitate change**. Retrieved January 31, 2025, from <https://www.limelights.com/blog-post/how-kotters-8Steps-Change-Model-Helps-You-To-Facilitate-Change>.
- Kubler-Ross, E. (1969). **Kubler-Ross Change Curve**. Retrieved January 15, 2025, from <https://www.wbs.ac.uk/news/putting-theory-into-practice-kuebler-ross-change-curve/>.
- Lewin, K. (1940). **Change management model**. Retrieved January 25, 2025, from <https://www.techtarget.com/whatis/definition/kurt-lewins-change-management-model-unfreeze-change-refreeze>.
- Maurer, R. (1996). **Maurer 3 levels of resistance and change model**. Retrieved February 4, 2025, from <https://bethestrategicpm.com/the-maurer-3-levels-of-resistance-and-strategic-project-management/>.
- Schech-Storz, M. D. (2013). Organizational change success in project management: A comparative analysis of two models of change. **ProQuest Dissertations and Theses**, 20–25.
- Caredda, S. (2020). **Models: Satir change model**. Retrieved January 8, 2025, from <https://sergiocaredda.eu/organisation/tools/models-satir-change-model/>.