

การเปลี่ยนแปลงที่ต้องได้รับการจัดการ

ทัตเทพ ทวีไทย*

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของทุกสิ่งไม่มีอะไรเที่ยงแท้แน่นอนตลอดไป เฉกเช่นเดียวกับการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์การหากที่ต้องได้รับการจัดการเข้ามามีความเชื่อมโยงกัน หากการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปตามลำพังแล้วอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไร้ซึ่งจุดหมาย และไร้ซึ่งการสนับสนุนที่สำคัญ การจัดการก็เช่นเดียวกันหากดำเนินไปตามลำพังก็เป็นการจัดการที่ไร้ทิศทาง ดังนั้น หากนำเอาการจัดการและการเปลี่ยนแปลงมาบูรณาการเชื่อมโยงกันอันเป็นแนวทางที่ห้อมล้อมไปด้วยแนวทาง วิธีการที่หลากหลาย มีการวางแผนที่เป็นขั้นตอน เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้เห็นถึงและเข้าใจถึงความเชื่อมโยงกันทั้งสองประเด็น มีความพร้อมมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปไม่ว่าสภาพแวดล้อมเป็นเช่นไรองค์กรก็มีความสามารถในการเอาตัวรอดจากวิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นไปได้ด้วยเพราะการจัดการการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลง, การจัดการ, การจัดการการเปลี่ยนแปลง

* อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Corresponding author, email: tattep.t@ku.th, Tel. 063-5926615

Received : September 30, 2024; Revised : November 21, 2024; Accepted : November 27, 2024

Changes Need to be Managed

Tattep Taweethai*

Abstract

Change is a normal part of everything, nothing is certain forever. Just like in the face of organizational change that must be managed, there are connections. If change is carried out alone it can be pointless and without significant support Management is the same if it is carried out alone, it is management without direction. Therefore, if change management is integrated and connected in a way that is surrounded by guidelines. A variety of methods There is a step-by-step plan. To make those involved in the change see and understand the connection between the two issues. Be prepared and have the ability to adapt to changing circumstances. No matter what the environment is, the organization has the ability to survive the crisis because of change management.

Keywords : Change, Management, Change management

* Instructor, Liberal arts and science, Kasetsart University

Corresponding author, email: tattep.t@ku.th, Tel. 063-5926615

Received : September 30, 2024; **Revised :** November 21, 2024; **Accepted :** November 27, 2024

บทนำ

การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่ได้รับความสนใจจากหลากหลายองค์กรมาโดยตลอดอันเป็นแนวทางที่สำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Csedo, 2023; Ebenezer et al., 2023; Ros et al., 2023) มีส่วนช่วยให้ธุรกิจได้รับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ห้อมล้อมไปด้วยแนวทางวิธีการต่างๆ ทั้งนี้ความมั่นคงขององค์กรอันต้องอันตรายหายไปจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ความต้องการอันซับซ้อน ความไม่แน่นอน ความยุ่งเหยิงที่เข้ามามีผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมใหม่อยู่ตลอดเวลา (Ebenezer et al., 2023) การจัดการการเปลี่ยนแปลงจึงมีส่วนสำคัญในการเข้ามาองค์การมีความพร้อมในการเผชิญกับความท้าทาย ความไม่มั่นคงแน่นอน ความซับซ้อนที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่องค์กรอาจต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปจากภายในขององค์กรหรือจากภายนอกองค์กรด้วย (Ros et al., 2023)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นการบูรณาการอย่างกลมกล่อมระหว่างการจัดการและการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกในการอธิบายโดยกล่าวได้ว่าการจัดการ หรือ Management เป็นศาสตร์ที่เกิดจากการผสมผสานอย่างเป็นสหวิทยาการในการบริหารจัดการที่หลากหลาย เช่น ท้องถิ่น สังคม การเมือง การจูงใจบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และหมายรวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Matejun & Feng, 2024; Şen & Savi, 2024) และเมื่อนำมาบูรณาการกับการเปลี่ยนแปลง หรือ Change ที่มีความเชื่อมโยงกับหลากหลายประเด็น การวางแผน การลงมือปฏิบัติ รวมไปถึงการควบคุมผลลัพธ์ของการลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามประสงค์ที่ต้องการ จึงแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจึงต้องได้รับการจัดการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อเป็นการใช้สหวิทยาการ การบริหารจัดการ และการใช้ทรัพยากรเพื่อวางแผน ลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Grynko et al., 2024) ทำให้เกิดการจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือ Change management ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้้องค์การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความสามารถในการเอาตัวรอดท่ามกลางพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ (Ebenezer et al., 2023)

จากการทบทวนงานเอกสาร วารสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงทำให้มีความสนใจในความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดการและการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นควรได้รับการจัดการเข้ามามีส่วนในการเชื่อมโยง ซึ่งการบูรณาการการเชื่อมโยงทั้งสองประเด็นนี้ที่ใช้เป็นหัวข้อในการอธิบายความวิชาการในครั้งนี้เป็นประเด็นที่ยังไม่มีการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในประเทศไทยซึ่งทำให้ได้รับมุมมองและมิติที่ต่างไปจากเดิมที่มีอยู่ที่ยังเกิดช่องว่างในการบูรณาการร่วมกันที่ทำให้เกิดความเข้าใจถึงเหตุผลที่สำคัญที่การเปลี่ยนแปลงต้องมีการจัดการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน

การจัดการการเปลี่ยนแปลง: พื้นฐานความเข้าใจในมุมมองที่แตกต่าง

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพื้นฐานของความเข้าใจของการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความเชื่อมโยงในความเข้าใจในประเด็นอื่น สามารถจำแนกตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลง หรือ Change เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องระหว่างความคิดที่มีความเชื่อมโยงกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง และบริบทที่ห้อมล้อมองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องการทักษะในการบริหารกิจกรรมทั้งสามประการอันมีส่วนเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลง (Ros et al., 2023) นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงยังมีความเชื่อมโยงกับคน บุคลากรในองค์กร และเพื่อนร่วมงานด้วย บุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้วางแผน ลงมือปฏิบัติ และควบคุมผลลัพธ์ที่ต้องการจากการลงมือปฏิบัติ ดังนั้นเมื่อไหร่ที่เริ่มการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีส่วนในการคำนึงถึงสถานการณ์ทั้งหมดที่อาจมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้ในการเปลี่ยนแปลงมีพื้นฐานมาจาก 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร (Grynko et al., 2024)

2. การจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือ Change management เป็นแนวคิดอันห้อมล้อมไปด้วยแนวทางและวิธีการที่หลากหลาย โครงสร้าง เป็นเครื่องมือที่มีวิธีการมีกลยุทธ์ มีการดำเนินการการวางแผนที่เป็นขั้นตอนในการประพฤติปฏิบัติ การสร้างกิจกรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังและการปรับตัวขององค์กร (Ebenezer et al., 2023; Mphahlele et al., 2024) แนวทางและความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีส่วนสำคัญในการเรียนรู้ในการเอาตัวรอดต่อพลวัตสภาพแวดล้อม สนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กรในการจัดการการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในองค์กรจะอุบัติขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไปอย่างกะทันหัน (Ebenezer et al., 2023) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จำเป็นต่อการจัดการบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Mphahlele et al., 2024) อีกทั้งเป็นความสามารถในการเอาตัวรอดของบุคลากรในองค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่องค์กรมีแนวทางวิธีการทฤษฎีและการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถปรับตัวเอาตัวรอดในพลวัตของสภาพแวดล้อม ยังเป็นความจำเป็นขององค์กรที่ต้องเพิ่มพูนความสามารถในการยกระดับให้มีความเป็นปัจจุบันทันสมัยทันต่อเหตุการณ์สนองตอบต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ (Ebenezer et al., 2023)

3. การจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หรือ Organizational Change Management (OCM) เป็นอีกมุมมองหนึ่งที่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กร เป็นการนำเสนอแนวคิดมุมมองที่ต่างออกไปจากการเปลี่ยนแปลง และการจัดการการเปลี่ยนแปลง กล่าวได้ว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาในมุมมองที่หลากหลาย ได้แก่ ศาสตร์ขององค์กรและการจัดการ การบริหารองค์กร แนวทางวิธีการในการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การดูแลสุขภาพของบุคลากร การให้การศึกษา การสร้างนวัตกรรม (Ros et al., 2023) หรือแม้กระทั่งเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่เคยรู้ ค้นพบ ไปยังสิ่งที่ไม่รู้ ไม่แน่นอน ไม่มั่นคงปลอดภัย (Krukowski, 2023) ยังมีมุมมองที่กล่าวถึงความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การบูรณาการในการปฏิบัติงานต่างสถานที่ การเพิ่มพูนประเด็นสำคัญที่มุ่งเน้นความยั่งยืนขององค์กร เป็นศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีทางการจัดการและจิตวิทยาเพื่อเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรผ่านห้วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงไป (Burton, 2024) อีกทั้งยังมีเปรียบเทียบการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ว่าเป็นโครงการ การตอบสนองต่อการต่อต้าน และเป็นกระบวนการของการตีความ (Ros et al., 2023) ที่มีความเชื่อมโยงกับ

การรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้โครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อน (Ebenezer et al., 2023)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในการจัดการการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานความเข้าใจในมุมมองที่แตกต่าง สามารถจำแนกตามลักษณะของการเปลี่ยนแปลงได้ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการ การเปลี่ยนแปลง และ 3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่างของบริบทของคำศัพท์ที่ใช้ในการอธิบายการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบที่มีการอธิบายถึงมุมมองเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำไปใช้ได้อย่างครอบคลุมตามบริบทของการเปลี่ยนแปลง ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่ควรทำความเข้าใจ ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับเงื่อนไขที่เป็นข้ออ้างในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: เหตุผลที่ควรทำความเข้าใจ

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเหตุผลที่ทำให้บุคลากรแสดงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การ สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. **ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ (Fear of the unknown)** อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรับรู้ในสิ่งที่บุคลากรรู้ว่าเขาไม่รู้ว่าประเด็นใดจะเกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความมั่นคง ความปลอดภัยในสภาวะการณ์ของการจ้างงาน ความไม่คุ้นเคย ความยุ่งเหยิงของสิ่งใหม่ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานประจำ การเรียนรู้ในขีดสมรรถนะใหม่ที่สอดคล้องกับแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ (Burton, 2024)

2. **ความไว้วางใจ (Trust)** เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น หากแต่ความไว้วางใจดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นในระดับบุคคลที่ถูกกีดกันในการรับรู้ข้อมูลที่จำเป็น หรือแม้กระทั่งการมีส่วนร่วมส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงก็ไม่เกิดขึ้นจึงทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น (Grynko et al., 2024)

3. **ความแตกต่างทางบุคลิกภาพ (People of different 'types')** หากบุคลากรมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ต่างกันอย่างย่อมนำให้บุคลากรมีการตอบสนอง และมีการเรียนรู้ในการเปลี่ยนแปลงที่ต่าง กัน (Smith et al., 2015)

4. **ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง (The nature of the change)** ได้แก่ ขนาดของการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง (Smith et al., 2015)

5. **ประสบการณ์ขององค์การ (The organizational history)** ในประเด็นนี้มีความเชื่อมโยงกับความไว้วางใจของบุคลากรกับอดีตที่ผ่านมา ซึ่งบุคลากรจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในอดีตที่เกิดขึ้นว่า องค์การได้แสดงความพยายามในการลงมือปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแล้วผลที่เกิดขึ้นออกมาดีหรือไม่ดี (Smith et al., 2015; Ebenezer et al., 2023; Burton, 2024)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เหตุผลที่ควรทำความเข้าใจ สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ 2) ความไว้วางใจ 3) ความแตกต่างทางบุคลิกภาพ 4) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และ 5) ประสบการณ์ขององค์การ มีส่วนสำคัญที่ทำให้ตระหนักถึงประเด็น

ที่เกี่ยวข้อง ที่ทำให้บุคลากรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และสามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แสดงความพยายามในการผลักดันและจูงใจบุคลากรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในประเด็นอื่น ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงแรงผลักดันและการขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพยายามในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และลดผลกระทบจากบุคลากรที่มีการต่อต้านด้วยแนวทางและวิธีการต่างๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

แรงผลักดันและการขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงแรงผลักดันและการขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและได้ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการตามเป้าหมาย สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็น ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employment involvement) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีความเชื่อมโยงกับความสำเร็จและประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากบุคลากรได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมบุคลากรจะให้การยอมรับ ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยความมุ่งมั่น สร้างความพึงพอใจในงาน (Smith et al., 2015; Ebenezer et al., 2023; Burton, 2024) องค์กรจะได้รับประโยชน์จากความหลากหลายในความรู้ ประสบการณ์ และทักษะของบุคลากร การให้ข้อมูลเชิงลึก การตรวจสอบปัญหาที่พบเจอกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การให้ข้อเสนอแนะมุมมองแนวทางในการแก้ไขปัญหา และการวางแผนที่สร้างโอกาสกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การลดการต่อต้าน สร้างความไว้วางใจจากโอกาสในการได้สื่อสารอธิบายแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากร การมีส่วนร่วมให้การสนับสนุนช่วยเหลือของบุคลากรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นและทำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสม่ำเสมอเกิดผลในระยะยาว (Ebenezer et al., 2023; Burton, 2024)

2. ผู้นำ (Leader) ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง เป็นผู้เห็นการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง (Ebenezer et al., 2023; Burton, 2024) มีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง การเป็นต้นแบบที่ดี ทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่องหลากหลายวิธีการ หลากหลายช่องทาง และให้การสนับสนุนรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมออันเนื่องมาจากการมีอำนาจที่เป็นทางการ อีกทั้งยังมีความเชื่อมโยงกับการเป็นแนวร่วมหรือทีมงานที่สำคัญในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Smith et al., 2015) จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ของผู้นำในองค์กรมีอยู่อย่างหลากหลายแต่ประเด็นที่สำคัญและท้าทายอีกที่ว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หากไร้ซึ่งความเชื่อมโยงแล้วนั้นอาจนำมาซึ่งการสูญเสียทรัพยากร ความไม่พึงพอใจของบุคลากร และผลลัพธ์ที่ต้องไม่ประสบความสำเร็จ (Ebenezer et al., 2023)

3. การสื่อสาร (Communication) เป็นจุดเริ่มต้นที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากเป็นแนวทางที่เกิดกว้างและแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร การอธิบายถึงข้อมูล เหตุผล ความจำเป็นที่สำคัญผ่านกระบวนการการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ (Krukowski, 2023) กระบวนการการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร เน้นย้ำถึง

คุณประโยชน์ที่บุคลากรและองค์กรจะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง (Burton, 2024) อีกทั้งยังเป็นความพยายามในการเชื่อมโยงบุคลากรกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กรผ่านกระบวนการสื่อสารที่โปร่งใส (Krukowski, 2023)

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร (Training and development) เป็นการสนับสนุนขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับขีดสมรรถนะที่สำคัญของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมความพร้อมและผลักดันการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แต่ไม่หลงลืมบุคลากรในองค์กรที่ได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรไปตามลำดับ ถึงแม้เป็นแนวทางในการพัฒนาที่เป็นตามลำดับ ทั้งนี้บุคลากรและองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันพัฒนาเติบโตไปด้วยกัน (Smith et al., 2015) นอกจากนี้ยังใช้แนวทางของการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นช่องทางในการเน้นย้ำถึงประโยชน์ที่บุคลากรและองค์กรจะได้รับ เหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรซึ่งเป็นแนวทางที่สร้างผลกระทบต่อขีดสมรรถนะของบุคลากร (Burton, 2024) ที่สำคัญและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมในการปรับตัว และการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความได้เปรียบท่ามกลางสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร (Ebenezer et al., 2023)

5. การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture development) ถึงแม้มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสักเท่าไรผ่านช่วงเวลาวิกฤติและประสบความสำเร็จ เมื่อกาลเวลาผ่านไปหากไม่ได้ดำเนินการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเดิมที่คุ้นเคยจะกลืนกินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและนำไปสู่แนวทางวิธีการเดิมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากดำเนินการการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องได้รับการปรับให้สอดคล้องตามไปด้วย (Smith et al., 2015) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรยังมีความเชื่อมโยงกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรทางด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการเรียนรู้อันเป็นแนวทางที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งการให้การยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้เป็นกระทำผิดต่อมาตรฐานทางวินัยที่ได้รับการลงโทษ หากแต่เป็นข้อมูลสำคัญที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น (Burton, 2024)

ดังนั้น การทำความเข้าใจในแรงผลักดันและการขับเคลื่อนการจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) ผู้นำ 3) การสื่อสาร 4) การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร และ 5) การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดการ การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มโอกาสในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในส่วนต่อไปจะกล่าวถึงทฤษฎีและกรอบแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นส่วนที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแนวทางและขั้นตอนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ซึ่งมีรายละเอียดปลีกย่อยที่ต่างกันไป

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีและกรอบแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยจะพรรณนาเกี่ยวกับทฤษฎีและกรอบแนวคิดที่สำคัญที่เป็นแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกได้ 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. Lewin Three-step Change Theory เป็นแนวคิดของนักจิตวิทยาที่มีนามว่า Kurt Lewin ที่เกิดให้ช่วงเวลากลางศตวรรษที่ 20 ที่สามารถอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Unfreeze 2) Change 3) Refreeze ดังนี้

1) Unfreeze หรือขั้นสั่นคลอน เป็นความพยายามในการบอกเล่าถึงสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรที่ต้องเผชิญสิ่งต่างๆ ความยากลำบาก อุปสรรค เงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นสาเหตุจำเป็นที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง จากนั้นเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องกำหนดขึ้นมานั้น มีส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ และโน้มน้าวจิตใจของบุคลากรได้ แต่ทั้งนี้แม้ว่ามีความพยายามมากมายสักเท่าไรย่อมต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่มีความเชื่อมโยงกับแรงผลักดันที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลง และพยายามในการลดการต่อต้านลง โดยกระบวนการแรกนั้นสามารถให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้เพื่อสร้างการยอมรับและการให้ความร่วมมือของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Smith et al., 2015; Ebenezer et al., 2023)

2) Change หรือขั้นเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่สร้างความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากแผนการปฏิบัติงานลงสู่การลงมือปฏิบัติ (Burton, 2024) ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนที่บุคลากรต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง และคงไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมที่สร้างความรู้สึกลดภัยในการเรียนรู้ ทั้งนี้ ยังเป็นขั้นตอนที่อยู่ในช่วงเวลาของการทดลองและนำมาสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมใหม่ รวมถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร (Smith et al., 2015)

3) Refreeze หรือขั้นการเกิดพฤติกรรมใหม่ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดแนวทางในการเกิดประพฤติดั้งเดิมในการปฏิบัติงาน การสร้างความคุ้นเคย ความเคยชินกับพฤติกรรมใหม่ (Smith et al., 2015) จนทำให้กระบวนการใหม่ให้กลายเป็นมาตรฐาน (Burton, 2024) ผู้นำควรระมัดระวังบุคลากรในการกลับไปทำพฤติกรรมเดิม ทั้งนี้อาจมีการสื่อสาร ตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางใหม่ มีการให้รางวัลในการชื่นชมแก่บุคลากรที่แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลง (Smith et al., 2015)

2. Kotter's 8 -Step Model เป็นแนวคิดของ John Kotter ที่เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1995 ที่เป็นการขยายความแนวความคิดของ Kurt Lewin ที่มีรายละเอียดและขั้นตอนมากขึ้น (Burton, 2024) ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างการตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ 4) การสื่อสารเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจแก่บุคลากรในการลงมือปฏิบัติ 6) การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น 8) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Smith et al., 2015; Ebenezer et al., 2023; Burton, 2024) ดังนี้

1) การสร้างการตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เร่งด่วน

2) การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งควรต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ เช่น ความไว้วางใจ การมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นบุคคลที่มีอำนาจหรือตำแหน่งงาน ความเชี่ยวชาญที่เหมาะสมและหลากหลาย ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

3) การพัฒนาเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดภาพในอนาคต และเป็นภาพที่ชัดเจน เพราะเหตุใดบุคลากรจึงควรพยายามสร้างอนาคตที่กำหนดไว้ โดยเป้าหมายที่กำหนดนั้นต้องเป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกแก่องค์กร

4) การสื่อสารเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจน ตรงประเด็นไม่ก่อให้เกิดการตีความที่หลากหลาย และมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการสื่อสารซ้ำและบ่อยในช่องทางการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร หรือแม้กระทั่งโอกาสในการตอบข้อซักถาม แลกเปลี่ยนมุมมอง และการให้ผลสะท้อนกลับ

5) การให้อำนาจแก่บุคลากรในการลงมือปฏิบัติ เป็นการส่งเสริมความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานตามแผนงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยโครงสร้างขององค์กร และระบบของการปฏิบัติงานต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

6) การกำหนดเป้าหมายระยะสั้น เป็นการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น มีส่วนสำคัญในการช่วยลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ลดทัศนคติเชิงลบ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น การเปลี่ยนแปลงมักเผชิญกับแรงต่อต้านเพื่อหันเหกลับไปใช้รูปแบบเดิมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ต้องมีความพยายามในการสร้างการเปลี่ยนแปลงต่อไปคงไว้ซึ่งการกำหนดทิศทางจากผู้บริหาร และการสนับสนุนทรัพยากรในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง

8) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ปรับปรุงและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงถึงแม้มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงมากมายแค่ไหน วัฒนธรรมองค์กรเดิมจะกลืนกินการเปลี่ยนแปลงที่พยายามมานานไป

ดังนั้น การทำความเข้าใจในทฤษฎีและกรอบแนวคิดของการจัดการการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกได้ 2 ทฤษฎี ได้แก่ 1) Lewin Three-step Change Theory และ 2) Kotter's 8 -Step Model มีส่วนสำคัญที่เป็นแนวทางในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงให้เกิดภายในองค์กรตามวิธีการและแนวทางของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งทั้งสองแนวคิดทฤษฎีมีรายละเอียดและประเด็นปลีกย่อยที่ต่างกันออกไป สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรได้ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นส่วนที่ให้อารยะเอียดเกี่ยวกับการแสดงความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดการและการเปลี่ยนแปลงที่การเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นต้องได้รับการจัดการเข้ามามีส่วนทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง: ในประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกัน

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับประเด็นที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงต้องมีการจัดการเข้ามาบริหาร มีรายละเอียดดังนี้

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วในช่วงต้นการเปลี่ยนแปลง หรือ Change เป็นสิ่งที่มีความเชื่อมโยงกับบุคคล บุคลากรในองค์กร เพื่อนร่วมงานซึ่งหมายรวมถึงการประสานระหว่างกันของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ บุคลากรเหล่านี้จะวางแผนและลงมือปฏิบัติ ควบคุมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Grynko et al., 2024) แสดงออกถึงความเชื่อมโยงระหว่างบริบทของการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อม อันที่องค์กรเข้าไปเกี่ยวข้องที่ซึ่งสร้างผลกระทบต่อการทำงานกิจกรรมในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีความจำเป็นที่ต้องการขีดสมรรถนะที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลง (Ros et al., 2023)

ทางด้านจัดการ หรือ Management เป็นประเด็นที่เข้ามามีส่วนเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลง หากแต่กล่าวถึงการจัดการตามลำพังแล้วนั้นสามารถกล่าวและอธิบายได้ว่าการจัดการเป็นแนวคิดแนวทาง ด้านวิทยาศาสตร์ที่มีความหลากหลาย มีความแข็งแกร่งในสหวิทยาการ เป็นประเด็นที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้บริหารโดยตรงแต่ให้มุมมองทางการจัดการทางด้านการปฏิบัติงาน และมีการพัฒนาทางด้านแนวคิดนี้อย่างต่อเนื่อง (Matejun & Feng, 2024; Şen & Savi, 2024) มีคุณลักษณะเป็น พฤติกรรมที่อยู่ในทุกสถานการณ์ทั้งในท้องถิ่น สังคม การเมือง และในองค์กร แต่ในปัจจุบันการจัดการยัง หมายรวมถึงการจัดการทางด้านทรัพยากร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การจูงใจบุคคล การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางใน การตัดสินใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ชุมชนที่อยู่ภายใต้การควบคุมเพื่อให้กระบวนการจัดการเกิดขึ้น ทั้งนี้ การนำแนวความคิดทางการจัดการมาใช้ที่มีส่วนเชื่อมโยงกับการกำหนดอนาคตอันประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ และการประสานงาน (Şen & Savi, 2024)

หากนำแนวคิดทั้งการเปลี่ยนแปลงและการจัดการนำมาเชื่อมโยงกันกล่าวได้ว่าเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่ได้รับการจัดการ ซึ่งหากพิจารณาตามลำพังของประเด็นทั้งสองแล้วนั้นอาจทำให้เป้าหมายที่ กำหนดไว้ซึ่งเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอาจไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องนำแนวความคิดทางการจัดการเข้ามาเชื่อมโยงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการ เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่กำหนดและตามความต้องการขององค์กร เนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวทางและวิธีการที่หลากหลายที่เป็นสหวิทยาการ มีกลยุทธ์ กลวิธี มีการวางแผนในการปฏิบัติที่เป็น ขั้นตอน มีการสร้างกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง มีการนำเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรเข้ามาใช้ มีการใช้การจูงใจ บุคลากร มีการกำหนดเป้าหมาย รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรที่องค์กรมีเพื่อนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเชื่อมโยงกับความสามารถในการกำหนดอนาคตที่ชัดเจนได้ (Ebenezer et al., 2023; Mphahlele et al., 2024; Şen & Savi, 2024) ทั้งนี้ ด้วยสภาพการณ์ขององค์กรอันห้อมล้อมไปด้วย สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนหลากหลายการจัดการการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในการ เอาตัวรอดไม่ว่ารูปแบบของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นอย่างไรก็ตาม เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งยังทำให้องค์กรมีความทันสมัย ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นพลวัตอย่างไม่หยุดยั้งได้ ดังนั้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็น เครื่องมือสำคัญมีเป็นทฤษฎีและการประพฤติดิปฏิบัติที่ทำให้องค์กรสามารถเอาตัวรอดในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างยั่งยืน (Ebenezer et al., 2023)

มีกรณีศึกษาที่น่าสนใจและมีความเชื่อมโยงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่าง Netflix ซึ่งเป็นองค์การที่มีลักษณะของการนำเสนอสื่อต่างๆ เช่น ภาพยนตร์ รายการทีวี สารคดี ที่มีความน่าสนใจ มีความทันสมัยผ่านระบบออนไลน์ แม้ว่าการเริ่มต้นขององค์การอย่าง Netflix จะเริ่มต้นจากการเป็นผู้จำหน่ายการให้เช่าวีซีดี DVD จนกระทั่งการพัฒนากระบวนการเช่าวีซีดีออนไลน์ได้ตามระยะเวลาที่กำหนด สิ่งเหล่านี้ถือกำเนิดเกิดขึ้นในปี 1998 และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้ Netflix ได้จัดการการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการดำเนินธุรกิจและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในปี 2007 ได้มีการพัฒนารูปแบบของการดำเนินธุรกิจที่มีการนำเสนอสื่อต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมด และในปี 2011 ได้พัฒนารูปแบบสื่อที่มีอยู่โทรศัพท์มือถือเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจเป็นอย่างมากด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีการปรับเปลี่ยนนโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ สิ่งอำนวยความสะดวก โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ทั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่า Netflix ได้ใช้การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มรูปแบบที่ทำให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Kobiruzzaman, 2022)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องขึ้นกับองค์การภายใต้บริบทของการดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบเปิดที่มีความเชื่อมโยงกับองค์การในหลากหลายด้านหลากหลายแง่มุม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ให้องค์การต้องเปิดกว้างยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองในประเด็นที่หลากหลายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ทั้งนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็เป็นปกติวิสัยที่ต้องมีผู้ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ซึ่งผู้ที่แสดงออกถึงความไม่เห็นด้วยนั้นย่อมแสดงถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลและปัจจัยมากมาย แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแสดงความสามารถในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วยแนวทางวิธีการต่างๆ อีกทั้งยังมีขั้นตอนที่เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นเส้นทางให้ดำเนินแผนงานตามขั้นตอน แต่ประเด็นสำคัญถึงแม้มีปัจจัยสนับสนุนมากมาย การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องได้รับการจัดการที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆ นั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งนี้การจัดการมีส่วนผลักดันตามวิถีทางทั้งเรื่องของการจูงใจ การสนับสนุนทรัพยากร การตัดสินใจ การคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การและด้วยสหวิทยาการที่หลากหลายที่ทำให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงถึงประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การติดตามสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกเป็นประเด็นสำคัญสำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
2. การจัดการการเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์การได้รับการพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งทำให้ขีดสมรรถนะของทั้งคู่มิมีความก้าวหน้าไปพร้อมๆ กัน
3. การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกระตุ้นให้องค์การและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการพัฒนางาน พัฒนาองค์การมีความพร้อมในการปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
4. สำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงควรทำความเข้าใจในความเชื่อมโยงของสองประเด็นทั้งการจัดการและการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

เอกสารอ้างอิง

- Burton, S., L. (2024). Securing tomorrow: Synergizing change management and cybersecurity in the Digital era. *Holistica Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 1-20.
- Csedo, Z. (2023). Sustainability change management in inter-organizational innovation networks. *Ak Journal Society and Economy*, 45(4), 355–371.
- Ebenezer, O., Akhimie, D., Lawal, A. & Olonade, O. (2023). Change management in FMCGS in Lagos. A study of selected FMCGS in Lagos State. *Acta Universitatis Danubius: Economica*, 19(5), 114-138.
- Grynko, T., Hviniashvili, T., Oliinyk, T., Saihak, Y., Yudina, O. & Korneyev, M. (2024). Improvement of the change management model at the hotel industry enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(56), 423-438.
- Kobiruzzaman, M. M. (2022, January 8). Netflix organizational change & structure case study 2022. Newsmoor- Best Online Learning Platform. <https://wp.kennisbanksocialeinnovatie.nl/wp-content/uploads/2022/09/Netflixorganizationalchange.pdf>
- Krukowski, K. (2023). Communication issues in the change management process in public organization. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management*, 185, 241-257. DOI:10.29119/1641-3466.2023.185.14
- Matejun, M. & Feng, M. (2024). Sub-disciplines in management sciences: Criteria of sub-division in theory and research practice. *Engineering Management in Production and Services*, 16(1), 1-18.
- Mphahlele, N., S., Kekwaletswe, R., M., & Seaba., T., R. (2024). Developing a change management measurement instrument for effective use of examination administration system. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(2), 458-479.
- Ros, A., D., Vainieri, M. & Bellé, N. (2023). An overview of reviews: Organizational change management architecture. *Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice*, 23(2), 113-142.
- Şen, A., T. & Savi, F., Z. (2024). Turkish-Islamic type management scale through the Nizamülmülk ideas. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 59-72.
- Smith, R., King, D., Sidhu, R. & Skelsey, D. (2015). *The effective change manager's handbook: Essential guidance to the change management body of knowledge*. Kogan Page Limited.

