

การบริหารจัดการองค์การยุคใหม่: การวิเคราะห์เชิงระบบผ่านกรอบแนวคิด ด้านภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

Modern Organizational Management: A Systematic Analysis through the Lens of Leadership and Change Management

พิศิษฐ์ อยู่พลี Pisit Yoopee

นักวิชาการอิสระ Independent Scholar

Corresponding author, e-mail: article26122567@gmail.com

Received April 1, 2025; Revised May 13, 2025; Accepted: August 28, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการบริหารองค์การยุคใหม่ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การวิเคราะห์พบว่าองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันมิได้จำกัดอยู่เพียงบทบาทเชิงอำนาจ หากแต่รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิสัมพันธ์และภาวะผู้นำดิจิทัลที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร ในขณะเดียวกัน การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยใช้โมเดลที่ได้รับการยอมรับ เช่น โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ Lewin และ Kotter's 8-Step Change Model ซึ่งช่วยลดแรงต้านทาน และทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีทิศทาง บทความยังนำเสนอกรณีศึกษาจากองค์กรในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการประยุกต์แนวคิดดังกล่าว ตั้งแต่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ไปจนถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่าการบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การจัดการการเปลี่ยนแปลง; องค์การยุคใหม่; การปรับตัวขององค์กร; นวัตกรรมในการบริหาร

Abstract

This article aims to study the integration of leadership and change management in order to establish a conceptual framework for managing modern organizations in the context of rapid economic, social, and technological transformations. The analysis reveals that today's organizations face increasing



uncertainty and complexity, which require flexible, agile, and effective management strategies. Leadership in the modern era extends beyond hierarchical authority to encompass the ability to inspire, communicate vision, and foster a culture of learning and innovation. In particular, transformational and digital leadership play key roles in motivating personnel and enhancing organizational collaboration. At the same time, change management must follow a systematic approach through well-recognized models such as Lewin's Change Model and Kotter's 8-Step Change Model. These frameworks help guide the change process, reduce resistance, and align organizational behavior with strategic goals. The article also presents case studies from Thai organizations that successfully applied these concepts, ranging from the adoption of digital technology to the development of adaptive organizational cultures. The findings suggest that the integration of leadership and change management is a critical mechanism that strengthens the capacity of modern organizations to adapt and grow sustainably in a rapidly changing environment.

Keywords: Leadership; Change Management; Modern Organization; Organizational Adaptation; Managerial Innovation

บทนำ

การบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้บริบทของโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีดิจิทัล และการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความเข้มข้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางบริหารจัดการที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันมักให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนนวัตกรรม การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นและการเรียนรู้ (Kotter, 1996; Northouse, 2018)

แนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรได้พัฒนาไปตามยุคสมัย โดยในอดีตองค์กรส่วนใหญ่ใช้แนวคิดแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นโครงสร้างการบริหารแบบลำดับขั้น (hierarchical management) แต่ในยุคดิจิทัลแนวคิดดังกล่าวไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้แนวคิดด้านการบริหารองค์กรที่ยืดหยุ่นและคล่องตัว (agile management) ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (McKinsey & Company, 2021) องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารและกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสอยู่รอดและเติบโตในระยะยาว

ในประเทศไทย การบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการ เช่น การปฏิรูปโครงสร้างทางเศรษฐกิจ นโยบายภาครัฐด้านอุตสาหกรรม 4.0 และแนวโน้มของเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญญาประดิษฐ์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับประเทศและระดับสากล (พรเทพ พรประภา, 2563) บทความนี้มี

วัตถุประสงค์หลักในการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ผ่านกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเพื่อ 1) วิเคราะห์แนวโน้มและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การในยุคดิจิทัล 2) ศึกษากรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการปรับตัวขององค์การ 3) สำรวจแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ 4) นำเสนอกรณีศึกษาขององค์การในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้เพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยไม่จำกัดอยู่เพียงอำนาจตามตำแหน่ง แต่รวมถึงความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดทิศทาง และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ (Northouse, 2018) ในบริบทขององค์การยุคใหม่ ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมที่เปิดรับนวัตกรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความคล่องตัวขององค์การ โดยเฉพาะในยุคที่แรงงานมีความหลากหลายและความคาดหวังของบุคลากรเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

ในขณะเดียวกัน การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึงกระบวนการที่้องค์การใช้ในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อปัจจัยภายนอกและภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Hiatt, 2006) โดยเฉพาะในยุคเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดและแข่งขัน ผู้นำจึงต้องมีบทบาทในการนำพาองค์การผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่น ด้วยการสื่อสารอย่างมีพลัง ลดแรงต้าน และสร้างความร่วมมือจากทุกระดับในองค์การ (Kotter, 1996)

ทั้งสองแนวคิดนี้มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด โดย ภาวะผู้นำเป็นตัวเร่ง (catalyst) ของการเปลี่ยนแปลง และ การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือ (mechanism) ที่ทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริง องค์การที่สามารถบูรณาการสององค์ประกอบนี้เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะมีความสามารถสูงในการปรับตัว รับมือกับความไม่แน่นอน และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

บทความนี้จะเน้นการศึกษาการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่โดยใช้กรอบแนวคิดทางวิชาการด้านภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหลัก ทั้งนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาในบริบทของประเทศไทยเป็นสำคัญ โดยพิจารณาปัจจัยทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อแนวทางการบริหารจัดการองค์การในภาครัฐกิจและภาครัฐ การศึกษาในบทความนี้จะอาศัยข้อมูลจากแหล่งวิชาการที่เกี่ยวข้อง เช่น วารสารวิชาการ หนังสือ และรายงานของหน่วยงานที่มีความเชื่อถือ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นอกจากนี้จะมีการวิเคราะห์กรณีศึกษาขององค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีในประเทศไทยเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการบริหารที่ประสบความสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การยุคใหม่ (Concept of Modern Organizations)

องค์การยุคใหม่ (Modern Organization) หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในบริบทต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี โดยมีลักษณะสำคัญคือการมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือใน



การขับเคลื่อนกลยุทธ์ และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในโลกที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน (Daft, 2021; Robbins & Judge, 2019)

Daft (2021) ระบุว่า องค์กรยุคใหม่คือระบบเปิด (open system) ที่ตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอกและสามารถจัดการปัจจัยภายในเพื่อสร้างสมดุลและประสิทธิภาพ ในขณะที่ Robbins & Judge (2019) มองว่าองค์กรในยุคปัจจุบันต้องการการบริหารจัดการที่เน้นความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ซึ่งแตกต่างจากองค์กรแบบดั้งเดิมที่เน้นลำดับชั้นและความเป็นทางการ

ลักษณะสำคัญขององค์กรยุคใหม่สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความยืดหยุ่นและความคล่องตัว (Agility and Flexibility) องค์กรยุคใหม่ต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กลยุทธ์ และวิธีการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ภาวะเศรษฐกิจผันผวน การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค หรือการเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ องค์กรที่มีความคล่องตัวจะสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในระยะยาว (Robbins & Judge, 2019)

2) การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี (Technology-Driven) เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขององค์กร โดยเฉพาะเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence – AI), บิ๊กดาต้า (Big Data), และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things – IoT) ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ข้อมูล ตัดสินใจได้แม่นยำยิ่งขึ้น และดำเนินงานได้แบบอัตโนมัติ (Brynjolfsson & McAfee, 2017)

3) การทำงานแบบเครือข่าย (Network-Based Organization) รูปแบบการทำงานขององค์กรยุคใหม่มีแนวโน้มเป็นแบบเครือข่ายมากขึ้น ทั้งภายในองค์กรและกับพันธมิตรภายนอก โดยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Daft, 2021)

4) แนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation-Oriented Management) นวัตกรรมกลายเป็นหัวใจหลักของความได้เปรียบในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการเรียนรู้จากความล้มเหลว โดย Drucker (1999) เน้นว่า องค์กรยุคใหม่จะต้องมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าใหม่ให้กับผู้บริโภคผ่านการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

5) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นความยืดหยุ่น (Flexible Human Resource Management) การเปลี่ยนแปลงของแรงงาน เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัย และความต้องการสมดุลชีวิต-งาน ทำให้การบริหารงานบุคคลในองค์กรยุคใหม่ต้องเน้นความยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบ Hybrid, การพัฒนาทักษะใหม่ (Reskilling & Upskilling) และการสร้างแรงจูงใจผ่านความผูกพันเชิงคุณค่า (Employee Engagement) มากกว่าผลตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว (Robbins & Judge, 2019)

สรุปได้ว่า องค์กรยุคใหม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากองค์กรแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะในแง่ของโครงสร้างที่ยืดหยุ่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลัก และการบริหารที่เน้นนวัตกรรมและคนเป็นศูนย์กลาง การเข้าใจลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำและผู้บริหาร

ในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การบริหารองค์การยุคใหม่ด้วยแนวคิดภาวะผู้นำ (Leadership in Modern Organizations)

1. บทบาทของผู้นำในองค์การยุคใหม่ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำไม่เพียงทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) สนับสนุนการเติบโตของบุคลากร (empowerment) และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (innovation culture) (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

ในบริบทขององค์การไทย บทบาทของผู้นำมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากผู้ออกคำสั่งไปสู่ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการบริหารแบบยืดหยุ่นมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของแรงงานรุ่นใหม่ (Generation Y และ Z) ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจคุณค่าที่บุคลากรยึดถือ เช่น ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และความหมายของงาน (ธนกฤต, 2564)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การยุคใหม่

1) ภาวะผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ (Transformational Leadership) ทฤษฎี Transformational Leadership โดย Bass และ Avolio (1994) เน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามโดยใช้วิสัยทัศน์ แรงจูงใจ และการเอาใจใส่รายบุคคล ผู้นำประเภทนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตนเอง และมีความผูกพันกับองค์กรในระดับลึก

2) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) แนวคิด Situational Leadership โดย Hersey และ Blanchard (1988) เสนอว่าไม่มีสไตล์ภาวะผู้นำใดที่ดีที่สุด แต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์ เช่น ระดับทักษะหรือแรงจูงใจของผู้ตาม การปรับเปลี่ยนดังกล่าวช่วยให้การบริหารงานมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นในสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย (สุภาวดี, 2561)

3) ภาวะผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) ภาวะผู้นำดิจิทัลหมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร และการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014) ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเข้าใจข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อเสริมศักยภาพของทีม เช่น การใช้ AI, Big Data หรือแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการทำงาน (พรนภา, 2563)

3. บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในองค์การยุคใหม่ และผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Kotter (1996) ระบุว่า การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนต้องเริ่มจากผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วม สื่อสารอย่างมีพลัง และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง



ในบริบทขององค์การไทย ชูติมา (2563) ชี้ให้เห็นว่า ความท้าทายที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงมักมาจากแรงต้านทานภายใน ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจัดการอารมณ์ ความวิตกกังวล และความไม่แน่นอนของบุคลากร การมีภาวะผู้นำที่เปิดรับความคิดเห็น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และใช้การสื่อสารอย่างจริงใจจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่น

การบริหารองค์การยุคใหม่ด้วยการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management in Modern Organizations)

1. แนวคิดพื้นฐานของการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง กระบวนการที่องค์การใช้ในการวางแผน ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับตัวต่อปัจจัยภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์การในยุคใหม่ไม่สามารถดำรงอยู่กับวิธีการเดิม ๆ ได้อีกต่อไป หากต้องการความอยู่รอดและเติบโต จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถนำองค์การผ่านความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Hiatt, 2006; นพพร, 2562)

แนวคิดพื้นฐานในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเน้นที่การสร้างการมีส่วนร่วมและความเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพตลอดกระบวนการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้โดยไม่สูญเสียขวัญกำลังใจหรือประสิทธิภาพในการทำงาน

2. โมเดลการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1) Lewin's Change Model Kurt Lewin (1951) ได้เสนอโมเดลการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ได้แก่ Unfreeze: การเตรียมบุคลากรให้ตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง Change: การดำเนินการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ Refreeze: การทำให้แนวทางหรือพฤติกรรมใหม่กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

โมเดลนี้เน้นการทำให้บุคลากรเข้าใจว่า "เหตุใดต้องเปลี่ยน" ก่อนที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงจริง เพื่อหลีกเลี่ยงแรงต้าน

2) Kotter's 8-Step Change Model John Kotter (1996) ได้พัฒนาโมเดล 8 ขั้นตอนที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การโดยรวม ได้แก่ 1) สร้างความเร่งด่วน 2) จัดตั้งคณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง 4) สื่อสารวิสัยทัศน์ 5) ขจัดอุปสรรค 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) สร้างความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง 8) ตรึงแนวปฏิบัติใหม่ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ (Kotter, 1996; วราวุฒิ, 2563)

โมเดลนี้ได้รับความนิยมในภาคธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐของไทย เนื่องจากมีความเป็นระบบ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายบริบท

3. บทบาทของผู้นำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีบทบาทสำคัญในทุกขั้นตอนของการจัดการการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจ การสื่อสารเป้าหมาย และการบริหารแรงต้านทาน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leader) จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง และสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ศิริพร, 2564)

นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการใช้ข้อมูลวิเคราะห์และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่การตัดสินใจต้องอิงกับข้อมูลที่แม่นยำและรวดเร็ว (Hiatt, 2006)

4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วย 1) เป้าหมายชัดเจนและมีการสื่อสารที่ดี 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ 4) การให้การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่จำเป็น และปัจจัยแห่งความล้มเหลว ประกอบด้วย 1) ขาดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 2) แรงต้านทานจากบุคลากร 3) ผู้นำขาดความมั่นคงในการดำเนินการ 4) ไม่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง (Hiatt, 2006; วราวุฒิ, 2563)

กรณีในประเทศไทยพบว่า องค์กรที่ไม่สามารถสร้างความเข้าใจในบุคลากรก่อนการเปลี่ยนแปลง หรือมีการเปลี่ยนแปลงโดยขาดกระบวนการสนับสนุนที่เหมาะสม มักล้มเหลวในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน (ศิริพร, 2564)

สรุปได้ว่า การบริหารองค์การยุคใหม่ต้องเน้นความยืดหยุ่น คล่องตัว และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างคุ้มค่ากับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร ภาวะผู้นำ เป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำยุคใหม่ต้องมีความสามารถทั้งเชิงกลยุทธ์และการบริหารคน ขณะเดียวกัน การจัดการการเปลี่ยนแปลง คือกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นระบบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร

ดังนั้น องค์กรที่สามารถผสมผสานภาวะผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม จะมีศักยภาพสูงในการปรับตัวและแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

ในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแบบไม่หยุดนิ่ง (disruptive era) องค์กรไม่สามารถอยู่รอดด้วยการใช้ภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในลักษณะแยกส่วนได้อีกต่อไป จึงจำเป็นต้องสร้าง "ระบบขับเคลื่อนแบบบูรณาการ" (Integrated Engine) ซึ่งรวมเอา "ภาวะผู้นำ" และ "การจัดการการเปลี่ยนแปลง" เข้าด้วยกันในระดับ พฤติกรรมองค์กร (organizational behavior) ผ่านกรอบโครงสร้างที่ปรับตัวได้ตลอดเวลา (adaptive system)

แบบจำลองนี้ใช้แนวคิด "L.I.F.E." ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้านหลัก ที่ทำหน้าที่เป็น "กลไกขับเคลื่อนองค์กรที่มีชีวิต" (Living System) ดังนี้

L – Leadership as Culture Catalyst ภาวะผู้นำในฐานะวัฒนธรรมขับเคลื่อน (ไม่ใช่แค่ตำแหน่ง) ผู้นำทุกระดับต้องเป็น "ผู้สร้างวัฒนธรรม" ที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง ยกระดับจาก "Top-down leadership" เป็น "Distributed leadership" ภาวะผู้นำต้องฝังรากในโครงสร้างองค์กร ไม่ใช่ยึดติดบุคคล แนวปฏิบัติ: ปรับโครงสร้างการสื่อสารและการตัดสินใจให้แนวราบ (flat)



I – Integrated Change Platform แพลตฟอร์มการเปลี่ยนแปลงที่ผสานมนุษย์ เทคโนโลยี และระบบ เปลี่ยนจาก “โครงการเปลี่ยนแปลง” เป็น “ระบบนิเวศการเปลี่ยนแปลง” ใช้ Big Data และ Feedback Loop เพื่อจับสัญญาณการเปลี่ยนแปลงแบบเรียลไทม์ วางโครงสร้าง change management ให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจวัตรองค์กร แนวปฏิบัติ: สร้าง dashboard ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงรายไตรมาส

F – Flexible Human Operating System ระบบปฏิบัติการมนุษย์ที่ยืดหยุ่นต่อความหลากหลาย พัฒนา “ระบบความสามารถ” ที่ตอบสนองงานไม่แน่นอน ใช้แนวคิด “Resilience-Based HRM” เช่น Hybrid Workforce, Reverse Mentoring สนับสนุน growth mindset และการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวปฏิบัติ: ตั้งหน่วย “HR as Internal Innovation Coach”

E – Experiential Innovation Mindset กรอบความคิดนวัตกรรมที่เน้น “เรียนรู้จากการลอง” มากกว่าการวางแผน ส่งเสริมให้บุคลากร “เรียนจากความล้มเหลว” อย่างเป็นระบบ เปลี่ยนวัฒนธรรมจาก “หลีกเลี่ยงความผิดพลาด” เป็น “แสวงหาการทดลอง” ปรับ KPI จาก “ผลลัพธ์” เป็น “พฤติกรรมการเรียนรู้” แนวปฏิบัติ: ทดลองตั้ง Lab ระดับหน่วยงานในประเด็นที่เสี่ยงแต่มีผลลัพธ์สูง สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



บทสรุป

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคใหม่ พบว่าการบูรณาการระหว่างสององค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและสามารถสร้างแรงจูงใจในบุคลากร จะช่วยลดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง

และทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้ องค์การที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสนับสนุน จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถ ในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดียิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.(2565).รายงานเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กระทรวงดิจิทัลฯ.
- ชุติมา นิลกำแหง. (2563). ภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชุติมา นิลกำแหง. (2564). การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุคดิจิทัล. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชิกมุนด์ พรประภา. (2560). การบริหารจัดการตามแนวคิดเชิงระบบ. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธนภุต วงษ์แก้ว. (2564). บทบาทภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ธนกิจ เพชรจินดา. (2564). แนวคิดเชิงระบบในการบริหารจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนภัทร แสงทอง. (2565). ผู้นำกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ. นนทบุรี: สำนักพิมพ์กระทรวงมหาดไทย.
- นพพร, ว. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ, 7(1), หน้า 15–28.
- วรารุณ, ม. (2563). การประยุกต์ใช้โมเดล Kotter กับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รัฐวิสาหกิจ. วารสารรัฐศาสตร์และการปกครอง, 10(2), หน้า 103–120.
- ศิริพร, ค. (2564). ภาวะผู้นำกับการจัดการแรงงานต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 19(1), หน้า 67–80.
- ชุติมา, พ. (2563). ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล. วารสารการจัดการสมัยใหม่, 18(2), หน้า 45–58.
- ธนภุต, อ. (2564). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรไทย. วารสารบริหารธุรกิจ, 12(1), หน้า 11–25.
- พรนภา, ศ. (2563). ภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์กรธุรกิจไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์และการจัดการ, 10(1), หน้า 33–47.
- สุภาวดี, ช. (2561). การประยุกต์ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ, 9(2), หน้า 77–91.
- นพพร โชคดี. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พรเทพ พรประภา. (2563). แนวทางการบริหารองค์การภายใต้บริบทของโลกดิจิทัล. กรุงเทพฯ:



- สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรนภา บุรณะชัย. (2563). *ภาวะผู้นำดิจิทัลและการจัดการในองค์กรไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พีระพงษ์ พวงทอง. (2562). *ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิสัมพันธ์ในบริบทของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- ภราดร พัฒนาพิพัฒน์. (2563). *การบริหารองค์การยุคใหม่ด้วยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ภาณุเดช พรประภา. (2563). *แนวทางการสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มงคลชัย ศรีแก้ว, & ทีมงาน. (2562). *การประยุกต์แนวคิดเชิงระบบในการวิเคราะห์องค์การ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรารุณ สันข์แก้ว. (2563). *ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร พงศ์รักษ์. (2564). *การจัดการการเปลี่ยนแปลงในบริบทองค์กรสมัยใหม่*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สถาบันพัฒนาผู้นำดิจิทัล. (2564). *รายงานการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์กรไทย*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง. (2565). *รายงานประจำปีด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กระทรวงการคลัง.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2565). *รายงานภาวะประชากรไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักสถิติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2564). *รายงานภาวะเศรษฐกิจและสังคมไทย ปี 2564*. กรุงเทพฯ: สศช.
- สำนักวิจัยนโยบายสุขภาพ. (2563). *การจัดการระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าในประเทศไทย*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์สุขภาพแห่งชาติ.
- สุภาวดี สันข์แก้ว. (2561). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลงในองค์กร*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Brynjolfsson, Erik, & McAfee, Andrew. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Daft, Richard L. (2021). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Drucker, Peter F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The State of AI in 2021*. McKinsey Global Institute.
- Northouse, Peter G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. (8th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2019). *Organizational behavior*. Pearson.



- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design*. 13th ed.. Boston: Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th ed.. Harlow: Pearson Education.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.