

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย

A Competency Development Model for Change Management Executives of Private Sector Organization in Thailand

นิติ ยอดดำเนิน¹ เอกสิทธิ์ สนามทอง² เจษณี บุตรดำ³ วรรณสม เมฆสุวรรณ⁴

Niti Yoddumnern, Ekasit Sanamthong, Chetsanee Butdam,

Wattanasom Meksuwan

Received: February 28, 2022 Revised: March 13, 2022 Accepted: May 7, 2022

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย (2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหาร การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบการ พัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กร

¹ นักศึกษาปริญญาเอก คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Email: nitiae@gmail.com

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Email: doctorkarn@rumail.ac.th

³ อาจารย์ ดร. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Email: chetsanee@gmail.com

⁴ อาจารย์ ดร. คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Human Resource Development, Ramkhamhaeng University, Email: wattanasom@hotmail.com

เอกชนในประเทศไทย มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การศึกษาแนวคิดด้านสมรรถนะ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กรเอกชนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่จำนวน 15 คน (2) ร่างรูปแบบสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยทำการสร้างและพัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยการ จัดการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยสรุปออกมาเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 7 ด้าน คือ (1) ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (2) ด้านบริหารทีมงาน (3) ด้านทัศนคติเชิงบวก (4) ด้านจริยธรรมในการทำงาน (5) ด้านบริหารความรู้ภายในองค์กร (6) ด้านการสร้างเครือข่าย และ (7) ด้านเทคโนโลยี

คำสำคัญ : สมรรถนะ , บริหารการเปลี่ยนแปลง, นักบริหารการเปลี่ยนแปลง

Abstract

The objectives of this research article were (1) to study the competency development for change management executives of private sector organization in Thailand; (2) to establish a model of competency development for change management executives of private sector organization in Thailand, and (3) to evaluate a model of competency development for change management executives in Thailand's private organization group. The methodology was (1) to study the concept of competency development for change management executives in Thailand by using semi-structured interviews with 15 major informants who were the executives of small, medium, and large private organizations; (2) to outline a model of competency development for change management executives in Thailand based on concepts and theories, relevant

research results, and information that is obtained through interviews of important informants, and (3) to evaluate a model of competency development for change management executives in Thailand's private organization group by arranging a group discussion consisting of 12 experts to conduct an appropriate evaluation. The results of the study revealed that a model of competency development for change management executives in Thailand's private organization group is concluded to 7 terms of elements of competency for change management executives in which they are (1) Strategic management (2) Team management (3) Positive attitude (4) Work ethics (5) In-house knowledge management (6) Networking and (7) in Technology.

Keywords: competency, change management, change management executives

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกช่วงเวลาและไม่สามารถกำหนดช่วงเวลาที่น่าอนได้ ความก้าวหน้าของโลก เศรษฐกิจและการเติบโตทางเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง (Cummings and Worley, 2019, p. 21) ซึ่งจากแรงบังคับที่อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ธรรมชาติของกำลังคนที่มีความหลากหลายในทุกช่วงอายุ เทคโนโลยีที่มีความรวดเร็วเป็นเครือข่ายทางสังคมที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ผลกระทบทางเศรษฐกิจ ภาวะของตลาดทางเศรษฐกิจ การแข่งขันของโลกหรือการควบกิจการขององค์กร กระแสสังคมไม่ว่าจะเป็นการตระหนักทางด้านสิ่งแวดล้อมหรือการมีทัศนคติต่อความหลากหลายทางเพศและการเมืองของโลก เป็นต้น (Robbins and Judge, 2019, p.622) การบริหารการเปลี่ยนแปลงมักมีความยากลำบากโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เห็นได้ชัดคือเรื่องของการขาดประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่มักจะทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่อันตรายต่อการขับเคลื่อนองค์กร (Belias and Koustelios, 2014, pp.451-470) การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงตามแผนเน้นประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มความสามารถให้กับองค์กรในการเปลี่ยนแปลงเน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก

โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงตามแผนเพราะเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาควบคุม สร้างประสบการณ์เพื่อปรับกรอบการรับรู้ที่มีร่วมกันในองค์กรได้ ดังนั้น เพื่อป้องกันผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลงและให้องค์กรมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการสร้างแนวทางการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารองค์กร

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยมาใช้เป็นคู่มือพัฒนาผู้บริหารองค์กรภาคเอกชนให้สามารถเป็นผู้ขับเคลื่อนและสามารถปรับตัวพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงเป็นบุคคลที่จะสามารถพัฒนาองค์กรด้วยกลยุทธ์นำความสำเร็จมาสู่องค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสภาวะการแข่งขันด้านการตลาดในธุรกิจที่กำลังทวีความรุนแรงในปัจจุบัน ให้สามารถก้าวผ่านได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหาร องค์กรเอกชนในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดด้านสมรรถนะและการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการวิจัยเอกสารเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อให้ได้สมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กร

เอกชนในประเทศไทย ทำการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสัมภาษณ์เชิงลึกด้านสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยกับผู้บริหารหน่วยงานที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือสูงกว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านบริหารยุทธศาสตร์องค์กรด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากธุรกิจองค์กรเอกชน โดยแบ่งตามจำนวนพนักงานและขนาดการจ้างงาน 3 กลุ่ม ดังนี้ (1) ผู้ให้ข้อมูลจากธุรกิจเอกชนขนาดเล็กมีขนาดการจ้างงานไม่เกิน 50 คน จำนวน 5 คน (2) ผู้ให้ข้อมูลจากธุรกิจเอกชนขนาดกลางมีขนาดการจ้างงานระหว่าง 50 – 200 คน จำนวน 5 คน และ (3) ผู้ให้ข้อมูลจากธุรกิจเอกชนขนาดใหญ่มีขนาดการจ้างงาน 200 คนขึ้นไป จำนวน 5 คน รวมทั้งหมด 15 คน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยขั้นตอนการสร้างรูปแบบเชิงภาษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 โดยวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ทำการวิเคราะห์ เนื้อหาและจัดหมวดหมู่เนื้อหา (content analysis) จากนั้นทำการจัดกลุ่มข้อความตามประเด็นคำถาม ข้อความที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย แล้วจัดกลุ่มข้อความตามลักษณะที่มีความหมายไปในทำนองเดียวกันและนำมาจัดหมวดหมู่ (category) เพื่อสรุปเป็นประเด็นย่อย (subtheme) ที่มีเนื้อหาอยู่ในกลุ่มเดียวกันไว้ด้วยกันเป็นประเด็นหลัก (theme) เพื่อสร้างรูปแบบสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย และขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยการจัดการสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยตามความเห็นชอบของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน

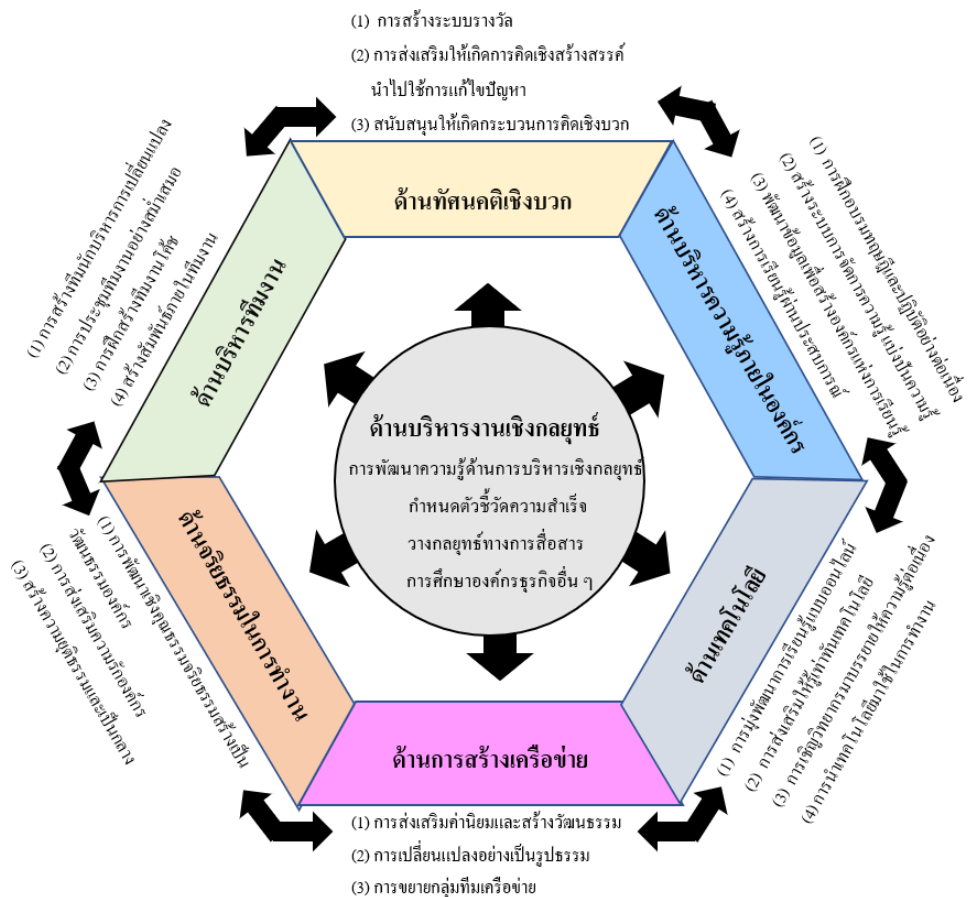
ผลการวิจัย (Research Results)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยข้อที่ 1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้แนวคิดด้านสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยประกอบไปด้วย ด้านการ

สร้างเครือข่าย ด้านเทคโนโลยี ด้านบริหารความรู้ภายในองค์กร ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ด้านบริหารทีมงาน ด้านทัศนคติเชิงบวกและด้านจริยธรรมในการทำงาน ข้อที่ 2 พบว่า การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย มีองค์ประกอบของสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ด้านลำดับดังนี้ คือ (1) ด้านการสร้างเครือข่าย (2) ด้านเทคโนโลยี (3) ด้านบริหารความรู้ภายในองค์กร (4) การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ (5) ด้านบริหารทีมงาน (6) ด้านทัศนคติเชิงบวก และ (7) ด้านจริยธรรมในการทำงาน และข้อที่ 3 พบว่า การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย โดยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ทำให้ได้องค์ประกอบของสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ 7 ด้าน คือ (1) ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่เป็นรากฐานของสมรรถนะด้านอื่น ๆ โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ด้านบริหารเชิงกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จงานกลยุทธ์ทางการสื่อสารและการศึกษาองค์กรธุรกิจอื่น ๆ (2) ด้านบริหารทีมงาน ได้แก่ การสร้างทีมนักบริหารการเปลี่ยนแปลง การประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ การฝึกสร้างให้เกิดทีมงานโค้ชและสร้างสัมพันธ์ภายในทีมงาน (3) ด้านทัศนคติเชิงบวก ได้แก่ การสร้างระบบรางวัล การส่งเสริมให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์นำไปใช้การแก้ไขปัญหา และสนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงบวก (4) ด้านจริยธรรมในการทำงาน ได้แก่ การพัฒนาเชิงคุณธรรมจริยธรรมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างคุณธรรมและเป็นกลาง (5) ด้านบริหารความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การฝึกอบรมทฤษฎีและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สร้างระบบการจัดการความรู้แบ่งปันความรู้ พัฒนาข้อมูลเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (6) ด้านการสร้างเครือข่าย ได้แก่ การส่งเสริมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม และการขยายกลุ่มทีมเครือข่าย (7) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การมุ่งพัฒนาการเรียนรู้แบบออนไลน์ การส่งเสริมพัฒนาให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ต่อเนื่อง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

องค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge)

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษาและสาระสำคัญจากการสนทนากลุ่ม (focus group) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความเห็นไว้ จนพัฒนาเป็นรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยสามารถสรุปเป็นแผนภาพตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพ 1 : รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย

จากภาพ 1 แสดงรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยฉบับสมบูรณ์ สามารถอธิบายได้ว่า ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เป็นรากฐานความรู้และส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงข้ออื่น ๆ โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การพัฒนาความรู้ด้านบริหารเชิงกลยุทธ์ (2) กำหนดเป้าหมายชัดเจน (3) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (4) วางกลยุทธ์ทางการสื่อสาร และ (5) การศึกษาองค์กรธุรกิจอื่น ๆ วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้าน ด้านบริหารทีมงาน โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารทีมงาน ได้แก่ (1) การสร้างทีมนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) การประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ (3) การฝึกสร้างให้เกิดทีมงานโค้ช และ (4) สร้างสัมพันธ์ภายในทีมงาน วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านทัศนคติเชิงบวก โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการทัศนคติเชิงบวก ได้แก่ (1) การสร้างระบบรางวัล (2) การส่งเสริมให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์นำไปใช้การแก้ไขปัญหา และ (3) สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงบวก วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรมในการทำงาน โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการจริยธรรมในการทำงาน ได้แก่ (1) การพัฒนาเชิงคุณธรรมจริยธรรมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร (2) การส่งเสริมความรักองค์กร และ (3) สร้างความยุติธรรมและเป็นกลาง วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านบริหารความรู้ภายในองค์กร โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ (1) การฝึกอบรมทฤษฎีและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (2) สร้างระบบการจัดการความรู้ แบ่งปันความรู้ (3) พัฒนาข้อมูลเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (4) สร้างการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ วิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านการสร้างเครือข่าย โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างเครือข่าย ได้แก่ (1) การส่งเสริมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม และ (2) การขยายกลุ่มทีมเครือข่าย และวิธีการพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยี โดยวิธีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการรู้เท่าทันเทคโนโลยี ได้แก่ (1) การมุ่งพัฒนาการเรียนรู้แบบออนไลน์ (2) การส่งเสริมพัฒนาให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี (3) เชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ต่อเนื่อง และ (4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน

อภิปรายผล (Research Discussion)

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษาและสาระสำคัญจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความเห็นไว้ ทำให้ได้สมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารเอกชนในประเทศไทย จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย สามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

1. ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ โดยวิธีการ (1) การพัฒนาความรู้ด้านบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2562, หน้า 178) ที่กล่าวว่า บทบาทของนักบริหารที่ทำหน้าที่นำแผนยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ นักบริหารจำเป็นต้องร่วมประชุมและกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางร่วมกัน (2) การกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีความจำเป็นต่อการกำหนดทิศทางบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร, สุรัชย์ อุตมอ่า (2554, หน้า 60) ที่กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันที่ชัดเจน จะช่วยสร้างขีดความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจให้เหนือกว่าคู่แข่งและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตที่ชัดเจนทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามอย่างไรก็กลับพบว่าไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kraus (2016) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยระบุว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะควบคุมการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้การ (3) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ พบประเด็นความสำคัญใกล้เคียงกับแนวคิดของ ชูชัย สมितिไกร (2556, หน้า 23-40) ที่กล่าวว่าการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กร ตัวชี้วัดจะช่วยสนับสนุนผลงานให้ไปสู่เป้าหมายได้และ (4) วางกลยุทธ์ทางการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kotter (1996) ที่กล่าวว่า การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบเป็นช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ๆทำให้เกิดความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร และประเด็นที่ (5) การศึกษาองค์กรธุรกิจอื่น ๆ ถือเป็นการสร้างการเรียนรู้ให้กับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงได้เห็นถึงความสำเร็จความสามารถทางการแข่งขันในการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดการเทียบเคียงเพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัย กิตติ เจริญพรพานิชกุล, ณวิวรรณ ชูสนุก, อัมพล ชูสนุก, สุภาภร เพ่งพิศ (2559, หน้า 1-18) ที่ศึกษา อิทธิพลของการเทียบเคียงสมรรถนะต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย ที่พบว่า (1) การเทียบเคียง

สมรรถนะภายในมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย (2) การเทียบเคียงสมรรถนะกับอุตสาหกรรมมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจในอุตสาหกรรมยางพาราไทย

2. ด้านบริหารทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ควรปฏิบัติคือ (1) สร้างทีมนักบริหาร การเปลี่ยนแปลง และ (2) ประชุมทีมงานอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กิตติทัชเชียวฉะอ้อน (2560, หน้า 358) ที่กล่าวถึง ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของทีมงานมิติทั้ง 4 ด้านโดยมีด้านหนึ่งทีกล่าวถึง การประชุมของทีมงานว่าเป็นการประสานงานความร่วมมือความเป็นปึกแผ่นของทีม ค่านิยมและการปฏิบัติตามข้อตกลง (3) ฝึกสร้างให้เกิดทีมงานโค้ช ถือเป็นการหลักการให้เกิดความสามารถในการจัดทีมงานเพื่อผลักดันความสำเร็จของทีมงาน สอดคล้องกับ Okemba (2018) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จขององค์กร พบว่า การเปลี่ยนแปลง ต้องมีการจัดการที่กำหนดทีมโค้ชเพื่อให้ปรึกษาและทีมสนับสนุนอย่างเต็มที่กับพนักงาน และ (4) สร้างสัมพันธ์ภายในทีมงาน ซึ่งสอดคล้องงานแนวคิดของ ลัดดา พิศาลบุตร, ปิยะดา พิศาลบุตร (2559, หน้า 87-98) ควร ได้อธิบายเรื่องการจัดทำกรอบสมรรถนะ ที่จะทำให้งานมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ คือการสร้างความตระหนักด้านการบริการที่ดี และด้านความสัมพันธ์เพื่อทำงานเป็นทีม

3. ด้านทัศนคติเชิงบวก ผลการวิจัยเป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านรวมทั้ง Kang and Ritzhaupt (2015, pp. 231) ที่กล่าวว่า ผลรวมของความสามารถที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะด้านทัศนคติที่ดีมีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับแนวคิดด้านความรู้ ทักษะ และด้านอื่น ๆ ของบุคคลดั่งนี้องค์กรควร (1) สร้างระบบรางวัล ที่จะผลักดันให้พฤติกรรมที่ดีของนักบริหารการเปลี่ยนแปลงยังคงอยู่ต่อเนื่อง (2) ส่งเสริมให้เกิดการคิดเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำไปใช้การแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับ พรสวรรค์ วงศ์ตาธรรม (2558, หน้า 115-116) ที่กล่าวว่า ในช่วงศตวรรษที่ 21 ทักษะความคิดสร้างสรรค์ยังถูกกำหนดให้เป็นทักษะสำคัญของพนักงานในองค์กรเมื่อต้องเผชิญกับกับช่วงเวลาที่เป็นปัญหาในการประกอบอาชีพทุก ๆ สาขาและ (3) สนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงบวกกับนักบริหารการเปลี่ยนแปลงแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวัตร มีพร้อม (2557, หน้า 878) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า หากมีการนำทฤษฎี การบริหารภาวะผู้นำพลังบวกมาใช้ จะส่งผลให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและสามารถสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์

ผ่านการร่วมกันคิดและการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแนวทางในการทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้

4. ด้านจริยธรรมในการทำงาน โดยวิธีการ (1) พัฒนาเชิงคุณธรรมจริยธรรมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์การทำงานเป็นทีมด้วยจริยธรรมคุณธรรมที่ดี (2) ส่งเสริมความรักองค์กร ถือเป็นวิธีการพัฒนาสรณะด้านจริยธรรมในการทำงานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวัตร มีพร้อม (2557, หน้า 878) ที่ผลการวิจัยพบว่า หากผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานที่มีคุณธรรมและความยุติธรรมจะทำให้พนักงานมีความสามัคคีโดยประสานงานในการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความสุขและรู้สึกมีแรงบันดาลใจจนเกิดความผูกพันกับองค์กร (และ (3) สร้างความยุติธรรมและเป็นกลางซึ่งถือเป็นคุณธรรมสำคัญในการเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ สุรัชย์ แก้วคุณ (2561, หน้า 197-208) ที่กล่าวถึง หลักพรหมวิหารธรรมสำหรับผู้บริหารสมัยใหม่ คือ อุเบกขา คือ ความวางเฉย ไม่ยินร้าย ยินดีและเป็นความวางเฉยอย่างเป็นกลาง ความยุติธรรม ความเที่ยงธรรม ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้ได้อย่างสม่ำเสมอ ไม่เอนเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจนทำให้อีกฝ่ายได้รับความเดือดร้อน เช่นนี้ถือว่า เป็นการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

5. ด้านบริหารความรู้ภายในองค์กร โดยวิธีการ (1) ฝึกอบรมทฤษฎีและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Turner (2017) ที่พบว่า หากขาดรูปแบบด้านการฝึกอบรมจะมีผล กระทบต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของพนักงานในสำนักงาน (2) การสร้างระบบการจัดการความรู้ (3) การพัฒนาข้อมูลเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อระบบการจัดการความรู้ที่ดี การแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสำเร็จ อ่อนสัมพันธ (2563, หน้า 215-230) ซึ่งกล่าวถึงองค์กรนวัตกรรมเป็นการรวมทุกสิ่งภายในองค์กรเพื่อปรับ เปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ นักบริหารต้องใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กรเชิงระบบเพื่อเพิ่มคุณค่า พัฒนาผลิตสินค้าและบริการที่ดี องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมนั้นประกอบด้วยการเรียนรู้การจัดการความรู้เป็นพลวัตการเรียนรู้และ (4) สร้างการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ โดยหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนผ่านประสบการณ์จะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพร รุ่งเรืองกลกิจ, เทวธิดา ชันคามโกซก, ยศวีร์ อัมมโนทัย, โสภาอ่อนโอภาส (2564, หน้า 89-110) ที่พบว่า การ

เรียนรู้ผ่านประสบการณ์และให้ความสำคัญต่อการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่มีความเหมาะสม เพราะผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อพวกเขาได้เรียนรู้จาประสบการณ์ตรงของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้มากกว่า 80% ในขณะที่หากเรียนแบบบรรยายให้ผู้เรียนจดจำ ผู้เรียนจะเข้าใจการเรียนรู้ได้เพียง 20% นักบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงพัฒนาการเรียนรู้ด้านนี้เพื่อผลลัพธ์ในเชิงการบริหารจัดการที่ดี

6. ด้านการสร้างเครือข่าย โดยวิธีการ (1) การส่งเสริมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงเดือน จันท์เจริญ (2557, หน้า 4) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ว่าการจัดระบบ กิจกรรมหรือกระบวนการที่ส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทศนคติ สร้างค่านิยมและความสามารถของบุคลากรกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและความต้องการในอนาคต (2) การขยายกลุ่มทีมเครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ภักดี เมฆจำเริญ (2562, หน้า 77) ที่กล่าวว่า นักบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหน้าที่ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลักดันขยายทีมงานให้เกิดทีมที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารจัดการขององค์กร

7. ด้านเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบความสำคัญของการเข้าถึงเทคโนโลยี ที่นักบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องรู้เท่าทันเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการบริหารจัดการงาน โดยวิธีการ (1) มุ่งพัฒนาการเรียนรู้แบบออนไลน์ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องแม้จะอยู่ในสถานการณ์ Covid-19 การเรียนรู้แบบออนไลน์ถือว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และสามารถทำได้อย่างต่อเนื่องได้ สอดคล้องกับ วิทยา วาโย, อภิรติ เจริญกุล, ฉัตรสุตา กานภัยันต์, จรรยา คนใหญ่ (2563, หน้า 285-298) ที่กล่าวว่า สมรรถนะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับการปรับตัวเป็นวิถีชีวิตแบบใหม่ (New Normal) การปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ห้องเรียนเหมือนจริง เพื่อให้นักบริหารการเปลี่ยนแปลงได้นำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานของตน (2) ส่งเสริมการพัฒนาให้รู้เท่าทันเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเข้าถึงข่าวสาร สอดคล้องกับ กฤษณ์ รุยาพร (2564, หน้า 19-22) ที่ได้ให้แนวคิดการผลักดันการเปลี่ยนแปลงของนักบริหาร โดยส่งเสริมทักษะ กระบวนการทางเทคโนโลยี เป็นพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงจนสามารถสร้างความท้าทาย ความเชื่อมั่น และ

ความกล้าที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (3) การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ต่อเนื่อง และ (4) นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ซึ่งถือว่าการเรียนรู้ในองค์กรควรทำอย่างต่อเนื่องด้านเทคโนโลยีการใช้งานจะทำให้องค์กรได้เปรียบในเชิงธุรกิจ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลพร พุ่งเกียรติไพบูลย์, ยุพาภรณ์ อุไรรัตน์, พิเชษฐ์ พรหมใหม่ (2562, หน้า 4-7) ที่พบว่า ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันและการพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัดภาคใต้ชายแดนของประเทศไทย ควรวางแผนพัฒนาคนในระยะยาวเพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถพัฒนาขึ้นได้ทันตามสถานการณ์ สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่มาจากผู้บริหารได้ ซึ่งสิ่งนี้จะทำให้องค์กรเอกชนได้เปรียบทางการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ (Research Suggestions)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาการเรียนรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่สนใจ
2. สามารถเป็นองค์ความรู้เพื่อการศึกษาวิจัยด้านการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทยพัฒนานโยบายเพื่อบริหารและพัฒนากลุ่มธุรกิจธุรกิจองค์กรที่ต้องการศึกษา
3. เพื่อนำแนวทางไปพัฒนานโยบายจัดการหลักสูตรเชิงวิชาการสำหรับพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเอกชนในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. สามารถนำรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้บริหารองค์กรเอกชนในประเทศไทย ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาการเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลงได้

2. เพื่อให้องค์กรเอกชนในประเทศไทยหรือองค์กรที่สนใจศึกษาแนวทางการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงนำรูปแบบไปประยุกต์และพิจารณาปรับใช้ตามบริบทขององค์กร

3. เพื่อใช้ในการสนับสนุนงานพัฒนาบุคลากรในองค์กรเอกชนหรือองค์กรที่สนใจพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร สร้างความก้าวหน้าในเส้นทางสายอาชีพ (career development) และเตรียมพัฒนาระบบบริหารจัดการคนเก่ง (talent management system) ให้ทำคุณประโยชน์ต่อธุรกิจขององค์กรเอกชนในประเทศไทยในอนาคต

เอกสารอ้างอิง (References)

- กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล. (2562). **พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กิตติ เจริญพรพานิชกุล, ฉวีวรรณ ชูสนุก, อัมพล ชูสนุก, สุภากร เฟ่งพิศ.(2559). อิทธิพลของการเทียบเคียงสมรรถนะต่อความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมยางพาราไทย. **วารสารบริการธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ**, 7(2), 1-18.
- กิตติทัช เขียวฉออ่อน.(2560). การทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน. **วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี**, 11(1), 355-370.
- ภกษณ์ รุยาพร.(2564). **ศาสตร์ผู้นำสู่ความยั่งยืน 4 เสาสร้างสุขกฤษฎาไขความลับสู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วัชรินทร์ พี.พี.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2557). **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรสวรรค์ วงศ์ตาธรรม. (2558). การคิดแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ทักษะการคิดในศตวรรษที่ 21. **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น**, 38(2), หน้า 111-120.
- ภักดี เมฆจำเริญ. (2562). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง = Managing change and transition**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิทยา วาโย, อภิรติ เจริญนุกุล, ฉัตรสุตา กานกายนต์, จรรยา คนใหญ่.(2563). การเรียนการสอนแบบออนไลน์ภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของไวรัส COVID-19: แนวคิดและการประยุกต์ใช้จัดการเรียนการสอน. **วารสารศูนย์อนามัยที่ 9**, 14(34), 285-298.
- วิไลพร ฟุ้งเกียรติไพบุลย์, ยุพาภรณ์ อุไรรัตน์, พิเชษฐ์ พรหมใหม่.(2562). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จังหวัดภาคใต้**

ชายแดนของประเทศไทย.ในการประชุมวิชาการระดับชาติวลัยลักษณ์วิจัย ครั้งที่

11 .สงขลา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.

รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และสุรัชย์ อุดมอ่าง. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขัน
เพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ ธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย.

วารสารวิทยาการจัดการ, 28(1), 49-63.

ลัดดา พิศาลบุตร, ปิยะดา พิศาลบุตร (2559). การสร้างสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
ธุรกิจการเกษตรในการเปลี่ยนถ่ายจากเศรษฐกิจเก่าไปสู่เศรษฐกิจใหม่. **วารสารเกษตร
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**, 1(2), 87-98.

ศุภวัตร มีพร้อม. (2557). ภาวะผู้นำพลังบวกกับการประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรมบริการ
กรณีศึกษาการสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ ของพนักงาน บมจ.ธนาคารกรุงไทย.

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 7(3), 878-887.

สุรัชย์ แก้วคุณ. (2561). การบริหารองค์กรสมัยใหม่กับผู้บริหารสมัยใหม่. **วารสารมหาจุฬา
วิชาการ** ,5(พิเศษ), 197-208

สมพร รุ่งเรืองกลกิจ, เทวธิดา ชันคามโกชก, ยศวีร์ อิมอโนทัย, โสภออ่อนโอภาส.(2564). การ
เรียนรู้ผ่านประสบการณ์: พื้นที่ปลอดภัยในการเรียนรู้. **วารสารมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี**, 12(1), 89-110.

สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. (2563). องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม: ปัจจัยการบริหารองค์กรยุค
ใหม่. **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 11(1), 215-230.

Belias, D., Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change
management strategy on organizational culture. **European Scientific
Journal**, 10 (7). 451-470.

Cummings, T.G. and Worley, C.G. (2019). **Organization Development Change**
11e, Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.

- Kang, Y. J., & Ritzhaupt, A. D. (2015). A Job Announcement Analysis of Educational Technology Professional Positions. **Journal of Educational Technology Systems**, 43(3), 231-256.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kraus, L. (2016). **Developing a Model for Change Management**, Haaga Helia University of Applied Sciences.
- Okemba,S. (2018). **The Impact of change Management on organizational success**, Vaasan ammattikoreakuolu university of applied Sciences International Business.
- Robbins, S.P. , Judge,T.A. (2019). **Organizational behavior**, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Turner, K.M. (2017). **Impact of Change Management on Employee Behavior in a University Administrative Office**, Walden University.

