

เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสมัยใหม่

HUMAN RESOURCE TECHNOLOGY FOR ORGANIZATIONAL CHANGE

MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

ภัททิยา ชานชัยธานนท์^{1*}, มัญชนัดิชา นันทรฐิติโกศล²

Pattiya Chanchaitanont^{1*}, Munnanicha Nantaratpitipokin²

¹บริษัท สมาร์ทวันดีสทริบิวเตอร์ จำกัด

¹Smart One Distributor Co., Ltd.

²กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ

²Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force

*Corresponding Author E-mail: pattiyach@hotmail.com

Received April 26, 2026; Revised June 5, 2026; Accepted June 15, 2026

บทคัดย่อ

เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสมัยใหม่บริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลส่งผลต่อโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง บทความวิชาการนี้สังเคราะห์บทบาทของเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์จึงถูกพิจารณาในฐานะองค์ประกอบที่ประสานข้อมูล ระบบงาน กระบวนการบริหารบุคลากร และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังช่วยให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ปรับบทบาทจากงานสนับสนุนเชิงปฏิบัติการไปสู่การเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล สำคัญของบทความชี้ให้เห็นว่า เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน HR ผ่านระบบดิจิทัล เช่น HRIS, AI, Big Data และ Cloud รวมถึงสนับสนุนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะ การลดแรงต้าน และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยนำแนวคิดของ Lewin มาอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลง ใช้แนวคิดของ Kotter เป็นแนวทางขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติ และใช้แนวคิดของ Judson พิจารณาผลกระทบต่อบุคลากร จนนำไปสู่การเสนอ HR Technology ในฐานะกลไกที่เชื่อมโยงคน กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการปรับตัว การใช้ข้อมูลในการทำงาน และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ถึงกระนั้นการใช้เทคโนโลยียังมีข้อจำกัดด้านต้นทุน ความพร้อมของบุคลากร คุณภาพข้อมูล ความเป็นส่วนตัว จริยธรรม และมิติด้านมนุษยสัมพันธ์ จึงควรดำเนินควบคู่กับการพัฒนาทักษะดิจิทัล การสื่อสารที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการกำกับดูแลอย่างเหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลในทางปฏิบัติและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, องค์กรสมัยใหม่

Abstract

Human Resource Technology serves as an important mechanism that enables modern organizations to manage change in a clear and strategic direction, particularly when digital

transformation continuously affects organizational structures, work processes, and employee behavior. This academic article synthesizes the role of Human Resource Technology in change management by explaining the relationship between digital technology development and human resource management in an increasingly complex context. Human Resource Technology is therefore considered a coordinating component that integrates data, work systems, human resource management processes, and employee behavior in alignment with organizational goals. It also enables the human resource function to shift from an operational support role toward a strategic mechanism that promotes learning, capability development, and data-driven decision-making. The main content of this article indicates that Human Resource Technology plays a role in enhancing the efficiency of HR functions through digital systems such as HRIS, AI, Big Data, and Cloud, while also supporting data-driven decision-making, skill development, resistance reduction, and employee participation in the change process. The article applies Lewin's concept to explain the change process, Kotter's concept as a practical approach for driving change, and Judson's concept to consider the impacts on employees. These concepts lead to the proposal of HR Technology as a mechanism that connects people, processes, and technology to support adaptation, the use of data in work, and the development of an organizational learning culture. Nevertheless, the use of technology still involves limitations related to cost, employee readiness, data quality, privacy, ethics, and the human relations dimension. Therefore, the use of Human Resource Technology in change management should be implemented alongside digital skill development, clear communication, employee participation, and appropriate governance so that change can be realized in practice and contribute to sustainable organizational development.

Keywords: HR Technology, Change Management, Contemporary Organizations

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสมัยใหม่ทั้งในด้านประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน และความสามารถในการแข่งขัน องค์กรมิได้เพียงนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มผลิตภาพเท่านั้น หากยังใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งเชิงโครงสร้างและพฤติกรรมของบุคลากร โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงศักยภาพของเทคโนโลยีกับผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมของพนักงาน งานศึกษาที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมและผลการปฏิบัติงาน โดยมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรสำคัญในการถ่ายทอดศักยภาพของเทคโนโลยีไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร (Lou et al., 2024)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคข้อมูลสารสนเทศจึงพัฒนาไปสู่บทบาทเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยเน้นการออกแบบระบบและกระบวนการที่สนับสนุนการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ (วาสนา ศรีอิศรลาภ และจิราวรรณ คงคล้าย, 2559) แนวคิดดังกล่าวสะท้อนการเปลี่ยนผ่านขององค์กรจากระบบแบบลำดับขั้นไปสู่องค์กรแบบมีส่วนร่วมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ความร่วมมือ

และนวัตกรรม ขณะเดียวกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างช่วยลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน เพิ่มความแม่นยำของข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลยังส่งผลต่อโครงสร้างแรงงานและความต้องการด้านทักษะของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ และการวิเคราะห์ข้อมูล ได้เข้ามาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและลักษณะของงานในหลายมิติ งานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนถูกลดบทบาท ขณะที่งานใหม่ต้องอาศัยทักษะขั้นสูง เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี (Brynjolfsson & McAfee, 2014) ปรากฏการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยี แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของบุคลากรที่ต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม แม้งานวิชาการที่ผ่านมาได้กล่าวถึงบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างกว้างขวาง แต่ยังพบข้อจำกัดในการอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างทั้งสองแนวคิดในลักษณะเชิงกลไก โดยเฉพาะการอธิบายว่าการใช้เทคโนโลยีสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคลากรและนำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กรได้อย่างไรอย่างเป็นระบบ การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีดิจิทัลกับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ยังไม่ได้ได้รับการศึกษาอย่างเพียงพอในเชิงบูรณาการ (Shiferaw & Birbirs, 2025) ดังนั้น การสังเคราะห์กรอบแนวคิดที่อธิบายบทบาทของเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ในฐานะกลไกการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้

บทบาทของเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ส่งผลโดยตรงต่อสภาพแวดล้อมและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสำคัญ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) ซึ่งมีบทบาทในการยกระดับประสิทธิภาพของกระบวนการสรรหา พัฒนา และบริหารบุคลากรให้มีความรวดเร็ว แม่นยำ และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากยิ่งขึ้น (Hecklau et al., 2016) ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานและการปฏิวัติทางอาชีพ (Career Disruption) ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับบทบาทและกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีบุคลากรในองค์กรเป็นตัวแปรสำคัญในการสะท้อนผลของการนำเทคโนโลยีมาใช้ (ประคอง สุคนธจิตต์, 2562)

Siocon & Boatman (2026) อธิบายว่า เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ หรือ HR Technology หมายถึง เครื่องมือ ซอฟต์แวร์ แพลตฟอร์ม และแอปพลิเคชันที่ใช้สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตลอดวงจรชีวิตของพนักงาน ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความผูกพันของพนักงาน ไปจนถึงการออกจากงาน โดยมีประโยชน์ในการลดภาระงานธุรการ เพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำ สนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล และยกระดับประสบการณ์ของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การใช้ HR Technology ยังมีข้อจำกัดด้านการเชื่อมต่อกับระบบเดิม ต้นทุนการนำระบบมาใช้ในการยอมรับของผู้ใช้งาน คุณภาพและอคติของข้อมูล รวมถึงงาน HR บางประเภทที่ยังต้องอาศัยมนุษย์สัมพันธ์และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม ทั้งนี้ แนวโน้มสำคัญของ HR Technology จะมุ่งไปสู่การใช้ปัญญาประดิษฐ์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์ ระบบคลาวด์ การบริหารบุคลากรบนฐานทักษะ และการใช้ AI อย่างมีความรับผิดชอบ

เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์จึงอาจพิจารณาได้ว่าเป็นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การประเมินผล ไปจนถึงการรักษาบุคลากร โดยอาศัยข้อมูลและนวัตกรรมเป็นฐานในการตัดสินใจ ส่งผลให้การบริหารงานมีความคล่องตัวรวดเร็ว และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมากยิ่งขึ้น (พัชรภา โพธิ์อ่อง, 2561) นอกจากนี้การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในรูปแบบ Social, Mobile, Analytics และ Cloud (SMAC) ยังช่วยเชื่อมโยงข้อมูลและกระบวนการต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนบทบาทจากงานสนับสนุนเชิงปฏิบัติการไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (ศรีณัฐ ชูเกียรติ, 2559) ขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดังกล่าวยังมีบทบาทสำคัญในการผลักดันรูปแบบการทำงานใหม่ เช่น Digital Workplace ที่เอื้อต่อการทำงานแบบยืดหยุ่น การทำงานทางไกล และการเชื่อมโยงข้อมูลแบบไร้พรมแดน ซึ่งส่งผลให้บทบาทของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนจากผู้ควบคุมไปสู่ผู้สนับสนุนการทำงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนช่วยยกระดับประสิทธิภาพของพนักงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กร (พลวศิษฐ์ หล้าภาส, 2564) แม้ว่าเทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ แต่อาจยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น ความไม่สอดคล้องของแผนพัฒนาบุคลากร และข้อจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ประพทุธิ์ สุขไย, 2556)

โดยสรุป เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่นำมาใช้สนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตลอดวงจรชีวิตของพนักงาน ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการสร้างผูกพันและการรักษาบุคลากร โดยมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ผ่านระบบดิจิทัล 2. การสนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และ 3. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเทคโนโลยีมิได้เป็นเพียงเครื่องมือเชิงเทคนิค แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

จากบทบาทของเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อทั้งโครงสร้างกระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การทำความเข้าใจแนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็น เพื่ออธิบายกลไกและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Bridges (2003) ได้นิยามคำว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การปรับตัวที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ การควบรวมกิจการ หรือการเปลี่ยนผู้นำ ซึ่งมักเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ขององค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะการยอมรับความจำเป็น (Unfreezing) ซึ่งเป็นการละลายพฤติกรรมหรือวิธีปฏิบัติเดิม ลดแรงต้าน และสร้างความเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ระยะการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Movement) ที่มุ่งใช้วิธีการ เทคนิคและแรงจูงใจเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมใหม่ และระยะการทำให้คงที่ (Refreezing) ซึ่งเป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังรากลึกและกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยแนวคิดร่วมสมัยให้ความสำคัญกับ

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Lewin (1947) ยังชี้ให้เห็นว่า การมุ่งใจให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจ การอธิบายเหตุผลและความจำเป็น ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง ต่อมา Judson (1991) ได้อธิบายว่า ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านจิตใจ และด้านสังคม ซึ่งมักเกิดปัญหาเมื่อองค์กรละเลยการพิจารณาผลกระทบด้านจิตใจและสังคม องค์กรจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การวางแผน การสื่อสาร การสร้างการยอมรับ การขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย ไปจนถึงการทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ ทักษะคติดของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ อารมณ์ ความมั่นคงภายใน ความเชื่อ และบรรทัดฐานทางวัฒนธรรม ความไว้วางใจ ประสบการณ์ที่ผ่านมา ระดับภัยคุกคาม ความเข้าใจและความคาดหวัง ตลอดจนวิธีการนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ซึ่งล้วนส่งผลต่อการยอมรับและการปรับตัวในระดับบุคคลและองค์กร ในเวลาต่อมา Kotter (1996) ได้นำทฤษฎีของ Lewin มาต่อยอดพัฒนาเป็นทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในการประยุกต์ใช้กับองค์กรสมัยใหม่ ประกอบด้วย 1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็น 2. การสร้างทีมแกนนำที่เข้มแข็งและมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อน 3. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับทิศทางองค์กร 4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้ตรงประเด็นและเข้าใจง่าย 5. การใช้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการให้อำนาจตัดสินใจและจัดอุปสรรค 6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อเป็นแรงจูงใจและลดแรงต้าน 7. การต่อยอดการเปลี่ยนแปลง ด้วยการขยายผลอย่างต่อเนื่อง และ 8. การทำให้การเปลี่ยนแปลงยั่งยืน โดยปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและเชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin, Judson และ Kotter

ทฤษฎี	แนวคิดหลัก	สาระสำคัญ
Lewin (1951)	การเปลี่ยนแปลง 3 ระยะ ได้แก่ Unfreezing, Movement, Refreezing	เน้นการปรับพฤติกรรมและสร้างสมดุลใหม่
Judson (1991)	ผลกระทบ 3 ด้าน ได้แก่ การปฏิบัติงาน, จิตใจ, สังคม	เน้นผลกระทบด้านจิตใจและสังคม รวมถึงทัศนคติ
Kotter (1996)	การเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน พัฒนาจาก Lewin	เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและฝังในวัฒนธรรมองค์กร

จากตารางที่ 1 ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin มีจุดแข็งอยู่ที่โครงสร้างที่เรียบง่าย ชัดเจน และถือเป็นรากฐานสำคัญของแนวคิดด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดคือยังไม่ลงลึกในเชิงปฏิบัติและอาจไม่ครอบคลุมต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อน ขณะที่ทฤษฎีของ Judson เน้นการอธิบายผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในมิติด้านการปฏิบัติงาน จิตใจ และสังคม รวมทั้งให้ความสำคัญกับบทบาทของทัศนคติและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งถือเป็นจุดเด่นสำคัญ แต่ข้อจำกัด คือ ขาดการกำหนดกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน สำหรับทฤษฎีของ Kotter ได้พัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ Lewin โดยนำเสนอขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนที่ครอบคลุมเป็นระบบ และสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงในองค์กรยุคใหม่ แม้จะมีข้อจำกัดในด้านความซับซ้อนและการใช้ทรัพยากรจำนวนมาก แต่ก็ถือเป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทที่ต้องการความต่อเนื่องและยั่งยืน

ดังนั้นทั้งสามทฤษฎีจึงมีคุณค่าในมิติที่แตกต่างกันและสามารถนำมาใช้เสริมกันได้ตามความเหมาะสมของบริบทองค์กร

กลไกเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสมัยใหม่

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมา เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์สามารถอธิบายได้ในฐานะ “กลไกสำคัญ” ที่ใช้ขับเคลื่อนและกำกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเทคโนโลยีทำหน้าที่เชื่อมโยงโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ขององค์กร ส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก้าวสู่บทบาทที่มุ่งสร้างความพร้อม ลดแรงต้าน และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง (Kotter, 1996; Judson, 1991)

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของ Lewin (1951) เทคโนโลยีสามารถอธิบายบทบาทได้อย่างชัดเจนในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง ระยะ Unfreezing ระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) และเครื่องมือสื่อสารดิจิทัลช่วยสร้างความเข้าใจและลดแรงต้านของบุคลากร ระยะ Movement เทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) สนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะ และการปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับแนวทางใหม่ขององค์กร ส่วนระยะ Refreezing เทคโนโลยีช่วยรักษาความต่อเนื่องของการเปลี่ยนแปลงผ่านระบบประเมินผล การติดตาม และการจัดการความรู้ ทำให้พฤติกรรมใหม่ฝังตัวเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

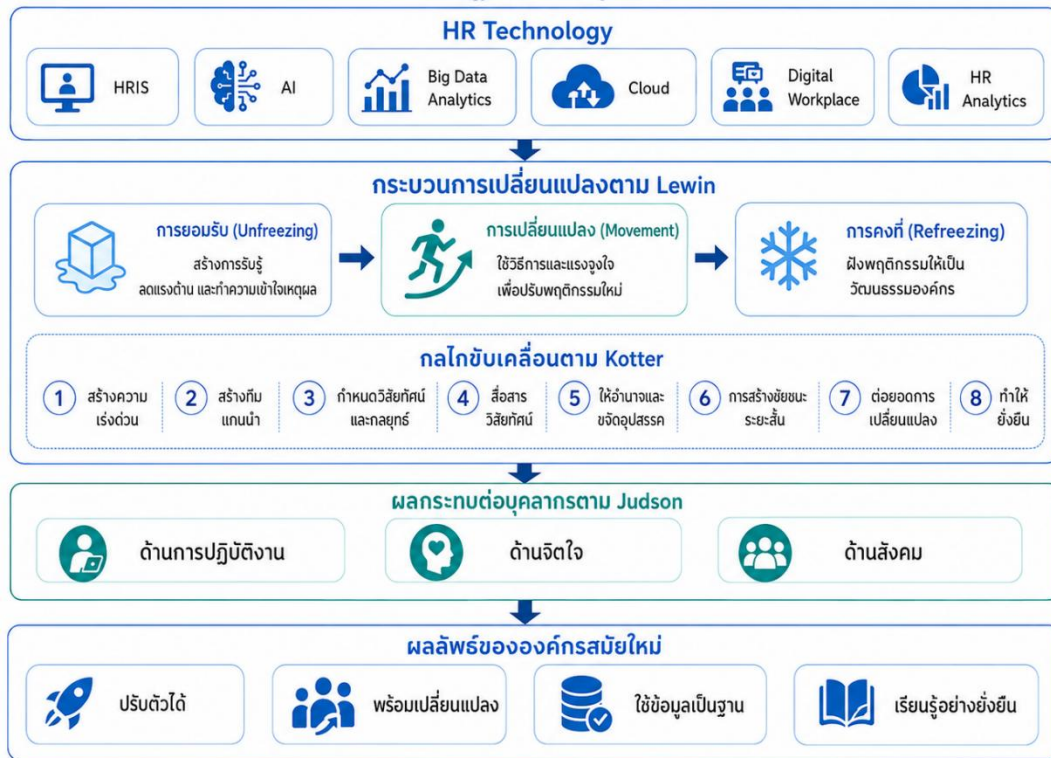
เทคโนโลยียังทำหน้าที่เชื่อม “คน” กับ “ระบบงาน” ผ่านการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการบริหารงาน เครื่องมืออย่าง HR Analytics ช่วยเพิ่มความแม่นยำในการวิเคราะห์พฤติกรรมบุคลากรและกำหนดแนวทางด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ชัดเจนขึ้น (Marler & Boudreau, 2017) ควบคู่กับการพัฒนาทักษะใหม่อย่าง Reskilling และ Upskilling เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อเทคโนโลยีและรูปแบบงานที่เปลี่ยนแปลง (Brynjolfsson & McAfee, 2014) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (ประคอง สุคนธ์จิตต์, 2562; พิชราภา โพธิ์อ่อน, 2561) อีกทั้งเทคโนโลยีสนับสนุนรูปแบบการทำงานใหม่ เช่น Digital Workplace ที่เอื้อต่อความยืดหยุ่น การทำงานทางไกล และการเชื่อมโยงข้อมูล ส่งผลให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลและทำงานร่วมกันได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งช่วยยกระดับประสบการณ์และความผูกพันต่อองค์กร (พลวิชฐ์ หล้าภาศ, 2564) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีรูปแบบ Social, Mobile, Analytics และ Cloud (SMAC) ยังช่วยให้กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความเชื่อมโยงและคล่องตัว ส่งผลให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ก้าวสู่บทบาทพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (ศรัณย์ ชูเกียรติ, 2559) แต่การนำเทคโนโลยีมาใช้ยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะโครงสร้างองค์กร งบประมาณ และความพร้อมของบุคลากร ซึ่งอาจกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หากขาดการวางแผนและการจัดการที่เหมาะสม (ประพจน์ สุขไย, 2556)

โดยสรุป เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงคน กระบวนการ และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดำเนินไปอย่างมีทิศทาง เกิดความคล่องตัว และสนับสนุนการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ (HR Technology) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่า HR Technology ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพงานบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกที่ช่วยเชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับ

ทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้น องค์ความรู้ใหม่ที่น่าสนใจจึงมุ่งอธิบายการใช้ HR Technology เป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยแนวคิดของ Lewin เป็นฐานในการอธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลง แนวคิดของ Kotter เป็นแนวทางขับเคลื่อนเชิงปฏิบัติ และแนวคิดของ Judson เป็นมุมมองในการพิจารณาผลกระทบต่อบุคลากร อันนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การใช้ข้อมูลในการทำงาน และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลไกเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสมัยใหม่
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของการเชื่อมโยงข้อมูลระบบงาน และการบริหารบุคลากรเข้ากับกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยแนวคิดของ Lewin ช่วยอธิบายลำดับของการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ ขณะที่แนวคิดของ Kotter ช่วยให้เห็นแนวทางการขับเคลื่อนในเชิงปฏิบัติ และแนวคิดของ Judson ช่วยพิจารณาผลที่เกิดขึ้นต่อบุคลากรทั้งด้านการปฏิบัติงาน จิตใจ และสังคม เมื่อนำองค์ประกอบดังกล่าวมาเชื่อมโยงกัน จึงทำให้เห็นว่า การใช้ HR Technology จะเกิดผลต่อองค์กรได้อย่างแท้จริงเมื่อสามารถทำให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ข้อมูลในการทำงาน และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

สรุป

เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสมัยใหม่ ทั้งในฐานะเครื่องมือสนับสนุนการบริหารงานบุคคล และในฐานะกลไกที่ช่วยเชื่อมโยงข้อมูล กระบวนการทำงาน

และพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีมีส่วนสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทุกระยะ ตั้งแต่การสร้าง การรับรู้และลดแรงต้าน การปรับพฤติกรรม ไปจนถึงการทำให้แนวปฏิบัติใหม่ดำเนินต่อไปได้ โดยมีเครื่องมือสำคัญ เช่น HR Analytics และแพลตฟอร์มดิจิทัล เป็นกลไกสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนาทักษะและการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มิได้ขึ้นอยู่กับระบบเพียงด้านเดียว หากแต่ต้องอาศัยการพัฒนาทักษะดิจิทัล การออกแบบกระบวนการทำงานให้เหมาะกับบริบท และการสร้างความเข้าใจร่วมต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง

การนำเทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์มาใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลดีหลายประการ ได้แก่ การเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำในการบริหารงานบุคคล การสนับสนุนการตัดสินใจบนฐานข้อมูล การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการทำงาน การส่งเสริมทักษะของบุคลากร และการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวยังมีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา เช่น ต้นทุนการลงทุนระบบ ความไม่พร้อมของบุคลากร การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาคุณภาพและอคติของข้อมูล ความเสี่ยงด้านความเป็นส่วนตัวและจริยธรรม ตลอดจนการพึ่งพาเทคโนโลยีมากเกินไปจนลดทอนมิติด้านมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสื่อสารที่ชัดเจน และการกำกับดูแลอย่างมีจริยธรรม เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ประคอง สุคนธ์จิตต์. (2562). ทรัพยากรมนุษย์ ยุค 4.0. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ นายเรืออากาศ, 7, 17-28.
- ประพจน์ สุไชย. (2556). กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1 เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน (รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- พลวิชฐ์ หล้าภาส. (2564). ประเด็นความท้าทายที่มีต่อบทบาทนักทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต. วารสารวิจัย วิชาการ, 4(2), 251-260.
- พัชรภา โพธิ์อ่อง. (2561). เทคโนโลยีดิจิทัลทรัพยากรบุคคล (Digital HR) กับการเพิ่มประสิทธิภาพการสรรหาบุคลากรในองค์กรธุรกิจค้าปลีก (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วาสนา ศรีอิศรลาภ และจิรวรรณ คงคล้าย. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่งยุคสารสนเทศสู่องค์กรยุคใหม่ในอนาคต. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9(2), 1901-1911.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ. (2559). SMAC: กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ (ตอนที่ 1). สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2569 จาก <https://account.cbs.chula.ac.th/2016/10/19/smac>.
- Bridges, W. (2003). Managing Transitions: Making the Most of Change (2nd ed.). New York: Da Capo Press.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Business Horizons, 5, 685-688.

- Hecklau, F. et al. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6.
- Judson, A. (1991). *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics II: Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*. *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- _____. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Lou, Y. et al. (2024). Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies. *Sustainability*, 16(12), 5162.
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Shiferaw, R. M. & Birbisa, Z. A. (2025). Digital Technology and Human Resource Practices: A Systematic Literature Review. *Heliyon*, 11(2), 1-12.
- Siocon, G. & Boatman, A. (2026). What Is HR Technology? Benefits, Examples and Implementation in 2026. Retrieved June 4, 2026, from <https://www.aihr.com/blog/hr-technology/>.