

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการ
เปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
: กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด*

The perception about causes of organizational changes affecting against
behavior to transition state and management strategies for organizational
transformation and development: Case study Company A

Received: June 7, 2019
Revised: September 3, 2019
Accepted: September 9, 2019

กานต์ดนัย ชลสุวัฒน์ (Kandanai Chonsuwat)**
ธนิษฐ์ รัตนพงศ์ปัญญา (Taninrat Rattanapongpinyo)***

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน 3) เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานของบริษัท A จำกัด ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไป จำนวน 205 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัท A จำกัด มีระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.57 และ $\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.50 ตามลำดับ) มีระดับของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.47) การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลง

* วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

The aims of this study were to analyze the perception of employees about causes of organizational changes that affect to anti-change behaviors and management strategies for organizational development and transformation; and determine the relationship between anti-change behaviors and management strategies for organizational transformation of A Company Limited.

** นักศึกษาปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Master of Business Administration, Faculty of Management Science, Silpakorn University,
wiz.modji@gmail.com

*** รองศาสตราจารย์ ดร. ประจักษ์วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Associate Professor Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University, taninrat@ms.su.ac.th

องค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ($\hat{Y} = .833 + .127X_1^* + .628X_2^{**}$) การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ($\hat{Y} = .548 + .369X_1^{**} + .470X_2^{**}$) การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง ($r = .716$)

คำสำคัญ : การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

Abstract

The aims of this study were to 1) determine level of perception of employees about causes of organizational changes both from inside and outside factors; 2) determine the level of anti-change behaviors of employees; 3) analyze the perception of employees about causes of organizational changes that affect to anti-change behaviors and management strategies for organizational development and transformation; and 4) determine the relationship between anti-change behaviors and management strategies for organizational transformation. The representative samples are 205 employees of A Company Limited. Data were collected from the samples by questionnaire. The data were then statistically analyzed by percentage, mean, standard deviation, and used Multiple Regression Analysis, and Pearson Correlation Coefficient for hypothesis testing.

This study found that level of perception of employees about causes of organizational changes both from inside and outside factors was at good (high) level ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.57 and $\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.50 respectively). The level of anti-change behaviors of employees was found at low level ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.47). The perception about causes of organizational change was positive effect to reduce the anti-change behaviors ($\hat{Y} = .833 + .127X_1^* + .628X_2^{**}$). Moreover, this perception led to good opinions on management strategies for organizational development and transformation ($\hat{Y} = .548 + .369X_1^{**} + .470X_2^{**}$). Finally, reducing of anti-change behaviors presented positive relationship with management strategies for organizational development and transformation in high level ($r = .716$).

Keywords: Perception about causes of organizational changes, Against behavior to transition state, Management strategies for organizational transformation and development

บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเข้ามาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะผู้นำธุรกิจครอบครัวยุคปัจจุบันที่ได้รับช่วงกิจการต่อจากผู้นำรุ่นก่อนต้องได้เผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้น จากมุมมองธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมทั้งความเชื่อใจกันของผู้นำในแต่ละรุ่น ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และการสร้างกำไรในระหว่างการแข่งขัน (กระทรวง ภาครัฐ, 2560) ซึ่งการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ความยั่งยืน เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561)

การที่องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่จุดยืนที่เหมาะสมกับความต้องการของบริษัทที่ต้องการจดทะเบียนนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ โดยต้องมีการวางแผนปฏิบัติการหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เชื่อมโยงไปยังมาตรการที่สามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ทวีศักดิ์ สุททาทิน, 2550) การปรับกลยุทธ์เป็นผลกระทบต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เนื่องจากทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไป สร้างความไม่พอใจและเกิดการต่อต้าน โดยมีสาเหตุมาจากความกลัวในผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ปริมาณของงานเพิ่มมากขึ้น การปรับโครงสร้างองค์การทำให้พนักงานไม่เข้าใจในบทบาทใหม่ของตัวเอง อีกทั้งกฎระเบียบข้อบังคับและรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพลดลง (มัลลิกา ต้นสอน, 2544) การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการจะต้องละลายพฤติกรรมเดิม โดยชี้แนะให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อเป็นการลดแรงตึง (Restrain Force) ที่เกิดจากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมถึงการกระตุ้นด้วยกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อให้เกิดแรงดัน (Driving Force) พร้อมกับการคงสภาพพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อไม่ให้เกิดการกลับไปสู่สภาพเดิม (Lewin, 1947)

บริษัท A จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่ตัดสินใจจะนำหุ้นของบริษัทเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยสภาพการของบริษัท A จำกัด ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนแรก ซึ่งส่งผลต่อการปรับกระบวนการภายในหลายด้าน (สันติ กิระนันท์, 2560) ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้สามารถจัดการแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาศัยการสร้าง ความเข้าใจกับพนักงาน รวมถึงเทคนิคสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการให้ความรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลที่ส่งผลให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545) ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน หากเกิดการรับรู้แล้วจะนำไปสู่กระบวนการจัดเรียงเรื่องราว รวมถึงการตีความสิ่งที่รับรู้มานั้น แล้วตอบสนองออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม (เนตร์พัฒนา ยาวีราข, 2556)

ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ของพนักงานต่อสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ของ บริษัท A จำกัด ซึ่งทำให้การต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง รวมถึงเกิดประสิทธิภาพและความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามเป้าหมายหลักของบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการวางแผน รวมทั้งก่อให้เกิดแนวทางในการจัดการการต่อต้านและกลยุทธการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

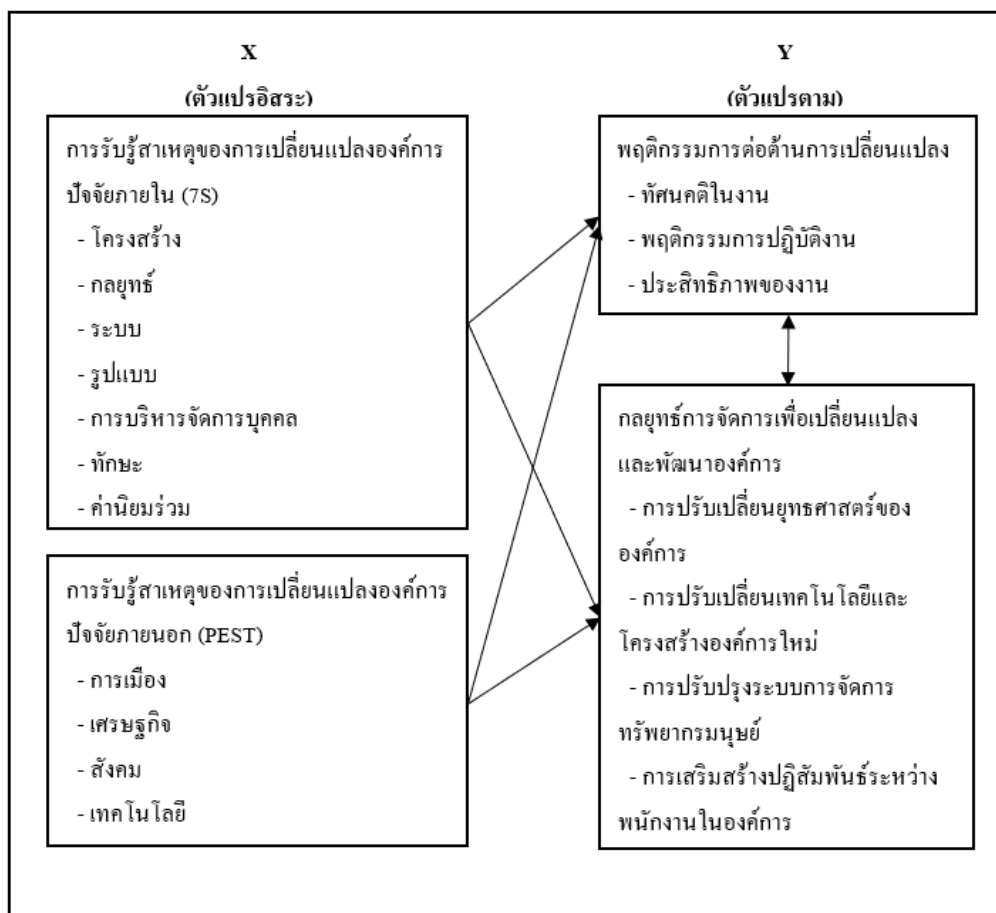
วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
3. เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน

สมมติฐานการวิจัย

1. การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การของปัจจัยภายในส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
2. การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การของปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
3. พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์กับกลยุทธการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สมคิด บางโม (2558) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การมี 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยีและคู่แข่ง และ (2) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์การ ความล้มเหลวของหน้าที่ที่สามารถทดแทนบุคลากรด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบางตำแหน่งงานในองค์การ

Lewin (1947) ได้ค้นพบเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรียกว่าทฤษฎีสนามแรงผลักดัน (Force Field Theory) โดยในแต่ละสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีแรงดันและแรงดึง (Driving – Restrain Force) ซึ่งแรงดันเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนแรงดึงเป็นสิ่งที่คอยเหนี่ยวรั้งหรือลดทอนกำลังของแรงดันลง ถ้าหากแรงดันและแรงดึงเท่ากันจะเกิดจุดสมดุลซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving) และการรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้สรุปไว้ว่าเมื่อมนุษย์ได้พบกับการเปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การหาข้อมูลหรือการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถือเป็นเรื่องปกติทั่วไป แต่อาจทำให้ข้อมูลที่รับรู้มีความคลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่ผิดต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจเกิดพฤติกรรมในการยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคยหรือแตกต่างไปจากเดิม สัมผัสได้ถึงความรู้สึกและพลกำลังหรือความใส่ใจในการปฏิบัติงานลดลง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลักดันองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยขึ้นอยู่กับคุณภาพของปัจจัยเหล่านี้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งคุณประโยชน์และการเกิดโทษต่อองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของปัจจัยเหล่านั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญพร้อมกับสร้างความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในการเอาตัวรอดและรักษาธุรกิจให้ยั่งยืนต่อไป

Waterman, Peters, and Phillips (1980) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์การ (Mc Kinsey 7-S Model) เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเนื่องจากเป็นองค์ประกอบปกติของทุกองค์การ โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) การบริหารจัดการบุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

สวี่ฉวน ศิริวิรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis) ว่าเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับองค์การในด้านการดำเนินงาน แต่จะมีผลกระทบทางอ้อมซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางการเมือง (Political) 2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) 3) ปัจจัยทางสังคม (Social) และ 4) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเคยชินในการปฏิบัติงาน โดยองค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการปฏิบัติงานที่เคยประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาของสมาชิก จะก่อให้เกิดความไม่พอใจและการต่อต้าน ซึ่งการต่อต้านจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ความกลัวในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะด้านการเงิน ความสัมพันธ์และสถานะในการปฏิบัติงาน
- 2) การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและผลที่จะเกิดขึ้น
- 3) การขาดความเชื่อใจในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหาร
- 4) การขาดข้อมูลที่เพียงพอจึงทำให้ไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น
- 5) การรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับในการต่อต้านไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล
- 6) อุปนิสัยส่วนบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน (2550) ได้สรุปกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างของ 3) การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากร และ 4) การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ประเภท ตัวแปร	ตัวแปรต้น		ตัวแปรตาม	
ตัวแปร	การรับรู้สาเหตุของ การเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายใน	การรับรู้สาเหตุของ การเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัย ภายนอก	พฤติกรรม ต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การ
แนวคิด และ ทฤษฎี	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง (สมคิด บาง โม, 2558: 44-47)		การต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง (รังสรรค์ ประเสริฐ ศรี, 2548: 315- 316)	กลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การ (ทวีศักดิ์ สุททวา ทิน, 2550: 141-144)
	คุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์การ (Mc Kinsey 7-S Model) (Waterman, Peters, and Thomas, 1980)	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอกทั่วไป (PEST) (สุวัฒน์ ศิริจันทร์, 2551: 13-18)	การรับรู้การ เปลี่ยนแปลง (สำนักงาน คณะกรรมการ พัฒนาระบบ ราชการ, 2549: 8)	
ตัวแปร ย่อย	1.โครงสร้าง 2.กลยุทธ์ 3.ระบบ 4.รูปแบบ 5.การบริหารจัดการ 6.บุคคล 7.ทักษะ 8.ค่านิยมร่วม	1.การเมือง 2.เศรษฐกิจ 3.สังคม 4.เทคโนโลยี	1.ทัศนคติในงาน 2.พฤติกรรมการทำงาน 3.ประสิทธิภาพของ งาน	1.การปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ขององค์การ 2.การปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีและโครงสร้าง องค์การใหม่ 3.การปรับปรุงระบบการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ 4.การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ ระหว่างพนักงานในองค์การ

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจพนักงาน เพื่อศึกษาถึงการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติบนเครื่องคอมพิวเตอร์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปของบริษัท A จำกัด ทั้ง 12 สาขา คือ สาขานครปฐม(สำนักงานใหญ่) สาขาราชบุรี สาขากาญจนบุรี สาขาสุพรรณบุรี สาขานครราชสีมา สาขาชลบุรี สาขาขอนแก่น สาขาพิษณุโลก สาขาสระบุรี สาขาอุบลราชธานี สาขานครสวรรค์ และสาขาสุราษฎร์ธานี ประชากรจำนวน 418 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นพนักงานสำนักงานใหญ่ และพนักงานสาขา แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามขนาดที่ได้จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมด้วยสูตร เทโร ยามาเน่ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 205 คน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรม ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงการวิจัยในด้านต่างๆ ตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยอาจารย์ที่ปรึกษา และทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยได้รับการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารธุรกิจ 3 ท่าน ทั้งด้านเนื้อหาและความเหมาะสมในการใช้ภาษาโดยการหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) หลังจากการปรับแก้เครื่องมือตามคำแนะนำแล้ว จึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาจากบริษัทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับบริษัท A จำกัด จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1974) ได้ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามอยู่ที่ 0.974 และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรสโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี ระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-20,000 บาท

2. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านระบบ (System) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.65) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.65) ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.62) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.64) ด้านรูปแบบ (Style) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.60) และด้านทักษะ (Skill) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

3. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านเทคโนโลยี (Technology) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.60) ด้านสังคม (Social) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.56) และด้านการเมือง (Political) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

4. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการต่อต้านในด้านประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.56) และด้านทัศนคติในงานอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

5. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ในด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.62) ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.58) และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

6. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด แสดงผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด

ตัวแปร	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Y)			t	p-value
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (a)	0.833	0.150		5.544	0.000
ปัจจัยภายใน (X_1)	0.127	0.059	0.155	2.175	0.031
ปัจจัยภายนอก (X_2)	0.628	0.066	0.677	9.528	0.000
F = 189.349 p-value = 0.000 Adjusted R Square = 0.649 Durbin-Watson = 1.949 Tolerance = 0.341 VIF = 2.932					

จากตารางที่ 2 เนื่องจากค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 (Durbin-Watson = 1.949) แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน มีตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม (F = 189.349 p-value = 0.000) และจากค่า Tolerance > 0.1 และค่า VIF < 10 (Tolerance = 0.341 VIF = 2.932) แสดงว่าตัวแปรต้นทุกตัวไม่สัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ} \quad \hat{Y} = .833 + .127X_1^* + .628X_2^{**}$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน} \quad Z_Y = .155X_1 + .677X_2$$

ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความผันแปรต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 64.9 (Adjusted R Square = 0.649) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นอีกประมาณร้อยละ 35.1 ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่อยู่นอกเหนือการศึกษา

จากสมการสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลำดับถัดมา

7. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด แสดงผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

ตัวแปร	กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การ			t	p-value
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (a)	0.548	0.204		2.688	0.008
ปัจจัยภายใน	0.369	0.079	0.370	4.641	0.000
ปัจจัยภายนอก	0.470	0.090	0.418	5.244	0.000
F = 129.818 p-value = 0.000 Adjusted R Square = 0.558 Durbin-Watson = 1.993 Tolerance = 0.341 VIF = 2.932					

จากตารางที่ 3 เนื่องจากค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 (Durbin-Watson = 1.993) แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน มีตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม (F = 129.818 p-value = 0.000) และจากค่า Tolerance > 0.1 และค่า VIF < 10 (Tolerance = 0.341 VIF = 2.932) แสดงว่าตัวแปรต้นทุกตัวไม่สัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ} \quad \hat{Y} = .548 + .369X_1^{**} + .470X_2^{**}$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน} \quad Z_Y = .370X_1 + .418X_2$$

ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความผันแปรต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้ร้อยละ 55.8 (Adjusted R Square = 0.558) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นอีกประมาณร้อยละ 44.2 ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแต่อยู่นอกเหนือการศึกษา

จากสมการสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ซึ่งการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมากที่สุด โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในลำดับถัดมา

8. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด แสดงผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวม

ตัวแปร	ด้านทัศนคติ ในงาน	ด้านพฤติกรรม การปฏิบัติงาน	ด้าน ประสิทธิภาพ ของงาน	พฤติกรรม การต่อต้าน การ เปลี่ยนแปลง
ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร	.438** .000	.664** .000	.756** .000	.738** .000
ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและ โครงสร้างองค์กรใหม่	.431** .000	.691** .000	.719** .000	.731** .000
ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	.301** .000	.506** .000	.569** .000	.547** .000
ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานในองค์กร	.334** .000	.510** .000	.560** .000	.557** .000
กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาองค์การ	.418** .000	.660** .000	.726** .000	.716** .000

จากตารางที่ 4 สามารถสรุปได้ว่าการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการทำงานและด้านทัศนคติในงาน ส่วนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในระดับสูงเช่นเดียวกัน โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

อภิปรายผล (หรือ)สรุปผล

1. จากการวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมาจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของผู้บริหาร โดยมีการสื่อสารถึงสาเหตุและความจำเป็นให้พนักงานทุกระดับรับทราบมาโดยตลอด อาทิ การมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง การมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น รวมถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับในอนาคต ส่งผลให้พฤติกรรม

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล และ สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2560) พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งแก้ว พรอภิกษสกุล (2560) พบว่า ปัจจัยด้าน คุณลักษณะของพนักงาน และปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพงศ์ เรืองกุล (2556) พบว่า การสื่อสารกับพนักงานมีความสำคัญต่อ ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้สรุปไว้ว่า เมื่อบุคคลได้พบกับการเปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การหา ข้อมูลหรือการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถือเป็นเรื่องปกติทั่วไป แต่อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความ คลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่ผิดต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจเกิดพฤติกรรมในการยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคยหรือ แตกต่างไปจากเดิม โดยสัมผัสได้ถึงความรู้สึกและผลกำลังหรือความใส่ใจในการปฏิบัติงานลดลง

2. จากการวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เนื่องจากระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานอยู่ใน ระดับมาก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของบริษัทมุ่งเป้าหมายในการจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการรับรู้ของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความ คิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับเห็นด้วยมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) พบว่าบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การถือว่า มีความสำคัญสำหรับองค์การที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีความต่อเนื่องและรุนแรงมากขึ้น ซึ่งปัจจัยทั้งสามตัวทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน

3. จากการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การลดลงของพฤติกรรมการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาการของพนักงานในระดับสูง จากการที่พนักงานมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย และ พนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นหรือออกแบบกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ต่อฝ่ายบริหารโดยตรง ส่งผลให้กลยุทธ์ที่ บริษัทเลือกใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้รับการยอมรับจากพนักงาน ในทางกลับกันการที่พนักงาน เห็นด้วยกับกลยุทธ์ของบริษัทส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ งานวิจัยของพิชญา แก้วสระแสน (2559) พบว่า ความสัมพันธ์ภายในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชนกานต์ ขาวะหา (2557) พบว่าความสัมพันธ์ ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของทวิศักดิ์ สุท

กวาทิน (2550) ซึ่งสรุปได้ว่าการที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้อย่างราบรื่น จะช่วยลดการต่อต้านที่ไม่จำเป็น โดยองค์กรจะต้องใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการแทรกแซง นั่นก็คือ กลยุทธ์ในด้านต่างๆ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายใน แต่ส่งผลในระดับสูงทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน รวมทั้งโน้มน้าวให้พนักงานรู้สึกถึงสาเหตุหรือความจำเป็นในการปรับตัวหรือการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ โดยการสื่อสารถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับทราบทั่วทั้งองค์การ ซึ่งบริษัทต้องสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่พนักงานสามารถตอบสนอง ปรีกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ เช่น การจัดให้มีการประชุมย่อยทุกเช้าวันจันทร์เพื่อเสนอข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาที่พบจากการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ การส่งแบบสอบถามโดยกำหนดหัวข้อปัญหาเพื่อให้พนักงานช่วยกันเสนอความคิดเห็นในการแก้ไข และให้รางวัลสำหรับคำตอบหรือวิธีที่ดีที่สุด เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงหรือไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมากกว่าการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายใน แต่ส่งผลในระดับสูงทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ โดยเน้นไปที่การระดมสมองเพื่อหาคำถามที่ถูกต้องก่อนการค้นหาคำตอบ เนื่องจากการไม่ให้ความสำคัญต่อคำถามอาจทำให้คำตอบที่ได้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงกับสาเหตุ คำถามของพนักงานแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งเกิดจากการรับรู้สาเหตุของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ดังนั้นการร่วมกันตั้งคำถามที่มีคุณภาพตรงประเด็นและระดมความคิดในการสร้างหรือเลือกใช้กลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด รวมทั้งให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง อาทิ การแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหรือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ซึ่งอาจส่งผลให้กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่บริษัทใช้จะได้รับการยอมรับมากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

3. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ พนักงานมีการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ดังนั้น บริษัทควรเน้นในด้านการพัฒนาและปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของงานของพนักงานเป็นลำดับแรก โดยการฝึกอบรมทักษะ ความรู้ความสามารถจากหน่วยงานภายในบริษัทเอง หรือการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกตามหลักสูตรที่ต้องการ เพื่อเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้พนักงานเห็นด้วยและ

เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท หากยุทธศาสตร์มีความชัดเจนตรงเป้าหมาย มีความเป็นไปได้ และพนักงานมีความเห็นที่สอดคล้อง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจะลดลงหรือไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การเฉพาะการรับรู้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลเพิ่มเติม เช่น ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทางจิตวิทยาอื่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

2. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย แม้ข้อคำถามจะครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อาจจะมีคำตอบที่อยู่นอกเหนือข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึก โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบเหตุผลของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นของพนักงาน รวมถึงเหตุผลของฝ่ายบริหารในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

3. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้บริษัท A จำกัด เพียงบริษัทเดียวเป็นประชากรในการวิจัย ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมและปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือวัตถุประสงค์การวิจัยถูกควบคุมไว้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาในบริษัทอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากบริษัท A จำกัด เพื่อยืนยันผลการวิจัยและอาจทราบปัจจัยอื่นซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

References

- Bangmo, S. (2015). 'ongkān læ kān̄chatkān [Organization and management]. 7th edition. Bangkok: Withayaput.
- Charusira, K. (2017). thurakit kongsī run thī sām č̣ā tōptō kwā run phō̄ dai yāngrai [How can the third generation business grow than the father model?]. Retrieved November 30, 2018 from <http://www.forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=2042>
- Chawaha, C. (2014). "konlayut nai kāndamnoēn ngān thī mī phon tō prasitthiphon nai kān patibat ngān khōng phanakngān nai nikhom 'utsāhakam" [Operational strategies that affect the effectiveness of the performance of employees in the industrial estate]. RMUTT Global Business and Economics Review 9, 2: 69-77.
- Cronbach, L. J. (1974). Essentials of psychological testing. New York: Harper & Row.
- Kaosasan, P. (2016). khwāmsamphan rawāng patchai nai kānthamngān khwāmkhriat læ prasitthiphāp nai kān patibat ngān khōng phanakngān bōrisat 'asanghārimmasap nai Krung Thēp Mahā Nakhōn [The relationship between work factors, stress and job performance of real estate company employees in Bangkok]. Master of Arts in Management Master of Business Administration Program College Srinakharinwirot University.
- Khejaranan, N. (2003). konlayut kān plānplāng læ phatthana 'ongkān [Strategy for organizational change and development]. Bangkok: Expernet.
- Khongphetdit, C., and Chanthuk, T. (2016). "kānbōrihān kān plānplāng botbat khōng phāwa phū nam læ kānsūsān nai 'ongkān" [Change Management, the role of leadership and communication in the organization]. Veridian E-Journal, Silpakorn University 9, 1: 895-919.
- Kiranan, S. (2017). "How to be listed company with Sustainable Growth." Documents in the seminar IPO focus (basic) 2017 Organized by The Stock Exchange of Thailand At Ballroom 1, 5th Floor, S31 Hotel, Sukhumvit, Bangkok.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: concepts, method and reality in social science: social equilibria and social change." Human Relations 1, 1 (June): 5-41.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2006). khūmū theknik læ withkān bōrihān chatkān samai mai tām nāothāng kānbōrihān chatkān bānmuang thī dī kānbōrihān kān plānplāng [Modern technical management methods and methods according to the guidelines of good country management Change management]. Bangkok: n.p.

- Phasunon, P. (2012). *kānwichai talāt* [Marketing Research]. Bangkok: Top.
- Phonaphiraksakun, K. (2017). "patchai thī song phon tō prasitthiphāp nai kān patibat ngān khōng phanakngān khōng bō̄isat yā nai prathēt Thai" [Factors affecting the performance efficiency of employees of pharmaceutical companies in Thailand]. Sripatum University research report.
- Prasertsri, R. (2005). *phruttikam 'ongkān : bāp thotsōp & kānprayukchai thritsadi phruttikam 'ongkān* [Organizational behavior: Test and organizational (OB) application]. Bangkok: Ban Serirat.
- Ruangkun, J. (2013). "kān plianplāeng 'ongkān : nāokhit krabūankān lāe botbāt khōng nakbō̄ihān sapphayākōn manut" [Organizational change: concepts, processes and roles of human resource managers]. *Panyapiwat Journal* 5, 1: 194-203.
- Siriniran, S. (2008). *khūmū kān wikhro saphāpwætlōm thāng thurakit* [Business environment analysis guide]. Bangkok: C & N.
- Sutkwathin, T. (2007). *kān plianplāeng lāe phatthanā 'ongkān phūa phōem khīt khwāmsāmāt nai kān khāengkhan* [Organization change and development to increase competitiveness]. 4th edition. Bangkok: TPN Press.
- Tangphakdetrakun, A., and Waranusantikun, S. (2017). "kānsuksā khwāmsamphan khōng khwām phrōm tō kān plianplāeng phruttikam kān pen samāchik thī dī nai 'ongkān lāe phruttikam tōtān kān patibat ngān dōi mī thun thāng chittawitthaya pentua prāekam kap" [Study of the relationship of readiness to change good membership behavior in the organization and anti-work behavior with psychological capital as a directing variable]. *Journal of Humanities and Social Sciences Burapa university* 25, 48: 295-315.
- The Stock Exchange of Thailand. (2018). *kānphatthanā talāt laksap phūa khwāmyangyūn* [Stock market development for sustainability]. Retrieved November 30, 2018 from https://www.set.or.th/th/about/sse/guideline_p1.html
- Tonson, M. (2001). *phruttikam 'ongkān* [Organizational behavior]. Bangkok: Expernet.
- Waterman, R. H. J., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). "Structure is not organization." *Business horizons* 23, 3: 14-26
- Yavirat, N. (2013). *kānchatkān samai mai* [Modern management]. 8th edition. Bangkok: Triple Group.