

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ ดร.มลฤดี สาระภูรินทร์ และคณะกรรมการสอบ ทั้งอาจารย์ ดร.พรเกษม กันตตามระ และอาจารย์ สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์ ที่สละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำปรึกษา และสร้างความกระจ่างเพื่อให้ผู้วิจัยในการ ค้นคว้า จนสำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณผู้บริหาร และพนักงานบริษัทในกรณีศึกษาที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ เสนอแนะ และสนับสนุนข้อมูล เพื่อการทำงานวิจัยให้เกิดความราบรื่น

ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่น HO 17C ที่เชื่อมั่นใน ความสามารถของผู้วิจัย เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ และมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อ ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ และหากมี ข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว

นางสาวรักรัตน์ คุ้มศิริกร



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

FACTORS THAT MAY CAUSE CHANGE PROCESS IN AN ORGANIZATION STRUCTURE

นางสาว รักษ์วัลย์ เข้มกสิกร 5750457

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร. มลฤดี สระภูณัน, Ph.D., ผศ.ดร.พรเกษม กันตามระ,  
Ed.D., อาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบอย่างมากกับองค์กร ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง เพื่อศึกษาปัจจัยและวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากกรณีศึกษาเพื่อที่จะสามารถเสนอแนวทางป้องกัน และแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์กับพนักงาน และผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจำนวนทั้งสิ้น 10 คน ด้านองค์กร โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือด้านองค์กร ประกอบด้วยผู้บริหาร, การสื่อสาร, ความรู้, และความเข้าใจ และด้านของตัวบุคคล คือทัศนคติ และพื้นฐานของบุคคล ซึ่งปัญหาในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงพบว่าเป็นจากความชัดเจนของผู้บริหาร, วิธีการในการสื่อสาร, ประสิทธิภาพที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และความชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน

คำสำคัญ : กระบวนการเปลี่ยนแปลง / การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร /

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง / อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญรูปภาพ	จ
บทที่ 1 ที่มาและความสำคัญ	1
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความแตกต่างระหว่าง Transition กับ Change	4
2.2 ทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดย William Bridges	4
2.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ Kurt Lewin	6
2.4 ทฤษฎีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter	7
2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง	10
2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร	11
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	15
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	15
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	16
3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	16
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	17
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	20
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	26
บรรณานุกรม	33
ภาคผนวก	34
ประวัติผู้วิจัย	35

## สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง		หน้า
2.1	กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges	4
2.2	Unfreezing state quo	5
2.3	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ Lewin	6
2.4	Sequence of elements for Successful Change	9



## บทที่ 1

### ที่มาและความสำคัญ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบันไม่ว่าองค์กรในธุรกิจใดก็ไม่สามารถเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัว และเคลื่อนไหวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม โดยพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่เพียงเพื่อให้เกิดกำไรเท่านั้น แต่ยังสามารถอยู่รอดในสภาวะของการเปลี่ยนแปลง และการเพิ่มขึ้นของคู่แข่งได้ด้วย (Daft, 2013) โดยส่วนใหญ่แล้ว การเปลี่ยนแปลงที่มักเกิดขึ้นบ่อยในองค์กรปัจจุบัน คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร แต่เดิมนั้นองค์กรมักพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระดับย่อย เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาในส่วนงานนั้นได้รวดเร็ว และทันท่วงทันที แต่ปัจจุบันด้วยการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้องค์กรต้องลดความซับซ้อนที่เกิดขึ้น โดยเน้นการปรับในระดับโครงสร้างภาพใหญ่ ปรับรูปแบบโครงสร้างให้ชั้นบังคับบัญชาน้อยลง เพื่อลดขั้นตอนในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยมีการกำหนดบทบาท และหน้าที่ที่ชัดเจน มีความสอดคล้อง เกี่ยวเนื่องกันมากขึ้น

บ่อยครั้งที่องค์กรมีความจำเป็นต้องแก้ไขซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานในองค์กร โดยตรง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่พบจึงมีทั้งที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงจะไม่ประสบความสำเร็จหากองค์กรไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Harvard business essential series, 1992) ทั้งนี้หากในการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการประเมินความพร้อม โดยการคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ก็อาจจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นล้มเหลวได้ ดังนั้นการสร้างความเข้าใจและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงด้าน พฤติกรรมในระดับต่างๆ ซึ่งมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนและตัดสินใจว่าแผนการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ซึ่งจำเป็นต้องควบคู่กันไปกับกระบวนการที่มีความชัดเจน การประสานงานกัน ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของพนักงาน (โกวิทย์ กังสนันท์)

บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มในกรณีศึกษา เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอาหาร และเครื่องดื่ม ที่มีต้นกำเนิดจากประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเริ่มเข้ามาเปิดที่ประเทศไทยในเดือนสิงหาคม ปี 2553 ปัจจุบันมีทั้งหมดมีทั้งหมด 6 สาขาในเขตกรุงเทพมหานคร พนักงานจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 250 คน แบ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ แผนกบริการ 140 คน แผนกครัว 80 คน และฝ่ายสนับสนุน

30 คน เนื่องจากที่ผ่านมาแต่ละสาขายังไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม สืบเนื่องจากหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นทำเลที่ตั้ง ยอดขาย ความพร้อมของพนักงานในการปฏิบัติงานทั้งในแง่ทักษะการจัดการ และความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากรระดับผู้บริหาร ทำให้ทางผู้บริหารมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มต้นจากแผนกบริการเป็นส่วนแรก ทั้งนี้เพื่อประเมินศักยภาพของบุคลากรอย่างเหมาะสม และพัฒนาได้อย่างถูกต้อง รวมไปถึงการจัดวางกำลังพลให้สอดคล้องกับความสามารถที่เขามี

ดังนั้น ผู้ศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทดังกล่าว จึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อเสนอแนวทางในการป้องกัน และแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถมีกำลังพลที่มีความพร้อมที่จะเติบโต และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากกรณีศึกษา
- 1.2.3 เพื่อสามารถเสนอแนวทางในป้องกัน และแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

## 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นเฉพาะการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นในบริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

## 1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

- 1.4.1 เพื่อทราบปัญหาที่เกิดขึ้นขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- 1.4.2 สามารถนำข้อมูลที่ได้ มาพัฒนาเป็นแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อเป็นประโยชน์แก่การดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อไป





## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความแตกต่างระหว่าง Transition กับ Change

Change คือสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเห็นด้วยหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในลักษณะที่เกิดขึ้น และจบลงในเวลาอันรวดเร็ว (Mindtools the editorial team, 1996-2016)

Transition คือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการยอมรับในตัวบุคคลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้นในการข้ามผ่านช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เราจึงจำเป็นต้องถามตัวเราเองว่าอะไรคือสิ่งที่เราต้องเลิก และจำเป็นต้องทำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เราจำเป็นต้องใช้วิธีใด และส่วนไหนในตัวเราที่ไม่ควรทำอีกต่อไป ทั้งนี้ในเชิงของการจัดการกับกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร มุ่งเน้นไปที่การช่วยให้บุคลากรข้ามผ่านกระบวนการที่ยากลำบากให้เกิดความยุ่งยากให้น้อยที่สุด (William Bridges, 2003)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยสนใจศึกษามี 3 ทฤษฎี ดังต่อไปนี้ ทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดย William Bridges, ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ Kurt Lewin, และทฤษฎีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter

#### 2.2 ทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดย William Bridges (Bridges, 2003)

William Bridge ได้อธิบายทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งศึกษาด้านพฤติกรรม และความรู้สึกที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในขั้นต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ขั้น ได้แก่

### 2.2.1 ระยะเวลาสูญเสีย (Ending, Losing, Letting Go)

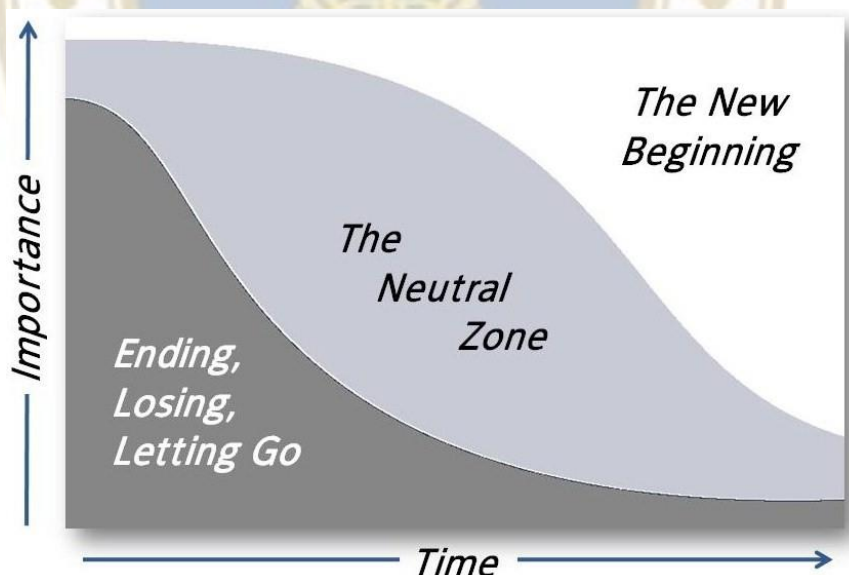
เป็นการละทิ้งแนวทางเดิมที่แต่ละบุคคลเคยปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการช่วยเหลือแต่ละบุคคลจากความสูญเสียที่เกิดขึ้น

### 2.2.2 ระยะเวลา (The Neutral Zone)

เป็นระยะที่กำลังก้าวผ่านช่วงเวลาเดิมที่สูญเสียไป แต่ยังไม่ก้าวไปสู่ระยะเริ่มต้นใหม่ที่สมบูรณ์แบบ จึงเรียกว่าระยะเวลา เป็นสภาวะที่ยากลำบาก ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ ประกอบกับการปรับเปลี่ยนแบบแผนใหม่ไปพร้อมกัน

### 2.2.3 ระยะเวลาเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

เป็นระยะสุดท้ายเมื่อตัวบุคคลได้มีการปรับเปลี่ยน และพัฒนาเพื่อแนวทางใหม่ มีการค้นพบแนวทางใหม่ที่ส่งผลให้เกิดประสบการณ์ที่ดีจากเปลี่ยนแปลงเพื่อเริ่มต้น



รูปภาพที่ 2.1: กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges

ทั้งนี้ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงบางคนอาจสามารถไปอยู่ในขั้นที่ 3 ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่บางคนอาจจะต้องใช้เวลาเพื่อในขั้นที่ 2 ไปจนถึงขั้นที่ 3 เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวที่แตกต่างกัน

## 2.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ Kurt Lewin (Robbins and Judge, 2015)

Lewin กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรควรคำนึง 3 ขั้นตอน ดังนี้

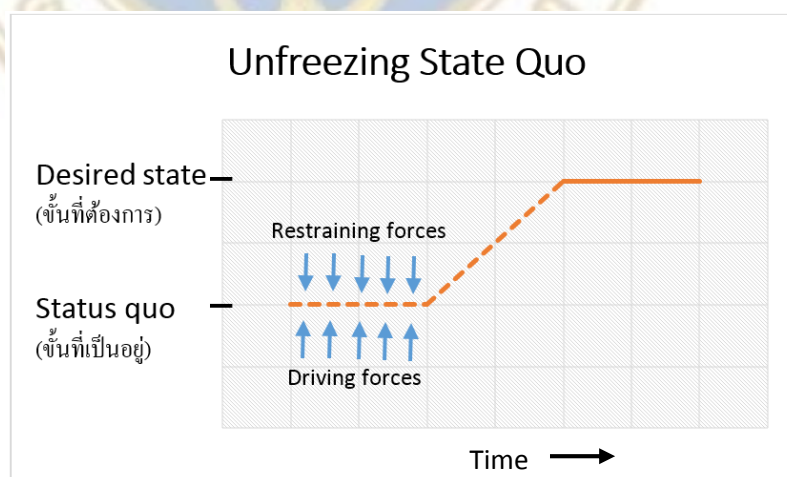
### 2.3.1 การละลาย (Unfreezing)

Lewin เชื่อว่ามนุษย์มีความเคยชินกับสิ่งที่เคยปฏิบัติมา จนหล่อหลอม เป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร แต่เมื่อมีสิ่งที่จะต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึง จำเป็นต้องละลายพฤติกรรมเดิมที่เคยชิน โดยการย้ายจากจุดสมดุลของตัวเอง ไปยังจุด ที่ได้รับแรงกดดันทั้งจากแรงต้านภายในตัวเอง และจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยในขั้นนี้ สามารถใช้ได้ทั้งการ สร้างความเร่งด่วนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Burning Platform), การทำทนาย, การให้ข้อมูล, การปรับโครงสร้าง, หรือแม้กระทั่งการออกคำสั่ง โดยในขั้นนี้จะมีแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นได้ 3 ทางคือ

2.3.1.1 แรงขับจากภายในตัวบุคคล (Driving forces) เป็นแรงที่เกิดจาก พฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2.3.1.2 แรงจากการควบคุมภายนอก (Restraining forces) เป็นแรงที่ ขัดขวางการเคลื่อนย้ายไปจากสภาวะสมดุล

2.3.1.3 แรงต้านจากทั้งภายใน และภายนอกรวมกัน



รูปภาพที่ 2.2: Unfreezing state quo

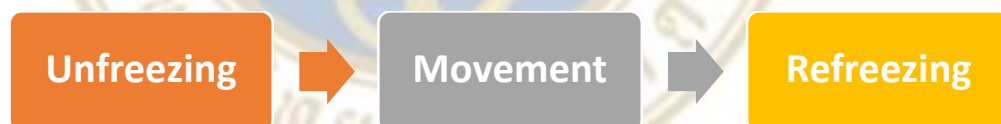
### 2.3.2 การเคลื่อนย้าย (Movement)

คือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องไม่ยากลำบาก หรือสบายจนเกินไป เพราะจะส่งผลกระทบให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จได้ยากมากขึ้น เช่น ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลง โดยไม่รู้ตัว (Boiling the frog), การชี้แนะช่วยเหลือ, การทำสิ่งที่ยากก่อน, การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม, การเสวนา, และการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้น (Shift and Sync) เป็นต้น

### 2.3.3 การคงสภาพ (Refreezing)

คือการคงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ถาวร สามารถทำได้ด้วยการทิ้ง หรือทำลายสภาพแวดล้อมเดิม เพื่อไม่ให้สามารถกลับไปในสถานะเดิมได้อีก (Burning bridge), การตอกย้ำความสำเร็จ, การให้รางวัล, และการสร้างความท้าทายใหม่ๆ เป็นต้น

ทั้งนี้ในการคงประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องใช้เวลาในขั้นการคงสภาพมากกว่าขั้นอื่นๆ เพราะหลังการเปลี่ยนแปลงมีโอกาสมากที่บุคลากรในองค์กรจะเปลี่ยนแปลงกลับไปสู่กระบวนการเดิมอีกครั้ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของขั้นนี้คือการคงสภาพเพื่อสร้างบรรยากาศใหม่ ภายใต้ความสมดุลจากแรงต้านภายในตัวบุคคล และแรงต้านจากภายนอก



รูปภาพที่ 2.3: ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ Lewin

## 2.4 ทฤษฎีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้น ของ Kotter (Kotter, 1996)

ทฤษฎีของ Kotter ถูกพัฒนามาจากทฤษฎีของ Lewin โดยเพิ่มรายละเอียดเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่ง Kotter ได้รวบรวมเอาปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความล้มเหลว ที่เกิดจากหลายปัจจัย อาทิ เช่น ผู้นำไม่ได้สร้างความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (need for change) จึงทำให้ไม่เกิดความรู้สึกเร่งด่วน, ไม่ได้มีการประสานความร่วมมือกันในการจัดการการเปลี่ยนแปลง, ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน, ขาดการวางแผนเป้าหมายระยะสั้น

ดังนั้น Kotter จึงได้สร้างทฤษฎีการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้

- 2.4.1 สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establish a sense of urgency) เป็นการรวบรวมข้อมูลและเหตุผลต่างๆ ซึ่งให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 2.4.2 สร้างแกนนำการเปลี่ยนแปลง (Create the Guiding Team) องค์กรต้องเลือกบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดี และมีความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นกลุ่มบุคคลที่จะเป็นตัวแทนในการสื่อสาร และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง
- 2.4.3 กำหนดเป้าหมายใหม่ (Develop a new vision and strategy) เป็นการกำหนดเส้นทางของเป้าหมาย เพื่อให้เห็นภาพขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการตอกย้ำให้รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จะส่งผลอย่างไร
- 2.4.4 สื่อสารเป้าหมาย (Communicate a new vision) นำเสนอผ่านข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบทิศทาง และสิ่งที่ต้องเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 2.4.5 กระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Empower people to act) เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเตรียมตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดยอาจจะมีการจัดฝึกฝนเพื่อการเตรียมความพร้อม การประยุกต์เป้าหมายให้กลายมาเป็นการปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะมีทั้งการสนับสนุน และการสร้างความกดดัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 2.4.6 กำหนดเป้าหมายระยะสั้น (Create short Term Wins) การสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น เพื่อให้เกิดความไว้วางใจให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกลุ่มสนับสนุน และลดแรงต้านที่อาจเกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้อีกด้วย

2.4.7 ต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Make more Change) เป็นการสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจทำได้โดยการออกกฎระเบียบ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การจัดตั้งทีมสนับสนุน หรือการอำนวยความสะดวกอื่นใดที่จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกฎระเบียบ กับแนวปฏิบัติ

2.4.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนเป็นองค์กรใหม่ (Make Change stick) คือการสร้างบรรทัดฐาน และให้คุณค่ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการพูดคุยเพื่อช่วยเหลือ และให้รางวัลผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

โดยหากพิจารณาทั้ง 3 ทฤษฎีที่ผู้วิจัยสนใจศึกษานั้น แต่ละทฤษฎีจะมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกันที่สามารถนำมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาในกรณีศึกษาของผู้วิจัยได้ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะเลือกบางส่วนของแต่ละทฤษฎี ที่มีความสอดคล้องกับกรณีศึกษาโดยเฉพาะ เพื่อประโยชน์ในงานวิจัย

ทฤษฎีของ William Bridge ที่ว่าด้วยเรื่องการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น ในระยะแรกถือเป็นช่วงเวลาที่เกิดขึ้นในกรณีศึกษาของผู้วิจัย ทฤษฎีนี้จะสามารถทำให้ผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรม และความรู้สึกมาพิจารณาเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สนใจศึกษา ในสถานะที่พนักงานรู้สึกสูญเสีย และต้องละทิ้งความเคยชินแบบเดิม รวมไปถึงความต้องการในการได้รับแรงสนับสนุน และการช่วยเหลือจากภายนอก

ทฤษฎีของ Lewin ที่กล่าวถึงขั้นตอนเพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาโดยมุ่งเน้นไปที่ขั้นตอนแรก แม้ว่าจะมีความคล้ายกับทฤษฎีของ William Bridge แต่ทฤษฎีนี้จะพิจารณาแรงผลักดันที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกทั้งแรงผลักดันจากภายใน และจากภายนอก ซึ่งตามทฤษฎีแรงผลักดันนี้จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ในการเปลี่ยนแปลงเราจึงควรคำนึง และหาจุดสมดุลเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้อย่างราบรื่น

ทฤษฎีของ Kotter 8 ขั้นตอนเพื่อการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่ต่อยอดจาก ทฤษฎีของ Lewin ตามที่เขากล่าวไปข้างต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาในระยะที่ 1 ถึงระยะที่ 4 ซึ่งเป็นช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง โดยทฤษฎีนี้จะเน้นไปในด้านบทบาทขององค์กรที่ ต้องมีความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริง

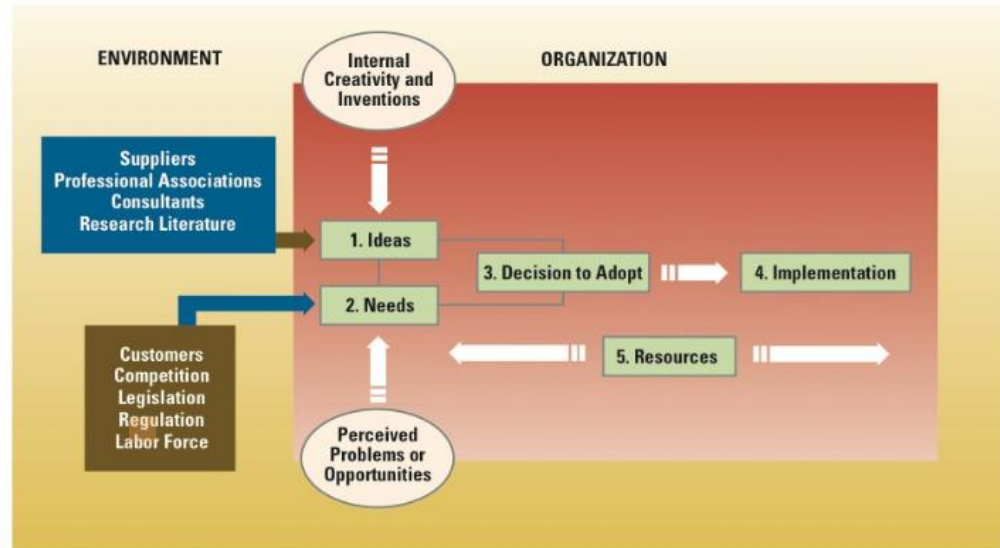
จากการวิเคราะห์ข้างต้นทำให้พบว่าทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎีมีความเกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกันที่สามารถทำให้ผู้วิจัยนำมาเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆได้

## 2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (Daft, 2013)

โดย Daft (2013) ได้กล่าวว่าในการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์นั้นจำเป็นต้องมีปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

- 2.5.2 แนวคิด (Ideas) เนื่องจากแนวคิดคือสิ่งที่จะสื่อออกมาในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง องค์กรไม่สามารถแข่งขันได้ หากไม่มีแนวคิดเพื่อกำหนดธุรกิจ ซึ่งแนวคิดอาจเป็นการสร้างสินค้า บริการ การจัดการ หรือการจัดทำงานในรูปแบบใหม่
- 2.5.3 ความจำเป็น (Needs) แนวคิดใดก็ตามที่เกิดขึ้นจะไม่ถูกนำมาพิจารณา นอกเสียจากแนวคิดนั้นมีความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ถึงความจำเป็นนั้น ผู้บริหารจะต้องเห็นช่องว่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และความคาดหวังที่องค์กรมี หากผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างความเร่งด่วน บุคคลอื่นในองค์กรก็จะรับรู้ และเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
- 2.5.4 การตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยน (Decision to adopt) การปรับเปลี่ยนนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหาร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เลือกที่จะดำเนินตามแนวคิดนั้น แต่สิ่งสำคัญคือการทำงานที่ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรจะต้องมีความเห็นพ้องร่วมกัน และยินดีสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 2.5.5 การทำให้เกิดผลลัพธ์ (Implementation) ผลลัพธ์จะเกิดก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรได้ดำเนินการตามแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ หรือเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ พนักงานควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ ทั้งนี้ในการทำให้เกิดผลลัพธ์เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะเป็นช่วงที่ยากที่สุดของการเปลี่ยนแปลง
- 2.5.6 ทรัพยากร (Resources) ศักยภาพของพนักงาน และกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้น ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถ

เกิดขึ้นได้ด้วยตัวเอง ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือเวลา กับทรัพยากรที่มี ที่จะสามารถสร้างผลลัพธ์จากแนวคิดใหม่ได้



รูปภาพที่ 2.4: Sequence of elements for Successful Change

โดยองค์กรต้องแน่ใจว่าปัจจัยเหล่านี้เกิดขึ้นในช่วงของการเปลี่ยนแปลง เพราะหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งแล้ว กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดความล้มเหลว

## 2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ) โดยแบ่งเป็น 2 ด้านคือ

### 2.6.2 ด้านองค์กร

2.6.2.1 ผู้บริหาร – เป็นที่ทราบดีว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารคือการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง แต่ในขณะเดียวกันก็มีน้อยคนนักที่จะตระหนักว่าหากผู้นำขาดคุณสมบัตินี้ การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ (Bridges (2003), อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ)

2.6.2.2 การสื่อสาร – ตลอดการทำงานเราพบว่าไม่มีองค์กรใดที่พนักงานจะพึงพอใจอย่างสมบูรณ์กับการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร การสื่อสารถือเป็นหนึ่งสิ่งที่เป็นเรื่อง



กล่าวถึงกันมากที่สุดในองค์กร ดังนั้นการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ (Susan M. Heathfield (2016), อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ)

2.6.2.3 ความเข้าใจ – ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานย่อมได้รับผลกระทบทั้งด้านการทำงาน และด้านความรู้สึก ดังนั้นการใช้ความเข้าใจในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง การแสดงความเห็นใจ และช่วยเหลือในระหว่างการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ย่อมทำให้ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้

2.6.2.4 ความรู้ – ผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงจะมีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่น้อยกว่า ยิ่งผู้นำที่รู้ และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้วนั้น ยิ่งทำให้ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง มีเพียงส่วนน้อยที่คิดว่าตนจะล้มเหลว และส่วนน้อยที่ปรารถนาจะไม่ให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอะไรเลย (Washington and Hacker (2004), อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ)

### 2.6.3 ด้านตัวบุคคล

2.6.3.1 ทักษะคิด – ความคิด และความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงาน หลากหลาย และแตกต่างกัน เราอาจสังเกตได้จากพฤติกรรม การแสดงความคิดเห็น จนไปถึงการร่วมมือเพื่อทำงานในองค์กร รวมไปถึงปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นขณะเกิดการเปลี่ยนแปลง

2.6.3.2 ความแตกต่างของบุคคล – พนักงานที่ทำงานร่วมกันในองค์กรมีประสบการณ์จากหลายหลายสายงาน ทุกคนมีความแตกต่างแต่จำเป็นต้องทำงานอยู่ร่วมกัน เรียนรู้กันด้วยการปรับตัวเข้าหากัน ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อเรียนรู้ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่อาจไม่เคยทำงานร่วมกันมาก่อน

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่ง ในประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างในแผนกที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จำนวน 16 คน พบว่าทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้การให้การสนับสนุนจากทีมผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบรรลุผล

จิระพงศ์ เรืองกุน (2556) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นบทความที่ทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่สื่อถึงความคาดหวังหรือ ภาพในอนาคต นอกจากนี้พนักงานยังสามารถทำให้พนักงานรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังอย่างไร คุณค่า หรือพฤติกรรมใดจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ เปลี่ยนผ่านไปสู่ สภาพที่ตั้งใจไว้ให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงในองค์การคือแรงต้านด้านการเปลี่ยนแปลง ที่ถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การล้มเหลว

โชติรส รัตนมณูญ (2557) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ด้วยการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจำนวน 7 คน พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำ, การสื่อสาร, การเห็นอกเห็นใจ, ความรู้, ทักษะคิดส่วนบุคคล, และพื้นฐานของบุคคล แต่อย่างไรก็ตามลักษณะความสามารถในการปรับตัวของบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนทั้งการสนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้

Best Practices in Change Management benchmarking study ได้ศึกษาถึงอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (2007) ที่มีผู้เข้าร่วมกว่า 426 คน จาก 59 ประเทศ ได้มีการกล่าวถึงโครงการต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยพบว่า อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง 3 อันดับแรก มีดังนี้

2.7.2 การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการสนับสนุนของผู้บริหาร (Ineffective change sponsorship from senior leaders)

2.7.3 แรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน (Resistance to the change from employees)

2.7.4 ความไม่สอดคล้อง และขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง (Poor support and alignment with middle management)

### 2.7.5 ขาดทรัพยากร และการวางแผนที่ดีเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Lack of change management resources and planning)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นพบว่า การศึกษาในหัวข้อการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น โดยส่วนใหญ่ผู้วิจัยจะเลือกใช้การเก็บข้อมูลโดยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ โดยชุดคำถามนั้นเป็นชุดคำถามที่มาจากทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกใช้ เพื่อนำมาวิเคราะห์พร้อมกับข้อมูลขององค์กร และเสนอแนวทางเพื่อเป็นประโยชน์แก่งานวิจัยต่อไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวทางในการเก็บข้อมูล ด้วยการออกแบบการสัมภาษณ์ โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็นคือปัจจัยและปัญหาที่เกิดจากองค์กร และที่เกิดจากตัวบุคคล โดยอ้างอิงจากทฤษฎี และงานวิจัย จากนั้นจึงนำมาจัดกลุ่ม โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของโชติรส รัตนมณูณ



### บทที่ 3

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์ (Interview) มีวิธีการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



## 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้ข้อมูล จาก 2 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย

- 3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) กับกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสองส่วนนี้ จะสามารถทำให้ผู้วิจัยมีข้อมูลในการวิเคราะห์ทั้งจากผู้บริหารมาสู่พนักงาน (Top to down) และจากพนักงานที่ส่งผลต่อผู้บริหาร (Bottom Up) เพื่อแนวทางในการเสนอปัจจัยที่มีประโยชน์สูงสุด
- 3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Date) เป็นการศึกษาข้อมูลบริษัท ค้นคว้าหาบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

## 3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

### 3.2.1 ระดับผู้บริหารจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 3.2.1.1 Director of Operations
- 3.2.1.2 International corporate Chef
- 3.2.1.3 Head of Barista
- 3.2.1.4 Head of Retails
- 3.2.1.5 Financial Controller

คัดเลือกโดยสุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารจำนวน 16 คน ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน จำนวน 10 คน คัดเลือกมาสัมภาษณ์ 1 คน และผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการจำนวน 6 คน และคัดเลือกมาสัมภาษณ์ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 31.25% ของกลุ่มตัวอย่าง เหตุผลของการเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มบุคคลข้างต้น เนื่องจากทุกคนจะมีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ทั้งในแง่ของผู้นำในการร่วมกำหนดแนวคิด ทิศทาง รวมไปถึงแกนนำในการสื่อสารไปยังพนักงานในองค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์ฝ่ายปฏิบัติการมากกว่าเพราะ ผู้วิจัยมุ่งเน้นสถานการณ์ และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นขณะอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และฝ่ายปฏิบัติการเป็นกลุ่มที่

ได้รับผลกระทบโดยตรงในการในการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นทั้งผู้รับนโยบาย และ ผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่ฝ่ายสนับสนุนเป็นเพียงผู้รับนโยบายจากผู้บริหาร

### 3.2.2 ระดับพนักงานปฏิบัติการจำนวน 5 คน

#### 3.2.2.1 Manager 2 คน

#### 3.2.2.2 Captain 3 คน

คัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานทั้งหมด 210 คน คิดเป็น 10.5% ของพนักงานทั้งหมด เหตุผลที่เลือกกลุ่มตัวอย่างข้างต้น เนื่องจากบุคคลดังกล่าวเป็นผู้รับเอาข้อมูลจากผู้บริหาร โดยตรง และมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในแง่ของการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ย้ายสายงาน หลังจากผ่านกระบวนการประเมินศักยภาพ เพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถเก็บข้อมูลกับพนักงานกลุ่มอื่น เนื่องจากยังไม่รับผลกระทบโดยตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วน สามารถดูรายละเอียดในเอกสารแนบท้าย ภาคผนวก ดังนี้

### 3.3.1 การสอบถามข้อมูลทั่วไปจากการสัมภาษณ์

#### 3.3.1.1 ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์

#### 3.3.1.2 อายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์

ชุดคำถามนี้เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลเบื้องต้นของผู้สัมภาษณ์ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการสัมภาษณ์

### 3.3.2 การสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด โดยสัมภาษณ์รายบุคคลโดยใช้คำถาม ดังนี้

#### 3.3.2.1 คุณทราบถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือไม่

- หากทราบท่านทราบจากที่ใด
- ท่านทราบอะไรบ้าง กรุณาอธิบาย

- ท่านคิดว่าวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรคืออะไร
- ใครเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่ท่าน

ชุดคำถามนี้เพื่อศึกษาถึงปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรของแต่ละบุคคล ทั้งในแง่ผู้บริหาร, การสื่อสาร, ความรู้, และความเข้าใจในองค์กร

3.3.2.2 หากให้ท่านประเมินเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ท่านจะให้กี่คะแนน (ตอบเป็นตัวเลข 1-4) และเหตุใดจึงให้คะแนนเช่นนั้น

ชุดคำถามนี้เพื่อศึกษาถึงปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านตัวบุคคล ทั้งในแง่ทัศนคติ และพื้นฐานตัวบุคคล

3.3.2.3 คุณคิดว่าการกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนี้จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับองค์กร

- ด้านธุรกิจภาพรวมขององค์กร
- ด้านโครงสร้างขององค์กร
- ด้านบุคลากร

ชุดคำถามนี้เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3.3.2.4 คุณคิดว่าอะไรคือปัจจัยที่สามารถทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้อย่างสมบูรณ์

ชุดคำถามนี้เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถเสนอแนะแนวทางจากประสบการณ์ และมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์

### 3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ค้นคว้าเก็บข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ Content Analysis จากแหล่งข้อมูลทั้งทุติยภูมิและปฐมภูมิเพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ในการประเมินความความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้วิจัยแบ่ง Rating Scale เป็น 4 ชั้น คือ พร้อมมากที่สุด พร้อมมาก ไม่

พร้อม และไม่พร้อมอย่างยิ่ง เพื่ออ้างอิงประกอบเหตุผล และคำนวณค่าเฉลี่ยเพื่อใช้เป็นคะแนนที่สามารถอ้างอิงจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ได้





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับพนักงานจำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 5 คน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษาบริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง สามารถสรุปตามกรอบแนวคิด และประเด็นที่น่าสนใจของพนักงานได้ ดังนี้

#### 4.1 ปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน โดยอายุงานเฉลี่ยคิดเป็น 2.9 ปี โดยส่วนใหญ่ทราบการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างาน มีเพียง 2 คนจาก 10 คนที่หัวหน้างานไม่ได้แจ้งให้ทราบ แต่ทราบด้วยตนเอง ร้อยละ 70 คนทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรทำเพื่อ ความเติบโตของบริษัท และร้อยละ 40 กล่าวว่าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกรทำงานบริษัทแม่

ทั้งนี้ความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.2 คะแนนจาก 4 คะแนน โดยส่วนใหญ่เชื่อว่าผลกระทบในแง่ธุรกิจจะมีทิศทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผลกระทบในแง่โครงสร้างองค์กรจะทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น และในแง่บุคลากร พนักงานจะมีโอกาสในก้าวหน้าที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่ร้อยละ 30 ให้เหตุผลถึงความไม่มั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เนื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไม่ได้ทำให้ผู้สัมภาษณ์มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์กับองค์กร

##### 4.1.1 ด้านองค์กร

###### 4.1.1.1 ผู้บริหาร (Leader) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร - จากการสัมภาษณ์พบว่า บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงมีการออกกล่าวถึงผลที่พนักงานจะได้รับหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในทีมผู้บริหาร เช่นที่ Barista Manager กล่าวว่า “CEO มี

บริษัทแม่ที่มั่นคง ซึ่งค่อนข้างเชื่อมั่นว่าจะสามารถบริหารองค์กร และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้

ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ผู้บริหาร - International cooperate Chef ได้กล่าวว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนจากผู้บริหาร ให้พนักงานได้เข้าใจตรงกันว่าผู้บริหารคาดหวัง และต้องการจะเห็นผลลัพธ์อย่างไร สอดคล้องกับ Financial Controller ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีข้อกำหนดที่ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบเรื่องใด ไม่ควรให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน เพราะนอกจากจะสิ้นเปลืองกำลังคนแล้ว ยังสิ้นเปลืองงบประมาณของบริษัทอีกด้วย

4.1.1.2 การสื่อสาร (Communication) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ขั้นตอนของการสื่อสาร - ควรมีการสื่อสารที่ทำอย่างเป็นแบบแผนเพื่อให้แต่ละแผนกได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ตามการให้สัมภาษณ์ของ Head of Retails ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

วิธีการในการสื่อสาร - จากการสัมภาษณ์ Financial Controller ที่กล่าวว่า “ทุกคนกำลังมองอยู่ ดังนั้นการสื่อสารข้อมูลเป็นสิ่งที่สมควรทำ แม้ว่าฝ่ายนั้นจะไม่เกี่ยวข้อง แต่ทุกคนยังทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจทำเป็นจดหมายเวียน ประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และไม่ถูกบิดเบือน” โดยเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นไปได้อย่างล่าช้า พนักงานระดับปฏิบัติการขาดข้อมูลเรื่องสวัสดิการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ไม่ได้รับการสื่อสาร ไม่ทราบวิธีการประเมินผลงานของตนเองหลังจากการย้ายสาขา อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และเนื่องจากร้านมีหลายสาขาทำให้การกระจายข้อมูลเพื่อให้ทั่วถึง และเท่าเทียมกันเป็นเรื่องยาก แต่ละสัปดาห์จะมีการประชุมเพื่อกระจายข่าวสาร โดยการส่งตัวแทนมาประชุมร่วมกับสาขาอื่นๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หลังจากนั้นทาง Manager ก็จะเป็นผู้กระจายข่าวต่างๆ ไปยังพนักงานแต่ละสาขา

#### 4.1.1.3 ความรู้ (Knowledge) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ความรู้ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง – การที่องค์กร มีองค์ความรู้ของการเปลี่ยนแปลงถือเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Director of Operation ที่ว่า “สร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่ทำให้การประยุกต์ และปรับใช้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มีความเกี่ยวเนื่อง สอดคล้อง ประสานความร่วมมือ ไปจนถึงมีความรู้ที่รับผิดชอบในงานของตน”

#### 4.1.1.4 ความเข้าใจ (Empathy)

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง – พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Head of Barista กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความสับสน แต่ในแง่ขององค์กรที่ทำงานมา 6 ปี ถือว่าสมควรเพราะเป็นเวลาที่ยาวนาน และมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับบริษัทแม่ ธุรกิจจะได้เปรียบมากขึ้น โดยสามารถแบ่งปันความรู้ แบ่งปันอำนาจการตัดสินใจได้ดีขึ้น มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดี

ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง – พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่ได้รับจะเปลี่ยนไป ตามคำกล่าวของ Director of Operations ที่กล่าวว่า พนักงานจะมีบทบาทหน้าที่ที่ท้าทาย (Have better role to play)

### 4.1.2 ด้านบุคคล

#### 4.1.2.1 ทักษะทัศนคติส่วนบุคคล (Personal Attitude)

ผู้ให้สัมภาษณ์จาก 8 ใน 10 คนมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนั้นถือเป็นสิ่งที่จะสามารถทำให้องค์กรสามารถเติบโตก้าวหน้าทันธุรกิจ สอดคล้องกับบริษัทแม่ และมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น โดย Director of Operations ได้กล่าวถึงการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการรับมือการเปลี่ยนแปลงว่า “เราต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง

(Lead by the right people in the right way, if not any action couldn't happen”

#### 4.1.2.2 พื้นฐานแต่ละบุคคล (Personal Background) แบ่งได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ศักยภาพของพนักงาน – ดังที่ Barista Manager ที่กล่าวว่า ในการประเมินเป็นหนึ่งในการวัดค่าพนักงาน แต่อย่าลืมที่จะดูเรื่อง ประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับที่ Captain Restaurant กล่าวว่า พนักงานต้องใช้เวลาในการปรับตัว เรียนรู้การทำงานที่แตกต่างกัน แต่ความรู้สึกรคน และการปรับตัวก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวเอง โดยต้องทำงาน เพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน

การปรับตัว - เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานจำเป็นที่จะต้องย้ายสาขา และย้ายไปทำงานในสาขาอื่นที่อาจจะ ไม่คุ้นเคย ดังนั้นจึงต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว ดังที่ Captain Restaurant ได้มองถึงผลกระทบต่อตัวบุคลากรว่า “พนักงานต้องใช้เวลาในการ ปรับตัว เรียนรู้การทำงานที่แตกต่างกัน แต่ความรู้สึกรคน และการปรับตัว ก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวเอง โดยต้องทำงานเพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน”

## 4.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

### 4.2.1 ความชัดเจนของผู้บริหาร

ตามความเห็นของ Head of Retails กล่าวว่า “ผู้บริหารควรพิจารณาใน ภาพกว้าง มากกว่าที่จะดูในรายละเอียด เน้นการกำหนดทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจน รวมไปถึงรูปแบบของร้านที่อยากให้เป็นในแต่ละสาขา เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ ง่ายขึ้น” ทั้งนี้ปัจจุบัน CEO มีภารกิจค่อนข้างมาก จึงทำให้ไม่ได้มีโอกาสพบกับทีม ผู้บริหารอย่างเป็นทางการเป็นประจำ ทำให้ในการประชุมเพื่อหารือแนวทางในการทำงาน ของผู้บริหารนั้น ยังมีความสับสน และมีความหลากหลายของข้อมูล หลายครั้งต้องรอ CEO เป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว ที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร

#### 4.2.2 วิธีการในการสื่อสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์จาก 9 ใน 10 คนกล่าวถึงความบกพร่องทางการสื่อสาร ตั้งแต่ความคาดหวัง และความต้องการของผู้บริหาร ความทั่วถึงในการสื่อสารภายในองค์กร ข้อจำกัดเรื่องข้อมูล รวมไปถึงความสามารถของผู้รับสารที่แตกต่างกัน

#### 4.2.3 ประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

“สำหรับตัวเองคิดว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อยในช่วงหลัง แต่ผลลัพธ์ยังไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน จึงไม่มั่นใจว่าในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะประสบความสำเร็จ และเห็นผลลัพธ์ได้จริงหรือไม่ ผู้สัมภาษณ์จึงไม่อยากจะคาดหวังว่า การเปลี่ยนแปลงนี้จะประสบความสำเร็จ” Captain Restaurant กล่าว

#### 4.2.4 ขาดความชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน

Captain Barista กล่าวว่า อยากได้รับความชัดเจนเรื่องทิศทางการทำงาน ทั้งเรื่องค่าตอบแทน การพัฒนาคน สอดคล้องกับ Head of Retail ที่ว่า พนักงานไม่มีโอกาสเติบโต เนื่องจากข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ไม่ทราบแน่ชัดว่าใครเป็นผู้ประเมิน และวิธีการประเมินจะเป็นอย่างไร แต่ส่งผลดีต่อพนักงานคือสนับสนุนให้พนักงานเติบโตจากภายในก่อนที่จะรับคนจากภายนอก

### 4.3 แนวทางและข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงข้อควรคำนึง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างประสบความสำเร็จ โดยร้อยละ 80 กล่าวถึงวิธีการที่ใช้สื่อสารกันภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจ รับทราบข้อมูลที่ตรงกันก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 60 กล่าวถึงการสร้างความพร้อมของบุคลากรทั้งในแง่ความรู้ ความเข้าใจการทำงาน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ต้องรับมือ และร้อยละ 30 กล่าวถึงความชัดเจนของทิศทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

บททวน Core Value - ความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมการ และวางแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกันทั้งกระบวนการ ตามข้อเสนอแนะที่ Head of Barista ได้กล่าวถึง คือ “บททวน Core Value Vision และ Mission เพราะการที่เราเปลี่ยน เราเปลี่ยนทุกอย่าง ไม่ได้เปลี่ยนแปลงแค่โครงสร้าง ดังนั้นมันควรจะสอดคล้องเป็นเรื่องราวเดียวกัน ตั้งแต่ทิศทางขององค์กร มาจนถึงโครงสร้าง” ซึ่ง Mission, Vision, และ Core Value นำมาจากแนว

ทางการดำเนินงานตามแบบแผนของสหรัฐอเมริกา โดยไม่ได้มีการเปลี่ยน หรือแก้ไขตั้งแต่ก่อตั้งสาขาในประเทศไทยเมื่อปี ค.ศ.2010

เข้าใจพนักงาน - ผู้ให้สัมภาษณ์โดยเฉพาะในระดับ Captain ได้กล่าวถึงการทำงานภายใต้ความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดย อยากให้ผู้บริหาร หรือ Manager ได้สภาวะที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวว่า “อยากให้ผู้บริหารเห็นใจ เข้าใจในความกดดันที่พนักงานได้รับจากลูกค้า และทีมงาน เข้าใจในความพยายามของพนักงานที่อยากจะทำให้ดีขึ้น”

ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม – สอดคล้องกับ Financial Controller ที่กล่าวว่า ทุกคนกำลังมองอยู่ ดังนั้นการสื่อสารข้อมูลเป็นสิ่งที่สมควรทำ แม้ว่าฝ่ายนั้นจะไม่เกี่ยวข้อง แต่ทุกคนยังทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจทำเป็นจดหมายเวียน ประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และไม่ถูกบิดเบือน

การให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร – ตามที่ International Corporate Chef ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ให้ให้ข้อมูลกับ CEO ได้ เนื่องจากว่าผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะการทำงานได้ดีที่สุด บางครั้งข้อแนะนำของ CEO อาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆมาให้คำแนะนำ บนศักยภาพที่องค์กรมี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับพนักงานจำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 5 คน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษาบริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง สามารถสรุปตามกรอบแนวคิด และประเด็นที่น่าสนใจของพนักงานได้ ดังนี้

#### 4.1 ปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน โดยอายุงานเฉลี่ยคิดเป็น 2.9 ปี โดยส่วนใหญ่ทราบการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างาน มีเพียง 2 คนจาก 10 คนที่หัวหน้างานไม่ได้แจ้งให้ทราบ แต่ทราบด้วยตนเอง ร้อยละ 70 คนทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรทำเพื่อ ความเติบโตของบริษัท และร้อยละ 40 กล่าวว่าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับกรทำงานบริษัทแม่

ทั้งนี้ความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.2 คะแนนจาก 4 คะแนน โดยส่วนใหญ่เชื่อว่าผลกระทบในแง่ธุรกิจจะมีทิศทางที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผลกระทบในแง่โครงสร้างองค์กรจะทำให้การทำงานเป็นระบบมากขึ้น และในแง่บุคลากร พนักงานจะมีโอกาสในก้าวหน้าที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่ร้อยละ 30 ให้เหตุผลถึงความไม่มั่นใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่ เนื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ไม่ได้ทำให้ผู้สัมภาษณ์มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นประโยชน์กับองค์กร

##### 4.1.1 ด้านองค์กร

###### 4.1.1.1 ผู้บริหาร (Leader) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร - จากการสัมภาษณ์พบว่า บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงมีการออกกล่าวถึงผลที่พนักงานจะได้รับหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในทีมผู้บริหาร เช่นที่ Barista Manager กล่าวว่า “CEO มี

บริษัทแม่ที่มั่นคง ซึ่งค่อนข้างเชื่อมั่นว่าจะสามารถบริหารองค์กร และเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้’

ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ผู้บริหาร – International cooperate Chef ได้กล่าวว่า การสื่อสารวิสัยทัศน์ต้องชัดเจนจากผู้บริหาร ใ้พนักงานได้เข้าใจตรงกันว่าผู้บริหารคาดหวัง และต้องการจะเห็นผลลัพธ์อย่างไร สอดคล้องกับ Financial Controller ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีข้อกำหนดที่ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบเรื่องใด ไม่ควรให้เกิดการทับซ้อนในการทำงาน เพราะนอกจากจะสิ้นเปลืองกำลังคนแล้ว ยังสิ้นเปลืองงบประมาณของบริษัทอีกด้วย

4.1.1.2 การสื่อสาร (Communication) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ขั้นตอนของการสื่อสาร – ควรมีการสื่อสารที่ทำอย่างเป็นแบบแผนเพื่อให้แต่ละแผนกได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ตามการให้สัมภาษณ์ของ Head of Retails ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

วิธีการในการสื่อสาร - จากการสัมภาษณ์ Financial Controller ที่กล่าวว่า “ทุกคนกำลังมองอยู่ ดังนั้นการสื่อสารข้อมูลเป็นสิ่งที่สมควรทำ แม้ว่าฝ่ายนั้นจะไม่เกี่ยวข้อง แต่ทุกคนยังทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจทำเป็นจดหมายเวียน ประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และไม่ถูกบิดเบือน” โดยเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นไปได้อย่างล่าช้า พนักงานระดับปฏิบัติการขาดข้อมูลเรื่องสวัสดิการที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ไม่ได้รับการสื่อสาร ไม่ทราบวิธีการประเมินผลงานของตนเองหลังจากการย้ายสาขา อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และเนื่องจากร้านมีหลายสาขาทำให้การกระจายข้อมูลเพื่อให้ทั่วถึง และเท่าเทียมกันเป็นเรื่องยาก แต่ละสัปดาห์จะมีการประชุมเพื่อกระจายข่าวสาร โดยการส่งตัวแทนมาประชุมร่วมกับสาขาอื่นๆ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หลังจากนั้นทาง Manager ก็จะเป็นผู้กระจายข่าวต่างๆ ไปยังพนักงานแต่ละสาขา



#### 4.1.1.3 ความรู้ (Knowledge) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ความรู้ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง – การที่องค์กร มีองค์ความรู้ของการเปลี่ยนแปลงถือเป็นสิ่งสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Director of Operation ที่ว่า “สร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่ทำให้การประยุกต์ และปรับใช้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้มีความเกี่ยวเนื่อง สอดคล้อง ประสานความร่วมมือ ไปจนถึงมีความรู้ที่รับผิดชอบในงานของตน”

#### 4.1.1.4 ความเข้าใจ (Empathy)

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง – พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ดังที่ Head of Barista กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความสับสน แต่ในแง่ขององค์กรที่ทำงานมา 6 ปี ถือว่าสมควรเพราะเป็นเวลาที่ยาวนาน และมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับบริษัทแม่ ธุรกิจจะได้เปรียบมากขึ้น โดยสามารถแบ่งปันความรู้ แบ่งปันอำนาจการต่อรองได้ดีขึ้น มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ที่ดี

ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง – พนักงานจำเป็นต้องเข้าใจว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่ได้รับจะเปลี่ยนไป ตามคำกล่าวของ Director of Operations ที่กล่าวว่า พนักงานจะมีบทบาทหน้าที่ที่ท้าทาย (Have better role to play)

### 4.1.2 ด้านบุคคล

#### 4.1.2.1 ทักษะทัศนคติส่วนบุคคล (Personal Attitude)

ผู้ให้สัมภาษณ์จาก 8 ใน 10 คนมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนั้นถือเป็นสิ่งที่จะสามารถทำให้องค์กรสามารถเติบโตก้าวหน้าทันธุรกิจ สอดคล้องกับบริษัทแม่ และมีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น โดย Director of Operations ได้กล่าวถึงการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับการรับมือการเปลี่ยนแปลงว่า “เราต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง

(Lead by the right people in the right way, if not any action couldn't happen”

#### 4.1.2.2 พื้นฐานแต่ละบุคคล (Personal Background) แบ่งได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

ศักยภาพของพนักงาน – ดังที่ Barista Manager ที่กล่าวว่าในการประเมินเป็นหนึ่งในการวัดค่าพนักงาน แต่อย่าลืมที่จะดูเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับที่ Captain Restaurant กล่าวว่าพนักงานต้องใช้เวลาในการปรับตัว เรียนรู้การทำงานที่แตกต่างกัน แต่ความรู้สึกรคน และการปรับตัวก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวเอง โดยต้องทำงานเพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน

การปรับตัว - เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานจำเป็นที่จะต้องย้ายสาขา และย้ายไปทำงานในสาขาอื่นที่อาจจะไม่คุ้นเคย ดังนั้นจึงต้องอาศัยเวลาในการปรับตัว ดังที่ Captain Restaurant ได้มองถึงผลกระทบต่อตัวบุคลากรว่า “พนักงานต้องใช้เวลาในการปรับตัว เรียนรู้การทำงานที่แตกต่างกัน แต่ความรู้สึกรคน และการปรับตัวก็ต้องขึ้นอยู่กับตัวเอง โดยต้องทำงานเพื่อให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน”

## 4.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

### 4.2.1 ความชัดเจนของผู้บริหาร

ตามความเห็นของ Head of Retails กล่าวว่า “ผู้บริหารควรพิจารณาในภาพกว้าง มากกว่าที่จะดูในรายละเอียด เน้นการกำหนดทิศทาง เป้าหมายที่ชัดเจน รวมไปถึงรูปแบบของร้านที่อยากให้เป็นในแต่ละสาขา เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้ง่ายขึ้น” ทั้งนี้ปัจจุบัน CEO มีภารกิจค่อนข้างมาก จึงทำให้ไม่ได้มีโอกาสพบกับทีมผู้บริหารอย่างเป็นทางการเป็นประจำ ทำให้ในการประชุมเพื่อหารือแนวทางในการทำงานของผู้บริหารนั้น ยังมีความสับสน และมีความหลากหลายของข้อมูล หลายครั้งต้องรอ CEO เป็นผู้ตัดสินใจเพียงผู้เดียว ที่จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

### 4.2.2 วิธีการในการสื่อสาร

ผู้ให้สัมภาษณ์จาก 9 ใน 10 คนกล่าวถึงความบกพร่องทางการสื่อสาร ตั้งแต่ความคาดหวัง และความต้องการของผู้บริหาร ความทั่วถึงในการสื่อสารภายในองค์กร ข้อจำกัดเรื่องข้อมูล รวมไปถึงความสามารถของผู้รับสารที่แตกต่างกัน

#### 4.2.3 ประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

“สำหรับตัวเองคิดว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อยในช่วงหลัง แต่ผลลัพธ์ยังไม่สามารถเห็นได้ชัดเจน จึงไม่มั่นใจว่าในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะประสบความสำเร็จ และเห็นผลลัพธ์ได้จริงหรือไม่ ผู้สัมภาษณ์จึงไม่อยากจะคาดหวังว่า การเปลี่ยนแปลงนี้จะประสบความสำเร็จ” Captain Restaurant กล่าว

#### 4.2.4 ขาดความชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน

Captain Barista กล่าวว่า อยากได้รับความชัดเจนเรื่องทิศทางการทำงาน ทั้งเรื่องค่าตอบแทน การพัฒนาคน สอดคล้องกับ Head of Retail ที่ว่า พนักงานไม่มีโอกาสเติบโต เนื่องจากข้อมูลที่ไม่ชัดเจน ไม่ทราบแน่ชัดว่าใครเป็นผู้ประเมิน และวิธีการประเมินจะเป็นอย่างไร แต่ส่งผลดีต่อพนักงานคือสนับสนุนให้พนักงานเติบโตจากภายในก่อนที่จะรับคนจากภายนอก

### 4.3 แนวทางและข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงข้อควรคำนึง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างประสบความสำเร็จ โดยร้อยละ 80 กล่าวถึงวิธีการที่ใช้สื่อสารกันภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้เข้าใจ รับทราบข้อมูลที่ตรงกันก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 60 กล่าวถึงการสร้างความพร้อมของบุคลากรทั้งในแง่ความรู้ ความเข้าใจการทำงาน และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ต้องรับมือ และร้อยละ 30 กล่าวถึงความชัดเจนของทิศทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

บททวน Core Value - ความรู้ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมการ และวางแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรยังต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่น เพื่อการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกันทั้งกระบวนการ ตามข้อเสนอแนะที่ Head of Barista ได้กล่าวถึง คือ “บททวน Core Value Vision และ Mission เพราะการที่เราเปลี่ยน เราเปลี่ยนทุกอย่าง ไม่ได้เปลี่ยนแปลงแค่โครงสร้าง ดังนั้นมันควรจะสอดคล้องเป็นเรื่องราวเดียวกัน ตั้งแต่ทิศทางขององค์กร มาจนถึงโครงสร้าง” ซึ่ง Mission, Vision, และ Core Value นำมาจากแนว

ทางการดำเนินงานตามแบบแผนของสหรัฐอเมริกา โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขตั้งแต่ก่อตั้งสาขาในประเทศไทยเมื่อปี ค.ศ.2010

เข้าใจพนักงาน - ผู้ให้สัมภาษณ์โดยเฉพาะในระดับ Captain ได้กล่าวถึงการทำงานภายใต้ความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดย อยากให้ผู้บริหาร หรือ Manager ได้สภาวะที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวว่า “อยากให้ผู้บริหารเห็นใจ เข้าใจในความกดดันที่พนักงานได้รับจากลูกค้า และทีมงาน เข้าใจในความพยายามของพนักงานที่อยากจะทำให้ดีขึ้น”

ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม – สอดคล้องกับ Financial Controller ที่กล่าวว่า ทุกคนกำลังมองอยู่ ดังนั้นการสื่อสารข้อมูลเป็นสิ่งที่สมควรทำ แม้ว่าฝ่ายนั้นจะไม่เกี่ยวข้อง แต่ทุกคนยังทำงานอยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจทำเป็นจดหมายเวียน ประกาศอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ทุกคนได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์และไม่ถูกบิดเบือน

การให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร – ตามที่ International Corporate Chef ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ให้ให้ข้อมูลกับ CEO ได้ เนื่องจากว่าผู้บริหารจะต้องเข้าใจลักษณะการทำงานได้ดีที่สุด บางครั้งข้อแนะนำของ CEO อาจจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆมาให้คำแนะนำ บนศักยภาพที่องค์กรมี

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องมือหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากกรณีศึกษา
3. เพื่อสามารถเสนอแนวทางในป้องกัน และแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

###### 5.1.1.1 ด้านองค์กร

- ผู้บริหาร (Leader)
  - ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
  - ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ผู้บริหาร
- การสื่อสาร (Communication)
  - ขั้นตอนของการสื่อสาร
  - วิธีการในการสื่อสาร
- ความรู้ (Knowledge)
- ความเข้าใจ (Empathy)
  - สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
  - ผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

###### 5.1.1.2 ด้านบุคคล

- ทักษะคติส่วนบุคคล (Personal Attitude)

- พื้นฐานแต่ละบุคคล (Personal Background) แบ่งได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้
  - ศักยภาพของพนักงาน
  - การปรับตัว

## 5.1.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

- 5.1.2.1 ความชัดเจนของผู้บริหาร
- 5.1.2.2 วิธีการในการสื่อสาร
- 5.1.2.3 ประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง
- 5.1.2.4 ขาดความชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน

## 5.1.3 แนวทางและข้อเสนอแนะจากผู้ให้สัมภาษณ์

- 5.1.3.1 ทบทวน Core Value
- 5.1.3.2 เข้าใจพนักงาน
- 5.1.3.3 ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
- 5.1.3.4 การให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.2.1 ปัจจัย และวิธีการที่ปัจจัยมีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

- 5.2.1.1 ผู้บริหาร - จากผลการสัมภาษณ์ และการเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ในด้านของผู้บริหาร ที่จะต้องมีทั้งความเชื่อมั่นและความชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรา แก้ววิรัตน์ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่ง ในประเทศไทย ที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารที่จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (Daft, 2013) ที่กล่าวว่าการมีแนวคิด (Ideas) หรือสิ่งที่จะสื่อออกมาในรูปแบบของ

การเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ เพื่อให้เกิดการจัดการ หรือการจัดทำงานในรูปแบบใหม่

5.2.1.2 การสื่อสาร - สอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส รัตนมณูณ (2557) ที่ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุน และขัดขวางการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จะกล่าวถึงผู้บริหารแล้ว ยังเชื่อมโยงเข้ากับปัจจัยเรื่อง การสื่อสาร ตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ในเรื่องการสื่อสารเป้าหมาย (Communicate a new vision) ที่จำเป็นต้องนำเสนอผ่านข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบทิศทาง และสิ่งที่ต้องเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง

5.2.1.3 ความรู้ – การที่องค์กรมีบุคคลที่มีความรู้เรื่องกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง และมีการให้ความรู้เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ ขั้นตอน การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establish a sense of urgency) ตามทฤษฎีของ Kotter ที่กล่าวว่า เป็นการรวบรวมข้อมูล และเหตุผลต่างๆ ซึ่งให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อตอบคำถามว่าทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยที่โชติรส รัตนมณูณ กล่าวว่า ยิ่งผู้นำที่รู้ และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้ว นั้น ยิ่งทำให้ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง มีเพียงส่วนน้อยที่คิดว่าตนจะล้มเหลว และส่วนน้อยที่ปรารถนาจะ 'ไม่'ให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอะไรเลย (Washington and Hacker (2004), อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูณ)

5.2.1.4 ความเข้าใจ – ความเข้าใจในสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส รัตนมณูณในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่กล่าวว่า พนักงานย่อมได้รับผลกระทบทั้งด้านการทำงาน และด้านความรู้สึก ดังนั้นการใช้ความเข้าใจในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง การแสดงความเห็นใจ และ

ช่วยเหลือในระหว่างการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ย่อมทำให้ ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้

- 5.2.1.5 ทักษะ - ความพร้อมของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง ที่ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Lewin ที่กล่าวว่า ในขั้นตอนของ การ ละลาย (Unfreezing) นั้นมนุษย์มีความเคยชินกับสิ่งที่เคยปฏิบัติ มา จนหล่อหลอมเป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร แต่เมื่อมีสิ่ง ที่ ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องละลายพฤติกรรม เดิมที่เคยชิน โดยการย้ายจากจุดสมดุลของตัวเอง ไปยังจุดที่ ได้รับแรงกดดันทั้งจากแรงด้านภายในตัวเอง และจากบุคคลที่ เกี่ยวข้อง โดยในขั้นนี้ สามารถใช้ได้ทั้งการ สร้างความเร่งด่วน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Burning Platform), การท้าทาย, การให้ข้อมูล, การปรับโครงสร้าง, หรือแม้กระทั่งการออกคำสั่ง
- 5.2.1.6 พื้นฐานของบุคคลแรงด้านของแต่ละบุคคล - สอดคล้องตาม งานวิจัย Best Practices in Change Management benchmarking study ที่พบว่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ เปลี่ยนแปลงในอันดับที่ 3 คือแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจาก พนักงาน (Resistance to the change from employees)

## 5.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

- 5.2.2.1 ความชัดเจนของผู้บริหาร - สอดคล้องกับ พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558) ที่ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา การ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่ง ในประเทศไทย พบว่าทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้การให้การสนับสนุนจากทีม ผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรบรรลุผล
- 5.2.2.2 วิธีการในการสื่อสาร - สอดคล้องกับขั้น การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate a new vision) ของ Kotter ที่องค์กรจำเป็นต้อง นำเสนอผ่านข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ ทราบทิศทาง และสิ่งที่ต้องเตรียมตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง



5.2.2.3 ประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง – ในการเปลี่ยนแปลงที่ เคยเกิดขึ้นและพนักงานคิดว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จย่อมส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ William Bridge ที่ได้อธิบายทฤษฎีการจัดการกับ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งศึกษาด้านพฤติกรรม และ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ในระยะกลาง (The Neutral Zone) ซึ่งเป็นระยะที่กำลังก้าวผ่านช่วงเวลาเดิมที่ สูญเสียไป แต่ยังไม่ก้าวไปสู่ระยะเริ่มต้นใหม่ที่สมบูรณ์แบบ จึง เรียกว่าระยะกลาง เป็นสภาวะที่ยากลำบาก ที่เกิดการ เปลี่ยนแปลงทางจิตใจ ประกอบกับการปรับเปลี่ยนแบบแผน ใหม่ไปพร้อมกัน

5.2.2.4 ขาดความชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน – เนื่องจาก พนักงานไม่มั่นใจว่าในการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้ตนเองเติบโต ให้นำที่ได้อย่างไร และจะใช้วิธีการใดในการประเมิน สอดคล้องกับทฤษฎีของ Kotter ในขั้นที่ 5 คือ กระตุ้นเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง (Empower people to act) เปิดโอกาสให้ บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเตรียมตัวกับการเปลี่ยนแปลง โดย อาจจะมีการจัดฝึกฝนเพื่อเตรียมความพร้อม การประยุกต์ เป้าหมายให้กลายมาเป็นการปฏิบัติ ในขั้นนี้จะมีทั้งการ สนับสนุน และการสร้างความกดดัน เพื่อก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง รวมไปถึงขั้นที่ 6 ที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ระยะสั้น (Create short Term Wins) การสร้างความสำเร็จในการ เปลี่ยนแปลงในระยะสั้น เพื่อให้เกิดความไว้วางใจให้เห็นเป็น รูปธรรมที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกลุ่มสนับสนุน และลดแรง ต้านที่อาจเกิดขึ้นให้ลดน้อยลงได้อีกด้วย

### 5.3 แนวทางและข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

- 5.3.1 ผู้บริหารควรมีการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากแนวทางเดิมเป็นแนวทางที่รับมาจากต้นกำเนิดขององค์กร โดยไม่ได้มีการนำมาปรับใช้เพื่อให้เข้ากับสภาพธุรกิจของประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรดำเนินธุรกิจมากกว่า 6 ปี ดังนั้นผู้บริหารจึงควรประชุมเพื่อหาแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
- 5.3.2 ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องควรวางกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้แต่ละฝ่ายมีแนวทางในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อองค์กร และเอื้อประโยชน์ต่อกัน จากเดิมที่แต่ละฝ่ายมีความคิด แนวทางการทำงานแตกต่างกัน ในการวางกลยุทธ์ร่วมกันจะช่วยทำให้ระบบในงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่อีกด้วย
- 5.3.3 หัวหน้าแต่ละฝ่ายควรวิเคราะห์ความต้องการในการรับข้อมูล โดยพิจารณาถึงพนักงานเป็นหลัก เนื่องจากในการสื่อสารความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน ทำให้การสื่อสารที่มีอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ราบรื่น หากหัวหน้าสามารถวิเคราะห์พนักงานของตนได้ว่าควรสื่อความในรูปแบบใด จะช่วยเอื้อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 5.3.4 สร้างทีม Change Agent เพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารอย่างทั่วถึง หากเป็นบุคคลที่สามารถเป็นแกนนำในการสื่อสารของแต่ละแผนกที่มีความพร้อม และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มาก เข้าใจสภาพธุรกิจขององค์กรก็จะยิ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น
- 5.3.5 ควรเตรียมความพร้อมของพนักงานก่อนเริ่มทำงาน โดยจัดฝึกอบรมที่เป็นกิจจะลักษณะ ก่อนที่พนักงานจะต้องไปบริการลูกค้า ให้เข้าใจแนวทางการทำงาน ลักษณะสินค้า และผลิตภัณฑ์ เข้าใจลูกค้า รวมถึงทรัพยากรที่มี เพื่อให้พนักงานเรามีความพร้อมทั้งด้านความรู้เกี่ยวกับองค์กร และมีความเข้าใจกับ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงได้  
อย่างดี

#### 5.4 ข้อเสนอแนะเชิงวิจัย

5.4.2 การเก็บข้อมูลในการสัมภาษณ์ หากสามารถเก็บข้อมูลในปริมาณที่เพิ่มขึ้น จะ  
สามารถทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย และน่าเชื่อถือมากขึ้น โดยเน้นสัดส่วนใน  
กลุ่มตัวอย่างที่มีผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยตรง

5.4.3 ในการออกแบบคำถามงานวิจัยควรค้นคว้าให้มากขึ้น เพื่อให้ได้คำถามงานวิจัย  
ที่มีคุณภาพ

5.4.4 ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล หากมีระยะเวลาที่มากขึ้น ก็จะสามารถมีโอกาสดู  
วางแผน และเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหารได้

## บรรณานุกรม

- Bridges, W. (1991). **Managing transitions: Making the most of change (Second ed.)**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Daft, R. L. (2013). **Organization Theory and Design**. Mason, Ohio: Thomson/South-Western. Print.
- Heathfield, S. M. (2016), **Communication in Change Management**:  
<https://www.thebalance.com/communication-in-change-management-1917805>
- Kotter, J.P. (1996). **Leading change**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Robbins, S.P., and Judge, T.. Organizational Behavior. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall, 2015. Print.
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม. วารสารสถาบันพระปกเกล้าปีที่ 5 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม - สิงหาคม.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556) การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนกรกฎาคม - ธันวาคม.
- โชติรส รัตนมณูญ (2557) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุน และขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
- พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558). การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่ง ในประเทศไทย (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา INNOVATION AND MANAGEMENT.

## ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

### Interview form: Factors That May Cause Change in an Organization Structure

1. What's your position?
2. How long have you been working with us?
3. How much do you know about Change in an Organization Structure?

What's the objective?

Did senior management explain clearly what is going to be?

4. How do you rate the change process?

How important of this kind of change?

Are you ready to change?

5. How does the change affect our company?

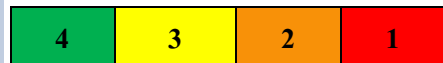
Business

Organization

People

6. What do you think the company needs to make it change?

Rating scale



Thank you for your time

