การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง

นครินทร์ เทพช่วย

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย
โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2559

……..……...……..……
นายนครินทร์ เทพช่วย
ผู้วิจัย

……..……..……	……..……..……
ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฏัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ
Ph.D. (Human Resource Management)	Ed.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
……..……..……	……..……..……
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.	สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์
คณบดี	M.B.A
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษาบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มลฤดี สระฏัน, Ph.D. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งเสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา ให้ข้อเสนอแนะ และตรวจแก้ไขความถูกต้องของเนื้อหา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรเกษม กันตามระ, Ed.D. ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A. กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่เสียสละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำ เพื่อความสมบูรณ์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ รวมถึงกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบคำถามและทำแบบสอบถามของผู้วิจัย

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา รวมทั้งเพื่อนนักศึกษาสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร รุ่น HO17C สำหรับคำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ เป็นกำลังใจ และคอยผลักดันให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

นครินทร์ เทพช่วย

การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย
โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง
STUDY OF CHANGE PROCESS WORK AND THE READINESS FOR SALES
DEPARMENT'S EMPLOYEES THAT EFFECTED BY EXTERNAL ENVIRONMENTS.
CASE STUDY: ALCOHOL (READY TO DRINK) SALES AND DISTRIBUTION COMPANY

นครินทร์ เทพช่วย 5750449

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระฏัน, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และศึกษาความพร้อมของพนักงานเนื่องจากปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันและปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงานและองค์กรในการบริหารจัดการในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการหาค่าเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยจากแบบสำรวจความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือผู้บริหารและพนักงานฝ่ายขาย รวมทั้งสิ้น 10 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงาน กล่าวคือ ปัจจัยทางด้านเพศน่าจะมีผลน้อย ส่วนด้านอายุ อายุงาน สถานภาพ และระดับการศึกษานั้นน่าจะมีผลมากกว่า และปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร ทางด้านวิสัยทัศน์/ พันธกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โครงสร้างของหน่วยงาน การให้รางวัล และบริษัทให้การสนับสนุน นั้นมีผลกับการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

คำสำคัญ: กระบวนการทำงาน/ การเตรียมความพร้อม/ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร/ วิสัยทัศน์

37 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ข**
บทคัดย่อ	**ค**
สารบัญตาราง	**จ**
สารบัญรูปภาพ	**ฉ**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**5**
2.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา	5
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	**16**
บทที่ 4 ผลการวิจัย	**20**
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	20
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร	22
4.3 แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง	24
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย	**27**
5.1 สรุปผลการวิจัย	27
5.2 อภิปรายผล	29
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	31
5.4 ข้อจำกัดสำหรับการทำวิจัย	33
บรรณานุกรม	**34**
ภาคผนวก แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	**36**
ประวัติผู้วิจัย	**37**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ	20
4.2	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามช่วงอายุ	20
4.3	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามช่วงอายุงาน	21
4.4	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามสถานภาพ	21
4.5	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด	21
4.6	แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละปัจจัยที่สำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง	24
4.7	แสดงคะแนนเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่สำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	25

สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin	6
2.2	แสดงรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้	7
2.3	แสดง Weisbord's Six-Box Model	10
3.1	แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง	16
4.1	แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากแบบสำรวจความพร้อมฯ	25
4.2	แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงฯ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	26

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคสมัยที่มีความก้าวหน้าเข้าสู่ยุคดิจิตอล ในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ความเจริญก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยย่นโลกให้เล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด ด้วยความเร็ว เวลาเพียงเสี้ยววินาที ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น เป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ที่มีผลกระทบกับการบริหารจัดการภายในองค์กร อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร กลยุทธ์และกระบวนการทำงานของแผนกต่างๆ ในองค์กร ส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน จากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคง ไปสู่การมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากที่เคยใช้การควบคุมจากศูนย์กลาง ไปสู่การกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้แก่พนักงานระดับล่าง จากการเน้นความเหมือนกัน ไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย จากแนวคิดขององค์กรที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร จากที่เคยให้ความสำคัญของวัตถุเป็นหลัก ไปเป็นการให้ความสำคัญของพนักงาน ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และการบริหารจัดการชีวิตให้สมดุล (Daft, 2013)

นอกจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วนั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบทำให้องค์กรควรเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน อาทิ ปัจจัยทางด้านการตลาด กล่าวคือ การคำนึงถึงความสำคัญและความสัมพันธ์กับลูกค้า ตัวแทนขาย ผู้ใช้สินค้าและบริการขององค์กร เพื่อสนองตอบต่ออุปสงค์และอุปทานของตลาด และอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ ปัจจัยทางด้านประเภทธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ การพิจารณา เฝ้าระวังคู่แข่งปัจจุบัน และคู่แข่งรายใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจเดียวกัน คำนึงถึงความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อที่จะให้องค์กร สามารถแข่งขันในธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และดำเนินธุรกิจสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคดิจิตอล

ด้วยปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้บริษัทฯ ซึ่งประกอบธุรกิจจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่ม (Ready to Drink) ควรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของแต่ละแผนกในองค์กร ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล ลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น และสามารถตอบสนองลูกค้าทั้งภายในองค์กร (การประสานงานกันระหว่างแผนก) และภายนอกองค์กร (ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันและอยู่รอดในธุรกิจที่กำลังเข้าสู่ยุคดิจิตอล

ดังนั้นผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา การเตรียมความพร้อมของพนักงาน สำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของแต่ละแผนก โดยมุ่งศึกษาฝ่ายขายเป็นหลัก ซึ่งถือว่าเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญ เพราะเป็นฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ Core Business ขององค์กรโดยตรง โดยหวังว่าการศึกษาในครั้งนี้จะสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน ให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ จูงใจพนักงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมไปถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายขายให้มีประสิทธิผลมากขึ้น และเพื่อเป็นแบบอย่างในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานอื่นต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่จะเกิดขึ้น
2. เพื่อศึกษาความพร้อมของพนักงาน และการบริหารจัดการในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง

1.3 ขอบเขตการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เนื้อหาที่ทำการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

1. พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร และความแตกต่างของช่วงรุ่นอายุของพนักงาน อายุการทำงาน เพื่อจักได้บริหารจัดการกับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การบริหารจัดการในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลง เพื่อได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม
3. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบกับการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อจักได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานของแต่ละให้ตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิผล

1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัทฯ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายขาย สาเหตุที่เลือกเนื่องจากบริษัทฯ มีรูปแบบการบริหารเป็นแบบ Family Business ในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และมีความเป็น Professional ในด้านการบริหารธุรกิจ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ สามารถศึกษาเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจได้ โดยกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น ผู้จัดการ 3 คน จากจำนวนผู้บริหาร 4 คนของฝ่ายขาย พนักงานขายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย คือ พนักงานขายผ่านตัวแทนขายของแต่ละพื้นที่ภูมิภาค (Sales Agent) 3 คน จากจำนวน 6 คน, พนักงานขายผ่านช่องทางห้างสรรพสินค้าและร้านสะดวกซื้อ 2 คน จากจำนวน 2 คน และพนักงานแผนกประสานงานขาย 2 คน จากจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน จากจำนวนผู้จัดการและพนักงานขายสังกัดฝ่ายขายทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งอายุการทำงานกับบริษัทฯ ช่วงรุ่นอายุ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2559

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้องค์กรและพนักงาน มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของฝ่ายขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. พนักงานได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ทั้งในเรื่องของกระบวนการทำงาน และเรื่องที่พนักงานอยากให้องค์กรสนับสนุนการพัฒนา เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของในการพัฒนา

1.5 นิยามศัพท์

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบกับองค์กรในการดำเนินธุรกิจ

ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา โดยเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน

กระบวนการทำงาน หมายถึง รูปแบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่การรับข้อมูลจากหน่วยงานอื่น นำมาปฏิบัติ และส่งต่อข้อมูลให้หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป

บทที่ 2
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

2.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นไปไม่ได้ที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ทุกอย่าง ผู้บริหารควรจะมุ่งเฉพาะปัจจัยทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญเท่านั้น โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีอยู่ 2 ส่วน คือ

สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของกิจการ ประกอบไปด้วย คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตลาดแรงงาน ลูกค้า ปัจจัยระหว่างประเทศ

สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยที่ไม่กระทบต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่มีผลต่อการตัดสินใจในระยะยาว ได้แก่ ทรัพยากรทางด้านการเงิน เทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ รัฐบาล การเมืองและกฎหมาย ภูมิศาสตร์ สังคมและวัฒนธรรม (Daft, 2013: 148 – 151)

2.1.2 ความหมายและความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

ความหมายของพฤติกรรมองค์กร

Middle mist and Hitt (1998) อ้างถึงใน www.it.nation.ac.th ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์กรว่า พฤติกรรมองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ (Baron and Greenberg, 1989) ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้นๆ

ดังนั้น พฤติกรรมองค์กร จึงเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เป็นส่วนช่วย

ในการวิเคราะห์ ซึ่งข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม

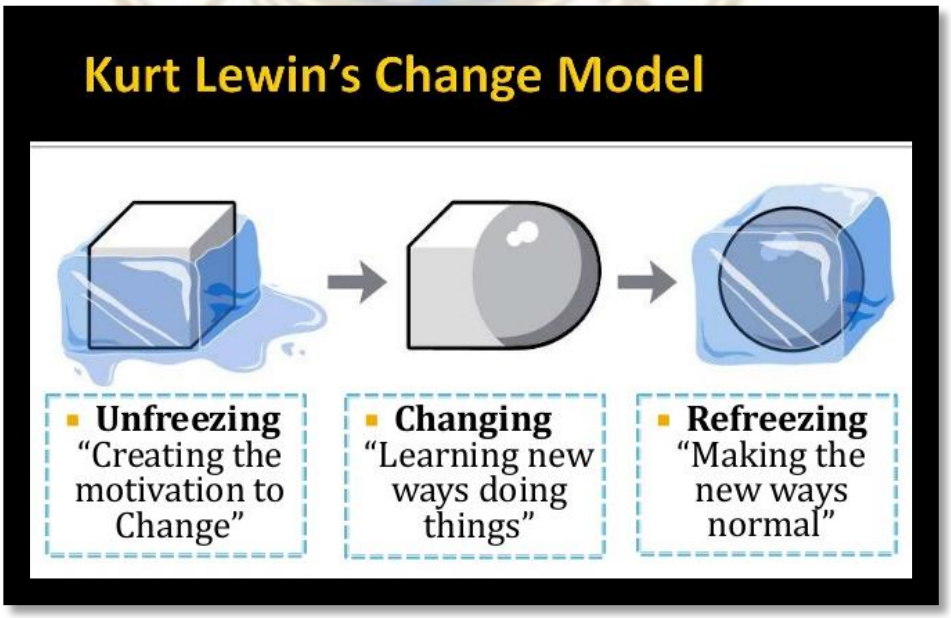
ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร

การบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้นการที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ตลอดจนทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร เพื่อที่จะทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมได้ และสามารถควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

2.1.3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin เป็นการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาองค์กรกับธรรมชาติของน้ำ ได้แก่ การหลอมเหลว (Unfreezing), การไหล (Moving) และการคงรูป (Refreezing) กระบวนการพัฒนาองค์กรหรือการทำ OD ตามแนวคิดของ Lewin จึงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (ตามรูปภาพ 2.1) คือ

รูปภาพ 2.1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin



1.การเตรียมความพร้อม (Unfreezing) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่มีความยาก เนื่องจากมนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการพัฒนาองค์กรจึงหมายถึงการทำให้องค์กรมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะใหม่ที่ดีขึ้น ซึ่งในทางปฏิบัติคือการทำให้สมาชิกตระหนักว่าองค์กรมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นจะไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดี

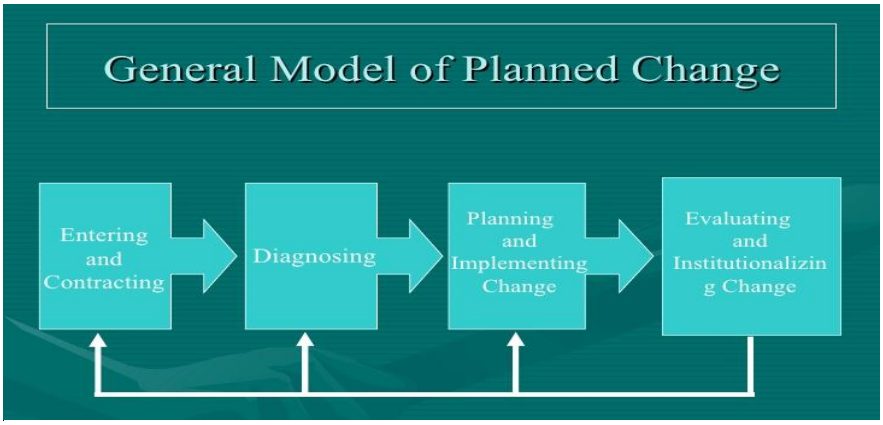
2.การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เมื่อเปรียบเทียบกับธรรมชาติของน้ำ คือการทำให้น้ำไหลไปยังสถานที่ที่ต้องการ โดยในกระบวนการพัฒนาองค์กรตามแนวทางของ OD จึงเป็นการเลือก Intervention หรือกิจกรรมพัฒนาองค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ก้าวเข้าสู่สถานะใหม่ตามที่ต้องการ พร้อมทั้งนำกิจกรรมพัฒนาองค์กรดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

3.การรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ในกระบวนการพัฒนาองค์กรหมายถึงการทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงหรือวิธีปฏิบัติใหม่ขององค์กรที่เกิดขึ้นในขั้นตอน Changing ดำรงอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการทำ OD ที่ต้องการให้ผลที่เกิดขึ้นดำรงอยู่ในระยะยาว (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ 2558: 30 – 33)

2.1.4 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง General Model of Planned Change

รูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ (General Model of Planned Change) ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินการพัฒนาองค์กรได้อย่างสะดวก โดยที่ยังคงเป็นไปตามแนวทางที่สอดคล้องกับค่านิยมและวิธีปฏิบัติของ OD ปัจจุบันองค์กรต่างๆ จึงมักยึดรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

รูปภาพ 2.2 แสดงรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้



จากรูปภาพ 2.2 แสดงรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้โดย Cummings and Worley (p.28) นำเสนอประกอบด้วย 4 กิจกรรมพื้นฐาน (Basic Activities) โดยที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและสมาชิกองค์กรดำเนินการร่วมกัน ซึ่งได้แก่

1. การนำเสนอประเด็นและข้อตกลง (Entering and Contracting) แบ่งออกเป็น 2 ช่วงคือ

1.1 การนำเสนอประเด็น (Entering) เริ่มต้นด้วยการที่ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์กร เช่น พันธกิจ ค่านิยม ความเป็นมา โครงสร้างองค์กร สินค้าและบริการ เป็นต้น รวบทั้งรวบรวมข้อมูลอื่นๆ เพิ่มเติมจากตัวแทนขององค์กร เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และกำหนดแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมด้วยตนเอง เนื่องจากสิ่งที่ตัวแทนขององค์กรซึ่งไม่มีความเชี่ยวชาญด้าน OD นำเสนอมาอาจจะไม่ถูกต้อง โดยที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรรวบรวมข้อมูล ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การสังเกตพฤติกรรมการทำงาน (Observation) การสัมภาษณ์ (Interview) การสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และการศึกษาข้อมูลต่างๆ จากเอกสารขององค์กร (Document Review) ซึ่งแต่ละวิธีมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน จึงอาจต้องใช้หลายวิธีการร่วมกันในการรวบรวบข้อมูล ในขณะเดียวกันตัวแทนองค์กรจะรวบรวมข้อมูลของที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของที่ปรึกษาฯในการดำเนินโครงการ OD ร่วมกับองค์กร

1.2 การทำข้อตกลง (Contracting) จะเกิดขึ้นหากตัวแทนขององค์กรเห็นด้วยกับสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขที่ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรนำเสนอ และเชื่อว่าที่ปรึกษาฯ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เพียงพอที่จะทำแนวทางดังกล่าวประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปข้อตกลงที่จัดขึ้นจะประกอบด้วยรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

<u>ความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย</u> เช่น องค์กรจะระบุผลลัพธ์ที่คาดหวังจากโครงการ ในขณะที่ที่ปรึกษาฯ จะระบุค่าตอบแทน และโอกาสในการอ้างอิงผลงานต่อบุคคลอื่น

<u>เวลาและทรัพยากรอื่นๆ</u> เช่น ระยะเวลาในการดำเนินโครงการ กลุ่มบุคคลที่จะเข้าร่วมโครงการ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง

<u>กฎกติกาในการดำเนินโครงการ</u> เช่น การรักษาความลับ แนวทางในการตัดสินใจเรื่องที่แต่ละฝ่ายมีความเห็นไม่ตรงกัน

2. การวินิจฉัยระบบ (Diagnosing) เป็นขั้นตอนที่ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรได้รับคัดเลือกให้ดำเนินโครงการ OD ทำการวินิจฉัยองค์กรหรือระบบที่เกี่ยวข้องในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น McKinsey's 7S Model, Weisbord's Six-Box Model, Nadler and Tushman's Congruency Model, Galbraith's STAR Model เป็นต้น เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และ

กิจกรรมพัฒนาองค์กรต่างๆ (OD Interventions) ที่สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว พร้อมทั้งนำเสนอข้อสรุปดังกล่าวให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรรับทราบ การวินิจฉัยระบบในขั้นตอนนี้แตกต่างจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและการนำเสนอแนวทางแก้ไขในกิจกรรมการนำเสนอประเด็นของขั้นตอนแรก เนื่องจากเป็นการวินิจฉัยองค์กรหรือระบบในเชิงลึก ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างขนาดที่ใหญ่เพียงพอที่ทำให้ผลของการวินิจฉัยมีความน่าเชื่อถือ

3. การวางแผนและปฏิบัติตามแผน (Planning and Implementing Change) เป็นขั้นตอนที่ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและสมาชิกขององค์กรร่วมกันกำหนดและปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการ (Action Plan) ของโครงการ OD ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การเตรียมความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์สำหรับการทำ OD การกำหนดแผนของกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและการจัดตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบกิจกรรมดังกล่าว การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน การส่งเสริมพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

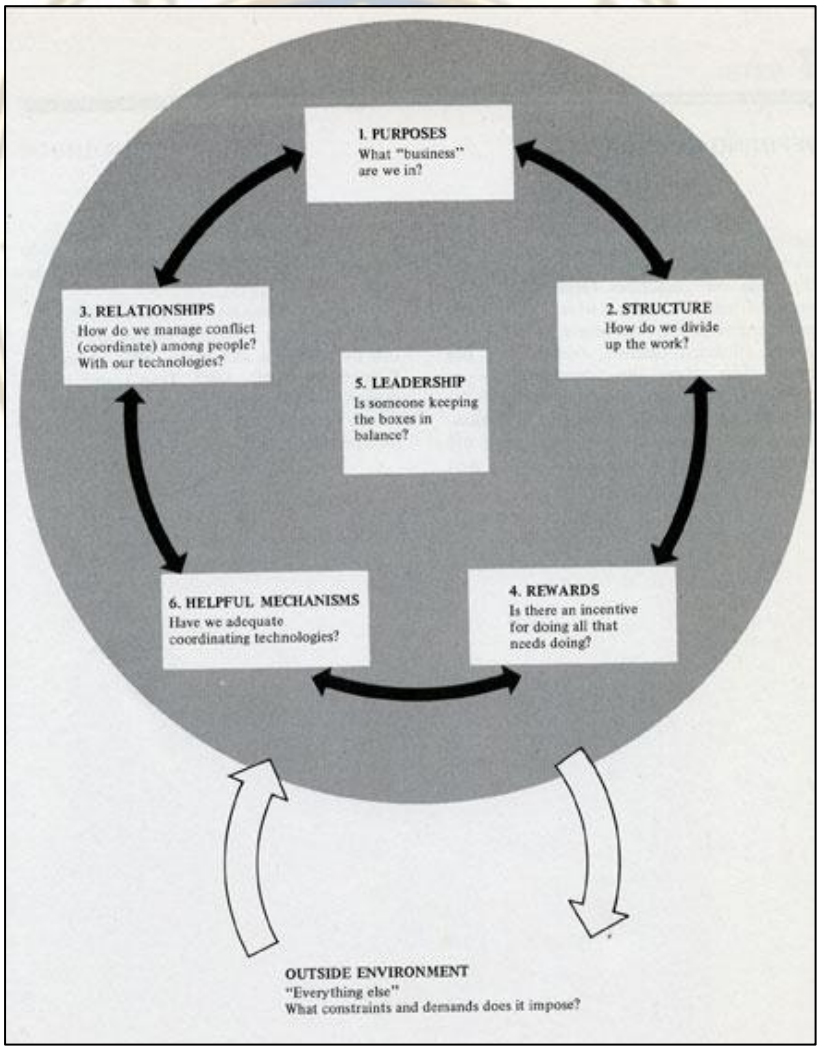
4. การประเมินและรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and Institutionalizing Change) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงหลังจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของโครงการ OD ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรมพัฒนาองค์กรในขั้นตอนที่แล้วประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ หากผลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและสมาชิกอาจจำเป็นต้องย้อนกลับไปวินิจฉัยองค์กรหรือระบบที่เกี่ยวข้องในองค์กรและดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ใหม่ แต่หากผลลัพธ์ของโครงการสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร ที่ปรึกษาด้านการพัฒนาองค์กรและคณะทำงานจะทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป เช่น Socialization, Commitment, Reward Allocation เป็นต้น (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ 2558: 37 – 40)

2.1.5 การวินิจฉัยระบบด้วย Weisbord's Six-Box Model

Weisbord's Six-Box Model เป็นหนึ่งในเครื่องมือชิ้นแรกๆ สำหรับการวินิจฉัยระบบที่นำเสนอโดย Marvin Weisbord ซึ่งอธิบาย Model นี้ด้วยการเปรียบเทียบองค์ประกอบขององค์กรกับจอเรด้าร์บนเครื่องบินที่แสดงข้อมูลที่นักบินต้องสังเกตตลอดเวลา ได้แก่ ความสูง ความเร็ว ระยะห่างจุดหมาย และสภาพอากาศ เป็นต้น เพื่อใช้ในการควบคุมเครื่องบินให้เดินทางถึงที่หมาย

โดยสวัสดิภาพและตรงเวลา โดย Weisbord's Six-Box Model นำเสนอว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่างๆ ทำนองเดียวกับการที่นักบินต้องสังเกตข้อมูลบนจอเรด้าร์ โดยองค์ประกอบดังกล่าวได้แก่ ความมุ่งหมาย (Purpose) โครงสร้าง (Structure) รางวัล (Reward) กลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism) ความสัมพันธ์ (Relationships) และการนำ (Leadership) องค์กรต้องติดตามรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านี้ เพื่อพิจารณาว่าลักษณะที่แท้จริงของแต่ละองค์ประกอบกับลักษณะขององค์ประกอบดังกล่าวที่องค์กรคาดหวังแตกต่างกันหรือไม่ Six-Box Model เน้นว่าองค์กรไม่สามารถละเลยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง แต่ต้องให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบตลอดเวลา

รูปภาพ 2.3 แสดง Weisbord's Six-Box Model



จากรูปภาพ 2.3 แสดงรายละเอียดวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบของ Six-Box Model ดังนี้

1.ความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission): มีความชัดเจนและได้รับการยอมรับจากพนักงานหรือไม่

2.โครงสร้าง (Structures): กิจกรรม / งานต่างๆ ถูกแบ่งในลักษณะใดและช่วยตอบสนองความมุ่งหมาย / พันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

3.ความสัมพันธ์ (Relationships): การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปได้ด้วยดีหรือก่อให้เกิดความขัดแย้ง

4.รางวัล (Reward): มีการให้รางวัลสำหรับผลงานที่ต้องการหรือไม่

5.การนำ (Leadership): เป็นองค์ประกอบสุดท้ายที่จะวิเคราะห์ เนื่องจาก Weisbord เห็นว่า ผู้นำมีหน้าที่ติดตามความเป็นไปขององค์ประกอบทั้ง 5 และหากพบว่าขาดความสมดุลก็จำต้องดำเนินการแก้ไข

6.กลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism): องค์กรมีเครื่องมือ / เทคโนโลยีสำหรับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ อย่างเพียงพอหรือไม่ (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ 2558: 77 – 78)

2.1.6 การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มักเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Diagnosing Readiness for Change) ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้สามารถประเมินโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ จะประสบความสำเร็จ รวมทั้งสามารถตัดสินใจว่าควรจะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ หรือไม่ และปัจจัยใดควรได้รับการแก้ไขก่อนเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้น

Palmer, Dunford and Akin (2009, p.141) นำเสนอว่า “วิธีการในการประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งออกแบบโดย Rick Mauer มีชื่อว่า The Support for Change Instrument วิธีการดังกล่าวให้ความสำคัญกับการประเมินปัจจัย 8 ประการ ได้แก่ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (Values and Vision) ประวัติการเปลี่ยนแปลง (History of Change) ความร่วมมือและความไว้วางใจ (Cooperation and Trust) วัฒนธรรม (Culture) การปรับตัว (Resilience) รางวัล (Rewards) ความเคารพในตนเอง (Respect and face) และสถานะเดิม (Status Quo)" (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ 2558: 119)

2.1.7 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ความร่วมมือจากสมาชิกขององค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่า คนส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงมักเป็นเรื่องปกติที่องค์กรต้องเผชิญ

Hedge and Pulakos (p.3) ได้อ้างอิงงานเขียนของ King and Hultman ที่แจกแจงสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ “การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ก่อให้เกิดการต่อต้านจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ สาเหตุที่การเปลี่ยนแปลงถูกต่อต้าน เช่น

1.การสูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ ที่ได้จากการดำรงตำแหน่งที่เป็นทางการ: การเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อสถานะเดิม และพนักงานกังวลว่าตำแหน่งของตนจะถูกยกเลิกหรือตนจะถูกเลิกจ้างหรือต้องลาออก ดังนั้น ไม่ใช่เรื่องแปลกที่การเปลี่ยนแปลงอาจต้องเผชิญกับการต่อต้าน

2.ความหวาดกลัวต่อความไม่แน่นอน: พนักงานในตำแหน่งต่างๆ มักปฏิบัติงานด้วยวิธีการซ้ำๆ และเคยชินกับเป้าหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานดังกล่าว ดังนั้น สิ่งที่รู้จักดี มักก่อให้เกิดความสะดวกสบายมากกว่าสิ่งที่ไม่รู้

3.ความไม่เข้าใจ: ทุกครั้งที่สถานการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลง ความไม่เข้าใจอาจเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เพราะขาดความชัดเจน โดยทั่วไปมักเป็นความไม่เข้าใจระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

4.การขัดขวางจากสังคม: รูปแบบการสื่อสารและการไหลของข้อมูลอย่างสะดวกเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหลังจากพนักงานคนหนึ่งๆ ร่วมงานกับพนักงานคนอื่นๆ เป็นเวลานาน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงมักขัดขวางรูปแบบการติดต่อดังกล่าว

5.ความไม่สะดวก: วิธีการปฏิบัติงานประจำวันได้รับผลกระทบเมื่อกระบวนการหรือวิธีการใหม่ถูกนำมาใช้ การเปลี่ยนแปลงที่แม้เพียงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ไม่สะดวกก็สามารถทำให้เกิดการต่อต้านได้

6.ความไม่สอดคล้องกับองค์กร: ความไม่สอดคล้อง (หรือความเชื่อว่าไม่สอดคล้อง) ระหว่างโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันกับกลยุทธ์ใหม่ รวมทั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังอาจก่อให้เกิดการต่อต้านอย่างรุนแรงจากสมาชิกในองค์กร

7.การขาดความสนับและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง: หากพนักงานคิดว่าผู้บริหาร (โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูง) ขาดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น หรือไม่ให้ความสนับสนุน เขาก็มักไม่ให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง

8.การต่อต้านบุคคลภายนอก: หากการเปลี่ยนแปลงนำเสนอโดยที่ปรึกษาภายนอก การต่อต้านก็อาจเกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานคิดว่าบุคคลภายนอกไม่ทราบว่าอะไรคือสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร" (จิตติ รัศมีธรรมโชติ, การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ 2558: 121 – 122)

จากทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถเชื่อมโยงหลักการต่างๆ อาทิ General Model of Planned Change, Weisbord's Six-Box Model, The Support for Change Instrument, etc. มาใช้ในการวิจัย การออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์ และออกแบบสำรวจความพร้อมของพนักงาน อีกทั้งหลักการต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม (2550) ศึกษาเรื่อง "การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)" ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับไม่ดี 2) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคู่แข่ง และด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวม และด้านการเพิ่มผลผลิต ด้านการขาดงาน/มาสาย มีพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับเดิม ส่วนด้านแนวโน้มการทำงานต่อในอนาคตอยู่ในระดับไม่แน่ใจ และด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับพึงพอใจ ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงาน

พรนัชชา พุทธหุน (2559) ศึกษาเรื่อง "การเปลี่ยนแปลงองค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง" ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน นโยบายที่ปรากฏมีทั้งเชิงรุก เชิงตั้งรับ และมีการสานต่อนโยบายสำคัญอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ยุคแรกจะพบว่ามีนโยบายเชิงรับ ทั้งนี้เพื่อแก้ปัญหาจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มจำนวนมากขึ้น มีการเปิดวิทยาเขตบางนามารองรับเป็นที่เรียนและมีการใช้เทคโนโลยีด้านวิทยุและโทรทัศน์เพื่อให้โอกาสนักศึกษาที่เรียนอยู่ที่บ้านได้เรียน ยุคที่สอง เป็นยุคที่มีนโยบายเชิงรุก โครงสร้างองค์กรจึงหลากหลายซับซ้อน มีการก่อตั้งหน่วยงานใหม่ 40 หน่วยงานเพื่อรองรับพันธกิจใหม่ของมหาวิทยาลัย และ

จะมีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ได้ตั้งไว้ และยุคปัจจุบัน เป็นยุคที่มีการสืบสานนโยบายสำคัญมาจากยุคก่อน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สมาคมอาเซียนของไทย มีการปรับเปลี่ยนระบบเกรดจากเดิม คือ G P F ให้เป็นระบบเกรดแบบสากลคือ A B C D ทั้งมีการเปิดสอนภาษาต่างๆ ในกลุ่มอาเซียนให้กับนักศึกษาและประชาชนทั่วไปด้วย

วิลาวัลย์ อันมาก (2556) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2” ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนและด้านวัฒนธรรม ซึ่งผลจากการศึกษายังพบอีกว่า ความแตกต่างทางด้านเพศ ด้านประสบการณ์ในการทำงาน และด้านขนาดขององค์กร ส่งผลต่อความคิดเห็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมแตกต่างกัน โดยหากวิเคราะห์เป็นรายด้านจะพบว่าด้านเพศและด้านขนาดขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรมีความเห็นด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรมแตกต่างกัน แต่จะมีความเห็นในส่วนของด้านเทคโนโลยีและด้านคนไม่แตกต่างกัน แต่หากมองในมุมของความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ในการทำงานจะพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน ในขณะที่ความแตกต่างทางด้านวุฒิการศึกษา ไม่ได้ส่งผลให้ความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านจะพบว่า วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันมีความเห็นด้านโครงสร้างแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียว

พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2553) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานขายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ตรีอรรถบูรณ์ อุตสาหกรรม จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในการทำงานของพนักงานขาย ด้านที่มีความสำคัญที่สุดคือ ความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออก รองลงมาคือ ความสามารถด้านความรู้และทักษะในการทำงาน ความสามารถหลักของตัวบุคคล และค่านิยมและความเชื่อ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงสมรรถนะหลักในการทำงานของพนักงาน พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในสายงาน รองลงมาคือ ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ความสามารถด้านเทคนิค และด้านทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง ตามลำดับ ซึ่งจากการศึกษาทำให้พบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานมีผลต่อสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกัน รวมถึงปัจจัยการทำงานพนักงานขายในประเทศ ได้แก่ ความสามารถในสายงาน ความสามารถทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะบทบาทหน้าที่ ทักษะความชำนาญประจำตำแหน่ง และสมรรถนะหลักในการทำงาน

ของพนักงานขายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะหลักขององค์กรพนักงานขาย โดยด้านความสามารถด้านทักษะและความสามารถในการแสดงออกมีความสัมพันธ์สูงสุด

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2556) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามกับข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศและสถานภาพสมรส มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมไม่แตกต่างกัน และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ที่ประกอบด้วย มิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจจะแห่งตน มิติเน้นให้ความสำคัญกับบุคลากร และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ในด้านโครงสร้างองค์กร ไม่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้าม ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านระบบบริหารจัดการมีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์ (2554) ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและกลยุทธ์ด้านการแข่งขันต่อการรับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในองค์กรในประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ในขณะที่สภาพแวดล้อมที่เน้นการแข่งขันมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ทั้งนี้สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านการแข่งขัน และการรับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเข้ามาสู่องค์กร พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมีความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีด้านการออกแบบ ในขณะที่กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเทคโนโลยีการผลิต

การทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการเตรียมความพร้อมของพนักงานซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เนื่องด้วยธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์แม้ว่าจะมียอดขายเพิ่มขึ้น แต่ก็มีอัตราการแข่งขันที่สูงขึ้นเช่นกัน ซึ่งถ้าองค์กรไม่ปรับตัว ไม่เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้ ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไป

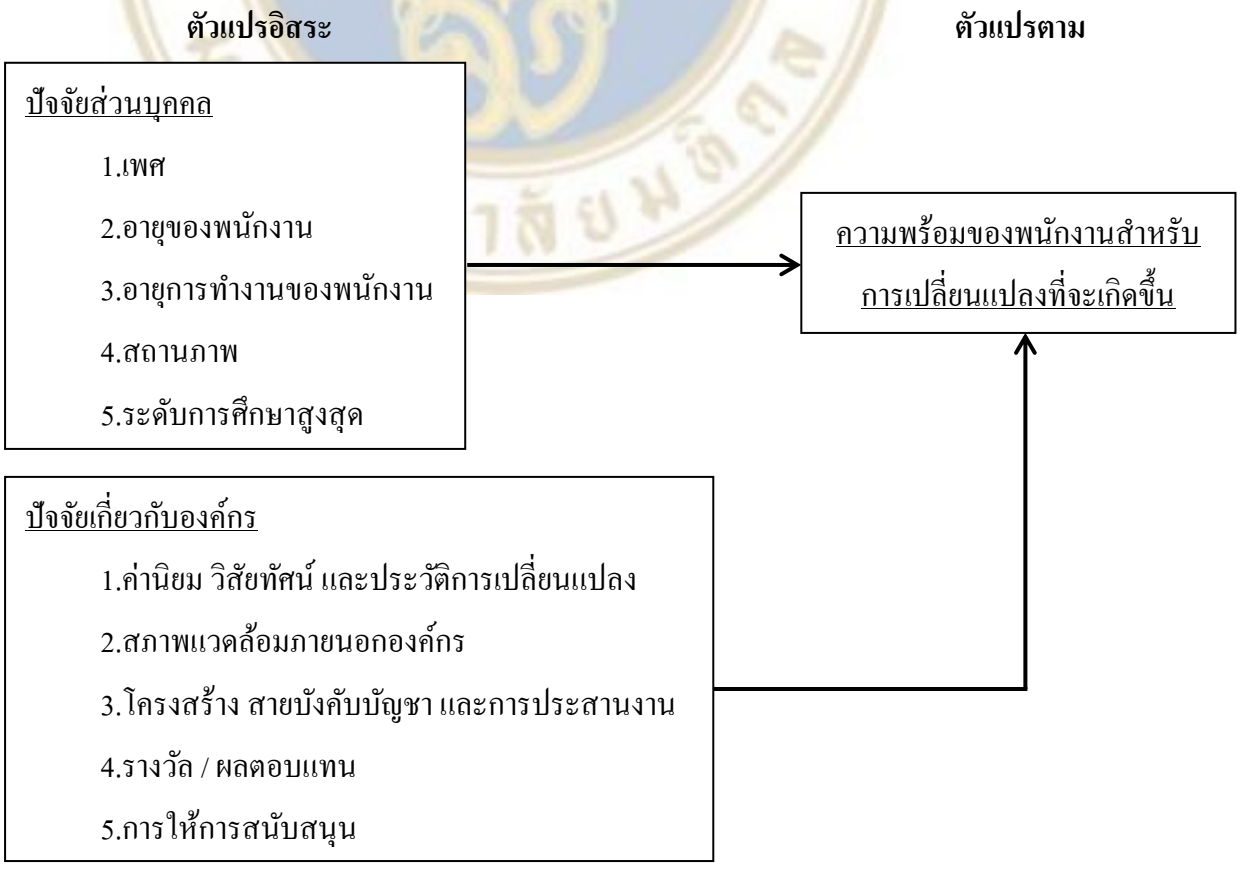
บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่ไปกับการทำแบบสอบถามเพื่อเตรียมความพร้อมฯ โดยมุ่งเน้นที่จะศึกษาการเตรียมความพร้อมของพนักงานที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการทบทวนทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอกรอบการวิจัยได้ดังนี้

รูปภาพ 3.1 แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง



จากรูปภาพ 3.1 สามารถกำหนดสมมติฐานเพื่อทดสอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กร มีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับการทำแบบสอบถามเพื่อเตรียมความพร้อมฯ แหล่งข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ได้จากการสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือด้านทรัพยากรมนุษย์ รายงานผลการวิจัย บทความ และทำการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเตอร์เน็ต

3.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เลือกกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัทฯ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายขาย สาเหตุที่เลือกเนื่องจากบริษัทฯ มีรูปแบบการบริหารเป็นแบบ Family Business ในด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และมีความเป็น Professional ในด้านการบริหารธุรกิจ ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ สามารถศึกษาเป็นแนวทางในการประกอบธุรกิจได้ โดยกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น ผู้จัดการ 3 คน จากจำนวนผู้บริหาร 4 คนของฝ่ายขาย พนักงานขายในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย คือ พนักงานขายผ่านตัวแทนขายของแต่ละพื้นที่ภูมิภาค (Sales Agent) 3 คน จากจำนวน 6 คน, พนักงานขายผ่านช่องทางห้างสรรพสินค้าและร้านสะดวกซื้อ 2 คน จากจำนวน 2 คน และพนักงานแผนกประสานงานขาย 2 คน จากจำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 10 คน

จากจำนวนผู้จัดการและพนักงานขายสังกัดฝ่ายขายทั้งสิ้น 15 คน ซึ่งมีความแตกต่างทั้งอายุการทำงานกับบริษัทฯ ช่วงรุ่นอายุ และรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ สัมภาษณ์เชิงลึก โดยผู้ศึกษาดำเนินการดังนี้

3.4.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

3.4.2 เตรียมชุดคำถาม เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนแรก เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 5 ข้อ และส่วนที่สอง เป็นข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับหน่วยงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยใช้หลักการของ Weisbord's Six-Box Model ในการตั้งคำถาม จำนวน 12 ข้อ

3.4.3 เตรียมแบบสำรวจ เพื่อพิจารณาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

โดยใช้แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (The Support for Change Instrument) โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย 8 ประการ (ที่มา: ดัดแปลงจาก Exhibit 5.14 Support for Change Questionnaire, Managing Organizational Change, 2nd Edition, p.147)

3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จึงใช้วิธีการวิเคราะห์คุณสมบัติของข้อมูลแต่ละส่วน โดยการวิเคราะห์เชิงคุณภาพในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบสัมภาษณ์ปลายเปิด โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน (สุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง) จากผู้จัดการและพนักงานขายสังกัดฝ่ายขายทั้งหมด 15 คน และการวิเคราะห์แต่ละปัจจัยจากแบบสำรวจความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือทางสถิติคือการหาค่าเฉลี่ย (Mean) แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ หลังจากนั้นจึงทำการสรุปบรรยายให้เห็นถึงความหมายของข้อมูลเหล่านั้นต่อไป

ข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ในงานวิจัย ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง: ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.เพศ

2.อายุ

3.อายุงาน

4.สถานภาพ

5.ระดับการศึกษาสูงสุด

ส่วนที่สอง: ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร: หน่วยงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของกลุ่มตัวอย่าง

1.ท่านมีความเข้าใจหรือรับรู้วิสัยทัศน์ / พันธกิจของบริษัทฯ อย่างไร

2.ท่านมีความเข้าใจเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรว่าอย่างไร

3.หน่วยงานของท่านมีเป้าหมาย / วัตถุประสงค์อย่างไร

4.หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างแบบใด และท่านปฏิบัติงานอยู่ในความรับผิดชอบด้านใด

5.สายบังคับบัญชาของหน่วยงานท่านมีลักษณะอย่างไร

6.การประสานงานระหว่างหน่วยงานของท่านกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างไร

7.องค์กรมีการให้รางวัลสำหรับผลงานที่ได้หรือไม่ อย่างไร

8.คำว่าผู้นำในความคิดของท่านคืออะไร และท่านต้องการมี / เป็นผู้นำในลักษณะใด

9.กระบวนการทำงานในปัจจุบัน ทำอะไรบ้าง อย่างไร

10.ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองความต้องการหรือไม่ อย่างไร

11.ท่านคิดว่า เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความซับซ้อน ท่านอยากให้ทางบริษัทฯ ช่วยสนับสนุนอย่างไร

12.องค์กรของเราตอบสนองความต้องการของท่านในด้านใดบ้าง เพราะอะไร

ส่วนที่สาม: แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ของกลุ่มตัวอย่าง (ดังภาคผนวก)

บทที่ 4
ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษาบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง” แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คือ การวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	**จำนวนคน**
ชาย	5
หญิง	5
รวม	**10**

จากตาราง 4.1 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นชายและหญิงจำนวนเท่ากันคือ 5 คน

ตาราง 4.2 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	**จำนวนคน**
21 – 30 ปี	1
31 – 40 ปี	3
41 – 50 ปี	4
51 – 60 ปี	2
รวม	**10**

จากตาราง 4.2 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี, 51 – 60 ปี และ 21 – 30 ปี ตามลำดับ

ตาราง 4.3 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามช่วงอายุงาน

ช่วงอายุงาน	จำนวนคน
1 – 5 ปี	3
6 – 10 ปี	1
11 ปีขึ้นไป	6
รวม	**10**

จากตาราง 4.3 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 11 ปีขึ้นไป รองลงมามีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี ตามลำดับ

ตาราง 4.4 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวนคน
โสด	3
สมรส	7
รวม	**10**

จากตาราง 4.4 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มากกว่าสถานภาพโสด

ตาราง 4.5 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

สถานภาพ	จำนวนคน
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	2
ระดับปริญญาตรี	7
ระดับปริญญาโท	1
รวม	**10**

จากตาราง 4.5 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาจบการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ตามลำดับ

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร:หน่วยงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของกลุ่มตัวอย่าง

ความเข้าใจหรือรับรู้วิสัยทัศน์ / พันธกิจของบริษัทฯ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้เพียงบางส่วน โดยมี 5 คนพูดถึงคำว่า family ความเป็นพี่เป็นน้องในการบริหารจัดการ ซึ่งหมายรวมถึงความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร แต่ความเป็น Professional นั้นยังเห็นภาพไม่ชัดเจน และมีกลุ่มตัวอย่าง 4 คนเท่านั้น ที่รับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กรโดยภาพรวมที่ว่า “การเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ผสมพร้อมดื่มระดับแนวหน้า ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศเชิงพาณิชย์ ความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพสินค้าและความเป็นมืออาชีพ โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ดีของคนในองค์กร” ส่วนอีก 1 คนที่ไม่ได้รับรู้แต่กล่าวถึง “การที่จะรับรู้วิสัยทัศน์ ควรมีการประชุม หรือพัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากกว่านี้”

ความเข้าใจเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 4 คน พอทราบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหมายถึงอะไร แต่ไม่ทราบปัจจัยทั้งหมด และอีก 4 คนไม่ทราบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรคืออะไร และมีกลุ่มตัวอย่างเพียง 2 คนที่เข้าใจคำว่า สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ว่าประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง ต่อมาผู้วิจัยจึงให้ข้อมูลเพิ่มเติม และอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อถามปัจจัยที่ควรคำนึงถึงมากที่สุด พบว่า มีกลุ่มตัวอย่าง 7 คน มองว่าคู่แข่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึง รองลงมาคือ ลูกค้า และสภาพเศรษฐกิจ ที่มีผู้คำนึงถึงจำนวน 2 คน และ 1 คน ตามลำดับ

ความเข้าใจเรื่องเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จากแผนก Traditional Sales และ Modern Trade รวม 7 คน มีความเข้าใจถึงเป้าหมายของแผนกว่าต้องทำยอดขายให้ได้ตามเป้าหมายที่ทางผู้บริหารกำหนดมา โดยมี 1 คน กล่าวว่า “ทำยอดขายให้ทะลุตามเป้าหมายที่ได้รับ โดยใช้งบประมาณให้น้อยและคุ้มค่าที่สุด” ส่วนแผนกประสานงานการขาย 3 คน เข้าใจเป้าหมายว่า ช่วยให้งานขายราบรื่น และตอบสนองความต้องการของทีมขายและลูกค้าให้มากที่สุด โดยมี 1 คน กล่าวว่า “ทำงานให้มีประสิทธิภาพในทุกๆ วัน ทำให้งานราบรื่นไปด้วยดีไม่มีปัญหา”

โครงสร้างของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 คนมีความเข้าใจโดยภาพรวม เรื่องโครงสร้างของหน่วยงานตนเองในรูปแบบที่ว่า หนึ่งแผนกจะมีผู้จัดการแผนก 1 คน ซึ่งแต่ละแผนกจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้อำนวยการฝ่ายขาย

สายบังคับบัญชาของหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 คน เข้าใจการรายงานผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยผู้จัดการแผนก และการรับสารที่สื่อในแผนก ฝ่าย ก็เป็นไปตามสายบังคับบัญชาเช่นกัน

การประสานงานระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ 7 คน พอใจกับการประสานงาน ณ ปัจจุบัน ราบรื่น ไม่มีปัญหา โดยมีเพียง 3 คนที่รู้สึกว่าการประสานงานยังไม่ราบรื่นเท่าที่ควร อันเนื่องมาจากการแยกกันชัดเจนของแต่ละหน่วยงาน และช่วงเวลาการทำงานของแต่ละแผนกที่ไม่ตรงกัน

การให้รางวัลสำหรับผลงานที่ได้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 10 คน หมายความถึงค่าตอบแทนที่ได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือได้รับ ค่า Commission, Incentive, โบนัสประจำปี และการปรับเงินเดือน มีเพิ่มเติมอยู่ 1 คน ที่กล่าวว่า “การที่เจ้าของบริษัทและผู้บริหารระดับสูง พาทีมฝ่ายขายไปรับประทานอาหารร่วมกันในแต่ละเดือน แต่ละไตรมาสถือเป็นรางวัลที่ได้รับเช่นกัน”

คำว่าผู้นำในความคิดของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ทั้ง 10 คนมีความเห็นคล้ายกันที่ว่าผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง สามารถมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถช่วยแก้ปัญหา คอยให้การสนับสนุนทีมได้ ซึ่งส่วนใหญ่ จะมองว่าผู้อำนวยการฝ่ายขายคนปัจจุบันถือเป็นแบบอย่างที่ดีของคนที่เป็นผู้นำของแต่ละหน่วยงาน

กระบวนการทำงานในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ทั้ง 10 คนรับรู้และเข้าใจหน้าที่งานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี โดยระดับผู้จัดการจะไม่ได้มองแค่ความรับผิดชอบของเนื้องานแต่จะมองเรื่องการบังคับบัญชา ควบคุม ดูแล พนักงานในสายบังคับบัญชาให้มีความเข้าใจและปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ร่วมกันเป็นอย่างดี ในขณะเดียวกันพนักงานให้การเคารพผู้บังคับบัญชาของตน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้อยู่ในปัจจุบันตอบสนองความต้องการหรือไม่ พบว่ามีกลุ่มตัวอย่าง 6 คนที่ใช้งานระบบ ERP และอีก 4 คนไม่ได้ใช้งานระบบดังกล่าว ซึ่ง 5 ใน 6 คนมีความเห็นที่ตรงกันว่า ระบบ ERP รวมไปถึงระบบการใช้งานคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ตขององค์กร ยังไม่ตอบสนองความต้องการเท่าที่ควร เพราะยังไม่สามารถเชื่อถือข้อมูลจากระบบได้ และมี 1 คน เสริมว่า “ควรนำข้อมูลมาใช้งานได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ถ้ามีผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการในส่วนนี้” มีเพียง 1 คนจาก 6 คนที่บอกว่า ตอบสนองความต้องการแล้ว ส่วนอีก 4 คนที่ไม่ได้ใช้งานระบบ ERP นั้น มองในมุมที่ว่า การมีระบบอีเมลล์ อินเตอร์เน็ตให้ใช้ ช่วยให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

เพื่อให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความซับซ้อน ท่านอยากให้ทางบริษัทฯ ช่วยสนับสนุนอย่างไร พบว่าในเรื่องนี้มีความเห็นค่อนข้างหลากหลาย ผลที่ออกมาคือมีกลุ่มตัวอย่าง 3 คนที่พอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน, กลุ่มตัวอย่าง 2 คนอยากให้ปรับปรุงเรื่อง

กระบวนการและขั้นตอนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ, กลุ่มตัวอย่าง 2 คนที่อยากให้โครงสร้างองค์กร อำนาจการตัดสินใจ และรายละเอียดของตำแหน่งงานชัดเจนมากกว่านี้, กลุ่มตัวอย่าง 2 คนที่อยากให้มีการพัฒนาพนักงานในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานและการเพิ่มศักยภาพมากขึ้น และอีก 1 คน “อยากให้มีการปรับปรุงเรื่องสถานที่ทำงาน ให้เหมาะสมกับการทำงานมากกว่าปัจจุบัน”

องค์กรตอบสนองความต้องการในด้านใดบ้าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 6 คน มีความเห็นคล้ายกันว่า “องค์กรตอบสนองความต้องการพื้นฐานครอบคลุมทุกด้านของการเป็นพนักงานบริษัทฯ รู้สึกผูกพันและมีความสุขที่ได้ทำงานที่นี่” ส่วนกลุ่มตัวอย่างอีก 4 คนมองว่าองค์การตอบสนองเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย 1 ใน 4 คน เสริมด้วยว่า “องค์กรทำให้ตนเองรู้สึกว่ามีคุณค่าสำหรับองค์กรนี้ เป็นที่ยอมรับนับถือสำหรับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา”

4.3 แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง

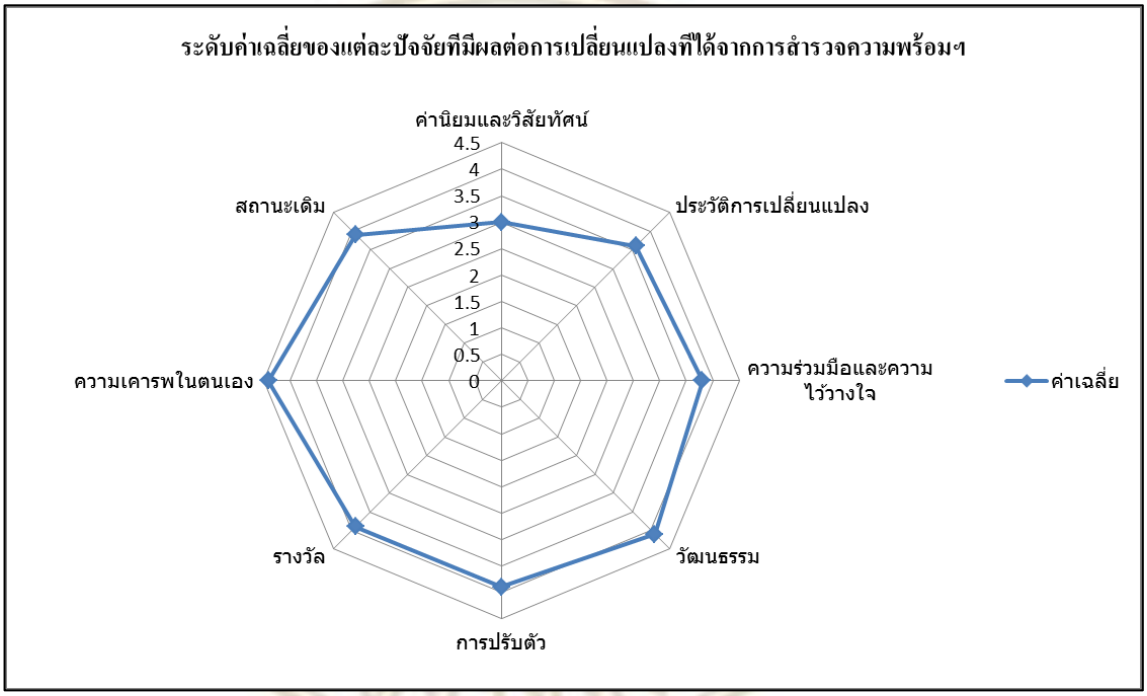
จากแบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความพร้อมในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 4.6 แสดงคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละปัจจัยที่สำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงจากแบบสำรวจ	คะแนนเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1.ค่านิยมและวิสัยทัศน์	3.00	0.45
2.ประวัติการเปลี่ยนแปลง	3.60	1.20
3.ความร่วมมือและความไว้วางใจ	3.80	0.40
4.วัฒนธรรม	4.10	0.83
5.การปรับตัว	3.90	0.94
6.รางวัล	3.90	0.54
7.ความเคารพในตนเอง	4.40	0.49
8.สถานะเดิม	3.90	0.70

จากตาราง 4.6 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.00 – 4.40 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.45 – 1.20 ซึ่งสามารถแสดงได้เป็นแผนภาพดังต่อไปนี้

รูปภาพ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากแบบสำรวจความพร้อมฯ



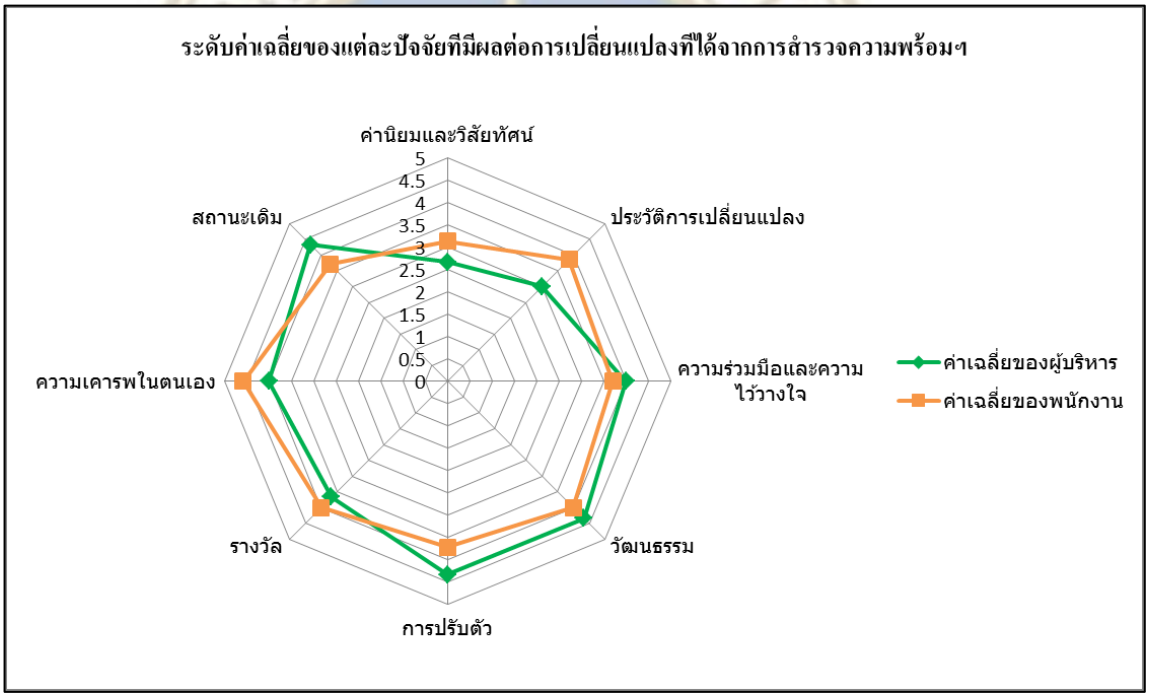
ตาราง 4.7 แสดงคะแนนเฉลี่ยของแต่ละปัจจัยที่สำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงจากแบบสำรวจ	ค่าเฉลี่ยของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยของพนักงาน
1.ค่านิยมและวิสัยทัศน์	2.67	3.14
2.ประวัติการเปลี่ยนแปลง	3.00	3.86
3.ความร่วมมือและความไว้วางใจ	4.00	3.71
4.วัฒนธรรม	4.33	4.00
5.การปรับตัว	4.33	3.71
6.รางวัล	3.67	4.00

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงจากแบบสำรวจ	ค่าเฉลี่ยของผู้บริหาร	ค่าเฉลี่ยของพนักงาน
7.ความเคารพในตนเอง	4.00	4.57
8.สถานะเดิม	4.33	3.71

จากตาราง 4.7 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ระดับผู้บริหารมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 2.67 – 4.33 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน และผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ระดับพนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่าเฉลี่ย 3.14 – 4.57 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งสามารถแสดงได้เป็นแผนภาพดังต่อไปนี้

รูปภาพ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงฯ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน



บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษา ทำให้ทราบถึง การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล 5 ด้านได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุดนั้น พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นชายและหญิงจำนวนเท่ากันคือ 5 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี รองลงมามีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี, 51 – 60 ปี และ 21 – 30 ปี ตามลำดับ มีอายุงานระหว่าง 11 ปีขึ้นไป รองลงมามีอายุงานระหว่าง 1 – 5 ปี และ 6 – 10 ปี ตามลำดับ มีสถานภาพสมรสมากกว่าสถานภาพโสด และส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป เมื่อพิจารณาทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่าเรื่องเพศน่าจะมีผลกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด ส่วนเรื่องของอายุ อายุงาน และสถานภาพนั้น น่าจะมีผลในแง่ของการที่อยู่ใน comfort zone อาจไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และเรื่องของระดับการศึกษา อาจมีผลกับการรับรู้ เข้าใจ และการตีความสารที่องค์กรต้องการสื่อ ที่อาจเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน

5.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร: หน่วยงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายของกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง สามารถสรุปได้ตามหลักการที่ใช้ในการตั้งคำถามจาก Six-Box Model โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยรับรู้หรือเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ / พันธกิจขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เพราะส่วนมากพนักงานที่รับรู้หรือเข้าใจวิสัยทัศน์จะเป็นพนักงาน

ระดับบริหารมากกว่าระดับปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานในองค์กร มองไม่เห็นภาพที่องค์กรอยากจะเป็น การทำงานจึงอาจไม่เป็นในแนวทางเดียวกัน อย่างที่ควรจะเป็นทั้งองค์กร ในแง่ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจความหมาย และปัจจัยต่างๆ ที่มีผล แต่เมื่ออธิบายเพิ่มเติมถึงความหมายและปัจจัยต่างๆ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะคำนึงถึงคู่แข่งในธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองสูง โดยมีเหตุผลประกอบปัจจัยที่คำนึงถึงนั้นๆ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจในเรื่องนี้ แต่อาจจะไม่คุ้นชินกับคำที่เป็นภาษาวิชาการที่ใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึง และควรมีการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้

ในเรื่องของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กลุ่มตัวอย่างทุกคนแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความแตกต่างกันตามลักษณะของหน่วยงาน ส่วนเรื่องของโครงสร้างของหน่วยงาน สายบังคับบัญชา และกระบวนการทำงานนั้น กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันเรื่องโครงสร้างที่มีผู้จัดการแผนก 1 คน ซึ่งแต่ละแผนกจะอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา โดยผู้อำนวยการฝ่าย เข้าใจเรื่องการรายงานผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ และการรับสารที่สื่อในแผนก ฝ่าย ก็เป็นไปตามสายบังคับบัญชา และรับรู้เข้าใจหน้าที่ งานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดี ในแง่ของการประสานงานระหว่างหน่วยงานนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการประสานงานเป็นที่น่าพึงพอใจ ตอบสนอง และช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ส่วนเรื่องของการให้รางวัลในการทำงาน ทุกคนมีความเห็นตรงกันว่า องค์กรมีการให้รางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน อาทิ ค่า Commission, Incentive, โบนัสประจำปี และการปรับเงินเดือนเป็นที่น่าพึงพอใจ เมื่อถามถึงคำว่าผู้นำในความคิดของกลุ่มตัวอย่างนั้น มีความเห็นคล้ายกันว่าผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องที่ตนเองรับผิดชอบอย่างแท้จริง สามารถมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและสามารถช่วยแก้ปัญหาคอยให้การสนับสนุนทีมได้ ส่วนระบบต่างๆ ที่ใช้งานในองค์กร ณ ปัจจุบันนั้น (อาทิ ระบบ ERP) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ยังไม่ตอบสนองความต้องการเท่าที่ควรอยากให้มีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและสะดวกกับการใช้งานเพิ่มมากขึ้น และอยากให้องค์กรพัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร สำหรับทุกกรณีที่ต้องการสื่อสารให้รับรู้ทั้งองค์กร อีกทั้งยังอยากให้มีการพัฒนา จัดการอบรมพนักงานเพิ่มมากขึ้นกว่าปัจจุบัน และเมื่อถามกลุ่มตัวอย่างว่าองค์กรตอบสนองความต้องการในด้านใด กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นคล้ายกันว่า องค์กรตอบสนองความต้องการพื้นฐานครอบคลุมทุกด้านของการเป็นพนักงานบริษัทฯ รู้สึกผูกพันและมีความสุขที่ได้ทำงานที่นี่

ส่วนข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างนั้น ที่ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นการตรวจสอบการให้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรนั้น พบว่ามีความสอดคล้องกันใน 2 ส่วนนี้ โดยกลุ่มตัวอย่างยังไม่มีความพร้อมเท่าที่ควรในแง่ของค่านิยมและวิสัยทัศน์ (3.00 คะแนน, SD = 0.45), ประวัติการเปลี่ยนแปลง (3.60 คะแนน, SD = 1.20) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่น้อยสุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ แสดงถึงปัจจัยทั้งสองนี้ กลุ่มตัวอย่างอาจจะยังไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้แค่เพียงบางส่วน (5 คน) เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ / พันธกิจขององค์กร โดยที่มีกลุ่มตัวอย่าง 4 คนเท่านั้นที่รับรู้ และอีก 1 คนที่ไม่รับรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนใหญ่จะรับรู้กันในระดับของผู้จัดการแผนกขึ้นไป หรือเป็นคนที่อยู่กับองค์กรมานานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป ที่ผ่านประสบการณ์การทำงานมานาน และประวัติการเปลี่ยนแปลงนั้น คนที่จะรับรู้จะเป็นคนที่ทำงานกับองค์กรเป็นเวลานาน ที่ผ่านร้อน ผ่านหนาวกับองค์กรมา จนเห็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เคยเกิดขึ้น มากกว่าคนรุ่นใหม่ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ไม่นาน

ส่วนในแง่ของวัฒนธรรม (4.10 คะแนน, SD = 0.83) และความเคารพในตนเอง (4.40 คะแนน, SD = 0.49) มีค่าเฉลี่ยที่ค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ เนื่องมาจากปัจจัยด้านวัฒนธรรม ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า องค์กรสนับสนุนการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และด้านการความเคารพในตนเอง ที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ได้มีผลทำให้คุณค่าของกลุ่มตัวอย่าง และคุณค่ากับองค์กรลดลง ในทางตรงข้าม รู้สึกภูมิใจที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดี ที่จะเกิดประโยชน์กับองค์กรมากกว่าผลเสียที่อาจเกิดขึ้น เมื่อพิจารณาทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่าการที่พนักงานไม่รับรู้หรือไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ / พันธกิจขององค์กร และไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร อาจจะส่งผลให้พนักงานไม่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนเรื่องของโครงสร้างองค์กร รางวัล และการได้รับการสนับสนุนขององค์กรล้วนเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการและทำให้พนักงานพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

5.2 อภิปรายผล

ผลการศึกษางานวิจัย หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุดนั้น พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นชายและหญิงจำนวนเท่ากันคือ 5 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี มีอายุงานระหว่าง 11 ปีขึ้นไป มีสถานภาพสมรส มากกว่าสถานภาพโสด และจบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ซึ่งข้อมูลดังกล่าวอาจส่งผลต่อกระบวนการคิด และการยอมรับ / ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2556) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลในด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุงานในตำแหน่ง มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยรวมที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้ามกับข้อมูลส่วนบุคคลในด้านเพศ และสถานภาพสมรส มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการโดยรวมไม่แตกต่างกัน

ส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควรคำนึงถึง และควรให้เกิดการรับรู้เข้าใจโดยภาพรวม สามารถสรุปได้ตามหลักการที่ใช้ในการตั้งคำถามจาก Weisbord’s Six-Box Model คือ ความมุ่งหมาย (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission), โครงสร้าง (Structures), ความสัมพันธ์ (Relationships), รางวัล (Reward), การนำ (Leadership) และกลไกที่จำเป็น (Helpful Mechanism) โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของพนักงานในองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยรับรู้หรือเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ / พันธกิจขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการสื่อสารวิสัยทัศน์ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เพราะส่วนมากพนักงานที่รับรู้หรือเข้าใจวิสัยทัศน์จะเป็นพนักงานระดับบริหารมากกว่าระดับปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานในองค์กร มองไม่เห็นภาพที่องค์กรอยากจะเป็น การทำงานจึงอาจไม่เป็นในแนวทางเดียวกันอย่างที่ควรจะเป็นทั้งองค์กร และในแง่ของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ยังไม่เข้าใจความหมาย และปัจจัยต่างๆ ที่มีผล แต่เมื่ออธิบายเพิ่มเติมถึงความหมายและปัจจัยต่างๆ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จะคำนึงถึงคู่แข่งในธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ และลูกค้าที่มีอำนาจต่อรองสูง ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึง และควรมีการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม (2550) ศึกษาเรื่อง “การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยทางด้านคู่แข่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง

ส่วนเรื่องของโครงสร้างของหน่วยงาน สายบังคับบัญชา และกระบวนการทำงาน รวมไปถึงระบบต่างๆ ในองค์กรนั้น กลุ่มตัวอย่างทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันเรื่องโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน เข้าใจเรื่องการรายงานผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับ เข้าใจในกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงาน แต่มีความเห็นว่า ระบบ (อาทิ ERP) ยังไม่ตอบสนองความต้องการเท่าที่ควร อยากให้มีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและสะดวกกับการใช้งานเพิ่มมากขึ้น และอยากให้องค์กร

พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม (2550) ศึกษาเรื่อง “การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของ บริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด (มหาชน)” ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านโครงสร้างองค์กรและด้านการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับไม่ดี โดยปัจจัยทางด้านโครงสร้างและการพัฒนากระบวนการทำงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงสำหรับการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน

ผลการศึกษาในครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงข้อมูลต่างๆ ที่องค์กรต้องคำนึงถึงเป็นไปตามหลักการ Weisbord’s Six-Box Model ซึ่งถ้าไม่คำนึงถึงอาจทำให้องค์กรและพนักงานยังไม่พร้อมสำหรับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก็เป็นได้

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์กรเพื่อบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยอ้างอิงหลักการต่างๆ ดังนี้

5.3.1 ทำการวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis)

การวิเคราะห์ภายในองค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรให้ชัดเจนสำหรับปัจจุบันและอนาคต ในขณะเดียวกันการวิเคราะห์ภายนอกองค์กรโดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ และปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งที่วิเคราะห์ไป ซึ่งจากผลการวิจัย จะเห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ไม่ทราบข้อมูลดังกล่าว องค์กรควรทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ต่างๆ และข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร ได้รับรู้ และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อสะดวกในการพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานขององค์กร

5.3.2 ใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประเภทรูปแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้ (General Model of Planned Change)

หลังจากที่วิเคราะห์องค์กรเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่ควรดำเนินการคือ การนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบ General Model of Planned Change ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

5.3.2.1 การนำเสนอประเด็น คือการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรมาวิเคราะห์แล้วนำเสนอประเด็นที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

5.3.2.2 การวินิจฉัยระบบ เช่นเดียวกับงานวิจัยฉบับนี้ ซึ่งใช้ Weisbord's Six-Box Model ในการออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ทำให้ทราบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ขาดความเข้าใจองค์ประกอบด้านความมุ่งหมาย / พันธกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังขาดองค์ประกอบด้านกลไกที่จำเป็น คือ ระบบที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มตัวอย่างได้เท่าที่ควร เมื่อผลการวิจัยออกมาเช่นนี้แล้ว จึงควรมุ่งเน้นในส่วนที่ยังไม่ตอบสนอง ให้สามารถตอบสนองความต้องการ ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพ

5.3.2.3 การวางแผนและการปฏิบัติตามแผน เช่นเดียวกับงานวิจัยฉบับนี้ ได้วางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิด โดยการสำรวจความพร้อมของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย 8 ประการ (ดัดแปลงจาก Exhibit 5.14 Support for Change Questionnaire, Managing Organizational Change, 2nd Edition, p.147) ทำให้ทราบว่ากลุ่มตัวอย่างยังไม่มีความพร้อมเท่าที่ควร ในแง่ของค่านิยมและวิสัยทัศน์ และประวัติการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่น้อยสุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ องค์กรจึงควรสร้างความเข้าใจ และให้ข้อมูลกับพนักงานก่อนที่จะเริ่มทำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งควรที่จะศึกษาเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แน่นอนว่าในองค์กรย่อมมีพนักงานที่ทำงานกับบริษัทฯ เป็นเวลานาน หรืออยู่ใน comfort zone ซึ่งยากสำหรับการเปลี่ยนแปลง การศึกษาในเรื่องนี้ จะช่วยให้บริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ส่วนการปฏิบัติตามแผนนั้น ควรใช้ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเสนอให้องค์กรใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin โดยกระบวนการพัฒนาองค์กรหรือการทำ OD ตามแนวคิดของ Lewin ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน การเตรียมความพร้อม (Unfreezing) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) การรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) ซึ่งในแต่ละขั้นตอน จะต้องดำเนินการ จัดกิจกรรมให้เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน หรืออาจจะใช้การเปลี่ยนแปลงตามหลักการ 8 Steps ของ John Kotter ก็ได้เช่นกัน

5.3.2.4 การประเมินและรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงหลังจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าผลของการดำเนินกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามขั้นตอนที่แล้วประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังหรือไม่ หากผลดังกล่าวไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ที่อาจจำเป็นต้องย้อนกลับไปวินิจฉัยองค์กรหรือระบบที่เกี่ยวข้องในองค์กรและดำเนินการในขั้นตอนที่ 5.3.2.3 และ 5.3.2.4 อีกครั้ง แต่หากผลลัพธ์ของโครงการสอดคล้องกับความคาดหวัง องค์กรควรทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนต่อไป

5.4 ข้อจำกัดสำหรับการทำวิจัย

ในส่วนของข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย เป็นในเรื่องของระยะเวลาการทำวิจัย ซึ่งมีระยะเวลาน้อย อีกทั้งต้องเรียนวิชาอื่นๆ ในภาคการศึกษานี้ด้วย รวมไปถึงงานที่บริษัทที่ค่อนข้างยุ่ง ส่งผลให้มีเวลาสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่างด้วยลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างที่บางหน่วยงานไม่ได้ปฏิบัติงานประจำที่บริษัทฯ และบางคนไม่สะดวกที่จะให้ข้อมูล ไม่เต็มใจเท่าที่ควร เนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์และทำแบบสำรวจความพร้อมฯ ค่อนข้างนาน ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จะปรับปรุงในข้อจำกัดต่างๆ ดังต่อไปนี้

5.4.1 เพิ่มกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น ทั้งในเรื่องจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และประเภทของหน่วยงาน เพื่อเป็นผู้แทนพนักงานทั้งบริษัทฯ

5.4.2 สร้างความน่าเชื่อถือของผู้วิจัยที่มีต่อกลุ่มตัวอย่าง ในการสื่อสาร และสารที่ต้องการจะสื่อให้กับกลุ่มตัวอย่าง

5.4.3 บริหารจัดการเวลาในการทำวิจัย และการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณานุกรม

กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2556). **การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร.** การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). **การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: ธันวา 4 อาร์ต.

ทิพวรรณ เลิศถาวรธรรม. (2550). **การบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบริษัท ไทยเพรซิเดนท์ฟูดส์ จำกัด(มหาชน).** สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ธีรศักดิ์ กัญจนพงศ์. (2554). **ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและกลยุทธ์ด้านการแข่งขันต่อการรับนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในองค์กรในประเทศไทย.** รายงานผลการวิจัยซึ่งได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

พรพรรณ อิศรางกูร ณ อยุธยา. (2553). **ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานขายในประเทศ กรณีศึกษา บริษัท ตรีอรรถบูรณ์ อุตสาหกรรม จำกัด.** การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรนัชชา พุทธหุน. (2559). **การเปลี่ยนแปลงองค์การ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.** งานวิจัยของคณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). **การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.** สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Baron, R.A. and Greenberg, J. (1989). **"พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors)".** [ระบบออนไลน์].แหล่งที่มา it.nation.ac.th/person/file/481009/งาน.doc สืบค้นวันที่ 24 มิถุนายน 2559.

Daft, R. L. (2013). **Organization Theory and Design 11th Edition.** Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.

Middlemist, R.D. and Hitt, M.A. (1998). **“พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors)”.** [ระบบออนไลน์].แหล่งที่มา it.nation.ac.th/person/file/481009/งาน.doc สืบค้นวันที่ 24 มิถุนายน 2559.

ภาคผนวก

แบบสำรวจความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

แบบสำรวจฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจข้อมูลโดยภาพรวมของการเตรียมความพร้อมของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงานฝ่ายขายของบริษัทฯ สำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยข้อมูลที่ให้จะถูกปิดเป็นความลับ ไม่เปิดเผยในองค์กร และใช้ประกอบการวิจัยของนายนครินทร์ เทพช่วย นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลเท่านั้น

กรุณาเลือกกรอกข้อมูลที่ตรงกับท่าน (1 = ตรงกับท่านน้อยที่สุด และ 5 = ตรงกับท่านมากที่สุด)

ค่านิยมและวิสัยทัศน์ (ท่านรับรู้เกี่ยวกับค่านิยม / วิสัยทัศน์ขององค์กร)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ประวัติการเปลี่ยนแปลง (ท่านรับรู้ว่าองค์กรมีประวัติที่แสดงถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ความร่วมมือและความไว้วางใจ (ท่านมีความร่วมมือและความไว้วางใจอยู่ในระดับสูง)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

วัฒนธรรม (องค์กรสนับสนุนการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงของท่าน)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

การปรับตัว (ท่านสามารถรับมือกับเรื่องใหม่ๆ)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

รางวัล (การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในครั้งนี้ ท่านคิดว่ามีประโยชน์)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

ความเคารพในตนเอง (ศักดิ์ศรีและความรู้สึกเคารพในตนเองยังดำรงอยู่)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

สถานะเดิม (ท่านมองว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในครั้งนี้ไม่น่ากังวล)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5