

การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์  
ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการ  
ดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2561



นางสาวชนิดา สุขลิ้ม  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กิ่งตามระ,

Ed.D

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องการศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่งฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเนื่องด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรเกษม กันตาม-ระ ผู้ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ผู้ควบคุมสารนิพนธ์ของผู้เขียน ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำและคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาในสารนิพนธ์เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ จึงทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร. ศิริสุข รักถิ่น และ รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะและแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย

ขอขอบพระคุณพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในกรณีศึกษาที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ และสนับสนุนข้อมูลในงานวิจัยให้เกิดความราบรื่น ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้วิจัย รวมทั้งผู้มีส่วนสนับสนุนทุกคนที่เป็นกำลังใจสำคัญ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต

ชนิดา สุขลิ้ม

การศึกษาการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการดำเนินการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง

THE STUDY OF EMPLOYEE PARTICIPATION DURING THE ORGANIZATIONAL  
CHANGE PROCESS IN A LANGUAGE INSTITUTE

ชนิดา สุขลิม 5950063

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผศ.ดร. พรเกษม กันตมาระ, Ed.D., ดร. ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D.,  
รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ ซึ่งมีผลกระทบต่อพนักงาน  
ทุกคนในองค์กรทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญของการมีส่วน  
ร่วมของพนักงาน ผู้ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร  
รวมทั้งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำผลการศึกษาวินิจฉัยไปประยุกต์ใช้  
ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และเป็นที่ยอมรับ  
ของพนักงานทุกตำแหน่งงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับกลางและ  
พนักงานระดับปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนทั้งสิ้น 19 คน โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า  
พนักงานทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการเห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับมีความสำคัญ  
และพนักงานในระดับปฏิบัติการต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านการเสนอ  
ความคิดเห็นและเสนอแนวทางแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหาที่ต้องการการแก้ไข ซึ่งปัจจัย  
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในด้านของพนักงาน ประกอบด้วย 1) ด้าน  
การสื่อสาร 2) ด้านความร่วมมือของพนักงาน 3) ด้านระยะเวลาเตรียมตัวก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4)  
ด้านโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ไม่สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน

คำสำคัญ : การมีส่วนร่วม/ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง/ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง/  
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> ที่มาและความสำคัญ	<b>1</b>
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	6
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>7</b>
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	7
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	11
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร	14
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
<b>บทที่ 3</b> วิธีดำเนินการวิจัย	<b>21</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	21
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	22
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	22
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	23
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	24
3.7 ระยะเวลาในการศึกษา	24

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>25</b>
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	25
4.2 ผลการวิจัยด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	27
4.3 ผลการวิจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	29
4.4 ผลการวิจัยด้านข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	31
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย</b>	<b>32</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	32
5.2 อภิปรายผล	35
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	36
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	37
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>38</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>39</b>
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	40
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>43</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
4.1	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ	25
4.2	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามอายุ	26
4.3	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา	26
4.4	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน	26
4.5	แสดงอายุงานในตำแหน่งงานของผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์	27
4.6	แสดงประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์	27
4.7	แสดงระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่าง	29

## สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง		หน้า
1.1	โครงสร้างองค์กรฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	2
1.2	โครงสร้างองค์กรฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์หลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	3
2.1	ลำดับขั้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter	8
2.2	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin	10
2.3	ลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow	12





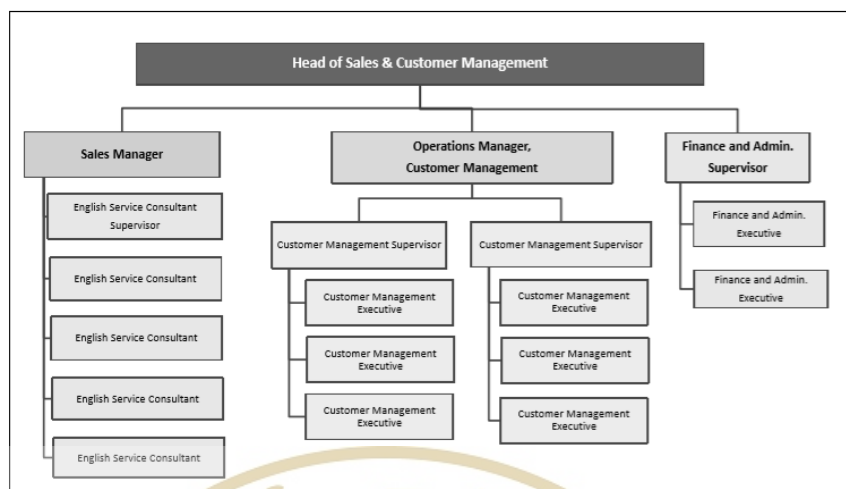
# บทที่ 1

## ที่มาและความสำคัญ

### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงถือเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นกับทุกองค์กร สืบเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตามความเจริญในแต่ละยุคสมัย ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้เองเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แม้แต่องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและสถาบันสอนภาษาเองก็ตาม การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้กับทุกส่วนขององค์กร ทั้งด้านเทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ ด้านแนวทางการบริหาร การดำเนินธุรกิจ และด้านโครงสร้างองค์กร ในหลายองค์กรมีนโยบายการเปลี่ยนแปลงทุกๆ 4 ถึง 5 ปี เพื่อสร้างความตื่นตัวให้กับพนักงาน ซึ่งโครงสร้างองค์กรนี้ยังเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อระดับความสามารถ ศักยภาพ และผลงานขององค์กรอีกด้วย

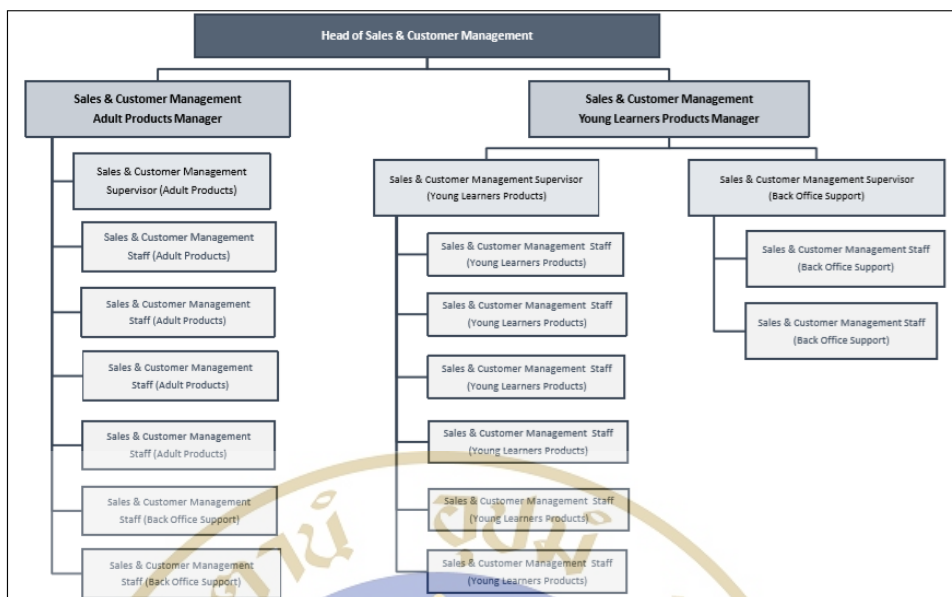
ในงานวิจัยนี้ได้ยกกรณีศึกษาสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง ที่มีนโยบายการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ ซึ่งฝ่ายแรกที่มีความเห็นการเปลี่ยนแปลงคือ ฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีจำนวนพนักงานมากที่สุดและมีความสำคัญในเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อสร้างรายได้หลักแก่องค์กร การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านตำแหน่งหน้าที่ บทบาท หน้าที่รับผิดชอบ และผู้นำทีม แสดงการเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (รูปภาพที่ 1.1) และ โครงสร้างองค์กรฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (รูปภาพที่ 1.2) รายละเอียดดังนี้



รูปภาพ 1.1 แสดงโครงสร้างองค์กรฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

จากรูปภาพ 1.1 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย 3 ส่วนงานย่อยคือ

- 1) ฝ่ายขาย ประกอบด้วยพนักงานทั้งหมด 6 คน จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขาย (Sales Manager) จำนวน 1 คน หัวหน้างานฝ่ายขาย (English Service Consultant Supervisor) จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและแนะนำหลักสูตร (English Service Consultant) จำนวน 4 คน มีหน้าที่หลักในการแนะนำหลักสูตรคอร์สเรียนภาษาสำหรับลูกค้าใหม่
- 2) ฝ่ายการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยพนักงานทั้งหมด 9 คน จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Operations Manager) จำนวน 1 คน หัวหน้างานการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Management Supervisor) จำนวน 2 คน และเจ้าหน้าที่จัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Management Executive) จำนวน 6 คน มีหน้าที่หลักในการดูแลลูกค้าปัจจุบันในการต่อหลักสูตรเรียน ประสานงานกับผู้สอนและรับเรื่องร้องเรียนต่างๆ
- 3) ฝ่ายการเงินและการจัดการทั่วไป ประกอบด้วยพนักงานทั้งหมด 3 คน จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้แก่ หัวหน้างานการเงินและการจัดการทั่วไป (Finance and Admin Supervisor) จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่การเงินและการจัดการทั่วไป (Finance and Admin Executive) จำนวน 2 คน มีหน้าที่หลักในการสนับสนุนฝ่ายขายและฝ่ายจัดการลูกค้าสัมพันธ์เกี่ยวกับเรื่องการเงิน เอกสารสำคัญต่างๆที่ใช้ในการดำเนินงาน



รูปภาพ 1.2 แสดงโครงสร้างองค์กรฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลังการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

จากรูปภาพที่ 1.2 โครงสร้างองค์กรของฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงเหลือเพียง 2 ส่วนงานย่อย คือ

1) ฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ ประกอบด้วย พนักงานทั้งหมด 8 คน จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ (Adult Products Manager) จำนวน 1 คน หัวหน้างานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ จำนวน 4 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ จำนวน 2 คน

2) ฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก ประกอบด้วย พนักงานทั้งหมด 11 คน จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก (Young Learners Products Manager) จำนวน 1 คน หัวหน้างานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก จำนวน 6 คน หัวหน้างานสนับสนุนฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก จำนวน 1 คน และเจ้าหน้าที่สนับสนุนฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก จำนวน 2 คน โดยฝ่ายการเงินและการจัดการทั่วไปถูกควบรวมไปเป็นฝ่ายสนับสนุนของแต่ละฝ่ายที่กล่าวมา

จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ มีผลกระทบทั้งเรื่องโครงสร้างการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชา ภาระหน้าที่ หน่วยงานของพนักงาน และยังมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องจำนวนคนอีกด้วย

จากรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่กล่าวมา องค์กรเริ่มดำเนินการในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมา โดยแจ้งพนักงานล่วงหน้าประมาณ 1 เดือนก่อนดำเนินการ พนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้รับทราบข้อมูลอย่างเป็นทางการ ใดใดล่วงหน้าก่อนเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้พนักงานเกิดข้อสงสัยแต่รู้สึกได้ถึงความไม่ชัดเจนในกระบวนการดำเนินงาน และพนักงานส่วนหนึ่งมีทัศนคติด้านลบต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อย่างชัดเจน

ผู้วิจัย ซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งนี้ ได้สังเกตเห็นความสำคัญเรื่องการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนั้นกระทบโดยตรงต่อทุกคน โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการที่ เป็นผู้ได้รับผลกระทบทั้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาระงาน ผู้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานตั้งแต่ต้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรตระหนักถึงและให้ความสำคัญ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการสร้างความร่วมมือและความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงศึกษาปัญหาและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นในส่วนของพนักงาน เพื่อหาแนวทางป้องกันและวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไป โดยหวังว่าการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพทั้งต่อองค์กรและพนักงานทุกคน

## 1.2 คำถามของงานวิจัย

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีผลต่อความสำเร็จอย่างไร
2. ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

### 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษาการสร้างควมมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ทั้งพนักงานระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

### 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการสร้างควมมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รายละเอียดของงานวิจัยจึงเน้นที่วิธีการสร้างควมมีส่วนร่วม และความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นสำคัญ กลุ่มตัวอย่างจึงเป็นพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของสถาบันสอนภาษาแห่งหนึ่ง ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 19 คน

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

หลักจากที่ได้ศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแล้ว ผู้วิจัยคาดหวังถึงประโยชน์ที่จะได้รับ คือ

1. ทราบความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงาน ที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
2. นำผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร และปัจจัยที่มีผลกระทบในการดำเนินงาน ไปสู่การวางแผนแก้ไขปัญหาและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปในอนาคต
3. เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงครั้งต่อไปในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับองค์กร และเป็นที่ยอมรับของพนักงานทุกตำแหน่งงาน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**ความร่วมมือร่วมใจ** หมายถึง การให้บุคคลหรือพนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง ร่วมออกความคิด ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานนั้นๆ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง และหาวิธีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

**การสื่อสารองค์กร** หมายถึง กระบวนการการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน ฝ่ายต่างๆในองค์กร โดยใช้สื่อหรือช่องทางต่างๆให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจ การทราบถึงข่าวสารกิจกรรมต่างๆอย่างถูกต้องและตรงกัน อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆอีกด้วย



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง  
โครงสร้างองค์กร มีแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

##### 2.1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้น ของ John Kotter (Kotter, 1996)

John Kotter กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ล้มเหลว ไม่ใช่เพราะการวางแผนไม่มีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากองค์กรไม่ได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเกิดแรงต้านจากพนักงานเอง Kotter จึงได้คิดค้นพัฒนาทฤษฎีการวางแผนเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนขึ้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จและลดแรงต้านที่จะเกิดขึ้น โดยทั้ง 8 ขั้นตอนประกอบด้วย

2.1.1.1 การสร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establish a sense of urgency) เป็นการทำให้คนในองค์กรตระหนักว่า ตอนนี้องค์กรกำลังประสบกับปัญหาอะไรบ้าง และทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น ให้พนักงานเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

2.1.1.2 สร้างทีมงานแกนนำ (Create a guiding team) เป็นการรวบรวมบุคคลจากฝ่ายต่างๆและผู้เชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลง มาจัดตั้งทีมที่เป็นผู้นำในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การวางแผน การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสื่อสารกับพนักงาน และแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2.1.1.3 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Develop a vision and strategy) คือการที่ผู้บริหารระดับสูงวางแนวทางให้สำหรับการเปลี่ยนแปลงว่าจะดำเนินการไปในทิศทางใด และดำเนินการเพื่อไปเป้าหมายใด โดยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรต่อไป

2.1.1.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the vision) หลังจากทีผู้บริหาร

ระดับสูงวางแนวทาง กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันทั้งองค์กร และเป็นการประกาศว่าองค์กรจะเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

2.1.1.5 ให้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม (Enable to act) คือ การให้ปฏิบัติตามแผนงานโดยให้อำนาจในการตัดสินใจแก่หัวหน้างาน พนักงาน และผู้รับผิดชอบ รวมไปถึงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนที่ไว้

2.1.1.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short-term win) คือ เมื่อทีมปฏิบัติงานดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปได้ระยะหนึ่ง ผู้นำและผู้บริหารควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และให้รางวัลแก่ส่วนงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามแผนที่วางไว้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีข้อดีและความพยายามที่จะปฏิบัติต่อไป

2.1.1.7 ต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Make more change) คือ เมื่อพนักงานสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้แล้ว ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ไม่ควรละเลยหรือหยุดการเปลี่ยนแปลงไว้แค่นั้น ควรมีการต่อยอดพัฒนาแผนการดำเนินการอยู่เสมอ หากจุดบกพร่องและทำการแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างถูกต้องตามเป้าหมายที่วางไว้

2.1.1.8 ทำให้การเปลี่ยนแปลงหยั่งรากลึก (Make change stick) เป็นการเน้นย้ำให้พนักงานดำเนินงานตามที่ได้เปลี่ยนแปลงไว้อยู่เสมอ โดยอาจใช้เครื่องมือวัดผลต่าง ๆ มาเป็นตัวช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร



รูปภาพ 2.1 แสดงลำดับขั้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter



### 2.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (Richard L. Daft, 2013)

ในการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์นั้นต้องมีปัจจัย 5 ประการ (อ้างอิงจากรักขวัลย์ เข้มกสิกร, 2559) ประกอบด้วย

2.1.2.1 แนวคิด (Ideas) คือ สิ่งที่ดีออกมาในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร แนวคิดอาจเป็นการสร้างสินค้าบริการใหม่ การจัดการดำเนินงานในรูปแบบใหม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร

2.1.2.2 ความจำเป็น (Needs) คือ การรับรู้ถึงสิ่งที่ต้องการการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเห็นช่องว่างระหว่างสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและความคาดหวังที่องค์กรมี หากผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างความเร่งด่วน พนักงานในองค์กรก็จะรับรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ

2.1.2.3 การตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยน (Decision to adopt) การปรับเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกที่จะดำเนินตามแนวคิดนั้น แต่สิ่งสำคัญคือการที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความเห็นพ้องร่วมกัน และยินดีสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2.1.2.4 การทำให้เกิดผลลัพธ์ (Implementation) ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรได้ดำเนินการตามแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ หรือเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ พนักงานควรได้รับการอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดนั้นๆ

2.1.2.5 ทรัพยากร (Resources) ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดทรัพยากรที่สำคัญไป นั่นคือเวลาและทรัพยากรบุคคล

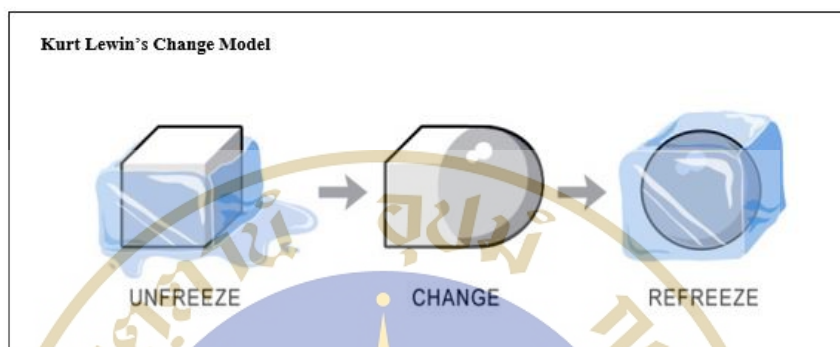
### 2.1.3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

Kurt Lewin มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

2.1.3.1 การเตรียมความพร้อม (Unfreezing) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการละลายพฤติกรรมเดิม โดยองค์กรจะต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะต้องมาจากผลกดดันของผู้บริหารระดับสูง ทำให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

2.1.3.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) คือ ขั้นตอนการนำแผนงานวางไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยมอบอำนาจให้กับทีมงานที่รับผิดชอบ กำหนดตัววัดผลแต่ละกิจกรรมเพื่อให้เกิดรูปธรรม

2.1.3.3 การรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น (Refreezing) เมื่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงดำเนินมาถึงจุดหนึ่ง อาจมีโอกาที่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะหยุดชะงักหรือกลับไปสู่การปฏิบัติงานแบบเดิมหากไม่มีการติดตามผลหรือเน้นย้ำอยู่เสมอ การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงใหม่สามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน สนับสนุนให้นำไปใช้อย่างต่อเนื่องและฝึกอบรมให้ความรู้ และฉลองความสำเร็จที่เกิดขึ้น



รูปภาพ 2.2 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

#### 2.1.4 แนวคิด ADKAR Concept ของ Jeffrey M. Hiatt (2006)

A-D-K-A-R โมเดล ของ Jeff Hiatt (2006) เป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อบุคลากร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดก็ตาม จะเกิดแรงต้านจากพนักงานหลากหลายรูปแบบ โมเดล A-D-K-A-R นี้จึงเป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารอย่างหนึ่งที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย ประกอบด้วย

2.1.4.1 การสร้างความตระหนัก (Awareness) คือ การสร้างความตระหนักให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง รับรู้ถึงสาเหตุและเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.1.4.2 การสร้างความต้องการ (Desire) คือ การสร้างความต้องการ ความปรารถนาในตัวบุคลากร สนับสนุนที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2.1.4.3 การให้ความรู้ (Knowledge) คือ การให้ความรู้ ข้อมูล การอบรมแก่บุคลากร เพื่อให้รู้ถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง

2.1.4.4 ความสามารถ (Ability) คือ การทำให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาปฏิบัติได้จริง

2.1.4.5 การส่งเสริมสนับสนุน (Reinforcement) เป็นการส่งเสริมให้นำระบบงานที่เปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรมาใช้อย่างต่อเนื่อง

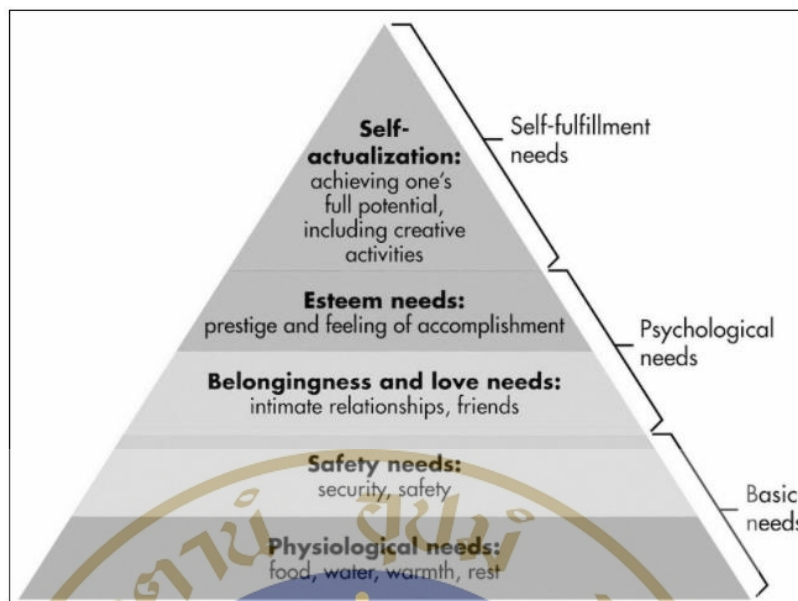
จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ทุกแนวคิดและทฤษฎีเน้นที่การดำเนินงานอย่างมีการวางแผนล่วงหน้า และให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ โดยมีทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือตัวกลางประสานความเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาทในการสื่อสาร การให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริมและสนับสนุนรายบุคคล รวมไปถึงการนำกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ามาปรับใช้ในบางขั้นตอน เช่น การสร้างชัยชนะระยะสั้น เป็นต้น

## 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เป็นส่วนสำคัญและพร้อมปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรวางไว้ การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานจึงมีความสำคัญทั้งต่อการดำเนินธุรกิจและการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

อकिन รพีพัฒน์ (อ้างถึงใน ยูพาพร รูปงาม, 2545, หน้า 7-9) ได้โยงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม เนื่องจาก การเข้าถึงความต้องการของคนนั้นจะเป็นการสร้างความต้องการมีส่วนร่วมและนำไปสู่ความอยากมีส่วนร่วมได้ โดยลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เรียงลำดับขึ้นจากน้อยไปมาก มี 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ในการดำรงชีวิต ได้แก่ ปัจจัย 4 คือ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร น้ำ ยารักษาโรค
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต และความมั่นคงในหน้าที่การงาน
3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการให้สังคมหรือองค์กรยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่ง
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-Esteem Needs) ได้แก่ การได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ตำแหน่งงาน ความต้องการในลำดับนี้เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในความสามารถและความสำคัญของตัวบุคคลเอง
5. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระบบสูงสุด ที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองเพื่อจะพัฒนาตนเองให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ความต้องการนี้จึงเป็นความต้องการ พิเศษของบุคคลที่จะพยายามผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด



รูปภาพ 2.3 ลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow

โคเฮน และอ็ฟฮอฟฟ์ (อ้างถึงใน รัตนวัฒน์ คำภีลานนท์, 2550, หน้า 21 -22) ได้อธิบายและวิเคราะห์รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ริเริ่มตัดสินใจดำเนินการ กำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ 2) ตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นดำเนินการวางแผน 3) ตัดสินใจลงมือปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบไปด้วยการสนับสนุนด้านทรัพยากรส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานตามโครงการ การบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มผลประโยชน์ของโครงการนี้ รวมทั้งผลประโยชน์ในทางบวกและผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลในสังคมด้วย
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกตคือ ความเห็น ความชอบ และความคาดหวัง ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

Erwin (อ้างอิงใน ยุพาพร รูปงาม 2545) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิดตัดสินใจแก้ไข

ปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้ วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุนติดตามการ ปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

โกวิทย์ พวงงาม (2545, หน้า 8) สรุปเรื่องการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในการ พัฒนา ซึ่งสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในองค์กรได้ มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม
3. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
4. การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน

สำนักมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, กระทรวงศึกษาธิการ, สำนัก มาตรฐานอุดมศึกษา และทบวงมหาวิทยาลัย (2545, หน้า 116) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในขั้นตอน การพัฒนา มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา รวมถึงการ กำหนดความต้องการ และมีส่วนร่วมในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการนั้นๆ
2. ขั้นมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนา โดยกำหนดคน โยบายและ วัตถุประสงค์ของโครงการต่างๆ รวมถึงการกำหนดวิธีการและแนวทางการดำเนินงานด้วย
3. ขั้นมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมบริหารงาน ประสานงาน และดำเนินการขอการสนับสนุน
4. ขั้นการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม
5. ขั้นการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา เพื่อทราบถึง ความก้าวหน้าและความสำเร็จในการดำเนินงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ทุกแนวคิดเห็นว่าความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้นจนจบ เป็นตัวแปรในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ องค์กรสามารถสร้างความมีส่วนร่วมของ พนักงานได้ในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการให้พนักงานออกความเห็น แสดงมุมมอง ยกประเด็น ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือแม้แต่การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีบทบาทในการร่วม วางแผนกิจกรรมต่างๆในองค์กร ความมีส่วนร่วมของพนักงานนี้เองจะทำให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานต่างๆได้ประสบผลสำเร็จ

## 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเรื่องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและควมมีส่วนร่วมในองค์กร จะเห็นได้ว่า “การสื่อสาร” เป็น “องค์ประกอบ” หรือเป็น “เครื่องมือ” หนึ่งที่สำคัญในการทำให้กิจกรรมต่างๆบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและการสร้างควมมีส่วนร่วมดังต่อไปนี้

### 2.3.1 ความหมายและความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

กรีซ สืบสนธิ์ (2537: 64) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กร คือการบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามกาลเทศะและระดับของบุคคล ตลอดจนเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารและปฏิบัติงานหลายประการ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างความเข้าใจในแผนงาน การสร้างความสัมพันธ์อันดี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ช่วยให้การปฏิบัติงานของทุกฝ่ายบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ นำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่มั่นคง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553:211) (อ้างถึงใน จูติรัตน์ นุ่มน้อย, 2554, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า “เป็นกระบวนการ สื่อข้อมูลซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระหว่างผู้บริหารและระหว่างพนักงาน การสื่อสารเกี่ยวข้องกับข่าวสารของบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนที่ต้องการสื่อเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในข่าวสารนั้น”

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552: 269) กล่าวว่า การสื่อสาร หมายถึงการเคลื่อนย้ายหรือการส่งผ่านข่าวสาร ข้อมูล ของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องนั้นๆอย่างตรงกัน

ซาแรมบ้า (Zaramba, 2003) ให้นิยามของการสื่อสารในองค์กร คือ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่างๆ เป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจและสร้างวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆ สามารถช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารนั้น สามารถจำแนกออกได้ คือ

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน
2. เพื่อความบันเทิง ทำให้ผู้รับสารเกิดความพึงพอใจ
3. เพื่อชักจูงใจให้เกิดความร่วมมือ ปฏิบัติตามผู้ส่งสาร

ศุภมน อนุศาสนนันท์ (2549) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสารต่างๆระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร ผ่านรูปแบบวิธีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้และความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นผลให้องค์กรและบุคลากรในองค์กร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการสื่อสารในองค์กร จะเห็นได้ว่า การสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจระหว่างบุคลากรในองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ทำให้เกิดกิจกรรม หากองค์การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือดำเนินงานไม่ตรงตามแนวทางที่วางแผนไว้ได้

### 2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร

ประเภทของการสื่อสารภายในองค์กร มีทิศทางในการสื่อสาร 4 ลักษณะ คือ

2.3.2.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกรายงานเป้าหมายวัตถุประสงค์ มอบหมายงาน

2.3.2.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากพนักงานไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำ การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารในทิศทางนี้จะช่วยผู้บริหารนำปัญหาจากพนักงานไปแก้ไข พัฒนาการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

2.3.2.3 การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกันหรือในระดับเดียวกัน รวมถึงสื่อสารข้ามหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งมีความจำเป็นในการประสานงานกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่จะต้องประสานงานทุกฝ่ายงาน

### 2.3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบของการสื่อสาร

รูปแบบของการสื่อสาร สามารถแบ่งได้ตามทิศทางของการสื่อสาร ดังนี้

2.3.3.1 การสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) เป็นการส่งข่าวสารหรือการสื่อสารไปยังผู้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยที่ผู้รับไม่สามารถมีการตอบสนองกลับมายังผู้ส่งสารได้ทันที แต่สามารถสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งได้ในภายหลังได้ การสื่อสารแบบดังกล่าวจึงมักเป็นการสื่อสารโดยใช้สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ อีเมล เป็นต้น

2.3.3.2 การสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนองได้ทันทีโดยที่ผู้ส่งหรือผู้รับอาจจะอยู่ต่อหน้าหรืออยู่คนละสถานที่ก็ได้

จากแนวคิดและทฤษฎีประเภทและรูปแบบของการสื่อสาร จะเห็นได้ว่าการสื่อสารมีหลายทิศทาง หลากหลายรูปแบบ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบการสื่อสารให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดการรับรู้ ความเข้าใจอย่างถูกต้องเหมาะสมและตรงประเด็น เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร มีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องหลากหลายทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสื่อสารในองค์กร การสร้างความมีส่วนร่วม และลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ตามตาราง 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
รัก ขวัญชัย แยม กสิกร (2559)	ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษาบริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง	1. กลุ่มผู้บริหารจำนวน 5 คน 2. พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือ ความชัดเจนของผู้บริหารทั้งเรื่องการสื่อสารวิสัยทัศน์และการตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร



ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558)	ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรใน องค์กรหนึ่งในประเทศ ไทย	พนักงานในฝ่ายที่มี การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร จำนวน 16 คน	ทีมผู้บริหารเป็นปัจจัย สำคัญในการทำให้ก ิดการเปลี่ยนแปลงใน องค์กร
โชติรส รัต นมณูญ (2557)	ศึกษาเรื่องการ วิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลด ขนาดองค์กรแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย เพื่อ ทำการศึกษาปัจจัยที่ สนับสนุนและขัดขวาง การเปลี่ยนแปลง	พนักงานในองค์กร จำนวน 7 คน	ปัจจัยที่มีส่วนทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำการสื่อสาร การเห็น อกเห็นใจ ความรู้ ทัศนคติและพื้นฐานของ แต่ละบุคคล
จิติรัตน์ นุ่มน้อย (2554)	การสื่อสารเพื่อการ จัดการการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อ รายย่อย จำกัด (มหาชน)	ผู้บริหารระดับสูงและ พนักงานของธนาคาร แลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สำนักงาน ใหญ่	นอกจากผู้บริหาร ระดับสูงของธนาคาร และผู้บังคับบัญชาตาม สายงานเป็นผู้มีอิทธิพล ในการสื่อสารแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็น บุคคลภายนอก ยังมี อิทธิพลต่อการสื่อสาร ภายในธนาคารด้วย เช่นกัน

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
บุศรา มาโกมล (2548)	การรับรู้และความ คิดเห็นของพนักงานที่ มีต่อการบริหารองค์กร ภาย หลัง การ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร กรณีศึกษากลุ่มบริษัท มาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)	พนักงานประจำใน กลุ่มบริษัทมาลีสาม พราน จำกัด (มหาชน) จำนวน 510 คน	องค์ประกอบด้านอายุงาน ของพนักงานและระดับ การศึกษา มีผลต่อการรับรู้ และความคิดเห็น ของ พนักงานที่มีต่อการบริหาร องค์กร ภาย หลัง การ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร โดยพนักงานที่มี อายุงานน้อยกว่า 25 ปี มี ความคิดเห็น ที่ ดี กว่า พนักงานที่อายุงานเกิน 25ปี และพนักงานที่มีการศึกษา ในระดับปริญญาตรีและต่ำ กว่าปริญญาตรี มีความ คิดเห็นที่ ดี กว่าพนักงานที่ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้าน ตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมี ความเห็น ที่ ดี ต่อ การ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร ซึ่งต่างจากพนักงาน ในตำแหน่งหัวหน้างาน และผู้บริหาร

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
รพีพรรณ จรรยา (2552)	การรับรู้และความ คิดเห็นของพนักงานที่ มีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของ บริษัท ตรีเทลลิงค์ (ไทย แลนด์) จำกัด	พนักงานประจำ ฝ่าย ขาย และ ฝ่าย ปฏิบัติการ บริษัท ตรี เทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 711 คน	ปัจจัยที่มีผลเรื่องความ คิดเห็นโดยรวมของการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กรคือด้านอายุของ กลุ่มตัวอย่าง โดย พนักงานที่อายุระหว่าง 36-40 ปี มีความคิดเห็น ที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรกว่า พนักงานที่อายุระหว่าง 25-35ปี อย่างมีนัยสำคัญ โดยรวมแล้วพนักงาน ฝ่ายขาย และ ฝ่าย ปฏิบัติการ บริษัท ตรี เทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด มีการรับรู้ต่อการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กรในเกณฑ์ดี และ ยังมีความเห็นที่ดีต่อการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร ส่งผลให้การ ดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรมีผลที่ น่าพึงพอใจ

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
กัณวีร์ สุนทรศิริ พจน์ (2559)	ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลกรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม	บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 70 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหารและผู้จัดการ 12 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 58 คน	ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลพบว่าด้านผู้ส่งข่าวสารมีปัญหายุ่งในระดับสูงรองลงมาคือด้านผู้รับข่าวสาร และด้านตัวข่าวสาร เนื่องจากกระบวนการสื่อสารจากบนลงล่างที่ผู้บริหารคิดว่าได้ถ่ายทอดข่าวสารเป็นลำดับชั้นลงมานั้นทั่วถึงแล้ว หรืออีกประการที่สำคัญคือบ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการส่งต่อข่าวสารให้บุคลากรบางระดับทราบจึงเกิดปัญหาความไม่ครอบคลุมในการส่งข่าวสาร

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายหนึ่งในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะกรณีศึกษา ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้เหมาะสมกับหัวข้อวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 ระยะเวลาในการศึกษา

### 3.1 รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เนื่องจากเป็นการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การวิจัยเชิงคุณภาพจึงมีความเหมาะสมกับกรณีศึกษามากที่สุด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรายบุคคล มีแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดสำหรับกลุ่มตัวอย่างตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อวิจัยได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับคำถามวัดระดับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (Likert's Scale) ในแต่ละหัวข้อหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมการวิจัยมากที่สุด

### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มาจาก 2 แหล่งข้อมูล ประกอบด้วย

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) พนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้จัดการและพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งการเก็บข้อมูลจากทั้งสองกลุ่มนี้จะทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลมาวิเคราะห์จากทั้ง 2 ด้าน กล่าวคือ จากมุมมองผู้บริหารระดับกลางที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงและนำวิสัยทัศน์จากผู้บริหารระดับสูงมาดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน และมุมมองจากพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการศึกษางานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี และบทความต่างๆที่เกี่ยวข้อง นำมาศึกษาร่วมกับข้อมูลปฐมภูมิเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาศึกษาการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นกับฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยจึงคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ตรงกับกรณีศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในฝ่ายดังกล่าวทั้งหมด จำนวนทั้งสิ้น 19 คน แบ่งเป็น

1. ระดับผู้จัดการ จำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก จำนวน 1 คน และ ผู้จัดการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ จำนวน 1 คน

2. พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 17 คน ประกอบด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรเด็กเล็ก จำนวน 10 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หลักสูตรผู้ใหญ่ จำนวน 7 คน

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ประกอบด้วยคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และคำถามวัดระดับความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ (Likert's Scale) ให้กลุ่มตัวอย่างได้ตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อวิจัยได้อย่างเต็มที่ในแต่ละหัวข้อหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและครอบคลุมการวิจัยมากที่สุด (ชุดคำถามสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์แบบท้ายภาคผนวก) ซึ่งแบบสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 4 ส่วน ได้แก่

**ส่วนที่หนึ่ง: ความหมายและค่านิยมคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางสร้างความเข้าใจพื้นฐานให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้เข้าใจตรงกันก่อนเข้าสู่การสัมภาษณ์ ประกอบด้วย**

1. ความหมายของความร่วมมือส่วนร่วมในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter

**ส่วนที่สอง: ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

1. เพศ อายุ ของผู้ให้สัมภาษณ์
2. ตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์
3. อายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์
4. ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของผู้ให้สัมภาษณ์

**ส่วนที่สาม: คำถามในการสัมภาษณ์ แบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และด้านการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร**

1. การชี้แจงและสื่อสารวิสัยทัศน์ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. การสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่พนักงานได้รับ
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผน แสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจ

**แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของพนักงาน**

4. ความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร
5. ความสำคัญของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงาน
6. ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ

**เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร**

**ส่วนที่สี่: ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในอนาคต**

1. กระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร
2. การสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง
3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดและคำถามวัดระดับความคิดเห็นมาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรง ให้กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามและผู้วิจัยเป็นผู้จัดบันทึกคำตอบ

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ต่อ โดยเลือกใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ประกอบกับข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีเข้ากับผลการสัมภาษณ์เพื่อวิเคราะห์ มีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนอย่างละเอียด ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกเป็นประเด็นหลักๆ จัดหมวดหมู่ของประเด็นคำตอบเพื่อเปลี่ยนให้เป็นรหัส (Open Coding) เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบถ้วน
2. แบ่งแยก จัดกลุ่มข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลต่างๆที่มีความหมายเหมือนหรือแนวคำตอบในประเด็นเดียวกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน
3. เชื่อมโยงแนวคิดแต่ละกลุ่มข้อมูล วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีที่ศึกษา เพื่อหาข้อสรุปผลการวิจัย

### 3.7 ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลา 3 เดือน คือ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2560 ถึง เดือนธันวาคม 2560 แบ่งเป็น 3 ช่วง คือ

1. ช่วงค้นคว้าศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ช่วงสัมภาษณ์ เก็บข้อมูล
3. ช่วงวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร แบ่งการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ คำถามด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คำถามด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในอนาคต โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วนดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำถามในส่วนนี้ ประกอบด้วยข้อมูลด้านประชากรศาสตร์และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตำแหน่งงานและอายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์ รวมไปถึงประสบการณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ได้ผลการวิจัยดังนี้

**ตาราง 4.1** แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน
ชาย	2
หญิง	17
รวม	19

จากตาราง 4.1 พบว่าพนักงานฝ่ายชายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 19 คน โดยเป็นเพศชาย 2 คน และเพศหญิง 17 คน

**ตาราง 4.2** แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามอายุ

ช่วงอายุ	จำนวน
21 - 30 ปี	11
31 - 40 ปี	7
41 ปีขึ้นไป	1
<b>รวม</b>	<b>19</b>

จากตาราง 4.2 พบว่าพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 ถึง 30 ปี โดยมีทั้งสิ้น 11 คน รองลงมาคือช่วงอายุ 31 ถึง 40 ปี และ มากกว่า 41 ปี ตามลำดับ

**ตาราง 4.3** แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

ระดับการศึกษา	จำนวน
ต่ำกว่าปริญญาตรี	ไม่มี
ปริญญาตรี	17
ปริญญาโท	2
สูงกว่าปริญญาโท	ไม่มี
<b>รวม</b>	<b>19</b>

จากตาราง 4.3 พบว่าพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 2 คน

**ตาราง 4.4** แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่ง	จำนวน
ผู้จัดการ	2
พนักงานปฏิบัติการ	17
<b>รวม</b>	<b>19</b>

จากตาราง 4.4 พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ในแผนกพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ อยู่ในตำแหน่งงานผู้จัดการ จำนวน 2 คน และพนักงานปฏิบัติการจำนวน 17 คน

**ตาราง 4.5** แสดงอายุงานในตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

อายุงาน	จำนวน
น้อยกว่า 1 ปี	2
1 – 3 ปี	5
4 – 8 ปี	10
มากกว่า 8 ปี	2
<b>รวม</b>	<b>19</b>

จากตาราง 4.5 พบว่าพนักงานฝ่ายชายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 4 ถึง 8 ปี จำนวน 10 คน รองลงมาคืออายุงานระหว่าง 1 ถึง 3 ปี จำนวน 5 คน และพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 8 ปี มีจำนวนเท่ากันคือ 2 คน

**ตาราง 4.6** แสดงประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์

ประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	จำนวน
มี	17
ไม่มี	2
<b>รวม</b>	<b>19</b>

จากตาราง 4.6 พบว่าพนักงานฝ่ายชายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยมีจำนวน 17 คน จากจำนวนทั้งหมด 19 คน และอีก 2 คน ไม่เคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมาก่อน

#### 4.2 ข้อมูลด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึงทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter และทฤษฎีการสื่อสารในองค์กรเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยสรุปใจความสำคัญให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจความหมายโดยรวมให้ตรงกันก่อนการสัมภาษณ์ ได้ผลการสัมภาษณ์ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ด้านการสร้างความเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานได้รับทราบ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คนรับทราบว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเพื่อดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังไม่มีความไม่ชัดเจนในรายละเอียดโครงสร้างตำแหน่งงานและรายละเอียดเนื้อหาของพนักงานว่าจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด และมากน้อยเพียงใด

โดยการสื่อสารดังกล่าวเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) กล่าวคือ พนักงานระดับผู้จัดการได้รับทราบวิสัยทัศน์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้จากผู้บริหารระดับสูง และนำมาถ่ายทอดต่อพนักงานระดับปฏิบัติการได้บังคับบัญชาต่อ โดยเป็นการชี้แจงในที่ประชุม ส่วนกลุ่มตัวอย่างอีก 2 คนไม่ได้รับทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ สาเหตุเนื่องมาจากวันทำงานของพนักงาน ซึ่งวันที่มีการสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นอาจตรงกับวันหยุดของพนักงานจำนวนดังกล่าว

ด้านข้อมูลที่พนักงานต้องการทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมากที่สุด พบว่าพนักงานแต่ละคนต้องการทราบข้อมูลหลากหลายด้านแตกต่างกันไป แต่ประเด็นที่ตรงกันมากที่สุดคือ เรื่องตำแหน่งงานและภาระงานที่จะเปลี่ยนไปตามโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยมีพนักงาน 15 คนจากทั้งหมด 19 คน ต้องการรับทราบข้อมูลเรื่องดังกล่าวอย่างละเอียดและชัดเจน ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่งกล่าวว่า “สิ่งที่ เป็นข้อสงสัยมากที่สุดตอนจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรคือตำแหน่งและภาระหน้าที่รับผิดชอบของตน เพราะไม่รู้ว่าจะออกมาอย่างไร จะได้ทำตำแหน่งเดิมหรือไม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่กังวลมากแม้ทางองค์กรจะจัดสรรตำแหน่งงานรองรับสำหรับพนักงานทุกคนก็ตาม” ประเด็นรองลงมาคือเรื่องแผนผังโครงสร้างองค์กรใหม่ และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรครั้งนี้ และแผนการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดต่อพนักงานกรณีที่กระทบกับตำแหน่งงานของพนักงาน ตามลำดับ

ด้านการสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานจำนวน 16 คน ได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมทักษะในการทำงานเพิ่มเติมในระดับปานกลางเท่านั้น อีก 3 คนให้สัมภาษณ์ว่าไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมใดๆ สืบเนื่องจากปัจจัยเรื่องวันทำงานของพนักงาน เช่นเดียวกับผลวิจัยด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพนักงานจำนวน 2 คนไม่ได้รับทราบข้อมูล ใดๆ ก็ดี พนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 17 คนได้รับการสนับสนุนเรื่องการเงินเดือนเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในครั้งนี้ และเมื่อผู้วิจัยสอบถามถึงความต้องการการสนับสนุนจากองค์กรด้านอื่นๆเพิ่มเติม ผลที่ได้ยังคงเกี่ยวกับการฝึกอบรม เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการร้อยละ 50 ได้รับผลกระทบเรื่องการเปลี่ยนแปลงเนื้องานที่ทำ โดยต้องการทักษะเกี่ยวกับการขายเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังมีในส่วนของ การสนับสนุนนโยบาย Work-Life Balance เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรครั้งนี้กระทบถึงเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยส่วนหนึ่ง พนักงานจึงค่อนข้างวิตกกังวลเกี่ยวกับการปรับตารางการดำเนินงาน ผู้ให้สัมภาษณ์คนหนึ่ง กล่าวว่า “ฝ่ายบุคคลควรเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการเป็นคนกลางสื่อสารทำความเข้าใจในกรณีที่พนักงานเกิดข้อสงสัยในเรื่องของเนื้องานที่เปลี่ยนไปและสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง”

#### 4.3 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึงแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ผสมผสานกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการพื้นฐานของ Maslow เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ โดยสรุปใจความสำคัญให้กลุ่มตัวอย่างเข้าใจความหมายโดยรวมให้ตรงกันก่อนการสัมภาษณ์

ด้านการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีเพียงพนักงานระดับผู้จัดการ จำนวน 2 คนเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในเรื่องดังกล่าว แต่เพียงแค่ระดับปานกลางเท่านั้น ไม่ได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเริ่มวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 17 คน ไม่ได้มีส่วนร่วมใดใดในหัวข้อที่กล่าวมา และเมื่อผู้วิจัยสอบถามถึงระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของพนักงานแต่ละคน ได้ผลตามตาราง 4.3.1 ดังนี้

ตาราง 4.7 แสดงระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์

ระดับความต้องการมีส่วนร่วม	จำนวน
น้อยที่สุด	-
น้อย	2
ปานกลาง	5
มาก	9
มากที่สุด	4
รวม	19

จากตาราง 4.7 พบว่ามีพนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับ “น้อย” จำนวน 2 คน ต้องการมีส่วนร่วมในระดับ “ปานกลาง” จำนวน 5 คน ต้องการมีส่วนร่วมในระดับ “มาก” จำนวน 9 คน และต้องการมีส่วนร่วม ระดับ “มากที่สุด” จำนวน 4 คน จะเห็นได้ว่าพนักงานที่ต้องการมีส่วนร่วมในระดับมากถึงมากที่สุด มีจำนวนถึง 13 คน จากพนักงานทั้งหมด 19 คน

สืบเนื่องจากระดับความต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของพนักงาน ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ลงรายละเอียดต่อถึงส่วนงานที่พนักงานต้องการมีส่วนร่วม พบว่า การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและเสนอปัญหาที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไขไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนตอบในทางเดียวกัน โดยให้เหตุผลว่า

เนื่องจากพนักงานปฏิบัติงานเป็นผู้ที่รู้รายละเอียดโครงสร้างการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด การเสนอความคิดเห็นของพนักงานจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาและวางแผนปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ ประเด็นต่อมาคือการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงในส่วน โครงสร้างเนื้องานและความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมรับทราบถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ซึ่งหนึ่งในผู้ถูกสัมภาษณ์ ตำแหน่งงานระดับหัวหน้าได้ให้สัมภาษณ์ว่าอยากมีส่วนร่วมในทุกด้าน โดยเฉพาะการวางแผนประเมินความเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบในการดำเนินงานแต่ละรูปแบบเพื่อวางแผนหาแนวทางแก้ปัญหาล่วงหน้า และยังต้องการมีส่วนร่วมในการวางแผนเรื่องระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

เมื่อผู้วิจัยสอบถามเกี่ยวกับความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานจำนวนถึง 13 คน เห็นว่ามีความสำคัญในระดับ “มาก” และอีก 6 คน ให้ความสำคัญในระดับ “มากที่สุด” โดยมีเหตุผลสนับสนุนคล้ายกันทั้งสองกลุ่มคือ พนักงานคือหัวใจหลักของบริษัท เป็นบุคคลที่ต้องรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นผู้ที่เข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานละเอียดที่สุด การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงจึงจะเป็นประโยชน์กับองค์กรมากขึ้น และถ้าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งในทีมดำเนินการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้านปัจจัยที่พนักงานคิดว่าเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่ามี 4 ข้อหลัก คือ 1) ความไม่ชัดเจนในด้านการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง 2) พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) ระยะเวลาไม่เหมาะสม 3) ความไม่เข้าใจเนื้องานในส่วนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อย่างแท้จริงของผู้บริหารระดับสูงซึ่งทำให้เกิดปัญหาหลังการจัด โครงสร้างองค์กรใหม่ โดยพนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาดังกล่าวคือ

- ควรมีการสำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน รับฟังปัญหาก่อนเริ่มวางแผนเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูง ควรเตรียมความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะข้อมูลอย่างละเอียดให้เรียบร้อยก่อนแจ้งพนักงานให้ทราบ เพื่อพร้อมตอบข้อสงสัยของพนักงาน
- ฝ่ายบุคคล ที่เป็นผู้รับผิดชอบดูแลพนักงานในองค์กร ควรได้รับทราบและเป็นตัวแทนพูดคุยกับพนักงานผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและต่อองค์กร

#### 4.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในอนาคต

ในส่วนสุดท้ายเป็นการให้ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอีกในอนาคต และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความมีส่วนร่วมให้พนักงานในองค์กร พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 19 คน กล่าวถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความเห็นและนำเสนอปัญหาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือการสื่อสารอย่างชัดเจนและครบทุกรายละเอียดที่กระทบต่อการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ส่วนประเด็นอื่นๆที่ได้จากการสัมภาษณ์มีเพิ่มเติมดังนี้

- ผู้บริหารควรพูดคุย สอบถามพนักงานโดยตรง ให้โอกาสพนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการสร้างโครงสร้างใหม่ หรืออย่างน้อยได้ส่งตัวแทนพนักงานระดับปฏิบัติการเป็นตัวแทนร่วมวางแผน เพราะพนักงานฝ่ายปฏิบัติการคือผู้ที่เข้าใจระบบการทำงานมากที่สุด โดยผู้บริหารต้องเป็นกลางในการรับฟัง และนำข้อมูลนี้ไปประกอบการวางแผนจริง

- ผู้บริหารหรือฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรวางแผนล่วงหน้า มีตารางเวลาดำเนินการที่ชัดเจน โดยประกาศล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือนก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลง

- องค์กรควรจัดประชุมพนักงานทุกคน ทุกฝ่าย ทุกตำแหน่งที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจ แจ่มแจ้งเหตุผล ข้อมูลให้ชัดเจน ตรงประเด็น พร้อมเอกสารให้พนักงานเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน และสื่อสารกับพนักงานให้มากกว่านี้

- หัวหน้า/ผู้บริหารระดับสูง ควรลงมาแจ้งข้อมูลให้พนักงานระดับปฏิบัติการโดยตรง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และให้พนักงานรู้สึกว่าผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของพนักงานทุกระดับ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ที่แบ่งการสัมภาษณ์และวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ คำถามด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คำถามด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในอนาคต สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ในด้านข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยปัจจัยส่วนบุคคล 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง 17 คน และ เพศชาย 2 คน ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 ถึง 30 ปี โดยมีทั้งสิ้น 11 คน รองลงมาคือช่วงอายุ 31 ถึง 40 ปี และมากกว่า 41 ปี ตามลำดับ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 17 คน และอีก 2 คน จบการศึกษาระดับปริญญาโท อายุงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 4 – 7 ปี รองลงมาคือ 1 – 3 ปี 7 - 10 ปี และน้อยกว่า 1 ปี ตามลำดับ โดยมีพนักงาน 1 คนมีอายุงานมากกว่า 10 ปี และเมื่อถามถึงประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีเพียง 2 คนที่ไม่มีประสบการณ์ ส่วนอีก 17 คนเคยมีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมาก่อน เมื่อพิจารณาทั้ง 6 องค์ประกอบพบว่าช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างและอายุงานของกลุ่มตัวอย่างน่าจะมีผลเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อความเข้าใจเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและความเข้าใจเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร



### 5.1.2 ข้อมูลด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

เมื่อวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่ผู้วิจัยได้อ้างอิงถึง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ John Kotter จะเห็นได้ว่า 3 ลำดับขั้นแรกในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในกรณีศึกษานั้นยังไม่มี ความชัดเจนและเป็นรูปธรรมต่อพนักงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านการสร้างความรู้สึกเร่งด่วน ด้านการสร้างทีมงานแกนนำ และด้านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในลำดับขั้นตอนการสื่อสารวิสัยทัศน์ พนักงานส่วนใหญ่รับทราบสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร แต่ยังคงขาดเนื้อหาหลายส่วนที่พนักงานต้องการรับทราบ เช่น โครงสร้างตำแหน่งงาน ภาระงานที่จะเปลี่ยนไปตามโครงสร้างองค์กรใหม่ และประโยชน์ที่พนักงานในองค์กรจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง เมื่อวิเคราะห์เพิ่มเติมเรื่อง การสื่อสารในองค์กร พบว่า แม้ผู้บริหารจะสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงานได้รับทราบ แต่การสื่อสารนั้นเป็นการสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication) ทำให้พนักงานไม่มีโอกาสซักถามข้อสงสัยภายหลังการรับทราบวิสัยทัศน์ ทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ซึ่งถ้ายังไม่มีการชี้แจงและตอบข้อสงสัยโดยละเอียด อาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ ส่วนลำดับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในส่วนของการให้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม การต่อยอดการเปลี่ยนแปลง และการทำให้การเปลี่ยนแปลงหยั่งรากลึกนั้น ยังไม่มีการดำเนินการในลำดับขั้นดังกล่าวเนื่องจากองค์กรในกรณีศึกษาเพิ่งเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้เพียง 4 เดือน นับจากวันแรกของการดำเนินการเปลี่ยนแปลงถึงวันที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูล แต่อย่างไรก็ดีทางองค์กรได้มีการวางแผนต่อยอดการเปลี่ยนแปลงและทำให้การเปลี่ยนแปลงหยั่งรากลึกในลำดับต่อไป

ด้านการสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น แม้ว่าพนักงานจำนวน 16 คนจะได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมทักษะการทำงาน แต่ยังคงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ยังต้องการการฝึกอบรมทักษะเฉพาะอย่างและระบบงานเพิ่มอีก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งนี้กระทบกับตำแหน่งและภาระหน้าที่งานของพนักงานเป็นส่วนใหญ่ พนักงานเหล่านั้นไม่เคยมีประสบการณ์การทำงานเรื่องการขายและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามาก่อน ส่วนพนักงาน อีก 3 คนให้สัมภาษณ์ว่าไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมใดๆ เหตุผลหนึ่งอาจเนื่องมาจากข้อจำกัดเรื่องวันและเวลาในการทำงาน เนื่องจากสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งนี้เปิดทำการทุกวัน วันทำงานของพนักงานแต่ละคนจึงไม่ตรงกัน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานที่หยุดงาน ในวันที่มีการฝึกอบรมขาดการฝึกอบรมไป ส่วนการสนับสนุนจากองค์กรด้านอื่นๆที่พนักงานต้องการเพิ่มเติม ยังคงเกี่ยวกับการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมและทั่วถึงพนักงานทุกคน เช่น การอบรมทักษะการขาย การอบรม

การใช้โปรแกรม Salesforce และระบบงานภายใน นอกจากนี้ยังมีในส่วนของ การสนับสนุนนโยบาย Work-Life Balance เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งนี้กระทบถึงเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยส่วนหนึ่ง พนักงานจึงค่อนข้างวิตกกังวลเกี่ยวกับการปรับตารางการดำเนินงานใหม่ โดยต้องการการสนับสนุนจากฝ่ายบุคคลในการเข้ามาเป็นคนกลางพูดคุยทำความเข้าใจ รับฟังปัญหาในกรณีที่พนักงานต้องการความช่วยเหลือ

### 5.1.3 ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กรที่ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วม ผสมผสานกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow ได้พบว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในครั้งนี้ มีเพียงพนักงานระดับผู้จัดการ จำนวน 2 คนเท่านั้นที่มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและความต้องการการสนับสนุนเบื้องต้น องค์กรยังไม่มีการสร้างความมีส่วนร่วมทั้งเรื่องการร่วมวางแผน ร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจให้พนักงานในระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดและเป็นผู้ที่เข้าใจขั้นตอนการทำงานแต่ละงานมากที่สุด เมื่อพิจารณาถึงการสร้างความมีส่วนร่วมให้พนักงานที่องค์กรอาจยังไม่มียุทธศาสตร์นั้น อาจคาดการณ์ได้ว่าพนักงานกลุ่มดังกล่าวจะเกิดทัศนคติในด้านลบต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและอาจไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม องค์กรได้สนับสนุนเรื่องการเงินเดือนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 17 คน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงานให้แก่พนักงานตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการขั้นที่ 2 ของ Maslow ที่บุคคลต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิต (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

ด้านความต้องการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้วิจัยพบว่าพนักงานจำนวนมากถึง 13 คน จากทั้งหมด 19 คน ต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับ “มาก” และ “มากที่สุด” เป็นสัญญาณที่แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความต้องการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหากองค์กรให้โอกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นให้องค์กรรับรู้ และบอกปัญหาที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไขเพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เรื่องความสำคัญของการมีส่วนร่วมในมุมมองของพนักงาน ที่พนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญมากถึงมากที่สุด โดยมีเหตุผลสนับสนุนไปในทางเดียวกันคือ พนักงานคือหัวใจหลักของบริษัท เป็นบุคคลที่ต้องรับการเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานและขั้นตอนการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นผู้ที่เข้าใจขั้นตอนการดำเนินงานละเอียดที่สุด การให้พนักงานมีส่วนร่วมใน

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงจึงจะเป็นประโยชน์กับองค์กรมากขึ้น จากองค์ประกอบด้านการมีส่วนร่วมและความสำคัญของการมีส่วนร่วมในมุมมองของพนักงานที่กล่าวมานั้น คาดการณ์ได้ว่าถ้าองค์กรให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในทีมดำเนินการเปลี่ยนแปลง ร่วมเสนอแนวทาง ร่วมตัดสินใจ พนักงานจะยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติด้านบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่องค์กรได้วางไว้

ด้านปัจจัยที่พนักงานคิดว่าเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร พบว่ามี 4 ข้อหลัก คือ 1) ความไม่ชัดเจนในด้านการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง 2) พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) ระยะเวลาไม่เหมาะสม 3) ความไม่เข้าใจเนื้อหาในส่วนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อย่างแท้จริงของผู้บริหารระดับสูงซึ่งทำให้เกิดปัญหาหลังการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ รักขวัณชัย แยมกสิกร (2559) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรคือความชัดเจนของผู้บริหารทั้งเรื่องการสื่อสารวิสัยทัศน์และการตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร

## 5.2 อภิปรายผล

ด้านข้อมูลพื้นฐาน พนักงานส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21 ถึง 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีอายุงานระหว่าง 4 – 7 ปี ซึ่งส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรมาก่อน พบว่าอายุงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมีผลต่อความเข้าใจเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรและความเข้าใจเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเคยชินในการปฏิบัติงานและ โครงสร้างองค์กรแบบเดิม

ด้านการสร้างความเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้พนักงานได้รับทราบ โดยทั่วไปแล้วทุกองค์กรใช้การสื่อสารแบบจากบนลงล่าง (Downward Communication) แจ้งวิสัยทัศน์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แต่ควรเพิ่มเติมรูปแบบการสื่อสารให้เป็นแบบสองทาง (Two – Way Communication) เป็นการสื่อสารที่พนักงานจะสามารถซักถามข้อสงสัยได้

ด้านการสนับสนุนจากองค์กรที่มีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงานเพื่อเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ทั้งด้านทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

ระบบงานภายใน รวมถึงด้านความเป็นอยู่และผลตอบแทน อ้างอิงจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของ Maslow รวมไปถึงการสร้างควมมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์กรได้วางเป้าหมายไว้

ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่ามี 4 ข้อหลัก คือ 1) ความไม่ชัดเจนในด้านการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง 2) พนักงานไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) ระยะเวลาไม่เหมาะสม 3) ความไม่เข้าใจเนื้อหาในส่วนการจัดการลูกค้าสัมพันธ์อย่างแท้จริงของผู้บริหารระดับสูงซึ่งทำให้เกิดปัญหาหลังการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยปัจจัยด้านการสื่อสารนั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ รักขัวลย์ แยมกลีกร (2559) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรคือความชัดเจนของผู้บริหารทั้งเรื่องการสื่อสารวิสัยทัศน์และการตอบสนองความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดปัญหาระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และงานวิจัยของ กัญวิทย์ สุนทรศิริพจน์ (2559) ที่ศึกษาปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล พบว่า ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากร ด้านผู้ส่งข่าวสารมีปัญหาอยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ ด้านผู้รับข่าวสาร และด้านตัวข่าวสาร เนื่องมาจากกระบวนการสื่อสารจากบนลงล่างที่ผู้บริหารคิดว่าได้ถ่ายทอดข่าวสารเป็นลำดับขั้นลงมานั้นทั่วถึงแล้ว หรืออีกประการที่สำคัญคือ บ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการส่งต่อข่าวสารให้บุคลากรบางระดับทราบ จึงเกิดปัญหาความไม่ครอบคลุมในการส่งข่าวสาร

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

เนื่องจากจุดเด่นขององค์กรแห่งนี้ที่เป็นองค์กรนานาชาติ เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกัน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งต่อไปในอนาคต จึงมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

1. สร้างทีมแกนนำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยตัวแทนพนักงานทั้งระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อรับทราบความเห็นจากทุกฝ่ายอย่างครบถ้วน นำสู่การวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ยอมรับของพนักงานทุกคนในองค์กร

2. เลือกวิธีการสื่อสารวิสัยทัศน์แก่พนักงาน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และทั่วถึงพนักงานทุกคน พร้อมตอบข้อสงสัยจากพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจและทัศนคติด้านบวกต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
3. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ รวมถึงมองเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรดำเนินได้อย่างราบรื่น และลดปัญหาเรื่องการต่อต้านจากพนักงาน

#### 5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากรายงานวิจัยนี้เน้นศึกษาการเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลวิจัยที่ได้จึงเป็นผลเฉพาะของฝ่ายหนึ่งในองค์กรนี้เท่านั้น ซึ่งอาจมีความแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรขององค์กรแขนงอื่นๆ ในอนาคตหากมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับหัวข้อดังกล่าวอีก จะปรับปรุงในข้อจำกัดต่างๆ ดังนี้

1. ขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างจากที่เจาะจงเพียงฝ่ายหนึ่งในองค์กร เป็นพนักงานทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อได้ผลวิเคราะห์ที่หลากหลายและครอบคลุม
2. ศึกษาปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติมจากรายงานการมีส่วนร่วม เช่น ลงลึกในรายละเอียดเรื่องการสื่อสารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจมีส่วนส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

## บรรณานุกรม

- กัณวีร์ สุนทรศิริพจน์ (2559) ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่ม วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- โชติรส รัตนมณูญ. (2557) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT.
- จิตติรัตน์ นุ่มน้อย (2554) การสื่อสารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะภาษาและการสื่อสาร (การสื่อสารประยุกต์).
- บุศรา มาโกมล (2548) การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรกรณีศึกษากลุ่มบริษัทมาลีสามพราน จำกัด (มหาชน).
- พัชรา แก้ววิรัตน์. (2558) การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่งในประเทศไทย (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา INNOVATION AND MANAGEMENT.
- รพีพรรณ จรรยา (2552) การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของบริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด.
- รักษ์วัลย์ แยมกสิกร. (2559) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษาบริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร.
- Bridges, W. (1991). Managing transitions: Making the most of change (Second ed.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Kotter, J.P. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.



## ภาคผนวก ก

### แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของสถาบันสอนภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

#### ส่วนที่ 1 ความหมายและคำนิยามคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

**ความมีส่วนร่วม** หมายถึง การให้บุคคลหรือพนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง ร่วมออกความคิด ร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานนั้นๆ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องและหาวิธีสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลลัพธ์การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

**การเปลี่ยนแปลงองค์กร** ตามแนวคิดและทฤษฎีของ Kotter เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จและลดแรงต้านจากพนักงานในองค์กรที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- 2.1 เพศ
- 2.2 อายุ
- 2.3 ระดับการศึกษา
- 2.4 ตำแหน่งงาน
- 2.5 อายุงานในตำแหน่งงานของผู้ให้สัมภาษณ์



### ส่วนที่ 3 คำถามในการสัมภาษณ์

#### ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

- 3.1 ท่านทราบถึงสาเหตุและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของท่านหรือไม่ (ถ้าทราบ) ท่านทราบมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)
- 3.2 ท่านได้รับทราบวิสัยทัศน์ใหม่ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือไม่ (ถ้าทราบ) ท่านได้รับทราบวิสัยทัศน์จากใคร
- 3.3 ก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ข้อมูลที่ท่านได้รับมีความครบถ้วนมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)
- 3.4 ข้อมูลส่วนใดที่ท่านต้องการทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมากที่สุด
- 3.5 ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านใด และอย่างไรบ้าง
- 3.6 การสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ท่านได้รับ เป็นประโยชน์และสนับสนุนการทำงานของ ท่านมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)
- 3.7 นอกจากการสนับสนุนจากองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ท่านต้องการการสนับสนุนจากองค์กรในด้านอื่นๆด้านใดอีกบ้าง (พร้อมระบุเหตุผล)

#### ด้านกรมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

- 3.8 ท่านได้มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)
- 3.9 ท่านมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือไม่ (ถ้ามี) ท่านมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)
- 3.10 ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งนี้หรือไม่ (ถ้ามี) ท่านมีส่วนร่วมมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)
- 3.11 ท่านมีความต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมากน้อยเพียงใด (ระบุคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)

3.12 ท่านต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในด้านใดบ้าง (ตัวอย่างเช่น มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินการ การร่วมออกความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจแก้ไขปัญหา การเป็นส่วนหนึ่งในทีมแกนนำการเปลี่ยนแปลง) พร้อมบอกเหตุผล

3.13 ท่านคิดว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด (ระดับคะแนน 1 ถึง 5 โดย 1 คือน้อยที่สุด และ 5 คือมากที่สุด)

3.14 เพราะเหตุใดท่านจึงคิดว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจึงมีความสำคัญตามที่ท่านได้ประเมินไว้ในข้อก่อนหน้านี้

3.15 โปรดระบุปัญหาที่ท่านคิดว่าเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ (ระบุได้มากกว่า 1 ข้อ) พร้อมเหตุผล

3.16 จากอุปสรรคในข้อก่อนหน้านี้ ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

#### ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในอนาคต

4.1 หากในอนาคต องค์กรของท่านจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่กระทบกับการปฏิบัติงานของท่านอีก ท่านคาดหวังให้องค์กรดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนอย่างไรบ้าง

4.2 หากในอนาคต องค์กรของท่านจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ท่านคาดหวังให้องค์กรสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างไรบ้าง

4.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆที่เกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร