

กรณีศึกษาการควรวรรณกิจการระหว่างธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นกับธนาคารสัญชาติไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กรณีศึกษาการควมรวมกิจการระหว่างธนาคารสัญชาติญี่ปุ่น  
กับธนาคารสัญชาติไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2561



..... กัญญาภัทร สังขรชฎู

นางสาวกัญญาภัทร สังขรชฎู

ผู้วิจัย

.....  
Amat Man

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
Sirin R.

ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
D. B.

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
J. P.

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร. พรเกษม กันตามระ อาจารย์ผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ และกรุณาสละเวลาเพื่อตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนสำเร็จเป็นรูปเล่ม รวมถึงอาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอน ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณ อาจารย์ศิริสุข รัถกัณ และรองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร ที่กรุณาร่วมเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ในครั้งนี้ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน

ขอขอบคุณพี่ๆ พนักงานบริษัทในกรณีศึกษาที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ เสนอแนะ และสนับสนุนข้อมูลในงานวิจัยนี้ ซึ่งสละเวลาอันมีค่าในการร่วมตอบแบบสอบถามของผู้วิจัย

ขอขอบคุณครอบครัว และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่น BM 19A ที่คอยสนับสนุน และให้กำลังใจอย่างห้วงใยเสมอมา เป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจ และมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ และหากมีข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ทุกประการ

กัญญาภัทร สังวรชัญญ์

กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นกับธนาคารสัญชาติไทย  
A CASE STUDY OF MERGER BETWEEN JAPANESE BANK AND THAI BANK

กัญญาภัทร สังขรชัญญ์ 5950061

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผศ.ดร.พรเกษม กันตตามระ, Ed.D., อาจารย์ศิริสุข รักถื่น,  
Ph.D., รศ.จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นกับธนาคารสัญชาติไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการควบรวมกิจการระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลง และทัศนคติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการ รวมถึงศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถเสนอแนวทางในการป้องกัน รับมือกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสัมภาษณ์กับพนักงานที่เป็นพนักงานเดิมของธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปัจจุบันยังคงเป็นพนักงานอยู่จำนวนทั้งสิ้น 22 คน

จากผลการศึกษาพบว่า เมื่อวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter พบว่า ทางองค์กรไม่ได้ดำเนินการสำเร็จในทุกขั้นตอน โดยมีบางขั้นตอนที่องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง ส่วนระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานที่ระดับตำแหน่งงานแตกต่างกันจะมีความรับรู้ในบางเรื่องต่างกัน และมีทัศนคติต่อการทำงานในองค์กรหลังการควบรวมกิจการในแง่ลบและมีแนวโน้มอยากลาออก ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ คือ วัฒนธรรมองค์กร, คน และการสื่อสาร

คำสำคัญ : กระบวนการเปลี่ยนแปลง / การควบรวมกิจการ/ อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	4
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง	6
2.1.1 ทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter	6
2.1.2 ทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง	8
2.1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Lewin	9
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการควมรวมกิจการ	10
2.3 งานวิจัย/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>22</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	22
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	22
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	22
3.3.1 ประชากรในงานวิจัย	22

## สารบัญ (ต่อ)

	3.3.2	กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย	23
	3.3.3	วิธีการสุ่มตัวอย่าง	23
	3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	23
	3.5	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	24
	3.6	การเก็บรวบรวมข้อมูล	24
	3.7	การวิเคราะห์ข้อมูล	24
	3.8	ระยะเวลาในการศึกษา	25
<b>บทที่ 4</b>		<b>ผลการวิจัย</b>	<b>26</b>
	4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	26
	4.2	ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระหว่างการประชุมกิจการ ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	27
	4.2.1	การสร้างสำนักแห่งความเร่งด่วน	27
	4.2.2	การสร้างทีมงานแกนนำ	28
	4.2.3	การกำหนดเป้าหมายใหม่	28
	4.2.4	การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ	29
	4.2.5	การให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ	29
	4.2.6	การสร้างความสำเร็จระยะสั้น	30
	4.2.7	การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง	31
	4.2.8	การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง	31
<b>บทที่ 5</b>		<b>อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ</b>	<b>33</b>
	5.1	อภิปรายผลการศึกษา/การวิจัย	33
	5.1.1	ผลการศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการรวบรวม กิจการ	33
	5.1.2	ผลศึกษาระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานใน แต่ละระดับ	36

## สารบัญ (ต่อ)

5.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์กรกับ พฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ	37
5.1.4 ผลการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ที่ถูกควบรวมกิจการ	38
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	38
5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	40
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>41</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>43</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ตารางแสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
4.1	ตารางแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	26





## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
2.1	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter	7
2.2	Transition Model	8
2.3	The process of transition	9
2.4	ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Lewin	10



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว โลกที่ไร้พรมแดน การแข่งขันที่สูงขึ้น จากสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ส่งผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้า การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ทั้งทางด้านโครงสร้างขององค์กรที่มีอยู่เดิมและโครงสร้างใหม่ที่ต้องการจะปรับเปลี่ยน รวมถึงหลักในการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรไม่มากก็น้อย ซึ่งขึ้นกับการรับรู้ของแต่ละบุคคลที่ได้รับผลกระทบมากน้อยแตกต่างกัน จึงอาจทำให้มีกระแสการต่อต้านในช่วงเริ่มต้นของการขั้นตอนเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเกิดความกลัวความสูญเสียการควบคุมหรืออำนาจการรับผิดชอบเดิม กลัวว่าจะต้องรับผิดชอบกับปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น มีความรู้สึกยึดติดกับสิ่งที่เคยปฏิบัติจนเกิดความเคยชิน เกิดความปลอดภัยจนทำให้เกิดคำถามว่าเหตุใดองค์กรต้องเปลี่ยน รวมทั้งเกิดความไม่เชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ซึ่งผู้บริหารในองค์กรจะต้องรับมือและจัดการกับการต่อต้านของพนักงานที่เกิดขึ้นให้ได้

การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions : M&A) คือ การที่กิจการได้มาซึ่งหุ้นสินทรัพย์หรือกิจการอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจควบคุมหรือครอบครอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อการอยู่รอดของกิจการ (SET. 2556: 3) ข้อดีของการควบหรือซื้อกิจการก็จะช่วยให้กิจการอยู่รอดต่อไปได้ ลดการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถระดมทุนหรือเข้าถึงแหล่งทุนได้มากขึ้น เพิ่มมูลค่าของกิจการให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพิ่มผลกำไรโดยการลดศักยภาพของกลุ่มหลักและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น สามารถขายสินค้าหรือบริการข้ามสายธุรกิจ รายได้มาจากหลายๆ ส่วนของสินค้าหรือบริการ ทำให้มีเสถียรภาพมากขึ้น จึงสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ลงทุน (Ananbo. 2009: ออนไลน์)

ธนาคารก็เป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีการควบรวมกิจการเกิดขึ้น ทั้งจากธนาคารสัญชาติไทยควบรวมกันเอง หรือธนาคารต่างชาติมาควบรวมกับธนาคารสัญชาติไทย โดยในการศึกษานี้จะ

กล่าวถึง การควบรวมกิจการของธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นกับธนาคารสัญชาติไทย ซึ่งธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นเป็นผู้ถือหุ้นของธนาคารสัญชาติไทย ทำให้กลายเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารสัญชาติไทย

ธนาคารเจพีเอ็มซี จำกัด (“JPMC”) เป็นธนาคารที่เกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการระหว่าง ธนาคารเจพีเอ็มจำกัด (“JPM”) และธนาคารซี จำกัด (“C Bank”) เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2549 JPMC เป็นธนาคารพาณิชย์หลักในประเทศญี่ปุ่นที่ให้บริการธุรกรรมธนาคารพาณิชย์อย่างกว้างขวาง ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ จากสำนักงานของ JPMC ทั้งในประเทศญี่ปุ่นและทั่วโลก มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น โดยก่อนที่จะมาเป็น JPMC นั้นได้ผ่านการรวมกิจการของธนาคารต่างๆประเทศญี่ปุ่น ตามลำดับดังนี้

เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2539 JPM ได้ถูกจัดตั้งขึ้นจากการรวมกิจการของธนาคารเอ็ม (“M Bank”) และธนาคารเจแปน (“JP Bank”) อาจกล่าวได้ว่าต้นกำเนิดของธนาคารเอ็ม นั้นคือ M Exchange Office ซึ่งเป็นสถาบันแลกเปลี่ยนเงินตราที่ก่อตั้งขึ้นมาในปี 2423 ประกอบด้วยกลุ่มอุตสาหกรรม การค้า และการเงิน ในปี 2438 M Exchange Office ได้ถูกรับช่วงโดยฝ่ายการธนาคารของเอ็ม ซึ่งเป็น Holding Company ของกลุ่มเอ็ม ที่เริ่มต้นการดำเนินการในศตวรรษที่ 19 ด้วยธุรกิจด้านการขนส่ง (Shipping) และ การค้า (Trading) ธนาคารเอ็ม เป็นธนาคารหลักที่บริษัทในกลุ่มเอ็มใช้บริการ และธนาคารเอ็มได้ขยายความสัมพันธ์ให้ครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรมใหญ่ต่างๆ ในญี่ปุ่น, บริษัทที่มีขนาดเล็กและขนาดกลาง, และลูกค้ารายย่อยที่เป็นบุคคลธรรมดา

วันที่ 2 เมษายน 2544 JPM กับ ธนาคารเอ็ม ทรัสต์ และธนาคารเอ็นพี ทรัสต์ ได้ร่วมกันจัดตั้งบริษัท เอ็ม เจแปน ไฟแนนเชียล กรุ๊ป จำกัด (“MJPG”) เพื่อที่จะใช้เป็น Holding Company ของธนาคารทั้งสามแห่งดังกล่าว ซึ่งก่อนหน้านี้ธนาคารทั้งสามเป็นบริษัทที่ถือหุ้นโดยมหาชน (Publicly Held Company) ดังนั้นหลังจากวันที่ 2 เมษายน 2544 ธนาคารทั้งสามแห่งจึงกลายเป็นบริษัทย่อยของ MJPG โดยการแลกเปลี่ยนหุ้น และต่อมาภายหลัง ธนาคารเอ็นพี ทรัสต์ ได้มีการควบกิจการรวมกับ ธนาคารเอ็ม ทรัสต์

วันที่ 1 กันยายน 2545 JPM ได้ควบรวมกิจการบริษัทหลักทรัพย์ซึ่งเป็นบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของตน เป็นบริษัทใหม่คือ หลักทรัพย์เอ็ม (M Securities Co., Ltd.)

วันที่ 29 มิถุนายน 2548 ผู้ถือหุ้นของ JPM และธนาคารซี (“C Bank”) ได้อนุมัติในข้อตกลงในการรวมกิจการระหว่างทั้งสองธนาคาร

วันที่ 1 ตุลาคม 2548 MJPG และ C Holding ได้ควบรวมกิจการกันเป็น เอ็ม ซี ไฟแนนเชียล กรุ๊ป (MC Financial Group, Inc., (“MCFG”)) และในวันเดียวกันนี้ บริษัทย่อยซึ่งก็คือ ธนาคาร เอ็ม ทรัสต์ (M Trust Bank) และ ธนาคาร ซี ทรัสต์ (C Trust Bank) ก็ได้ควบรวมกันเป็น เอ็มซี ทรัสต์ แอนด์ แบงก์กิง คอร์ปอเรชั่น (MC Trust and Banking Corporation) บริษัท

หลักทรัพย์เอ็ม (M Securities Co., Ltd.) และ บริษัทหลักทรัพย์ ซีที (CT Securities Co., Ltd.) ก็ได้  
 ควบรวมกันเป็น บริษัทหลักทรัพย์ เอ็มซี (MC Securities Co., Ltd.)

วันที่ 18 พฤศจิกายน 2548 JPM และ C Bank ได้รับอนุญาตให้มีการควบรวมกิจการ  
 จาก Minister for Financial Services แห่งประเทศญี่ปุ่น ภายใต้มาตรา 30 ข้อ 1 ของกฎหมายที่  
 เกี่ยวกับธนาคาร

เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2549 ได้มีการควบรวมกิจการระหว่าง JPM และ C Bank เป็น  
 ธนาคารเจพีเอ็มซี จำกัด (“JPMC”)

วันที่ 18 ธันวาคม 2556 ธนาคารเจพีเอ็มซี จำกัด ได้เป็นผู้ถือหุ้นร่วมกับกลุ่มรัตนรักษ์  
 แทนที่กลุ่มจีอีในธนาคารไทย (Thai Bank)

เมื่อวันที่ 5 มกราคม 2558 ประสบความสำเร็จในการดำเนินการควบรวมกิจการของ  
 JPMC สาขากรุงเทพฯ และธนาคารไทย

เป้าหมายของการซื้อหุ้น Thai Bank ครั้งนี้ ถือเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การพัฒนา  
 ธุรกิจของ JPMC ในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งสอดคล้องกับแผนเร่งขยายกิจการของประธานแห่ง JPMC คน  
 ใหม่ ซึ่งตั้งเป้าจะเพิ่มรายได้จากต่างแดนเป็น 40% ของรายได้ทั้งหมด จากปัจจุบันอยู่ที่ราว 30% โดย  
 มีภูมิภาคเอเชีย (ไม่รวมญี่ปุ่น) เป็นแหล่งรายได้หลักที่มาจากต่างประเทศ สำหรับ MCFG ภูมิภาค  
 เอเชียเป็นตลาดที่สำคัญเป็นอันดับที่สองรองจากญี่ปุ่น ธนาคารกรุงศรีอยุธยาจึงเป็นแพลตฟอร์มที่  
 สำคัญสำหรับการขยายธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของ MCFG ในเอเชีย

จะเห็นได้ว่าธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นนั้นมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้นมากมายในอดีต ซึ่ง  
 ส่วนใหญ่จะเป็นการควบรวมในกิจการที่เป็นสัญชาติเดียวกัน แต่ในการควบรวมกิจการครั้งล่าสุด  
 นั้นเป็นการควบรวมกิจการต่างสัญชาติ ซึ่งจะมีความแตกต่างในเรื่องนโยบาย การปฏิบัติงาน รวมทั้ง  
 วัฒนธรรมในองค์กรด้วย

เมื่อเกิดการควบรวมกิจการเกิดขึ้นย่อมมีอุปสรรค เกิดแรงต้านของพนักงาน ซึ่ง  
 พนักงานถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของกิจการ  
 โดยเฉพาะกิจการธนาคารที่เป็นธุรกิจการให้บริการ ผู้บริหารได้ดำเนินนโยบายอย่างไรเพื่อจัดการ  
 กับแรงต้านเหล่านี้แล้วเพราะเหตุใดหลังจากรวมกิจการสำเร็จแล้ว ยังมีพนักงานบางส่วนที่  
 ยังไม่รู้สึกรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหม่ เกิดอะไรขึ้นกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่าง  
 การควบรวม ดังนั้นข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้อาจจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำไปใช้ในการ  
 วางแผน ปรับปรุงแนวทางเพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริงหากเกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ใน  
 อนาคต

## 1.2 คำถามของงานวิจัย

ขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในกรณีการควบรวมกิจการต่างสัญชาติมีผลต่อการรับรู้และทัศนคติของพนักงานในองค์กรอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการควบรวมกิจการ
2. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานในแต่ละระดับ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ
4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ถูกควบรวมกิจการ

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นในระหว่างการควบรวมกิจการของทั้งสองบริษัท
2. การศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเดิมของธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปัจจุบันยังคงเป็นพนักงานอยู่
3. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง โดยมีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้ากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 22 คน ซึ่งแบ่งตามระดับตำแหน่งงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ระดับเจ้าหน้าที่ระดับกลาง และระดับหัวหน้างาน

## 1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เนื่องด้วยในระยะทำการวิจัยนี้ การควบรวมกิจการได้ดำเนินการแล้วเสร็จมา 2 ปี กว่าแล้ว จึงอาจมีผลทำให้ข้อมูลบางส่วนไม่ชัดเจนและมีการตกหล่นของรายละเอียด
2. การสัมภาษณ์และเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างอาจจะไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากเป็นเรื่องละเอียดอ่อนในการให้ข้อมูลบางส่วน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความร่วมมือการ
2. เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อให้องค์กรสามารถใช้เป็นเป็นแนวทางในการวางแผน รับมือกับปัญหาและอุปสรรค หากมีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้เกิดขึ้นในอนาคต



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการควบรวมกิจการ ของธนาคารสัจชาติญี่ปุ่นกับธนาคารสัจชาติไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

##### 2.1.1 ทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (John Kotter, 1996)

Kotter ได้เสนอแนวคิดกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Steps of Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Establish a sense of urgency) ของการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร ขั้นตอนการอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจนี้สำคัญมาก มิฉะนั้นจะเกิดแรงต้านได้ง่าย

2. การสร้างทีมงานแกนนำ (Create a guiding team) เช่น การสร้างพนักงานแกนนำ (Change agents) จากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถ เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีทักษะในการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

3. กำหนดเป้าหมายใหม่ (Develop a new vision and strategy) คือ ควรวางเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานของบริษัทให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อออกไปให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะเป็น

4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the new vision) หมายถึงการหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์และพฤติกรรมใหม่ๆที่ต้องการ

5. การให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ (Empower people to act) โดยการกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต้องทำให้เกิดผลตอบรับและได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ ต้องมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จและการรับรู้ต่อความคืบหน้าและสิ่งทีประสบความสำเร็จ

6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term wins) การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนประสบความสำเร็จต้องใช้เวลา ซึ่งทำให้คนในองค์กรที่มองไม่เห็นภาพรวม และรู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง

7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง (Creating a constantly change) หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture) ต้องมีการต่อยอดค่านิยมของความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงผู้นำใหม่ โดยการต่อยอดการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมขององค์กร



ภาพที่ 2.1 แสดงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter



### 2.1.2 ทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง (William Bridges, 2003)

William Bridges ได้อธิบายทฤษฎีการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Managing Transitions) โดยมุ่งศึกษาด้านพฤติกรรม และความรู้สึกที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในชั้นต่างๆ ซึ่งสามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่

1. Ending Phase เป็นการละทิ้งแนวทางเดิมที่แต่ละบุคคลเคยปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องใช้เวลาในการช่วยเหลือแต่ละบุคคลจากความสูญเสียที่เกิดขึ้น

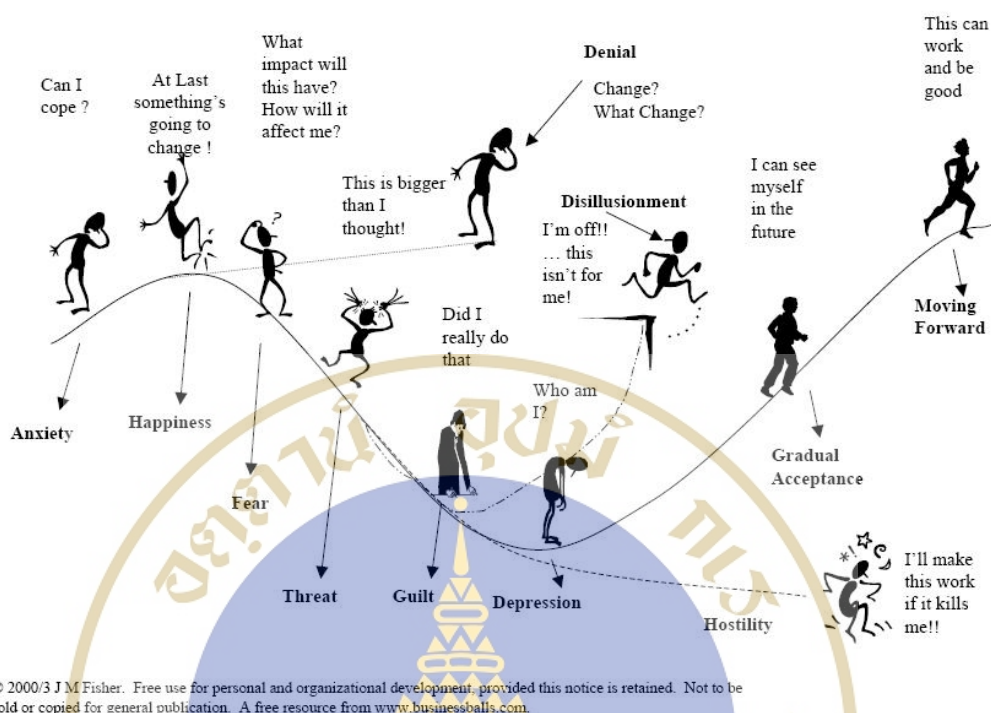
2. The Neutral Zone เป็นระยะที่กำลังก้าวผ่านช่วงเวลาเดิมที่สูญเสียไป แต่ยังไม่ก้าวไปสู่ระยะเริ่มต้นใหม่ที่สมบูรณ์แบบ จึงเรียกว่าระยะกลาง เป็นสภาวะที่ยากลำบาก ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ ประกอบกับการปรับเปลี่ยนแบบแผนใหม่ไปพร้อมกัน

3. New Beginning Phase เป็นระยะสุดท้ายเมื่อตัวบุคคลได้มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อแนวทางใหม่ มีการค้นพบแนวทางใหม่ที่ส่งผลให้เกิดประสบการณ์ที่ดี จากเปลี่ยนแปลงเพื่อเริ่มต้น



ภาพที่ 2.2 แสดง Transition Model

## The Process of Transition



ภาพที่ 2.3 แสดง The process of transition

### 2.1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Lewin (Robbin and Coulter, 2008)

Kurt Lewin ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังรูป 2.4 ได้แก่

1. การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ตามที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามที่จะลดแรงต้านของพนักงานที่ทำงานตามแบบเดิมและไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแก่พนักงาน แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนหรือผลลัพธ์อื่นๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน

3. การรักษาการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่จนกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Lewin

## 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการควบรวมกิจการ

การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions : M&A) คือ การที่กิจการได้มาซึ่งหุ้น สินทรัพย์ หน่วยธุรกิจ หรือกิจการอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจควบคุม หรือครอบครองโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน หรือเพื่อการอยู่รอดของกิจการ

การควบรวมกิจการ (Merger) หมายถึง การที่บริษัทตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 : การควบรวมกิจการในแบบแนวนอน (Horizontal Merger) คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจเหมือนกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

รูปแบบที่ 2 : การควบรวมกิจการในแบบแนวตั้ง (Vertical Merger) คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจในสายธุรกิจเดียวกันหรือก็คือการรวมกันของธุรกิจตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) จนถึงปลายน้ำ (Downstream)

รูปแบบที่ 3 : การควบรวมกิจการซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กัน (Conglomerate Merger) คือ การที่บริษัทตั้งแต่ 2 บริษัทขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยเป็นการรวมกิจการระหว่างบริษัทที่ประกอบธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันโดยสิ้นเชิง

การซื้อกิจการ (Acquisition) หมายถึง การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อกิจการของอีกบริษัทหนึ่ง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบที่สำคัญ คือ

รูปแบบที่ 1 : การซื้อสินทรัพย์ (Asset Acquisition) คือ การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปดำเนินการซื้อทรัพย์สินของอีกบริษัทหนึ่งโดยอาจเป็นการซื้อทรัพย์สินทั้งหมดหรือซื้อเฉพาะส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งการชำระค่ากิจการหรือทรัพย์สินนั้นอาจเป็นในรูปของเงินสดหรือชำระด้วยหุ้น โดยบริษัทที่ขายทรัพย์สินยังคงดำเนินการต่อไปหรือจะเลิกกิจการไปก็ได้

รูปแบบที่ 2 : การซื้อหุ้น (Share Acquisition หรือ Takeover) คือ การที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทั้งทรัพย์สินและหนี้สินของอีกบริษัทหนึ่งด้วยการซื้อ " หุ้น" จนเป็นผลให้ผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการบริหาร โดยบริษัทผู้ซื้อสามารถชำระค่าหุ้นเป็นเงินสด หรือการแลกหุ้น (Share Swap) หรือการจัดตั้งบริษัทโฮลดิ้ง (holding company structure) ก็ได้ โดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การซื้อกิจการแบบไม่เป็นมิตร (Hostile Takeover) คือ การที่บริษัทที่ถูกซื้อกิจการไม่เต็มใจที่จะขายหุ้นให้แก่บริษัทที่เข้าซื้อกิจการ โดยบริษัทที่เข้าซื้อกิจการจะเข้าซื้อหุ้นจนกระทั่งผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการออกเสียงและควบคุมกิจการไป

2. การซื้อกิจการแบบเป็นมิตร (Friendly Takeover) คือ การที่บริษัทที่ถูกซื้อกิจการสมัครใจที่จะขายหุ้นให้กับบริษัทที่เข้าซื้อกิจการ เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้

เหตุผลใจของการควบรวมกิจการ คือ เมื่อการเติบโตจากการดำเนินงานภายในกิจการ (Organic Growth) ไม่ทันต่อสภาวะการแข่งขันสูงในปัจจุบัน การเติบโตจากภายนอกกิจการ (Inorganic Growth) จึงเป็นกลยุทธ์ทางเลือก เพื่อวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. การลดต้นทุน (Cost Reduction) จากการประหยัดต่อขนาดจากจำนวนการผลิตที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง (Economy of Scale) และการประหยัดจากการขยายขอบเขตที่เอื้อให้ธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลาย ส่งผลให้เกิดการประหยัดต้นทุนได้มากขึ้น (Economy of Scope) นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย (Channel of Distribution) และมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. ประโยชน์ทางการเงิน (Financial Synergy) ได้แก่ การมีโอกาสทางการเงินมากขึ้น (Financial Opportunity) เนื่องจากขนาดบริษัทที่ใหญ่จะเป็นที่ดึงดูดของนักลงทุน อีกทั้งยังทำให้บริษัทมีความสามารถในการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ได้โดยมีต้นทุนเงินทุนที่ต่ำลง

3. บริษัทสามารถขยายกิจการได้รวดเร็วกว่าการขยายกิจการด้วยตัวกิจการเอง (Internal Growth) เนื่องจากการเข้าซื้อกิจการจะทำให้บริษัทผู้เข้าซื้อได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงสินทรัพย์ต่างๆ ของบริษัทที่เข้าซื้อภายหลังจากการกระบวนการเข้าซื้อเสร็จสิ้น ซึ่งถ้าหากบริษัทผู้เข้าซื้อจะใช้เงินเพื่อไปลงทุนเองภายในกิจการอาจจะต้องใช้เงินทุนและระยะเวลาที่มากกว่าการเข้าซื้อกิจการ

4. การรวบรวมกิจการเพื่อผลประโยชน์ทางด้านภาษี (Taxation) ผลประโยชน์ทางด้านภาษีก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการรวบรวมกิจการ โดยการเข้าซื้อกิจการที่มีผลประโยชน์การขาดทุน ทำให้ลดผลกำไรในส่วนที่จะนำมาคำนวณหาภาษีจ่าย ทำให้การเสียภาษีลดลง แต่บางประเทศอาจมีกฎหมายที่ไม่รองรับการรวบรวมกิจการด้วยวิธีนี้

## 2.3 งานวิจัย/วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

อรวรรณ ล้วนบุญเสริม (2554) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการรวบรวมกิจการต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา องค์กร ABC โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 43 คน พบว่าพนักงานได้รับผลกระทบจากการรวบรวมกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการเดินทางที่ไม่สะดวก มีการปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงทำให้พนักงานเกิดความเครียด และไม่มีความสุขในการทำงาน จึงทำให้เกิดแนว โโน้มในการลาออก โดยสาเหตุในการลาออกที่พนักงานให้ความสำคัญที่สุด คือ ค่าตอบแทนจากการทำงาน

วิน ศรีจันทร์ (2554) ศึกษาเรื่อง การศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์รวบรวมกิจการ กรณีศึกษาสาขาสังกัดสำนักงานภาคตะวันออก 1 (พัทยา) ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มพนักงานสาขาสังกัดสำนักงานภาคตะวันออก 1 (พัทยา) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 178 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อแนวทางการจัดการความรู้ มีเพียงระดับทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กันมาก โดยมีปัจจัยหลักสำคัญ คือ ความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้และแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

กมลวรรณ ชูเมือง (2557) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสร้างสภาพจิตใจให้กับพนักงานหลังรวบรวมกิจการในอุตสาหกรรมธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ภาพรวมทั้งหมดในระดับอุตสาหกรรม ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในบริษัท พบว่า ปัจจัยภายนอกที่กระทำต่อธนาคารส่งผลให้เกิดการจำกัดความสามารถในการแข่งขัน แม้ว่าทางธนาคารจะมีข้อได้เปรียบในส่วนของเงินทุนในระยะยาว แต่เนื่องจากปัจจัยภายในที่สำคัญที่มีผลกระทบภายหลังการรวบรวมกิจการมากที่สุด คือ พนักงาน ซึ่งเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน จึงทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกเพิ่มขึ้น เป็นผลให้ธนาคารขาดศักยภาพในด้านบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ไป ดังนั้นธนาคารจึงควรเพิ่มแรงจูงใจและสร้างแรงผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป

วิริยะ ลอยแก้ว (2550) ศึกษาเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ถูกควมรวมกิจการ กรณีศึกษา : บริษัท ไทย วิ.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไทย วิ.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 2 คน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน และพนักงานของ บริษัท วิพีเค ออโต้ จำกัด ซึ่งถูกควมรวมกิจการ จำนวน 5 คน พบว่า แนวทางที่บริษัทใช้ในการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ศึกษาข้อมูลในทุกด้านขององค์กรที่จะเข้าไปควมรวมกิจการ ขั้นที่สอง อธิบายชี้แจงถึงสาเหตุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่สาม อธิบายให้ทราบถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังแนวทางปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร ขั้นสุดท้ายอธิบายถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมใหม่ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กร และไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร จึงส่งผลกระทบต่อการศึกษาข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่

รักขวัฒน์ เข้มกลิตกร (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารของผู้บริหาร ความรู้ความเข้าใจต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งทัศนคติและแรงต้านของแต่ละบุคคล

จิระพงศ์ เรืองกฤษ (2556) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเป็นบทความที่ทบทวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ และชี้ให้เห็นถึงบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งพบว่า การจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิผลนั้น ควรให้ความสำคัญกับคนซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นก่อน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องสร้างความเข้าใจ มีการสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงานเพื่อจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน มีการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ก็เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ

วิลาวัลย์ อันมาก (2556) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ จำนวน 361 คน พบว่า ครูที่มีเพศต่างกันและปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน

โครงสร้างและด้านวัฒนธรรมแตกต่างกัน ส่วนด้านเทคโนโลยีและด้านคนไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาจากวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างแตกต่างกัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาจากประสบการณ์การทำงานต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านแตกต่างกัน

ภาพิมล วิสาโรจน์ (2558) ศึกษาเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโอทโททัศน์เนชั่น จากทีวีดาวเทียมไปสู่ ดิจิทัลทีวี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจากกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องกับสถานีโอทโททัศน์ในระดับต่างๆ ได้แก่ ระดับผู้บริหารสถานีโอทโททัศน์เนชั่น บรรณาธิการบริหารสถานีโอทโททัศน์เนชั่นและกองบรรณาธิการได้ะข่าว พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโอทโททัศน์เนชั่นจากทีวีดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวี นั้น มี 4 ปัจจัยที่สำคัญ คือ ระบบเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว สื่อโซเชียลมีเดียเข้ามามีบทบาทสำคัญ การแข่งขันภายในธุรกิจ และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ส่วนปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญที่กระทบต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ความล่าช้าในการเปลี่ยนผ่านจากระบบอนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัลทีวี และการขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน

พรนัชชา พุทธหูน (2559) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประเภทวิจัยเอกสารจากเอกสารปฐมภูมิ เอกสารทุติยภูมิและเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์แตกต่างกัน นโยบายที่ปรากฏมีทั้งเชิงรุกและเชิงรับ โดยที่ยุคแรกจะมีนโยบายเป็นแบบเชิงรับ ยุคที่สอง เป็นยุคที่มีนโยบายเชิงรุก มีการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษาใหม่ๆ ขึ้นมา ส่วนในยุคปัจจุบันนั้น จะเป็นยุคที่มีการสืบสานนโยบายสำคัญจากยุคก่อน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สมาคมอาเซียนของไทยในอนาคต

ทิวาพรรณ ปิ่นสุวรรณ (2550) ศึกษาเรื่อง การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การกับขวัญในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัทบางชื่อ โรงสีไฟเจียเม็ง จำกัด โดยใช้วิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 202 คน พบว่า พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับสูง มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีพอใช้ เมื่อพิจารณาจากระดับการศึกษาและสังกัดกลุ่มงานของพนักงานต่างกัน พบว่ามีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน ส่วนการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

เกียรติศักดิ์ ก้อนแก้ว (2560) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการควรรวมกิจการระหว่าง บริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และบริษัทรถไฟฟ้กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยใช้วิธีวิเคราะห์ใน

ด้านเชิงพรรณนา (Descriptive Method) จากข้อมูลข่าวสาร และบทวิเคราะห์ที่ได้รวบรวมมา รวมถึงการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณจากงบการเงินของบริษัท พบว่า การควบรวมกิจการมีส่วนเพิ่มมูลค่าให้กับบริษัทใหม่ ทำให้บริษัทมีความแข็งแกร่งทางการเงิน ภาพลักษณ์ของบริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และมีโอกาสในการเติบโตทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสได้รับเงินปันผลมากขึ้น แต่ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความเสี่ยงในเรื่องสัมปทาน ถ้าไม่ได้ต่ออายุ หรือพลาดการได้มาของสัมปทานใหม่ๆ จากภาครัฐ รวมถึงความล่าช้าของแผนการสร้างรถไฟ อาจส่งผลต่อกำไรของบริษัทได้

เสก เลิศศรีสันทนต์ (2559) ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการเข้าซื้อกิจการธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน): ธนาคารอินดีสเตรียล แอนด์ คอมเมอร์เชียล แบงก์ ออฟ ไชนา ลิมิเต็ด ใช้วิธีประเมินมูลค่ากิจการ โดยใช้วิธีคิดลดกระแสเงินสด (Discounted Cash Flow) ของธนาคารสินเอเซีย จำกัด (มหาชน) เพื่อวัดมูลค่าของกิจการที่ควรจะเป็น ณ ขณะนั้น พบว่า ธนาคารสินเอเซีย มีมูลค่าต่อหุ้นเท่ากับ 6.58 บาท ส่วนการเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการเข้าซื้อกิจการที่ธนาคารไอซีบีซีต้องจ่ายซื้อหุ้นแล้วนั้น พบว่าธนาคารไอซีบีซีนั้นจ่ายซื้อหุ้นในราคาที่สูงกว่าราคาจากการประเมินมูลค่ากิจการ แต่ถ้าหากวิเคราะห์ผลประโยชน์ส่วนเพิ่มผ่านการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแล้วนั้น ธนาคารไอซีบีซี จะได้รับผลประโยชน์ในระยะยาว

สรุปผลงานวิจัยในตาราง 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
อรรวรรณ ล้วนบุญ เสริม (2554)	ผลกระทบของ การควบรวม กิจการต่อ แนวโน้มการ ลาออกของ พนักงาน กรณีศึกษา องค์กร ABC	พนักงานองค์กร ABC ที่มีความคิดที่ จะลาออกจาก องค์กรในระยะ 3 เดือนที่ผ่านมา จำนวน 39 คนและผู้ ที่ลาออกไปแล้ว จำนวน 4 คน	ปัญหาที่ส่งผลต่อแนวโน้มในการลาออก ในปัจจุบันส่วนบุคคล ที่ส่งผลมากที่สุด คือ ปัญหาการเดินทาง รองลงมาคือ ปัญหาส่วนตัวในเรื่องสุขภาพ ส่วนสาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจลาออก ที่ พนักงานให้ความสำคัญที่สุด คือ ค่าตอบแทนจากการทำงาน



ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วิน ศรีจันทร์ (2554)	การศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์ควบรวมกิจการกรณีศึกษาสาขาสังกัดสำนักงานภาคตะวันออกเฉียง 1 (พัตยา) ธนาคารชาตจำกัด (มหาชน)	พนักงานสาขาในภาคตะวันออกเฉียง 1 (พัตยา) จำนวน 178 คน	<b>ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของแนวทางการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเชิงทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กันมากและส่งผลต่อแนวทางการจัดการความรู้โดยมีปัจจัยหลักสำคัญ คือ</b> ความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้และแรงจูงใจในการเรียนรู้ ส่วนในด้านอื่นๆ เช่น ปัจจัยเชิงองค์กร และปัจจัยเชิงวิธีการ <b>ไม่ได้มีผลต่อความสำเร็จต่อแนวทางการจัดการความรู้</b>
กมลวรรณชูเมือง (2557)	กลยุทธ์การสร้าง ความพึงพอใจให้กับพนักงาน หลังควบรวมกิจการในอุตสาหกรรมธนาคารกรณีศึกษาธนาคารชาตจำกัด (มหาชน)	ใช้การวิเคราะห์ภาพรวมทั้งหมดในระดับอุตสาหกรรม รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในธนาคารชาตจำกัด (มหาชน)	ปัจจัยภายนอกที่กระทำต่อธนาคารส่งผลให้เกิดการจำกัดความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่สิ่งที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการควบรวมกิจการ คือ <b>ปัจจัยภายใน</b> นั่นคือ พนักงาน ที่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน จึงทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกเพิ่มขึ้น เป็นผลให้ธนาคารขาดศักยภาพในด้านบุคลากร ส่วนแนวทางการจัดการธนาคารควรเพิ่มแรงจูงใจและสร้าง <b>ความผูกพันต่อองค์กร</b> ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานยังคงอยู่ในองค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วิริยะ ลอยแก้ว (2550)	การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ถูกควมรวมกิจการกรณีศึกษา : บริษัท ไทย วิ.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไทย วิ.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 2 คน ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 3 คน และพนักงานของบริษัท วิพีเค ออโต้ จำกัด ซึ่งถูกควมรวมกิจการ จำนวน 5 คน	แนวทางที่บริษัทใช้ในการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ขั้นที่หนึ่ง ศึกษาข้อมูลในทุกด้านขององค์กรที่จะเข้าไปควมรวมกิจการ ขั้นที่สอง อธิบาย ซึ่งแจ้งถึงสาเหตุควมจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่สาม อธิบายให้ทราบถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังแนวทางปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และขั้นสุดท้าย อธิบายถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมใหม่ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ ผู้นำขาดควมรู้ควมเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กร และไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร จึงส่งผลกระทบต่อการให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่
รักขวัลย์ แยมกสิกร (2559)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรกรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง	ผู้บริหารจำนวน 5 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 5 คน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในด้านองค์กร คือ ความเชื่อมั่นและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ขั้นตอนและวิธีการสื่อสาร รวมถึงควมรู้ควมเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคคล คือ ทักษะคติและพื้นฐานการปรับตัวของแต่ละบุคคล

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
จิระพงศ์ เรืองกุล (2556)	การเปลี่ยนแปลง องค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของ นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	บทความที่ทบทวน แนวคิดทั่วไป เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงองค์การ	การจะเปลี่ยนแปลงองค์การให้มี ประสิทธิผลนั้น ควรให้ความสำคัญกับ คนซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นก่อน เพื่อเสริมสร้าง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็น สิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการ เปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องสร้างความ เข้าใจ มีการสื่อสารโดยตรง ไปยัง พนักงานเพื่อจัดการแรงต้านการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการเตรียมการ รับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน มีการ ติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ก็เพื่อ ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ ประสบความสำเร็จ
วิลาวัลย์ อัน มาก (2556)	การศึกษาการ บริหารการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาของ รัฐ สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2	ครู โรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 361 คน	ครูที่มีเพศต่างกันและปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดต่างกัน มีความคิดเห็น ต่อการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและ ด้านวัฒนธรรมแตกต่างกัน ส่วนด้าน เทคโนโลยีและด้านคนไม่แตกต่างกัน หากพิจารณาจากวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการ เปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างแตกต่าง กัน ส่วนด้านอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน หาก พิจารณาจากประสบการณ์การทำงาน ต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการ เปลี่ยนแปลงในทุกด้านแตกต่างกัน

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ภาพิมล วิ สาโรจน์ (2558)	การปรับเปลี่ยน องค์กรของ สถานีโทรทัศน์ เนชั่น จากทีวี ดาวเทียมไปสู่ ดิจิทัลทีวี	ผู้บริหาร สถานีโทรทัศน์เนชั่น , บรรณาธิการ บริหาร สถานีโทรทัศน์เนชั่น และกอง บรรณาธิการ ใต้ข่าว	ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยน องค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่นจากทีวี ดาวเทียมไปสู่ดิจิทัลทีวีนั้น มี 4 ปัจจัย สำคัญคือ ระบบเทคโนโลยีที่มีการ พัฒนาอย่างรวดเร็ว, สื่อโซเชียลมีเดีย เข้ามามีบทบาทสำคัญ, การแข่งขัน ภายในธุรกิจ และการขาดแคลน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ส่วน ปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญที่กระทบ ต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ ความ ล่าช้าในการเปลี่ยนผ่านจากระบบ อนาล็อกไปสู่ระบบดิจิทัลทีวี และการ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงาน
พรนัชชา พุทธหุน (2559)	การเปลี่ยนแปลง องค์การ: กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย รามคำแหง	ใช้วิธีวิจัยเอกสาร จากเอกสารปฐมภูมิ เอกสารทุติยภูมิและ เอกสารอื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง	ผู้บริหารแต่ละยุคมีวิสัยทัศน์แตกต่าง กัน นโยบายที่ปรากฏมีทั้งเชิงรุกและ เชิงรับ โดยที่ยุคแรก จะมีนโยบายเป็น แบบเชิงรับ ยุคที่สอง เป็นยุคที่มี นโยบายเชิงรุก มีการพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีการศึกษาใหม่ๆ ขึ้นมา ส่วนในยุคปัจจุบันนั้น จะเป็นยุคที่มีการ สืบสานนโยบายสำคัญจากยุคก่อน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สมาคมอาเซียน ของไทยในอนาคต

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ทิววรรณ ปิ่นสุวรรณ (2550)	การรับรู้การ เปลี่ยนแปลง องค์การกับขวัญ ในการปฏิบัติงาน และผลการ ปฏิบัติงานของ พนักงาน: ศึกษา เฉพาะกรณี พนักงานของ บริษัทบางชื่อ โรงสีไฟเจียเม้ง จำกัด	พนักงานของบริษัท บางชื่อโรงสีไฟ เจียเม้ง จำกัด จำนวน 202 คน	พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลง องค์การอยู่ใน <u>ระดับสูง</u> มีขวัญในการ ปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ใน <u>ระดับปาน กลาง</u> และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ใน <u>ระดับดีพอใช้</u> เมื่อพิจารณาจากระดับ การศึกษาและสังกัดกลุ่มงานของ พนักงานต่างกัน พบว่ามีการรับรู้การ เปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน ส่วน การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การมี <u>ความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญ</u> ในการ ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และการ รับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การ <u>ไม่มี</u> ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
เกียรติศักดิ์ ก้อนแก้ว (2560)	การศึกษาการ ควมรวมกิจการ ระหว่าง บริษัท ทางด่วนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และบริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	บทความ บท วิเคราะห์ และบท วิจัยจากอินเทอร์เน็ต รวมทั้งงบการเงิน	การควมรวมกิจการมีส่วนเพิ่มมูลค่า ให้กับบริษัทใหม่ ทำให้บริษัทมีความ แข็งแกร่งทางการเงิน ภาพลักษณ์ของ บริษัทที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และ มีโอกาศในการเติบโตทางธุรกิจที่ เพิ่มขึ้น แต่มีความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความเสี่ยง ในเรื่องสัมปทาน ถ้าไม่ได้ต่ออายุ หรือ พลาดการได้มาของสัมปทานใหม่ๆ จากภาครัฐ รวมถึงความล่าช้าของ แผนการสร้างรถไฟฟ้า อาจส่งผลต่อกำไร ของบริษัทได้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
เศก เลิศศรี สันทัต (2559)	กรณีศึกษาการ เข้าซื้อกิจการ ธนาคารสิน เอเชีย จำกัด (มหาชน): ธนาคารอินคัสเต เรียล แอนด์ คอม เมอร์เชียล แบงก์ ออฟ ไชนา ลิมิ เต็ด	รายงานประจำปี และงบการเงินของ บริษัท	ธนาคารสินเอเชีย มีมูลค่าต่อหุ้นเท่ากับ 6.58 บาท ส่วนการเปรียบเทียบความ คุ้มค่าในการเข้าซื้อกิจการที่ธนาคาร ไอซีบีซีต้องจ่ายซื้อหุ้นแล้วนั้น พบว่า ธนาคารไอซีบีซีนั้นจ่ายซื้อหุ้นในราคา ที่สูงกว่าราคาจากการประเมินมูลค่า กิจการ แต่ถ้าหากวิเคราะห์ ผลประโยชน์ส่วนเพิ่มผ่านการวิเคราะห์ อัตราส่วนทางการเงินแล้วนั้นธนาคาร ไอซีบีซี จะได้รับผลประโยชน์ในระยะ ยาว

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการควบรวมกิจการอันนำไปสู่ระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานในแต่ละระดับ และความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงาน ภายหลังจากการควบรวมกิจการ โดยมุ่งเจาะลึกถึงปัญหาและอุปสรรคในแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการควบรวมกิจการ เพื่อให้ได้คำตอบของการวิจัยตรงตามที่ต้องการ และครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งศึกษา และให้ได้ข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามของงานวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งมีรายละเอียดของการดำเนินการศึกษาข้อมูล ดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประกอบการทำวิจัย จะมุ่งศึกษาถึงผลกระทบในแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการควบรวมกิจการ ที่ส่งผลต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานในแต่ละระดับตำแหน่งงาน รวมทั้งทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงาน ภายหลังจากการควบรวมกิจการ

#### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.3.1 ประชากรในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารสาขาตึกญี่ปุ่นที่เป็นพนักงานเดิม และปัจจุบันยังคงเป็นพนักงานอยู่ ประกอบด้วย 2 ฝ่ายงาน ได้แก่ ฝ่ายที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง และ ฝ่ายดำเนินงานและสนับสนุนเบื้องหลัง

### 3.3.2 กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่เคยเผชิญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงในการรวบรวมกิจการที่เกิดขึ้น และปัจจุบันกำลังเผชิญกับการปรับเปลี่ยนและการโยกย้ายของโครงสร้างองค์กร ภายหลังจากการรวบรวมกิจการ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 22 คน โดยแบ่งตามระดับตำแหน่งงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจำนวน 8 คน ระดับเจ้าหน้าที่ระดับกลางจำนวน 10 คน และระดับหัวหน้างานจำนวน 4 คน

### 3.3.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ข้อดีของวิธีนี้คือ ลักษณะของกลุ่มที่เลือกจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนข้อจำกัดของวิธีการนี้ คือ มีข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ในกรณีที่ผู้วิจัยไม่มีความคุ้นเคยกับประชากรทั้งหมด จึงทำให้การเลือกมีอคติหรือมีความลำเอียงได้

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์จะมีการกำหนดข้อความไว้ล่วงหน้าโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยตรง และทำการสัมภาษณ์เป็นเวลาเฉลี่ย 30-40 นาทีต่อคน ซึ่งคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมีส่วนประกอบทั้งหมด 2 ส่วน ดังนี้

คำถามส่วนที่ 1 แบบสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ฝ่ายงาน ระยะเวลาในการทำงาน ซึ่งแบบสัมภาษณ์ส่วนนี้จะเป็นคำถามแบบปิด

คำถามส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิด มีจำนวน 22 ข้อ มุ่งประเด็นสอบถามถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระหว่างการรวบรวมกิจการ รวมถึงทัศนคติ และความรู้สึกในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนี้



1. การสร้างสำนักแห่งความเร่งด่วน	จำนวน 2 ข้อ
2. การสร้างทีมงานแกนนำ	จำนวน 2 ข้อ
3. การกำหนดเป้าหมายใหม่	จำนวน 1 ข้อ
4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ	จำนวน 3 ข้อ
5. การให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ	จำนวน 5 ข้อ
6. การสร้างความสำเร็จระยะสั้น	จำนวน 3 ข้อ
7. การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง	จำนวน 1 ข้อ
8. การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 5 ข้อ

### 3.5 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์และพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ได้แก่ บทความ วารสาร หนังสือ เอกสารงานวิจัย ข้อมูลของธนาคาร ข้อมูลจากเว็บไซต์ และคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

### 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีการเตรียมคำถามไว้ล่วงหน้า เป็นการสัมภาษณ์โดยตรง และมีการบันทึกเทปในระหว่างการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาเฉลี่ยคนละ 30-40 นาที

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อประมวลผลจากการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะจัดกลุ่มคำตอบเพื่อโยงเข้าในประเด็นที่ได้กำหนดไว้ และทำการแยกจำนวนเป็นร้อยละ เพื่อบอกถึงปริมาณและลำดับความสำคัญที่ต้องให้ความสนใจ และเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นอกเหนือจากประเด็นที่กำหนดไว้จะนำมาบรรยายเพิ่มเติมเป็นข้อมูลเสริม เพื่อให้เกิดมุมมองที่กว้างขึ้นและนำมาใช้สำหรับเป็นข้อเสนอแนะต่างๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

### 3.8 ระยะเวลาในการศึกษา

การศึกษาวิจัยข้อมูล เริ่มตั้งแต่ต้นเดือนพฤศจิกายน 2560 จนถึงปลายเดือนพฤศจิกายน 2560



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานที่มาจากธนาคารสัญญาติญี่ปุ่น จำนวน 22 คน โดยแบ่งตามระดับตำแหน่งงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ จำนวน 8 คน ระดับเจ้าหน้าที่ระดับกลางจำนวน 10 คน และระดับหัวหน้างานจำนวน 4 คน เพื่อศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างสัญญาติญี่ปุ่นและธนาคารสัญญาติไทย ซึ่งผลการนำเสนอสามารถสรุปเป็นประเด็นและสาระสำคัญ ได้ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คือการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการสัมภาษณ์จำนวน 22 คน ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ฝ่ายงาน และอายุงานในปัจจุบัน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	9	40.91
หญิง	13	59.09
รวม	22	100.00
<b>อายุ</b>		
31-40 ปี	9	41.00
41-50 ปี	9	41.00
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	4	18.00
รวม	22	100.00

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับหัวหน้างาน	4	18.18
ระดับเจ้าหน้าที่ระดับกลาง	10	45.45
ระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	8	36.36
รวม	22	100.00
<b>ฝ่ายงาน</b>		
ฝ่ายที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง	9	40.91
ฝ่ายดำเนินงานและสนับสนุนเบื้องหลัง	13	59.09
รวม	22	100.00
<b>อายุงานในปัจจุบัน</b>		
5-10 ปี	10	45.45
11-20 ปี	6	27.27
21-30 ปี	6	27.27
รวม	22	100.00

#### 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระหว่างการรวบรวมกิจการทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

คือ การวิเคราะห์ข้อมูลของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนี้

##### 4.2.1 การสร้างสำนักแห่งความเร่งด่วน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยสอบถามในประเด็นของเหตุผลในการรวบรวมกิจการที่เกิดขึ้น โดยแบ่งคำถามออกเป็น 2 ข้อ ได้แก่ เหตุผลตามความคิดเห็นส่วนตัว และเหตุผลจากองค์กร ซึ่งในความคิดเห็นส่วนตัวนั้น กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า องค์กรต้องการขยายธุรกิจและขยายฐานลูกค้าของธนาคาร คิดเป็นร้อยละ 50 ส่วนเหตุผลรองลงมาเป็น องค์กรต้องการที่จะเติบโตในประเทศไทยให้มากขึ้น เช่นที่ เจ้าหน้าที่ระดับกลางคนหนึ่งกล่าวว่า “ญี่ปุ่นมันดันที่ประเทศของตัวเองแล้ว เลยต้องขยายไปยังต่างประเทศ และ South East Asia ก็เป็นหนึ่งในจุดสำคัญ

ที่เขาเองจะต้องขยายเข้ามา ก็เลยควรวรรวม เพื่อขยายธุรกิจโดยใช้ประเทศไทยเป็นฐาน” และความคิดเห็นจากหัวหน้างานท่านหนึ่งกล่าวว่า “มันเป็นการ merge แบบบวกรวม คือต่างฝ่ายต่างได้รับประโยชน์ ส่งเสริมซึ่งกันและกันจริงๆ แล้วทางเบงก์ญี่ปุ่นพยายามที่จะขยายในไทย แต่โดนเบงก์ชาติควบคุมเรื่อง license ทำให้สาขาถูกจำกัด คือมีได้แค่สาขาเดียว ดังนั้นหากอยากจะเติบโตในไทยก็ต้องหา partner เป็นเบงก์ไทย แล้วในช่วงเวลานั้นทางผู้ถือหุ้นของเบงก์ไทยกำลังจะขายหุ้นพอดีเลยได้โอกาส”

ส่วนเหตุผลที่องค์กรได้แข็งแกร่งขึ้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 70 ให้ความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่า องค์กรต้องการขยายธุรกิจ และขยายฐานลูกค้าของธนาคาร เพื่อที่จะเติบโตมากขึ้นในเมื่อไทย และกระจายไปยังประเทศใน AEC แต่ยังมีพนักงานบางส่วนที่ไม่รับรู้หรือไม่แน่ใจว่าทางองค์กร ได้บอกเหตุผลหรือไม่ถึงร้อยละ 28

#### 4.2.2 การสร้างทีมงานแกนนำ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยสอบถามในประเด็นของการจัดตั้งทีมงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดให้ความเห็นว่า มีการจัดตั้งทีมงาน ซึ่งเป็น PMO โดยเป็นทีมงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อประสานงานระหว่าง 2 ธนาคาร ซึ่งทางผู้ให้สัมภาษณ์ในระดับหัวหน้า ได้เพิ่มเติมในส่วนของการจัดตั้งทีม integration team โดยทีมงานเหล่านี้เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นจากทางสำนักงานใหญ่ของธนาคารญี่ปุ่น ซึ่งทาง PMO นั้นทำงานอยู่ภายใต้หน่วยงานนี้

เมื่อถามถึงการมีส่วนร่วมในทีมงานที่จัดตั้งขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 73 ให้ความเห็นว่ามีส่วนช่วยในการให้ข้อมูล ช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ในแต่ละส่วนงานที่ตนเองรับผิดชอบ เช่นที่เจ้าหน้าที่ระดับกลางคนหนึ่งกล่าวว่า “เป็นฟันเฟืองส่วนหนึ่งในการทำ drive project นี้ให้สำเร็จ” แต่ก็มีกลุ่มตัวอย่างบางส่วนที่ไม่ได้มีส่วนร่วมหรือมีส่วนร่วมน้อยมาก ร้อยละ 27 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ เช่น บางคนกล่าวว่า “มีส่วนร่วมน้อยจริงๆ ไม่ได้ deal งานโดยตรงเลยคิดว่ามีส่วนร่วมน้อย”

#### 4.2.3 การกำหนดเป้าหมายใหม่

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยสอบถามในประเด็นของการกำหนดเป้าหมายใหม่สำหรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ไม่ทราบและจำไม่ได้ ร้อยละ 40 รองลงมาคือ ต้องการเป็นสถาบันการเงิน 1 ใน 5 ของประเทศไทย ร้อยละ 22 ส่วนความคิดเห็นอื่นได้แก่ ต้องการขยายตัวไปประเทศรอบนอก และน่าจะใช้ Vision เดิม คิดเป็นร้อยละ 13 และร้อยละ

9 ตามลำดับ เช่นที่ผู้ให้สัมภาษณ์บางคนกล่าวว่า “ควรรวมแล้ว ทำให้มูลค่าทรัพย์สินขององค์กรมากขึ้น และอยู่ในระดับ top 5 ของประเทศ” และ “หลังการควรรวม จะทำให้เป็นแบงก์หนึ่งในเทียร์วัน (แบงก์ขนาดใหญ่) ซึ่งก่อนหน้านี้ แบงก์ไทยยังอยู่แค่เทียร์ทู (ขนาดกลาง)”

#### 4.2.4 การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยสอบถามในประเด็นของการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรรับรู้ครั้งนี้ ในส่วนของการสื่อสาร Vision ใหม่ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า มีการสื่อสารผ่านทาง e-mail ผ่านทางหัวหน้างาน และจากการเข้าประชุม ร้อยละ 70

ในส่วนของคุณข้อมูลในเรื่องอื่นๆ เช่น การทำงาน สวัสดิการ หรือการเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดให้ความเห็นว่า ไม่มีความชัดเจน และข้อมูลที่ได้รับไม่ครบถ้วนตามที่ต้องการ เช่นที่เจ้าหน้าที่ระดับกลางบางส่วนกล่าวว่า “ครบถ้วนในระดับหนึ่ง แต่ไม่ครบทั้งหมด มันมีรายละเอียดหลายเรื่องสำหรับพนักงานที่ยังไม่ชัดเจน อย่างเช่น เรื่องการประเมิน performance ขอบเขตหน้าที่การงานที่จะได้รับใหม่หลังจากการควรรวม รวมถึงสวัสดิการต่างๆ” และ “ไม่ค่อยชัดเจน เหมือนมีอะไรที่มัน hidden อยู่ สื่อสารไม่ชัดเจน อย่างเช่น เราจะไปอยู่ตรงไหนในองค์กรใหม่ หรือ หลังจากควรรวมแล้วแบงก์ไทยยังคงเป็นแบงก์ไทยอยู่หรือไม่ ซึ่งกว่าจะรู้ก็เกือบๆ เดือนสุดท้ายก่อนการควรรวม มีแต่กระแสดูข่าวออกมา ไม่มีความชัดเจน ซึ่งมันควรจะชัดเจน เพื่อให้พนักงานเข้าใจตรงกัน”

เมื่อถามถึงความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 86 ให้ความเห็นว่า รู้สึกเครียด รู้สึกกังวล ไม่รู้ว่าเมื่อรวมแล้วจะเป็นอย่างไรต่อไป ลักษณะงานเป็นอย่างไร ไปอยู่ฝ่ายงานส่วนไหน มีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานมากน้อยแค่ไหน และวัฒนธรรมองค์กรจะแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ อย่างเช่นพนักงานระดับปฏิบัติการท่านหนึ่งแสดงความเห็นว่า “รู้สึกไม่มั่นคง รู้สึกว่า เราควรจะไปอยู่ที่จุดไหน อาจจะดีขึ้นหรือแย่ลงเราก็ยังไม่รู้ ก็ทำให้รู้สึกกังวลด้วย”

#### 4.2.5 การให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยสอบถามในประเด็นของการดำเนินงานขององค์กรในช่วงเวลานั้นเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า มีการจัดประชุม มีการจัด Town Hall เพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงของการควรรวม 2 ธนาคาร และมีการจัดประชุมย่อยของทีม HR ในการให้รายละเอียดของสวัสดิการที่พนักงานจะได้รับว่า

เหมือนเดิมหรือแตกต่างอย่างไร และเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามข้อสงสัย มีกลุ่มตัวอย่างบางคนให้ความเห็นว่า มีการปรับตำแหน่งในบางแผนก และมีการย้ายฝ่ายงาน

กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นว่า มีพนักงานเข้าร่วมเป็นจำนวนมาก โดยเหตุผลส่วนใหญ่ที่เข้าร่วม คือ อยากรู้ข้อมูล ร้อยละ 70 ส่วนผลตอบรับของพนักงานส่วนใหญ่หลังจากที่เข้าร่วมกิจกรรมนั้น พนักงานมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน คือ กังวล และส่วนใหญ่มองว่าสิ่งที่องค์กรสื่อออกมามันยังไม่ชัดเจน ทำให้มีผลไปในทิศทางลบ มีความเห็นว่าการประชุมและตอบข้อซักถามจากพนักงานยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน และมีระดับหัวหน้างานบางคนให้ความเห็นว่า “คิดว่าไม่มีประโยชน์ เพราะไม่มีอะไรมากระตุ้น ไม่มีอะไรที่เป็นลายลักษณ์อักษร คือคุณจะถูกอะไรมาก็ได้ ไม่มีสิ่งยืนยันที่ชัดเจน”

เมื่อสอบถามถึงสิ่งที่องค์กรดำเนินการกับคนที่ไม่เห็นด้วยว่าได้มีการทำอะไร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 72 ให้ความเห็นว่า มีการส่งระดับหัวหน้างานไปพูดคุยเป็นรายบุคคล เพื่อสอบถามเหตุผลว่าสงสัย ไม่เข้าใจประเด็นไหน แต่ก็ยังมีกลุ่มตัวอย่างบางส่วน ให้ความเห็นว่า องค์กรไม่เห็นรับฟังพนักงานเลย อย่างเช่นความคิดเห็นจากพนักงานระดับปฏิบัติการบางส่วน “ธนาคารไม่สนใจ เพราะเป็นแค่พนักงานเล็กๆ ธรรมดา ออกแนวอยู่ไม่ได้ รับไม่ได้ ก็ออกไปที่อื่น” และ “คนที่ไม่เห็นด้วยก็ออกไป ก็ได้รับเงินชดเชยตามกฎหมายไป” เป็นต้น

#### 4.2.6 การสร้างความสำเร็จระยะสั้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยสอบถามในประเด็นขององค์กรได้กำหนดเป้าหมายหรือความสำเร็จระยะสั้นในครั้งนี้อย่างไร กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 63 ให้ความเห็นว่า องค์กรได้กำหนดเป้าหมายให้ต้องครบรวมกิจการให้เสร็จในวันที่ 5 มกราคม 2015 และทุกอย่างต้องราบรื่นไม่เกิดปัญหาใดๆ นอกจากนี้ยังมีกลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า องค์กรต้องการให้พนักงานของธนาคารญี่ปุ่นไปต่อในองค์กรใหม่กันครบทุกคน

เมื่อสอบถามว่าองค์กรได้จัดกิจกรรมเพื่อเฉลิมฉลองความสำเร็จอย่างไร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่า มีการจัดงานเลี้ยงเพื่อฉลองความสำเร็จ อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระดับหัวหน้างานให้ความเห็นเพิ่มเติมในกิจกรรมที่เกิดในงานเลี้ยงว่า “มีการให้รางวัลคนที่เข้าร่วมในงาน ในงานมีการประกาศการครบรวมสำเร็จ พร้อมมอบโล่เป็นที่ระลึก” และเมื่อสอบถามถึงความคิดเห็นในกิจกรรมที่จัดขึ้น กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 68 ให้ความเห็นว่า รู้สึกเฉยๆ เพราะว่ามันเป็นกิจกรรมที่ต้องจัดอยู่แล้ว เพื่อแสดงให้เห็นว่างานครบรวมกิจการได้เสร็จสิ้นแล้ว เช่นความเห็นจากเจ้าหน้าที่ระดับกลางท่านหนึ่งกล่าวว่า “เฉยๆ มันเป็นเรื่องปกติ คือเวลามีงานใหญ่ๆ หลังทำสำเร็จ ก็จะมีการกินเลี้ยงกัน”

#### 4.2.7 การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดอย่างต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยสอบถามในประเด็นเรื่ององค์กรได้กำหนดนโยบาย การดำเนินการหลังการควบรวมต่อไปอย่างไร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ไม่ทราบ และมีส่วนแสดงความเห็นอย่างอื่น อย่างเช่นระดับหัวหน้างานบางส่วนกล่าวว่า “ทำตามนโยบายของ แบนก์ไทย” และ “เราคือครอบครัวเดียวกัน การดำเนินงานก็จะเป็นไปในทางเดียวกัน” เจ้าหน้าที่ระดับกลางบางส่วนให้ความเห็นว่า “นโยบายก็อาจจะแตกต่างจากเมื่อก่อน คืออาจต้องเน้นลูกค้า retail มากขึ้น” และ “นโยบายที่จะขยายสาขาไปในอาเซียน และพอระบบที่ใช้ core ของทั้ง 2 ที่ ก็มีนโยบายว่าจะพยายามควบรวมให้เหลือแค่ทีเดียว” เป็นต้น

#### 4.2.8 การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยสอบถามในประเด็นเรื่ององค์กรได้มีการสร้าง วัฒนธรรมหรือจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างไร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า มีการจัดกิจกรรม Engagement ในแต่ละฝ่ายงาน และแสดงความคิดเห็นว่า รู้สึกเฉยๆ กับกิจกรรมที่เกิดขึ้น รู้สึกไม่มีประโยชน์ และบางส่วนเห็นว่า เป็นกิจกรรมที่ถูกบังคับให้เข้าร่วม เพราะมีการผูกกับ KPI ไม่ได้เต็มใจในการร่วมกิจกรรม เช่นที่เจ้าหน้าที่ระดับกลางท่านหนึ่งกล่าวว่า “รู้สึกเฉยๆ เพราะมันเป็นกิจกรรมที่มีอยู่แล้ว มันไม่ได้มีกิจกรรมพิเศษที่เจาะจงลงไปว่าจะสร้างความสัมพันธ์ หรือวัฒนธรรมใหม่สำหรับการควบรวมที่เกิดขึ้น” ในส่วนระดับหัวหน้างานบางท่าน ให้ความเห็นว่า “มีการจัดกิจกรรม เนื่องจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน แน่แน่นอนว่าความต่างมันมีเยอะ ซึ่ง จะต้องใช้เวลาในการปรับจูน และด้วยขนาดองค์กรที่ต่างกัน ก็มีผลด้วยเหมือนกัน แต่เดิมเราทำ กิจกรรมกันแบบ family ไม่มีค่าใช้จ่ายทุกอย่างแบงก์เป็นคนจัดการ และเวลาที่ทำกิจกรรม คือไม่ใช่ เวลางาน แต่ในขณะที่อีกฝั่งใช้เวลาว่าง เช่น วันศุกร์ค้างคืนถึงวันเสาร์ ซึ่งเราไม่สามารถปิดแผนก เพื่อไปร่วมกิจกรรมในวันศุกร์ได้ แล้วด้วยเราที่คนน้อยกว่า เราก็ต้องไหลตาม”

ในส่วนของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการควบรวมกิจการ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ส่งผลกระทบเป็นอย่างมากในเรื่องการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น การทำงานเปลี่ยนไป Process งาน บางอย่างไม่ชัดเจน ไม่เคยมีใครมาบอก ต้องเรียนรู้เอง ต้องปรับตัวใหม่ มีบางส่วนต้องย้ายที่ทำงาน ซึ่งที่ทำงานใหม่ไกลกว่าที่ทำงานเดิม ทำให้การเดินทางลำบากมากขึ้น ในเรื่องสวัสดิการมีบางส่วนที่ ดีขึ้น เช่น สวัสดิการกู้เงิน แต่มีบางส่วนที่แย่ลง เช่น การลาหยุด และ โบนัสไม่เหมือนเดิม เป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่ระดับกลางท่านหนึ่ง แสดงความคิดเห็นว่า “มีความไม่ชัดเจน ขึ้นตอนการทำงานที่ เปลี่ยนไป คือของญี่ปุ่นจะมีขั้นตอนที่ชัดเจน แต่พอเป็นของไทยมันจะเวียนเว้อ บางครั้งก็เหมือน ระบบราชการไทย ขึ้นตอนบางอย่างก็ใช้เวลานาน เลยทำให้งานมัน delay เรื่องสวัสดิการ มีทั้งดีกว่า



และแย่ง ที่แย่งก็เรื่องโบนัส ที่ได้น้อยกว่าเดิม ส่วนที่ดีขึ้นก็เรื่องการกู้ แต่ถ้าคนที่ไม่ได้กู้ก็จะไม่ได้ รับประโยชน์จากตรงจุดนี้ เรื่องวันลา เหมือนได้น้อยลง ไม่มีที่จอดรถ เดินทางลำบาก ขนส่ง สาธารณะเข้าถึงได้น้อย ส่วนระบบที่จอดรถที่นี้เป็นระบบเส้นสาย ไม่ใช่ตามคิว”

กลุ่มตัวอย่างทุกคนให้ความเห็นว่า การควบรวมกิจการครั้งนี้ ประสบความสำเร็จใน ด้านขององค์กร คือ องค์กร ได้ขยายกิจการและฐานลูกค้าตามที่ตั้งใจ ผลประกอบการเพิ่มขึ้น แต่ไม่ ประสบความสำเร็จในเรื่องคน หรือพนักงาน เห็นได้จากการที่มีพนักงานลาออกก่อนการควบรวม ประมาณ 30% และมีบางส่วนลาออกหลังจากการควบรวมกิจการผ่านไปแล้วช่วงเวลาหนึ่ง เช่น ความเห็นบางส่วนจากระดับหัวหน้างาน “โดยภาพรวมคิดว่าสำเร็จนะ คือ 100% ในแง่ขององค์กร ส่วนคน คือน่าจะ 50:50” ความเห็นบางส่วนจากเจ้าหน้าที่ระดับกลาง “คิดว่า ในแง่ของ business ก็ สำเร็จ คือได้ขยายฐานลูกค้าออกไปได้จริง ส่วนในด้านของบุคลากร คิดว่าไม่สำเร็จ เนื่องจากว่ามัน ไม่สามารถตอบ โจทย์ความต้องการของพนักงานเดิม เท่าที่รู้สึกก็ไม่เห็นว่ามันจะดีขึ้น” และ ความเห็นบางส่วนจากเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ “ในแง่ business ก็คงสำเร็จ แต่ถ้าในแง่อื่นๆ คือไม่ สำเร็จ วัดจากความสุขในการทำงานที่แย่ง” และ “ในเชิงธุรกิจ ก็สำเร็จนะ ดูจากตัวเลข สิ่งที่ไม่ สำเร็จก็น่าจะเป็นคนนี่แหละ เห็นได้จากพนักงานลาออกกันเยอะ สิ่งที่ทำให้ตัดสินใจลาออกเท่าที่ เคยได้ยินมา เป็นเรื่องของการประเมินในเรื่องการทำงาน ซึ่งใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินต่างกัน แบนด์ญี่ปุ่นประเมิน โดยดูจากผลงานเป็นหลัก แต่ทางแบนด์ไทยวัดจากแถมยังไม่ได้ประเมินที่ ผลงานอย่างเดียว จะเรียกว่าจับฉลากประเมินก็ยังไม่ค่อยได้เลย มันไม่รู้สึกแฟร์เหมือนแบนด์ญี่ปุ่น” เป็นต้น

อุปสรรคที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีผลต่อความสำเร็จของการควบรวมกิจการ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร คน และการสื่อสาร คิดเป็นร้อยละ 46, 32 และ 10 ตามลำดับ ความคิดเห็นต่างๆ เช่น ระดับหัวหน้างานกล่าวว่า “วัฒนธรรมญี่ปุ่นกับไทยมันต่างกัน แนวทางการทำงานที่ต่างกัน การ สื่อสารที่ยังดูเหมือนมันยังไม่คลิ๊กกัน เหมือนมีอคติในหลายๆ จุด เช่น เรื่องสวัสดิการที่เมื่อเทียบกัน แล้วทางเรารู้สึกว่า ค่าวัคซีนทางเราไม่ต้องเสีย แต่ฝั่งนั้นต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง เรื่องโอที เป็นต้น” ใน ส่วนของเจ้าหน้าที่ระดับกลางบางส่วนกล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรของทั้งสองที่แตกต่างกัน คือ จาก การที่ทำงานร่วมกันมา วิธีการทำงานมันแตกต่างกัน ทำให้การทำงานยากขึ้น และกว่าจะรู้ว่ามีปัญหา ก็จะใช้เวลามากขึ้น” และ “คนที่เข้ามาเกี่ยวข้อง การสื่อสาร หรือทำความเข้าใจ ในสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจตรงกัน มันยังไม่ค่อยตรงกันเท่าไร และความพอใจของคน” ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ บางส่วนกล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กรและคน คนส่วนน้อยก็ค่อยๆ ทอยออกไป เสมือนถูกบีบโดย สภาพแวดล้อม เรามีคนน้อยกว่า เราก็ต้องยอมรับในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด อย่างเขาแทบจะ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย”

## บทที่ 5

### อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาการควบรวมกิจการระหว่างสัญญาติญี่ปุ่นและธนาคารสัญชาติไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการควบรวมกิจการ
2. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานในแต่ละระดับ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานภายหลังการควบรวมกิจการ
4. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรที่ถูกควบรวมกิจการ

#### 5.1 อภิปรายผลการศึกษา/การวิจัย

ผลการศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการควบรวมกิจการระหว่างสัญญาติญี่ปุ่นและธนาคารสัญชาติไทย โดยแบ่งตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

##### 5.1.1 ผลการศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการควบรวมกิจการ

จากผลการวิจัยเมื่อเทียบกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter พบว่า

##### 1. การสร้างความเร่งด่วน (Establish a sense of urgency)

ในส่วนของการสร้างความเร่งด่วน ทางองค์กรไม่ได้ทำสิ่งใดที่แสดงให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ซึ่งทางองค์กรไม่ได้ปฏิบัติตามขั้นตอนนี้ของทฤษฎี โดยเหตุผลที่แจ้งให้กับพนักงานรับรู้เป็นเพียงเหตุผลเพื่ออธิบายว่าต้องการที่จะขยายกิจการของธนาคาร และขยายฐานลูกค้าในเมืองไทยให้มากขึ้น และเพื่อการเติบโตขึ้นในอนาคตเท่านั้นและต่อยอดไปสู่ AEC แต่ไม่ได้แจ้งถึงความจำเป็นที่ทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำคัญ ความจำเป็นของเหตุผลในการควบรวมครั้งนี้

##### 2. การสร้างทีมงานแกนนำ (Create a guiding team)

ในส่วนการจัดตั้งทีมงาน ทางองค์กรได้มีการดำเนินการอย่างดีที่มีการจัดตั้งทีมงาน โดยมีการจัดตั้ง Integration Team ซึ่งมาจากสำนักงานใหญ่ในญี่ปุ่น และมีการจัดทีม PMO เพื่อช่วยในการประสานงานระหว่าง 2 ภูมิภาค และนอกจากนี้ยังได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของกรให้ข้อมูลและทำงานตามที่ PMO ต้องการเพื่อให้สำเร็จในแต่ละกระบวนการ แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับการจัดตั้งตัวกลางเพื่อประสานงานกับทั้งสองฝ่าย ทำให้เกิดความราบรื่นในการควบรวมกิจการ

### 3. กำหนดเป้าหมายใหม่ (Develop a new vision and strategy)

ในส่วนการกำหนด Vision ใหม่ของการควบรวมครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นส่วนใหญ่ว่า ไม่รับรู้ถึง Vision ใหม่ขององค์กร และมีบางส่วนที่แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างเช่น คิดว่าน่าจะใช้ Vision เดิม ต้องการที่จะเป็นสถาบันการเงิน 1 ใน 5 ของประเทศไทย ซึ่งความคิดเห็นเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารขององค์กรในเรื่องของ Vision ไม่ได้เท่าที่ควร จึงทำให้การรับรู้ของพนักงานแตกต่างกัน โดยการสื่อสารส่วนใหญ่จะเป็นการส่ง e-mail จึงอาจทำให้พนักงานไม่ได้รับทราบถึงความสำคัญของการแจ้งเรื่องราวต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รักษ์ วลัย แยมกสิกร (2559) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง กล่าวว่า ความเชื่อมั่นและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารรวมถึงวิธีการสื่อสาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

### 4. การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the new vision)

ในด้านการสื่อสารที่องค์กรได้แจ้งแก่พนักงานนอกเหนือจากเรื่อง Vision มีความชัดเจน และครบถ้วนตรงตามที่พนักงานต้องการหรือไม่ ซึ่งผลการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่องค์กรสื่อสารออกมาไม่มีความชัดเจน และไม่ครบถ้วน นอกจากนั้นยังเกิดข่าวลือเยอะมากในช่วงเวลานั้น และทางองค์กรไม่สามารถที่จะทำให้เกิดความชัดเจน จึงส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกกังวลใจ ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งในช่วงนี้เป็น Ending Phase ของ Managing Transitions คือ พนักงานเกิดความรู้สึกสูญเสียจากสิ่งแวดล้อมเดิม รู้สึกไม่มั่นคง รู้สึกเครียด และรู้สึกไม่แน่ใจว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต ทำให้เกิดคำถามมากมาย และต้องการที่ได้รับความชัดเจนจากองค์กร

### 5. การให้อำนาจในการตัดสินใจกระทำ (Empower people to act)

สิ่งที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ หลักๆ เป็นกิจกรรมที่เน้นการจัดประชุมเป็นส่วนใหญ่ ทั้งเป็นแบบประชุมใหญ่ Town Hall และประชุมย่อยในแต่ละฝ่ายงานรวมทั้งให้ฝ่าย HR เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสื่อสารในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวพนักงานโดยตรง มีการปรับตำแหน่งงาน และย้ายฝ่ายงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละฝ่ายงาน ในการจัด

ประชุมในแต่ละครั้งได้รับการตอบรับจากพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร ที่ต้องการเข้าร่วมเพราะอยากได้ข้อมูลจากองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะในเรื่องการทำงาน และสวัสดิการ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่คุ้นเคยกับการทำงานแบบญี่ปุ่น เมื่อมาควรรวมกับชนชาวไทย จึงเกิดความไม่มั่นใจว่าการทำงานยังคงเหมือนเดิมหรือไม่ และที่สำคัญเรื่องสวัสดิการยังเหมือนเดิมหรือไม่ เนื่องจากเหตุผลหลักของคนที่อยู่ในองค์กรนี้ คือ สวัสดิการดีมาก เมื่อเทียบกับชนชาติอื่น สอดคล้องกับทฤษฎีของ William Bridge ที่ได้อธิบายการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งศึกษาด้านพฤติกรรม และความรู้สึกที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ในระยะกลาง (The Neutral Zone) ซึ่งเป็นระยะที่กำลังก้าวผ่านช่วงเวลาเดิมที่สูญเสียไป เป็นสภาวะที่ยากลำบาก ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ ประกอบกับการต้องปรับเปลี่ยนแบบแผนเดิมเพื่อไปสู่แบบแผนใหม่ไปพร้อมกัน

ภายหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น ผลตอบรับของพนักงานส่วนใหญ่ยังคงเกิดความกังวลอยู่ คือ ทางองค์กรยังไม่สามารถช่วยให้พนักงานคลายความกังวล ด้วยการสื่อสารในประเด็นสำคัญที่พนักงานส่วนใหญ่สนใจ ยังไม่ชัดเจน และทางกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่า ไม่มีประโยชน์ เพราะต่อให้องค์กรจัดการประชุม ทางองค์กรก็ยังไม่มีความชัดเจนอยู่ดี ดังนั้นทางองค์กรจึงได้มีการเรียกระดับหัวหน้างานเข้าประชุม เพื่อให้ระดับหัวหน้างานในแต่ละส่วนงานเข้าพูดคุยกับลูกน้องที่ไม่เห็นด้วยเป็นรายบุคคล เพื่อตอบข้อสงสัยในประเด็นที่ไม่ชัดเจน เพื่อคลายความกังวล และทำให้คนเหล่านั้นยินยอมที่จะไปต่อกับองค์กรใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ กล่าวว่า การจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผลนั้น ควรให้ความสำคัญกับคน ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องสร้างความเข้าใจ มีการสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงานเพื่อจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ทั้งนี้ก็เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

#### 6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Establish Short-term wins)

ส่วนการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จขั้นต้น ทางองค์กรได้ประกาศบอกให้พนักงานรับทราบทั้งองค์กรว่า จะต้องควรรวมให้แล้วเสร็จในวันที่ 5 มกราคม 2015 และทุกอย่างต้องราบรื่นไม่มีปัญหา ซึ่งเมื่อถึงวันนั้นทางองค์กรได้มีการจัดงานเฉลิมฉลองความสำเร็จของการควรรวม โดยในงานมีการให้รางวัลคนที่เข้าร่วมในงาน พร้อมทั้งมีการประกาศความสำเร็จของการควรรวมกิจการให้สื่อมวลชนรับทราบ เมื่อถามถึงความคิดเห็นในกิจกรรมที่ทางองค์กรจัดขึ้น กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่า รู้สึกเฉยๆ แสดงให้เห็นว่า ทางองค์กรนั้น ไม่ได้ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมในความความสำเร็จในครั้งนี้เลย

#### 7. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Creating a constantly change)

นโยบายขององค์กรหลังจากการควมรวมในการรับรู้ของพนักงานส่วนใหญ่ เป็นในทิศทางเดียวกัน คือไม่ทราบ ไม่ได้มีการประกาศบอก แต่บางส่วนของกลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นว่า น่าจะทำตามนโยบายของเบงก์ไทย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทางองค์กรเองไม่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารนโยบายที่จะดำเนินต่อไปในทิศทางใด จึงทำให้มีการแสดงความคิดเห็นในลักษณะที่ไม่รู้ทิศทางที่ชัดเจน

#### 8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing changes in the culture)

ในส่วนของการสร้างวัฒนธรรมใหม่หรือจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้น ทางองค์กรได้มีกิจกรรม Engagement ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า รู้สึกเฉยๆ เป็นกิจกรรมที่ไม่ค่อยได้ประโยชน์ มองว่าเป็นเรื่องปกติของเบงก์ไทยอยู่แล้วที่มีกิจกรรมเหล่านี้ และบางส่วนให้ความเห็นว่าไม่ได้เต็มใจที่จะเข้าร่วม แต่เนื่องจากผูกกับ KPI จึงมองว่าเป็นกิจกรรมที่ถูกลบบังคับให้เข้าร่วม ในขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนกับกับขั้นตอน Refreezing ของ Lewin คือ การสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่จนกลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป แต่เนื่องจากทางองค์กรไม่ได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างทัศนคติที่มีร่วมกันหรือสร้างแนวนโยบายในการมีทำให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน จึงทำให้พนักงานธนาคารสัญญาติญี่ปุ่นเดิมไม่รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรใหม่ภายหลังการควมรวม และมีความรู้สึกต่อต้านกับบางกิจกรรมที่จัดขึ้น

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนตามทฤษฎีทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter พบว่าทางองค์กรไม่ได้ดำเนินการสำเร็จในทุกขั้นตอน โดยมีบางขั้นตอนที่ไม่ได้ให้ความสำคัญอย่างจริงจัง เช่น ขั้นตอนการสร้างควมเร่งด่วน กล่าวคือ ไม่ได้ชี้แจงถึงเหตุผล ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในด้านการสื่อสารก็ไม่ชัดเจน ทั้งด้าน Vision ด้านทำงานและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ วิริยะ ลอยแก้ว (2550) ที่ศึกษาการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ถูกควมรวมกิจการ โดยกล่าวถึงแนวทางที่บริษัทใช้ในการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ ขั้นที่หนึ่ง ศึกษาข้อมูลในทุกด้านขององค์กรที่จะเข้าไปควมรวมกิจการ ขั้นที่สอง อธิบาย ชี้แจงถึงสาเหตุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่สาม อธิบายให้ทราบถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง แนวทางปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร และขั้นสุดท้ายอธิบายถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสู่วัฒนธรรมใหม่

#### 5.1.2 ผลการศึกษาระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานในแต่ละระดับ

จากผลการศึกษา พบว่าระดับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานที่มีระดับแตกต่างกัน จะมีความรับรู้ในบางเรื่องต่างกัน เช่น โครงสร้างองค์กร ลักษณะการทำงาน

แนวนโยบาย เป็นต้น โดยระดับหัวหน้างานจะมีการรับรู้ในเรื่อง โครงสร้างองค์กร รวมถึงลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงได้ก่อนพนักงานระดับอื่น แต่ก็ไม่สามารถเปิดเผยได้ จนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสม กล่าวคือ จะสามารถบอกได้หลังการรวบรวมเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งทำให้พนักงานระดับต่ำกว่ามีความกังวลใจ ไม่มั่นคงในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวลัย อันมาก (2556) ที่การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ กล่าวว่า ประสพการณ์การทำงานต่างกัน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง, ด้านวัฒนธรรม, ด้านเทคโนโลยีและด้านคนแตกต่างกัน และงานวิจัยของทิวาพรรณ ปิ่นสุวรรณ (2550) ที่ศึกษาการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรกับขวัญในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัทบางชื่อ โรงสีไฟเจียมเม้ง จำกัด กล่าวว่า พนักงานมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในระดับสูง และพนักงานที่มีระดับการศึกษาและสังกัดกลุ่มงานต่างกัน พบว่ามีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรแตกต่างกัน

### 5.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติโดยรวมที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรม

การทำงานภายหลังการรวบรวมกิจการ

จากการรวบรวมกิจการที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อพนักงานเป็นอย่างมาก ส่งผลกระทบทางลบต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานส่วนใหญ่รู้สึกไม่พอใจในการเปลี่ยนแปลง เพราะทำให้ต้องปรับตัวจากเดิม ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่เคยชินกับสิ่งเดิมๆ และเมื่อมีสิ่งใหม่เข้ามา ก็จะรู้สึกยุ่งยาก และมีความไม่แน่ใจว่าจะเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นหรือแย่ลง พนักงานเกิดคำถามว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง แบบเดิมก็ได้อยู่แล้ว ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและสร้างการรับรู้ที่ชัดเจนไปในทิศทางเดียวกันให้กับพนักงาน ซึ่งถือว่าเป็นช่วงที่ก้าวผ่านช่วง The Neutral Zone ไปสู่ New Beginning Phase กล่าวคือ เป็นระยะที่กำลังก้าวผ่านช่วงเวลาเดิมที่สูญเสียบ้าง ไปสู่ระยะเริ่มต้นใหม่ที่สมบูรณ์แบบ เป็นช่วงที่ต้องมีปรับตัวมาก โดยเฉพาะทัศนคติในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทำความเข้าใจในสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น หากองค์กรสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กร ก็จะสามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป

จากผลการวิจัย พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและเจ้าหน้าที่ระดับกลางมีทัศนคติต่อการทำงานในองค์กรหลังการรวบรวมในแง่ลบ กล่าวคือไม่มีความสุขในการทำงานเหมือนเดิม และมีแนวโน้มอยากลาออก ซึ่งเหตุผลหลัก คือ การทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการทำงานไม่ชัดเจน และการย้ายที่ทำงาน ทำให้ไม่สะดวกในการเดินทาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลวรรณ ชูเมือง (2557) ที่ศึกษากลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหลังรวบรวมกิจการ

ในอุตสาหกรรมธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการควบรวมกิจการ นั่นคือ พนักงาน ที่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน จึงทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกเพิ่มขึ้น เป็นผลให้ธนาคารขาดศักยภาพในด้านบุคลากร และงานวิจัยของ อรวรรณ ล้วนบุญเสริม (2554) ที่ศึกษาผลกระทบของการควบรวมกิจการต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา องค์กร ABC กล่าวว่า ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มในการลาออกในปัจจัยส่วนบุคคล ที่ส่งผลมากที่สุด คือ ปัญหาการเดินทาง รองลงมาคือปัญหาส่วนตัวในเรื่องสุขภาพ ส่วนสาเหตุที่ทำให้ตัดสินใจลาออก ที่พนักงานให้ความสำคัญที่สุด คือ ค่าตอบแทนจากการทำงาน

#### 5.1.4 ผลการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ถูกควบรวม

##### กิจการ

การควบรวมกิจการครั้งนี้ เป็นการควบรวมกิจการในแบบแนวนอน (Horizontal Merger) กล่าวคือ เป็นการรวมกันระหว่างกิจการที่ประกอบธุรกิจเหมือนกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน นั่นคือ ธุรกิจธนาคาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโต เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น ทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย (Channel of Distribution) และมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น

เมื่อมองถึงอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการควบรวมครั้งนี้ ส่วนใหญ่จะเกิดจากการที่องค์กรทั้งสองมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ฝ่ายหนึ่งวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่มีการทำงานที่เป็นแบบแผน มีขั้นตอนชัดเจน ทุกอย่างต้องสมบูรณ์แบบ แต่อีกฝ่ายเป็นวัฒนธรรมไทย ซึ่งค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสูง และมีระบบเจ้าขุนมูลนายเข้ามา จึงทำให้เมื่อมีการควบรวมกิจการเกิดขึ้นจึงเป็นการยากที่จะหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน นอกจากนี้ คน ที่มีทัศนคติที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดมุมมองในเรื่องเดียวกันแตกต่างกัน รวมถึงวิธีการสื่อสารขององค์กรที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะทำให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิริยะ ลอยแก้ว (2550) ที่ศึกษาการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ถูกควบรวมกิจการ กรณีศึกษา : บริษัท ไทย วิ.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด กล่าวว่า การที่ผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจด้านวัฒนธรรมองค์กร และไม่ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรมใหม่

#### 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Managerial Implication)

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า พนักงานในองค์กรรู้สึกกังวลและสับสน ไม่ชัดเจนในหลายๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ทางผู้บริหารควรที่จะดำเนินการป้องกันและลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนี้

1. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรทำการศึกษาข้อมูลในทุกด้านขององค์กรที่จะเข้าไปควมรวมกิจการ โดยเฉพาะลักษณะการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร โดยหาจุดเหมือนและจุดต่างของทั้งสององค์กร เพื่อวางแผนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ถูกต้อง เพราะการวางแผนที่ดีจะสามารถลดความแตกต่าง ลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กร
2. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรวางกลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ทุกฝ่ายมีแนวทางในการทำงานเพื่อตอบสนองต่อองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ควรให้สอดคล้องกับแนวทางในการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ด้วย และควรมีการประเมินแผนงานเป็นระยะๆ เพื่อจะได้ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแผนให้เข้ากับสถานะปัจจุบัน เพื่อจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ผู้บริหารควรอธิบาย ชี้แจงถึงสาเหตุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงอธิบายให้ทราบถึงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง แนวทางปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้พนักงานรับรู้ เข้าใจในความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง และร่วมเป็นส่วนหนึ่งที่จะผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ประสบความสำเร็จ
4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคน (พนักงาน) เพราะคนเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิดที่จำเป็นก่อน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และต้องสร้างนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ที่มีความเข้าใจทั้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลง และเก่งในเรื่องการสื่อสารเพื่อจัดการแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ควรมีการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน มีการติดตามและประเมินผล
5. ผู้บริหารควรให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายช่วยกันวิเคราะห์ความต้องการในการรับข้อมูลของพนักงานในฝ่ายของตนเอง เนื่องจากความสามารถในการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน ทำให้การสื่อสารที่มี อาจจะไม่มีประสิทธิภาพ และไม่ราบรื่น หากหัวหน้าสามารถวิเคราะห์พนักงานของตนได้ว่า ควรสื่อความในรูปแบบใด จะช่วยเอื้อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
6. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรใหม่ โดยสร้างขึ้นมาอย่างจริงจังจากระดับบน รวมถึงมีการปฏิบัติตัวให้ตรงตามวัฒนธรรมใหม่ เพื่อตอกย้ำ ให้เกิดความเคยชินให้กับพนักงานในองค์กร เพราะการทำให้เห็นจริงย่อมดีกว่าคำพูด เมื่อพนักงานเห็นการกระทำนั้นก็จะยึดเป็นแบบอย่าง ทำให้สร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมาได้ด้วยดี นอกจากนี้ควรสร้างบรรยากาศในการ



ทำงานร่วมกันอย่างกลมเกลียวระหว่างพนักงานของทั้ง 2 องค์กรอย่างจริงจัง เพื่อลดช่องว่างของความรู้ที่แตกต่างกัน

### 5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในส่วนข้อจำกัดระหว่างการทำวิจัย เป็นในเรื่องของเวลาสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างค่อนข้างมีจำกัด คือในระดับหัวหน้างานไม่ค่อยมีเวลาให้สัมภาษณ์ เนื่องจากติดประชุมเป็นส่วนใหญ่ ถึงแม้จะทำการนัดล่วงหน้าแล้วก็ตาม หากมีงานด่วนเข้ามาก็ต้องให้ความสำคัญกับงานก่อน นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างที่บางฝ่ายงานไม่สามารถและไม่สะดวกที่จะให้ข้อมูลได้ เนื่องจากต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป จะปรับปรุงในข้อจำกัดต่างๆ และมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรเพิ่มกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น ทั้งในเรื่องจำนวนกลุ่มตัวอย่าง และประเภทของหน่วยงาน เพื่อจะได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย
2. ควรสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้เห็นมุมมองและข้อจำกัดขององค์กรมากขึ้น
3. เพื่อให้เห็นความแตกต่าง ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานของทั้ง 2 องค์กร เพื่อให้เห็นผลกระทบที่แตกต่างกันและเป็นข้อมูลให้องค์กรในการหาแนวทางดำเนินงานร่วมกัน

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชูเมือง. (2557). กลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานหลังควบรวมกิจการใน  
อุตสาหกรรมธนาคาร กรณีศึกษา ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการและกลยุทธ์, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.  
การควบรวมกิจการ. (ม.ป.ป.). ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก  
<https://www.set.or.th/th/market/MnA.html>.
- เกียรติศักดิ์ ก้อนแก้ว. (2560). การศึกษาการควบรวมกิจการระหว่าง บริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด  
(มหาชน) และบริษัทรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการเงิน, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนัก  
บริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 5, 194-203.
- ชาติชาย คงเพชรศิษฐ์, และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะ  
ผู้นำและการสื่อสารในองค์การ. Veridian E-Journal, Silpakorn University, 9,  
895-919.
- ทิวาวรรณ ปิ่นสุวรรณ. (2550). การรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์การกับขวัญในการปฏิบัติงานและผล  
การปฏิบัติงานของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัทบางซื่อโรงสีไฟ  
เจียเม้ง จำกัด. สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พรนัชชา พุทธหูน. (2559). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
วารสารสังคมศาสตร์, 5, 1-11.
- ภคณี พงศ์พิโรดม. (15 กรกฎาคม 2556). การซื้อกิจการ. ค้นเมื่อ 12 มกราคม 2561, เข้าถึงได้จาก  
<https://www.scbeic.com/th/detail/product/897>.
- ภาพิมล วิสาโรจน์. (2558). การปรับเปลี่ยนองค์กรของสถานีโทรทัศน์เนชั่น จากทีวีดาวเทียมไปสู่  
ดิจิทัลทีวี. สารนิพนธ์, สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร, คณะวารสารศาสตร์และ  
สื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- รักษ์วัลย์ เข้มกสิกร. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิน ศรีจันทร์. (2554). การศึกษาแนวทางการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์ควบรวมกิจการ กรณีศึกษา สาขาสังกัดสำนักงานภาคตะวันออก 1 (พทยา) ธนาคารชนชาติ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี, วิทยาลัย นวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิริยะ ลอยแก้ว. (2550). การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่ถูกควบรวมกิจการ กรณีศึกษา: บริษัท ไทย วี.พี. คอร์ปอเรชั่น จำกัด. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มีชัยศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 2. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ.
- เศก เลิศศรีสันต์. (2559). กรณีศึกษาการเข้าซื้อกิจการธนาคารสินเอเชีย จำกัด (มหาชน): ธนาคาร อินดัสตรีล แอนด์ คอมเมอร์เชียล แบงก์ ออฟ ไชนา ลิมิเต็ด. การค้นคว้าอิสระวิทยา ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการเงิน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรณณ ล้วนบุญเสริม. (2554). ผลกระทบของการควบรวมกิจการต่อแนวโน้มการลาออกของ พนักงาน กรณีศึกษา: องค์กร ABC. งานวิจัยของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Bridges, W. (1991). *Managing transition: Making the most of change* (Second ed.). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ด ดูเคชั่นอิน โค ไชน่า.



## ภาคผนวก

### คำถามสำหรับการสัมภาษณ์

ขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงในกรณีการรวบรวมกิจการต่างสัญชาติมีผลต่อการรับรู้และทัศนคติของพนักงานในองค์กรอย่างไร

**Background** การรวบรวมกิจการระหว่างธนาคารสัญชาติญี่ปุ่นและธนาคารสัญชาติไทย เสร็จสิ้นเมื่อวันที่ 5 มกราคม 2558 ที่ผ่านมา โดยก่อนหน้านี้ทางองค์กรได้มีการดำเนินขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้การรวบรวมกิจการประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนด้านโครงสร้างองค์กร หรือแม้แต่ในส่วนของพนักงาน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนที่เกิดเหล่านั้น ทางผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระหว่างดำเนินการรวบรวมกิจการ รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น

**หมายเหตุ** การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างในการตอบแบบสอบถามจะไม่นำมาเปิดเผยใดๆ ทั้งสิ้น

**คำชี้แจง** กรุณาตอบคำถาม โดยอธิบายตามความคิดเห็นของท่านอย่างละเอียด

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง
2. อายุ \_\_\_\_\_ ปี
3. ตำแหน่งงานปัจจุบัน \_\_\_\_\_
4. ฝ่ายงาน \_\_\_\_\_
5. อายุงานของท่านในองค์กรปัจจุบัน \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้การเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

1. ท่านคิดว่าอะไรคือเหตุผลในการควรรวมกิจการในครั้งนี้
2. องค์กรของท่านได้แจ้งเหตุผลในการควรรวมครั้งนี้ว่าอย่างไร
3. องค์กรของท่านได้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการควรรวมกิจการหรือไม่ อย่างไร
4. ท่านได้มีส่วนร่วมในทีมงานที่จัดตั้งขึ้นมากน้อยเพียงใด
5. องค์กรมีการกำหนด Vision ใหม่สำหรับการควรรวมครั้งนี้หรือไม่ อย่างไร
6. ทางองค์กรได้มีการสื่อสาร Vision ใหม่ให้กับพนักงานได้รับรู้อย่างไร
7. ท่านคิดว่าข้อมูลที่ทางองค์กรสื่อสารออกมา มีความชัดเจน หรือมีข้อมูลครบถ้วนตามที่ท่านต้องการหรือไม่ อย่างไร
8. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น (*กังวลใจ, เครียด, ไม่พอใจ ฯลฯ*) (เพราะอะไรถึงทำให้ท่านเกิดความรู้สึกอย่างนั้น)
9. ในช่วงเวลานั้น องค์กรมีการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (*จัดประชุม, town hall, ปรับตำแหน่ง, ย้ายงาน, จัดกิจกรรมอื่นๆ ฯลฯ*)
10. (จากข้อ 9) มีพนักงานเข้าร่วมมากน้อยแค่ไหน
11. (จากข้อ 9) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับกิจกรรมเหล่านั้น (*อยากเข้าร่วม, รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง, เฉยๆ, ไม่เห็นว่ามีประโยชน์ ฯลฯ*)
12. (จากข้อ 9) ผลตอบรับของพนักงานส่วนใหญ่ที่มีต่อกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเป็นอย่างไร
13. ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ช่อมมีคนที่เห็นด้วย ทางองค์กรมีการจัดการกับคนเหล่านี้อย่างไร
14. องค์กรของท่านได้มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จขั้นต้น (วันควรรวมกิจการ) ในครั้งนี้หรือไม่ อย่างไร
15. (จากข้อ 14) เมื่อถึงวันนั้น องค์กรมีการจัดกิจกรรมอะไรบ้าง
16. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อฉลองความสำเร็จ
17. หลังจากทีองค์กรประสบความสำเร็จในขั้นต้นแล้ว ทางองค์กรของท่านได้มีแผนนโยบายการดำเนินงานต่ออย่างไร
18. องค์กรของท่านได้มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่หรือจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวกันหรือไม่ อย่างไร
19. (จากข้อ 18) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร (*รู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง, เฉยๆ, ไม่มีประโยชน์ ฯลฯ*)

20. การรวบรวมกิจการที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของท่านอย่างไรบ้าง (การปฏิบัติงาน, การย้ายที่ทำงาน, สวัสดิการ, สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน, เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ)
21. ในความคิดเห็นส่วนตัว ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ประสบความสำเร็จจริงหรือ เพราะเหตุใดท่านจึงคิดเช่นนั้น
22. จากการรวบรวมกิจการที่เกิดขึ้น ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคที่สำคัญที่อาจส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่สำเร็จ

ขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ค่ะ

