

การศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงาน
ที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
การศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงาน
ที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

8 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



นายธนกร ยอดทอง
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยและความร่วมมือของหลายท่าน ที่ให้การสนับสนุนผู้ทำวิจัยตั้งแต่เริ่มต้นงานวิจัยจนกระทั่งงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D. ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เล่มนี้ คอยแนะนำแนวทางพร้อมทั้งให้คำปรึกษาตลอดช่วงการทำวิจัย อีกทั้งยังสละเวลาและให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ตลอดจน ดร.กิตติชัย ราชมหา ซึ่งเป็นประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และ ดร.ตรียุทธ พรหมศิริ ซึ่งเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนที่สละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับงานวิจัยนี้ รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะมีประโยชน์ต่อผู้วิจัยเองหรือผู้ที่สนใจ และขอขอบพระคุณ บิดา มารดา พี่ และน้อง ที่คอยให้การสนับสนุนให้ผู้วิจัย ได้รับการศึกษามาเป็นอย่างดี โดยตลอด

ธนกร ยอดทอง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้	4
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ	5
2.3 ทฤษฎีและแนวคิดของการเปลี่ยนแปลง	7
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย	16
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	16
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	17
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	17
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	18
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	19
4.2 ผลการสัมพันธภาพการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.1 ช่องทางการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่	20
4.2.2 ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรต่อการสื่อสารขององค์กร	21
4.2.3 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	23
4.2.4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	24
4.2.5 ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่	26
4.2.6 ความคิดเห็นหลังจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	28
4.2.7 สิ่งที่พนักงานอยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง	30
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัย	
5.1 ข้อมูลด้านการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile	32
5.1.1 ช่องทางการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่	32
5.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรต่อการสื่อสารขององค์กร	33
5.1.3 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	33
5.1.4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	33
5.1.5 ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่	33
5.1.6 ความคิดเห็นหลังจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	34
5.1.7 สิ่งที่พนักงานอยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง	34
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	35
5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย	35
บรรณานุกรม	37
ประวัติผู้วิจัย	40

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	19



สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
1.1 แสดงแผนผังองค์กรจาก Top down hierarchy ไปเป็น Agile Organization จากซ้ายไปขวา	2
2.1 ขบวนการรับรู้	4



การศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile
 THE STUDY OF PERCEPTION AND ATTITUDE OF EMPLOYEE FOR AGILE
 METHODOLOGY

ธนกร ยอดทอง 6050227

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D., กิตติชัย ราชมหา,
 Ph.D., ตริยुทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ ความเข้าใจ
 ของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ agile และปัจจัยที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยทำ
 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้ลักษณะคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่
 ใช้ความน่าจะเป็น โดยวิธีตามสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ประกอบด้วยพนักงาน 30 ตัวอย่าง และทำการ
 วิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า ช่องทางการรับรู้ของพนักงานมาจากการประชุมทีม หัวหน้างาน และ
 พนักงานบางกลุ่มสามารถเข้าถึงช่องทางอีเมลและกูเกิลพลัส พนักงานมีความเข้าใจว่าเป็นการ
 เปลี่ยนแปลงไปสู่การทำงานรูปแบบใหม่ และพนักงานเห็นด้วยที่องค์กรสื่อสารให้ทราบ แต่ยังคงขาดใน
 เรื่องของรายละเอียดและความชัดเจนของเนื้อหา ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยปัจจัย
 ภายในและปัจจัยภายนอก ได้แก่ คู่แข่งรายใหม่ เทรนด์การทำงานเปลี่ยนแปลงไปสู่ดิจิทัล นโยบาย
 ของภาครัฐ และกระบวนการทำงานที่ล่าช้า ชับซ้อน

การสนับสนุนหลังจากการเปลี่ยนแปลง พนักงานต้องการด้านสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น จาก
 ภาระงานที่มากขึ้น ต้องการการฝึกอบรมหลังจากมีการทำงานรูปแบบใหม่

คำสำคัญ : การรับรู้/ ทัศนคติ/ แนวคิดการทำงานแบบ agile/ agile

บทที่ 1

บทนำ

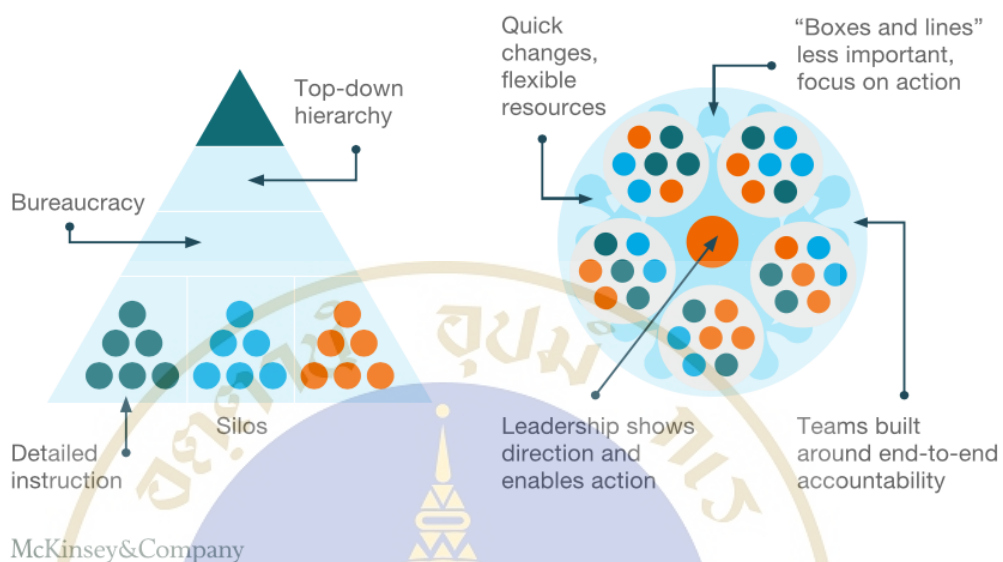
1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรนั้นเกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรนั้น มีปัจจัยหลากหลายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมาจากปัจจัยภายใน และภายนอก โดยปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน เทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้ามากขึ้น การเมือง ประชากร ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน กระบวนการตัดสินใจล่าช้า วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงานที่มีหลายขั้นตอน ซึ่งในยุคปัจจุบันในหลาย ๆ องค์กรนั้นจะต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ เนื่องจากว่าโลกในยุคใหม่นั้นเกิดการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในชีวิตการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

ซึ่งองค์กรที่นำมาศึกษานั้น เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับเภสัชภัณฑ์ (Pharmaceutical) บริษัทได้ผนวกรวมเอาการศึกษาวิจัยอันล้ำสมัย จากบริษัทวิจัยแห่งหนึ่ง ในสหรัฐฯ และในญี่ปุ่น และพันธมิตรอีกกว่า 150 รายในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกเข้ากับความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรขนาดใหญ่ในระดับโลกในการดำเนินงานด้านการพัฒนาทางคลินิก, การผลิต และการค้า ด้วยการพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ยาที่มีรายการผลิตภัณฑ์ยาที่ครอบคลุมโรคเกือบทุกชนิด จึงทำให้บริษัทยาเอกชนแห่งหนึ่ง เป็นหนึ่งในผู้ให้บริการและจัดจำหน่ายชั้นนำของโลกสำหรับยาที่ให้การรักษาโรคที่มีการดำเนินโรคในระยะต่าง ๆ

ซึ่งบริษัทยาเอกชนแห่งหนึ่ง เป็นบริษัทที่นำเข้าและจัดจำหน่ายเภสัชภัณฑ์ เป็นบริษัทสัญชาติยุโรป และมีสาขาที่ประเทศไทย โดยก่อตั้งอย่างเป็นทางการวันที่ 14 มกราคม 2514 ซึ่งจัดตั้งในประเทศไทยนานกว่า 47 ปี ซึ่งในปี พ.ศ. 2562 เป็นปีที่สำคัญของบริษัทยาเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นบริษัทแรกในกลุ่มที่จำหน่ายเภสัชภัณฑ์ ที่เริ่มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จากแบบเดิมที่เป็น Top-down hierarchy เปลี่ยนไปสู่ Agile organization โดยที่การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงทุกส่วนขององค์กร เนื่องจากมีการเปลี่ยนจากโครงสร้างเดิมไปสู่โครงสร้างใหม่ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อพนักงานในหลายตำแหน่ง ซึ่งเป็นที่มาของงานวิจัยชิ้นนี้ จะเป็นการศึกษาการรับรู้ และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ agile และยุคปัจจุบันบริษัทหลายแห่งใน

ต่างประเทศเริ่มมีการปรับตัวกันน้ำไปสู่ Agile organization ทำให้บริษัทฯเอกชนแห่งหนึ่ง ต้องมีการปรับตัวโดยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบใหม่ ดังรูปภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนผังองค์กรจาก Top down hierarchy ไปเป็น Agile Organization จากซ้ายไปขวา

1.2 คำถามของงานวิจัย

1. พนักงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการทำงานในรูปแบบใหม่
2. พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานในรูปแบบใหม่

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

ในการศึกษาเรื่องการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile

1. เพื่อศึกษาความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานรูปแบบใหม่
2. เพื่อศึกษาความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานรูปแบบใหม่
3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในช่วงเดือน มกราคม – เมษายน ปี 2562 เพื่อทราบถึงความรู้สึกของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง และเพื่อทราบความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ทราบถึงความรู้สึกและทัศนคติเชิงลึกของพนักงานในองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปพัฒนาวิธีการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นของการเปลี่ยนแปลงการทำงานในครั้งต่อไป และสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนากับบริษัทอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันที่กำลังจะเกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย การรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สนใจศึกษาค้นคว้า โดยจะมีหัวข้อดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
- 2.3 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร และปัจจัย
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้ (Perception)

กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ (2547) การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายของสิ่งเร้าที่กระทบต่อประสาทสัมผัส และแปลความหมายออกมาขึ้นกับประสบการณ์ในอดีตของแต่ละบุคคล เดิมศักดิ์ คทวนิช (2546) คือ เป็นกระบวนการของมนุษย์ที่เกิดจากการได้รับข้อมูลบางอย่าง และเกิดการแปรความหมายหลังจากได้รับข้อมูลนั้น ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้พื้นฐานของแต่ละบุคคล โดยกระบวนการรับรู้ของบุคคล จะเริ่มจากอวัยวะต่าง ๆ เช่น หู ตา ปาก จมูก ผิวหนัง และจากสิ่งเร้า และส่งสัญญาณไปยังสมองเพื่อแปลความหมายออกมา โดยที่ร่างกายจะมีการตอบสนองออกมา กัญญา สุวรรณแสง (2544) การรับรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยสังเกตได้จากกระบวนการดังนี้

สิ่งเร้า >>> ประสาทสัมผัสจากสิ่งเร้า >>>> แปรความหมาย >>>>> การรับรู้ >>>> การเรียนรู้

ภาพที่ 2.1 แสดง ขบวนการรับรู้

การเรียนรู้นั้นมีผลต่อการรับรู้ในครั้งใหม่ โดยเกิดจากความรู้พื้นฐานเดิมเป็นตัวช่วยที่ทำให้เกิดความหมายโดยที่การรับรู้ครั้งนั้นมีความสำคัญต่อ ทัศนคติ อารมณ์ และพฤติกรรมของบุคคล

เนื่องจากการรับรู้ในส่วนใหญ่มักจะเกิดจากการมองเห็นถึง 75 เปอร์เซ็นต์ การได้ยิน การสัมผัส การรับกลิ่น และการรับรส รองลงมาตามลำดับ โดยที่การสื่อสารเพื่อให้บุคคลรับรู้นั้นจะต้องเป็นการสื่อสารด้วยการมองเห็นเป็นหลักเพื่อสามารถให้มนุษย์สามารถรับรู้ในสิ่งที่ต้องการสื่อความหมายได้

โดยปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ พัชราวัด พันธศิลาโรจน์ (2551) แบ่งปัจจัยเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับผู้รับ และ ปัจจัยทางด้านจิตวิทยา

ปัจจัยเกี่ยวกับผู้รับ ได้แก่ อวัยวะสัมผัส ถ้าอวัยวะสมบูรณ์ดีก็จะรับรู้ได้ดี ในส่วนของด้านสติปัญญา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ เช่น สติปัญญา ความพร้อม ความจำเป็นด้าน

ปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ ความรู้เดิม หมายถึง กระบวนการรับรู้ และแปลเป็นสัญลักษณ์โดยอาศัยความรู้เดิมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่จะรับรู้ ลักษณะของสิ่งเร้า หมายถึงเป็นปัจจัยภายนอก ที่ทำให้สนใจที่จะรับรู้หรือเกิดความคลาดเคลื่อนของการรับรู้

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

กรุงเทพธุรกิจ (2558) ทรศนะ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า (Views) ซึ่งมีความหมายว่ามุมมอง และ ส่วนคำว่า ทัศนคติ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Attitude” โดยที่คำแรก ทรศนะ นั้นคือ ความคิดเห็นในระดับที่ผิวเผินเท่านั้น ที่สามารถบอกความหมาย หรือข้อความนั้น ๆ เช่น คำว่าน่าจะ คงจะ หรือควรจะ ซึ่งเป็นความคิดเห็นที่ผิวเผิน ซึ่งความคิดเห็นเหล่านี้อาจจะไม่ใช่ความจริง เพราะมันคือความคิดเห็นของแต่ละบุคคล ส่วนคำว่าทัศนคติ นั้นเป็นการแสดงความคิดเห็นในลักษณะสั้น ๆ ง่าย และเรียกได้ว่าเป็นการแสดงความคิดเห็นเมื่อถูกถามเกี่ยวกับเรื่องใด เรื่องหนึ่ง แตกต่างจากทรศนะ ตรงที่ ทรศนะจะเป็นการแสดงความคิดเห็นออกมาเป็นประโยค หรืออาจจะมีคนมาแสดงทรศนะมาสู่เรา เราก็จะแสดงทรศนะออกไปเพื่อคัดค้าน หรือสนับสนุน ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ข้อสรุปไว้ว่า ทัศนคติ เป็นคำสมาส ระหว่างคำว่า ทัศนะ ซึ่งแปลว่า ความคิดเห็น กับคติ แปลว่า แบบอย่างหรือลักษณะ เมื่อรวมกันจึงแปลว่า ความรู้สึกส่วนตัว ที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และบางครั้งนักวิชาการบางคนให้ความหมายของทัศนคติเป็นระดับความรู้สึกมาก น้อย บวก หรือ ลบ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเป็นบุคคล องค์กร สิ่งของ ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทัศนคติเป็นผลรวมทั้งหมดของมนุษย์ ที่เกี่ยวกับความรู้สึก อคติ และความคิด ความกลัวต่อบางสิ่งบางอย่าง การแสดงออกโดยการพูดนั้น เป็นการแสดงออกถึงลักษณะของทัศนคติ ศุภนิตย์ พลไพรินทร์ (2540) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทัศนคติ คือการประเมินค่าของความคิดเห็นความรู้สึก หรือเป็นความเชื่อของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

แสดงเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย รู้สึกนิ่งเฉยต่อสิ่งต่างที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากประสบการณ์ไม่ว่าจะ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ปกติบุคคลจะมีทัศนคติในเชิงบวกต่อสิ่งที่เห็นด้วย และมีทัศนคติในเชิงลบ ในสิ่งที่ไม่เห็นด้วย

ไพบูลย์ เทวรักษ์ (2540) ให้ความหมายของ ทัศนคติ ว่า ความโน้มเอียง ที่กระทำให้ ลักษณะของความรู้สึก เช่น สบาย ไม่สบาย หรือ ชอบ ไม่ชอบ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการผสมของอารมณ์ ความเชื่อ หรือเหตุการณ์ต่างที่พบเจอมาในชีวิต ทัศนคติจึงเป็นสภาวะทางจิตใจโดยเริ่มจากการรับรู้ จากประสบการณ์ และจึงเกิดเป็นความรู้ (Knowledge) และความคิด และประเมินออกมาเป็นคุณค่า ว่า พอใจ ไม่พอใจ หรือ ชอบ ไม่ชอบ โดยที่ทัศนคติของแต่ละบุคคลย่อมมีความต่างกัน อาจจะ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยมาจาก 3 ปัจจัย

1. ความรู้ ซึ่งเป็นผลมาจากการระดับศึกษา สาขาของการศึกษา ประสบการณ์ ความคิด และความเชื่อ
2. พฤติกรรมและอารมณ์ เป็นผลมาจาก สถานการณ์ซึ่งมีผลต่อการกระทำและกิจกรรม หรือความประทับใจ ความพอใจของแต่ละบุคคล
3. ค่านิยมเป็นผลมาจากสังคม วัฒนธรรม ที่ก่อให้เกิดเป็นลักษณะของแต่ละบุคคล โดย เป็นการบอกหรือตีคุณค่าสิ่งต่าง ๆ เช่น ผิด ถูก หรือ ดี เลว

การเกิดทัศนคติ Krech and Crutchfield (1948) ทัศนคติเกิดขึ้นจากการตอบสนองความต้องการของบุคคล โดยที่ถ้าการตอบสนองสิ่งนั้นตรงกับความต้องการก็จะเกิดผลในทัศนคติใน ทางบวกกับสิ่งนั้น ๆ หากตอบสนองไม่ตรงกับความต้องการ ก็จะเกิดทัศนคติในเชิงลบต่อสิ่งนั้น จาก ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526) สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติไว้ดังนี้

1. ตัวบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกหรือลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ทัศนคติที่ได้ นั้นแตกต่างกัน ลักษณะทางประชากรบางอย่างก็มีผลต่อทัศนคติ เช่น เพศ อายุ
2. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล บุคคลหนึ่งสามารถสร้างทัศนคติต่อผู้อื่นได้หากบุคคล นั้นเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ น่าสนใจ มีความสำคัญ และมีอำนาจ โดยส่วนใหญ่ทัศนคติจะเกิดจาก ผู้อื่นเป็นส่วนใหญ่มากกว่าจากการเกิดด้วยตนเอง

3. กลุ่ม ทัศนคติของบุคคลย่อมเกิดจากกลุ่มที่เป็นสมาชิก ได้มีการศึกษาการรับรู้ของเด็กที่ไปอยู่ในฐานะทางสังคมที่แตกต่างกัน พบว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่เด็กที่มีฐานะทางสังคมที่ต่ำจะมีแนวคิดในเรื่องดังกล่าวแตกต่างกับเด็กที่มีฐานะสูง ในปี ค.ศ. 1946 จากการศึกษาพบว่า กลุ่มคนผิวขาวที่ฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดีจะมีทัศนคติในเชิงลบ ไม่ชอบคนผิวสีมากกว่ากลุ่มคนผิวขาวที่อยู่ในฐานะปานกลาง ซึ่งสรุปได้ว่า ฐานะทางสังคม และฐานะทางเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อ ทัศนคติ นอกจากนี้

การวัดทัศนคติ เป็นการวัดภาวะโน้มเอียงของความรู้สึกก่อนที่จะเกิดการแสดงออก บางสิ่งบางอย่าง โดยวิธีการวัดนั้นจะมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี ดังนี้

1. การสังเกตจากพฤติกรรมของตัวบุคคล แต่วิธีนี้เป็นวิธีที่ทำได้ยากและผลลัพธ์นั้น อาจจะเชื่อไม่ค่อยได้ เนื่องจากว่าการแสดงออกของบุคคลนั้น ๆ จะเป็นท่าทาง ซึ่งอาจจะไม่ สอดคล้องหรือสะท้อนให้ทราบถึงทัศนคติที่แท้จริงได้

2. วิธีรายงานด้วยคำพูด เช่น ใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์ หรือวัดทั้งสองอย่างที่กล่าวมา

3. วิธีแปลความ เป็นวิธีการหาทัศนคติของบุคคลแบบเล่าเรื่องโดยที่บุคคลที่ถูกถามจะ ไม่รู้ถึงจุดประสงค์ของคำถามของผู้ทำการศึกษาวิจัย ไม่มีความระวัง หรือสงสัย และไม่ถูกจำกัดใน การตอบคำถาม ในด้านของเนื้อหาที่จะถาม หรือระยะเวลา เป็นวิธีที่สามารถวัดทัศนคติของบุคคล ได้อย่างชัดเจนและละเอียด

สำหรับเทคนิคที่ใช้วัดทัศนคตินั้นมีอยู่ด้วยกันหลายวิธี ยกตัวอย่างเช่น การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นวิธีการที่ผู้ศึกษาจะต้องออกไปสอบถามบุคคลด้วยตนเอง โดยอาศัยการพูดคุย และมี การวางแผนล่วงหน้าเป็นอย่างดีว่าจะสัมภาษณ์เรื่องใดเพื่อจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและตรงกับ ความต้องการของเรามากที่สุด Scott, 1975 ให้ความเห็นว่าเป็นการวัด ทัศนคติโดยการอาศัยการ ตอบสนองทางคำพูด และเป็นวิธีที่ถูกนำมาใช้บ่อยครั้ง เพราะมีความสะดวกและง่ายต่อการวัด ยกตัวอย่าง เช่น คำถามปลายเปิด เพื่อจะได้ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายออกมาได้อย่างไม่มีกรอบหรือ ข้อจำกัด แต่ข้อเสียผู้ที่ตอบอาจจะไม่ตอบความเป็นจริง โดยการสัมภาษณ์นั้นควรใช้วิธีอื่นร่วมด้วย

2.3 ทฤษฎีและแนวคิดของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นการเปลี่ยนแปลงส่วนที่สำคัญต่าง ๆ (Griffin, 2008) บางครั้งการปรับตัวเพียงเล็กน้อยนั้นส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน โดยตรง โดยที่มีปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงหลายปัจจัยด้วยกันได้แก่

Mosley, Pietri and Megginson (1996; 427) ปัจจัยจากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็น แรงผลักดันที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปัจจัยจากภายใน ปัจจัยจากภายนอกที่กระตุ้น ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Kinicki and Kreitner, 2006) โดยปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นมี 4 แบบได้แก่ ลักษณะ ประชากรศาสตร์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้านักค้าและตลาด และแรงกดดัน ทางสังคมและกฎหมาย

(Kinicki and Kreitner, 2006) ปัจจัยจากภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรอีกทางหนึ่ง เช่น ความขัดแย้งกันภายในองค์กร อัตราการลาออกที่สูงมากขึ้น อาจจะแบ่งได้เป็น ปัญหาของพนักงานที่เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน อาจจะแสดงออกให้เห็นจากการลางานบ่อยมากขึ้น การขาดงาน และการลาออกเป็นตัวส่งสัญญาณว่าถึงเวลาที่องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นจะถูกแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ (Schermerhorn, 2008) การเปลี่ยนแปลงแบบตอบโต้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้นแบบไม่ได้คาดคิดเอาไว้ (Kinicki and William, 2006) การเปลี่ยนแปลงแบบเชิงรุก เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผน เป็นการจัดการที่พยายามเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ โดยกำหนดแนวทางการเปลี่ยนขึ้นมาก่อน

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้หลายส่วน ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงคน การเปลี่ยนแปลงงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และ (Hellriegel, Jackson and Slocum, 1999) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร โดยที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน (Mosley, Pietri and Megginson, 1996) โดยที่ความต้องการปรับปรุงและจัดความสัมพันธ์ใหม่ภายใน อาจจะเป็นการเปลี่ยนเพียงส่วนประกอบบางส่วน หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นแบบใหม่เลย

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Kurt Lewin มองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน (Robbins & Coulter, 2008: 163) ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อม (Unfreezing) เรียกว่าการละลายพฤติกรรมได้ โดยองค์กรนั้นต้องกระตุ้นให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยมาจากการผลักดันของผู้บริหารระดับสูง ทำให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยมีการมอบอำนาจความรับผิดชอบให้กับทีม โดยกำหนดตัววัดผลในแต่ละกิจกรรมเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรม

3. การรักษาผลของการเปลี่ยนแปลง (Re-freezing) เมื่อการเปลี่ยนแปลงดำเนินมาถึงจุดหนึ่ง อาจจะมีโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีการหยุดหรือล้มเหลวไปถ้าหากไม่มีการติดตามอยู่เสมอ โดยการรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ไปอย่างยั่งยืน และนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (Richard L. Daft, 2013)

ในการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์นั้นต้องประกอบด้วย ปัจจัย 5 ประการ (รักขวลัย เข้ม กสิกร, 2559) ประกอบด้วย

1. แนวคิด (Idea) คือ สิ่งที่สื่อออกมาในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร แนวคิด อาจจะเป็นการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ การดำเนินงานรูปแบบใหม่ ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้บริหาร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กร

2. ความจำเป็น (Need) คือการรู้สึกถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเห็น ช่องว่างระหว่าง สถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารต้องทำให้คนในองค์กรนั้นเกิดความรู้สึกเร่งด่วนและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. การตัดสินใจที่จะปรับเปลี่ยน (Decision of adopt) คือ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลยอมรับหรือเลือกตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงหรือดำเนินตามแนวความคิดนั้น ๆ และทุกคนจะต้องมีความเห็นร่วมกัน และช่วยเหลือสนับสนุนกันและกัน

4. ทำให้เกิดผลลัพธ์ (Implementation) คือ ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลใน องค์กรนั้นร่วมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือแนวคิดใหม่ เปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ และพนักงานควร ได้รับการอบรมนั้น

5. ทรัพยากร (Resource) คือ ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหากไม่มี ทรัพยากรที่ดีก็ไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ นั่นคือบุคลากร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ แนวคิดการทำงานแบบ agile พบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ ทัศนคติ ความคิดเห็น และการ สื่อสาร ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งผู้วิจัยสรุปได้ดังนี้ตาราง

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้วิจัย	ชื่องานวิจัย	วิธีวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
รักขวัลย์ แย้ม กสิกร (2559)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ กระบวนการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ร้านอาหารและ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง	วิจัยเชิง คุณภาพ พนักงาน และผู้บริหาร จำนวนทั้ง สิ้น 10 คน	ปัจจัยที่มีผล ในด้านขององค์กร ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร ความรู้ และความเข้าใจ ใน ด้านของตัวบุคคล คือทัศนคติ และพื้นฐานของ บุคคล โดยปัญหาที่เกิดในกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพบว่า เกิดจากความชัดเจนอยู่ ผู้บริหาร วิธีที่ใช้ในการสื่อสาร ประสิทธิภาพที่ ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และความชัดเจนใน Career path ของพนักงาน
ชนิดา สุขลิ้ม (2561)	ศึกษาเรื่อง การมี ส่วนร่วมของ พนักงานฝ่ายขาย และการจัดการลูกค้า สัมพันธ์ในการ ดำเนินการ เปลี่ยนแปลงโรง สร้างองค์กรของ สถาบันภาษาอังกฤษ แห่งหนึ่ง	เป็น การศึกษา การวิจัยเชิง คุณภาพ ผู้บริหาร ระดับกลาง และพนักงาน ระดับ ปฏิบัติการ ที่ มีส่วน เกี่ยวข้อง จำนวน 19 คน	พนักงานทั้งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ เห็นว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญ พนักงานในระดับปฏิบัติการต้องการมีส่วนร่วม ในการเสนอความคิดเห็น และแนวทางการ แก้ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การสื่อสาร ความ ร่วมมือของพนักงาน ระยะเวลาในการเตรียมตัว และด้านของโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ไม่ สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน
เสฐียร พงศ์ บริรักษ์ ภูติฐ (2561)	การรับรู้และทัศนคติ ของพนักงานการ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทยต่อการ เปลี่ยนแปลง	เป็นการ ศึกษาวิจัยเชิง ปริมาณ โดย มีจำนวนผู้ทำ แบบสอบถาม	ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับตำแหน่ง สายงานการ ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน การที่ได้เข้า ทำงานที่แรกที่ กฟผ.ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการ รับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	วิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร	ถาม 390 ตัวอย่าง	แต่ในด้านของ ส่วนบุคคลในด้าน เพศ ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อบัจจัยด้านการรับรู้
นางสาวบุศรา มาโกมล (2548)	การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในกลุ่มบริษัทมาลีสามพรานจำกัด มหาชน	เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ จำนวนตัวอย่าง 207 ตัวอย่าง	รับรู้ของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี ความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยมากเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหาร แต่ในด้านของความเชื่อมั่นใน ความมั่นคง สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ผลประโยชน์ ผลตอบแทน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในเกณฑ์ยังไม่แน่ใจว่าจะดีขึ้น ส่วน บัจจัยในด้านบุคคล เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ไม่แตกต่างกันในด้านความคิดเห็น แต่ใน ด้านการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน มีความแตกต่างกันในด้านความคิดเห็น
นางสาวรพีพรรณ จรรยา (2552)	การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของบริษัท รีเทลลิงค์ ไทยแลนด์ (จำกัด)	การศึกษาโดยวิธีเชิงปริมาณ ตัวอย่างในการเก็บแบบสอบถาม 256 ตัวอย่างจากพนักงาน	พนักงานชายและพนักงานปฏิบัติการทางด้านวิศวกรรม มีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอยู่ในเกณฑ์ดี พนักงานมีความคิดเห็นที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานและการบริหารงานของผู้บริหาร และส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น แต่ในด้านความเชื่อมั่นในความมั่นคง ผลประโยชน์ ผลตอบแทน ที่พนักงานจะได้รับ ยังคงมีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่แน่ใจ บัจจัยส่วนบุคคลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่า เพศ สถานภาพการสมรส ตำแหน่งงานไม่มีผลต่อความคิดเห็น แต่อายุ ระดับการศึกษา อายุงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็น

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

จันทนา จุฑา วรรณะ (2541)	การรับรู้และความ คิดเห็นเกี่ยวกับการ รื้อปรับระบบที่มีต่อ ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานตรวจ รับบัตรโดยสาร ระหว่างประเทศ ของบริษัท การบิน ไทย จำกัด (มหาชน)	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง พนักงานการ บินไทย จำนวน 201 คน	ผลการศึกษา พนักงานมีการรับรู้การรื้อปรับ ระบบค่อนข้างสูงและเห็นด้วยกับการรื้อระบบ พนักงานที่มี เพศ อายุ อายุงานในแผนก และ ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มี เพศ อายุงานในแผนก และตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อระบบ ไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่อายุต่างกันมีความ คิดเห็นเรื่องการรื้อระบบแตกต่างกัน การรับรู้ และความคิดเห็นไม่มีความสัมพันธ์กับผลการ ปฏิบัติงาน
พรชัย ตั้งโชติ โรจน์ (2546)	ทัศนคติของ พนักงานบริษัท ธนบุรีประกอบ รถยนต์จำกัดที่มีต่อ การเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง พนักงาน 200 คน	ทัศนคติของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ดี ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อทัศนคติ ระดับการศึกษา ความรู้ความ เข้าใจในระบบต่าง ๆ ส่วนปัจจัย ด้าน เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงานในบริษัท ประสบการณ์การทำงานหลังจากศึกษา รายได้ ต่อเดือน รายได้ครอบครัวต่อเดือน ตำแหน่ง หน้าที่การงาน ไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ทัศนคติ
สุวรรณณี ดวงมณี วงโรจน์ (2556)	การศึกษาทัศนคติ ของพนักงาน เมื่อ เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร แบบเมทริกซ์ กรณีศึกษา บริษัท อติสา กรุ๊ป จำกัด	ศึกษาโดยวิธี เชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง -	เป็นผลเชิงบวกต่อการดำเนินการตามนโยบาย พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับทำตาม นโยบาย กลุ่มที่มีความสำคัญต่อองค์กรยังคง เพิกเฉยต่อนโยบายการเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีป้า ล้อมเมือง ซึ่งเชื่อว่าไม่นานคนที่เพิกเฉยจะ กลับมาเห็นด้วยและยอมรับนโยบาย
นพดล มโนงาม (2548)	ความคิดเห็นของ พนักงานต่อการ เปลี่ยนแปลง	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง	พนักงานเห็นด้วยในระดับมากประกอบด้วย 4 ด้าน 1.การปฏิบัติงาน 2.ด้านการวัดและ ประเมินผล 3.ด้านความก้าวหน้า 4.ด้าน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	โครงสร้างงาน บริการธุรกิจ ต่างประเทศ ของ ธนาคารกสิกรไทย	พนักงาน จำนวน 120 คน	ผลประโยชน์ตอบแทน ปัจจัยที่มีผลต่อความ คิดเห็น ได้แก่ อายุ อายุงาน รายได้ การรู้ปัญหา ขององค์กรก่อนการเปลี่ยนแปลง การรับรู้และ เข้าใจระบบงานใหม่ และการฝึกอบรมพนักงาน
สุขใจ วงศ์ษา (2548)	ความคิดเห็นของ พนักงานท่าอากาศยาน กรุงเทพที่มีต่อ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะ สายงานท่าอากาศยาน กรุงเทพ	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง พนักงานท่า อากาศยาน กรุงเทพ จำนวน 279 คน	พนักงานเห็นด้วยในระดับมากต่อการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน ระดับตำแหน่ง สถานภาพสมรส พบว่า มีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน พบว่ามีความคิดเห็นต่อการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกัน ปัจจัยความรู้ความเข้าใจมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความคิดเห็น ปัจจัยการรับรู้ข่าวสารของการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ กับความคิดเห็นของพนักงานในทางบวก
ชาติรี ทวีโชติ (2547)	ความคิดเห็นของ พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มี ต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง พนักงาน จำนวน 382 คน	พนักงานมีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อ เปรียบเทียบตามปัจจัย ระดับการศึกษา ตำแหน่ง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่แตกต่างกัน แต่ปัจจัย ด้าน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อัตรา เงินเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กลุ่มงานที่ สังกัด มีความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน ปัจจัยด้าน ความรู้ ความเข้าใจ และการรับรู้ข่าวสาร พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความคิดเห็นของ พนักงาน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

เอื้อการย์ สันติศิริ (2546)	การสื่อสารกับการ รับรู้ต่อการ เปลี่ยนแปลงภายใน องค์กร กรณีศึกษา บริษัท โรงพยาบาล ไทยนครินทร์ จำกัด	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง พนักงาน จำนวน 312 คน	ลำดับความสำคัญของการรับรู้ ในด้านงาน ด้าน โครงสร้าง เทคโนโลยี ตามลำดับ วิธีการสื่อสาร ภายในใช้จาก หนังสือเวียน จดหมาย บอร์ด ประกาศ ทิศทางการสื่อสาร แนวนอน ความถี่ น้อยกว่า 5 ครั้ง/สัปดาห์
มุกิตา ทอง กระสัน (2559)	ความสัมพันธ์ ระหว่างการรับรู้การ เปลี่ยนแปลงใน องค์กรและ ความเครียดในการ ทำงาน กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้ง วัฒนะ	ศึกษาโดยวิธี เชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง พนักงาน จำนวน 183 คน	พนักงานมีการรับรู้รวมทุกด้านอยู่ในระดับกลาง พนักงานมีความเครียดในการทำงานใน ระดับกลาง ลักษณะส่วนบุคคล ด้าน เพศ ระดับ การศึกษา ตำแหน่งงาน มีความเครียดในการ ทำงานต่างกันการรับรู้การเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลด้านลบกับความเครียดอย่างมีนัยสำคัญ และการรับรู้การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรมี อิทธิพลทางบวกกับความเครียดในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในตารางข้างต้น นั้นสรุปได้ว่า (รักขวลัย แยมกสิกร, 2559) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ในด้านขององค์กร ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร การสื่อสาร ความรู้ และความเข้าใจ ซึ่งสอดคล้องบางส่วนกับ (ชนิดา สุขลิ้ม, 2561) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ คือ การสื่อสาร ความร่วมมือของพนักงาน ระยะเวลาการเตรียมตัว และการสนับสนุนขององค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลต่อการรับรู้ (เสฐียรพงศ์ บริรักษ์ภูติฐู, 2561) พบว่า อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน มีผลต่อการรับรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ (จันทนา จุฑาวรรณนะ, 2541) พบว่า อายุ อายุงาน และตำแหน่งงานนั้น ไม่มีผลต่อการรับรู้ แต่ในส่วนของ (จันทนา จุฑาวรรณนะ, 2541; เสฐียรพงศ์ บริรักษ์ภูติฐู, 2561) ในด้าน เพศ นั้นไม่ส่งผลต่อการรับรู้ และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (มุกิตา ทองกระสัน, 2559) พบว่าการรับรู้การเปลี่ยนแปลงมี

อิทธิพลต่อความเครียดในด้านลบ และการรับรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพมีอิทธิพลทางบวกกับความเครียด

ปัจจัยส่วนบุคคล (นางสาวบุศรา มาโกมล, 2548) พบว่า เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ไม่มีผลต่อความคิดเห็น สอดคล้องกับ (นางสาวรพีพรรณ จรรยา, 2552; สุขใจ วงศ์ชา, 2548) และ (ชาตรี ทวีโชติ, 2547) แต่ไม่สอดคล้องกับ (นพดล มโนงาม, 2548) ที่พบว่า เพศ อายุงาน รายได้ การรับรู้และเข้าใจระบบงานและตำแหน่งงาน มีผลต่อความคิดเห็น ส่วนปัจจัยทางการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ที่มีผลต่อความคิดเห็น โดยมีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันกับ (นางสาวบุศรา มาโกมล, 2548; นางสาวรพีพรรณ จรรยา, 2552; ชาตรี ทวีโชติ, 2547) ส่วนปัจจัยด้านเพศ ที่มีผลต่อความคิดเห็น (นางสาวบุศรา มาโกมล, 2548; นางสาวรพีพรรณ จรรยา, 2552; จันทนา จุฑาวรรณนะ, 2541) ซึ่งมีความเห็นที่ไปในแนวทางเดียวกันกับ (สุขใจ วงศ์ชา, 2548) พบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานนั้นส่งผลต่อความคิดเห็น โดยที่การมีความรู้ความเข้าใจ และการรับรู้ข่าวสาร มีความสัมพันธ์ไปในทางบวกกับความคิดเห็น มีผลสอดคล้องกันกับของ (ชาตรี ทวีโชติ, 2547)

(พรชัย ตั้งโชติโรจน์, 2546) พบว่าระดับการศึกษา ความรู้ความเข้าใจ มีอิทธิพลต่อทัศนคติ ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงาน ประสบการณ์การทำงาน รายได้ ตำแหน่งงาน ไม่ส่งผลต่อทัศนคติ (เอื้อการย์ สันติศิริ, 2546) พบว่าการสื่อสารภายในนั้นได้จาก หนังสือเวียน จดหมาย บอร์ด ประกาศ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะเป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แท้จริงและเหมาะสมกับหัวข้อที่สนใจ และกำหนดวิธีการดำเนินงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย
- 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 รูปแบบวิธีการวิจัย

ผู้ทำวิจัยเลือกทำในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เนื่องจากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ agile และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเหมาะสมกับกรณีศึกษาเพื่อที่จะได้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นรายบุคคล มีแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดสำหรับใช้เป็นคำถามในการสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 แหล่งข้อมูล ได้แก่

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นข้อมูลวิจัยที่ได้รับจากผู้สัมภาษณ์โดยตรง ได้แก่ พนักงาน บริษัทยาเอกชนแห่งหนึ่ง จำกัด ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรในครั้งนี้

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการศึกษางานวิจัย แนวคิด และทฤษฎี และบทความต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น งานวิจัย บทความ หรือข้อมูลจากแหล่งข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลนำมาศึกษาร่วมด้วยเพื่อก่อให้เกิดผลการวิเคราะห์ที่หลากหลาย เกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้คือกลุ่มพนักงาน ของบริษัทยาเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งปัจจุบันทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมเภสัชภัณฑ์ (Pharmaceutical product) โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability) โดยวิธีตามสะดวก (Convenience sampling) โดยจะเลือกตามความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ (Operational Level) และพนักงานระดับผู้จัดการ (Management level) โดยมีจำนวนประชากร 30 ตัวอย่าง

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้วางแผนการเก็บข้อมูลโดยวิธีสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบ (Semi-Structure Interview) เกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติ ถึง สาเหตุว่าทำไมจึงมีความรู้สึกนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ออกมาจากผู้สัมภาษณ์โดยตรง และผู้วิจัยเป็นผู้ที่ดำเนินการสัมภาษณ์โดยตรงกับกลุ่มตัวอย่าง ในขณะที่การสัมภาษณ์ใช้การพูดคุยและมีการบันทึกการสนทนา และจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อไป

ตัวอย่างคำถาม

1. ท่านทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่ได้อย่างไร
2. ท่านคิดว่าการสื่อสารขององค์กรไปสู่พนักงานเป็นอย่างไรบ้าง
3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจ/เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างไรบ้าง
4. ท่านคิดว่าปัจจัยใดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบ agile
6. ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ท่านมีความคิดเห็นแบบนั้น
7. ท่านรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบใหม่ในครั้งนี้และทำไม
8. ท่านอยากได้รับการสนับสนุนอะไรจากการเปลี่ยนแปลงการทำงานในครั้งนี้
9. ท่านคิดว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะเป็นอย่างไร

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัย และค้นคว้าเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการอ่านบทความวิจัย แล้วนำมาเคราะห์ผล โดยวิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อ (Content Analysis) เพื่อใช้ในการอธิบายเกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ agile เพื่อให้เกิดความเข้าใจและทราบถึงความคิดเห็น ความรู้สึก ของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และนำข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยครั้งนี้ไปสรุปผลเพื่อหาวิธีในการจัดการที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต



บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในองค์กร ในระดับปฏิบัติการ และระดับผู้จัดการ โดยแบ่งเป็นรายละเอียด ดังนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 30 คน แบ่งเป็นข้อมูลดังนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.เพศ		
- ชาย	8	26.66
- หญิง	22	73.34
ช่วงอายุ		
20 - 29	16	53.33
30 – 39	14	46.67
ระดับการศึกษา		
- ปริญญาตรี	22	73.34
- สูงกว่าปริญญาโท	8	26.66
ประสบการณ์การทำงาน (ปี)		
- 0 – 3 ปี	6	20
- 3 – 5 ปี	10	33.33
- มากกว่า 5 ปี ขึ้นไป	14	46.67

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ตำแหน่งงาน		
- Operation level	23	76.66
- Management level	7	23.34
รวม	30	100

4.2 ผลการสัมภาษณ์การรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ

Agile

ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile จากการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 ช่องทางการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่

4.2.1.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ด้านช่องทางการรับรู้ของพนักงานในระดับปฏิบัติการ (Operation Level) พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 23 คน รับรู้เรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยทราบจากการสื่อสารขององค์กรผ่านทางช่องทางต่าง ๆ โดยช่องทางที่กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์พูดตรงกันมากที่สุด ได้แก่ ช่องทางของการสื่อสารผ่าน หัวหน้างาน (Line Manager) การประชุม (Meeting) จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับ การทำงานแบบใหม่ อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารในรูปแบบของการสื่อสารสองทาง (2 Way-Communication) โดยเป็นการแจ้งข่าวโดยตรง และเป็นการทำให้พนักงานรับรู้ เนื่องจากว่าเป็นการแจ้งและมีการถามตอบไปมา ซักถามข้อสงสัยได้อย่างง่ายในส่วนของอีเมลล์ และ กูเกิลพลัส พบว่ามีพนักงานจำนวน 10 คนที่ตอบว่าได้รับข่าวสารจากช่องทางนี้ด้วย โดยให้เหตุผลว่าเป็นช่องทางที่สะดวกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย แต่อาจจะไม่เหมาะสมสำหรับทุกคน

“รับรู้จากเปลี่ยนแปลงจาก HR Communication ที่ออฟฟิศ และมีการจัดฝึกอบรม Agility Lab และมีการเข้ามาสอบถามความคิดเห็นจากแต่ละ Design Team และมีการแจ้งจากที่ประชุม โดย Pharmaboard”

“ทราบจากการสื่อสารผ่านทาง Meeting โดยผ่านจากทาง Pharmaboard CEO BUD เห็นจากช่องทางของ กูเกิลพลัส พูดคุยผ่าน Line-Manger ไม่ว่าจะ เป็น DM BUM เพื่อนร่วมงาน”

“ทราบจากบริษัทมีการแจ้งเกี่ยวกับการทำงานรูปแบบใหม่ ทราบจากหัวหน้างาน HR การจัดการประชุม”

“รู้จากทางอีเมล โดยส่งมาจาก HR กูเกิลพลัสเป็นช่องทางที่ง่าย แต่อาจจะเหมาะสำหรับเพียงบางคนเนื่องจากต้องมีการสมัคร และต้องคอยตามดูตลอด มีกลุ่มที่ทำงานมาสื่อสารให้ทราบ เพื่อนร่วมงาน สื่อสารโดยวาจา มาจากหัวหน้างาน มีการจัดอบรม มีการสื่อสารผ่านทาง Hangout”

4.2.1.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

ในส่วนช่องทางการรับรู้ของพนักงานในระดับผู้จัดการ (Management Level) จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานทั้ง 7 คน สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้จากการจัดประชุม (Meeting, Gathering Time) หัวหน้างาน (Line Manager) เวิร์คช็อป อีเมล กูเกิลพลัส และผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ ซึ่งมี 3 คนพูดถึงในส่วนของ กูเกิลพลัส ว่าเป็นช่องทางที่ไม่ค่อยดีเท่าไรเนื่องจาก นำมาใช้งานหลังจากประกาศเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว นั้นซึ่งช้าเกินไป และเป็นช่องทางที่ให้ข้อมูลแล้วคนไม่ค่อยสนใจ เนื่องจากเป็น แพลตฟอร์ม (Platform) การสื่อสารของบริษัทเท่านั้น

“รู้มาจาก HR และ Line Manger ผ่านทางการพูดคุยเป็น F2F และมีการสื่อสารผ่านทางอีเมล กูเกิลพลัส เวิร์คช็อป เกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบ Agile ผ่านทางการประชุม เช่น Cycle Meeting หน้าจอคอมพิวเตอร์”

“เป็นการสื่อสารภายในองค์กร ผ่านทางการ Check Ins ที่เป็นการสื่อสารโดยการพูดคุยกันระหว่างเรากับหัวหน้างาน ว่าจะมีแนวทางการทำงานเปลี่ยนแปลงไป แต่ยังไม่ทราบรายละเอียดที่ชัดเจน มีการสื่อสารผ่านทาง HR Communication ผ่านทางอีเมล Gathering time กูเกิลพลัส แต่คนไม่ค่อยสนใจเท่าไร ส่วนตัวคิดว่าเป็นรูปแบบเฉพาะของบริษัทอย่างเดียว”

4.2.2 ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรต่อการสื่อสารขององค์กร

4.2.2.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กร จากการสัมภาษณ์พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการจากทั้งหมด 23 คน บอกว่าดีที่องค์กรมีการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ทุกคนก็ให้เหตุผลว่าเมื่อสื่อสารแล้วไม่ค่อย

เข้าใจว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอะไรู้เพียงแค่แนวคิดคร่าว ๆว่าจะไปสู่การดำเนินงานแบบ Agile Organization แต่ยังไม่ทราบรายละเอียดที่จะเปลี่ยนไปสักเท่าไร พูดถึงแต่ทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลง พูดถึงแต่ข้อดี ไม่พูดข้อเสียหรือผลกระทบที่จะเกิด และความถี่ของการสื่อสารรู้สึกน้อยเกินไป และ เมื่อมีคำถามทางบริษัทก็ตอบเลี่ยงไม่ให้ความแน่นอนว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างต่อพนักงาน เช่น จำนวนพนักงานที่เหลืออยู่จะมีทั้งหมดกี่คน พื้นที่ดูแลรับผิดชอบการทำงาน และจากผู้สัมภาษณ์ 7 คน บอกว่าในช่วงหลังก่อนถึงการประกาศทางบริษัทมีการจัดเวิร์คช็อป “Agility Lab ทำให้เห็นถึงวิธีการทำงานแบบใหม่ว่าจะดำเนินไปในแนวทางใด”

“การสื่อสารไม่เข้าใจ ไม่ดี เนื่องจากมีแต่ทฤษฎี ไม่ทราบข้อมูลมาก่อน เป็นคำที่สวยหรู และขอดูต่อไปก่อนตอน แต่หลังจากมีเวิร์คช็อป ก็ทำให้เข้าใจเพิ่มมากขึ้น”

“การสื่อสารใช้เวลานานมากเกินไป ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการบอกพนักงาน ไม่มีรายละเอียดจากข้างบน มีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานไปสู่ Agile แต่ไม่บอกช่วงเวลาเปลี่ยนที่ชัดเจน และเราไม่ถูกเป็นคนเข้าไปคิดวิธีการเปลี่ยนแปลง ”

“มีการแจ้งระยะเวลาที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่ในช่วงเดือนเมษายน บอกเนื้อหาและแนวทาง มีการจัดทำเวิร์คช็อป มีการจัดตั้งทีมในการคิดวิธีการเปลี่ยนแปลง แต่อยากให้มีตัวอย่างของรูปแบบการทำงานให้เห็นภาพมากขึ้น และมีวิธีการทำงานอย่างไรเพื่อเป็นการเพิ่มไอเดีย”

“สื่อสารไม่ค่อยบอกภาพกว้างเกินไปไม่ระบุ ทำให้คนเกิดการวิตกกังวล ในช่วงแรกมีการสื่อสารออกมาน้อยมาก บอกข้อมูลแบบผิว ๆ ช่วงหลังมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น แต่ภาพที่เคยบอกไม่เหมือนที่คุยกันไว้ มีการตอบคำถามเลื่อนไปเลื่อนมาตอบเฉพาะแนวทางที่ดี มีการบอกแต่ข้อดีเมื่อพนักงานถามถึงรายละเอียด”

“ขาดความเชื่อมั่น ถามได้แต่บริษัทไม่มีคำตอบให้ ไปไม่ทั่วถึงพนักงานทุกคน ไม่มีมาลงรายละเอียดกับพนักงาน”

4.2.2.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

ความคิดเห็นของพนักงานระดับผู้จัดการเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กร พบว่า 7 คนรู้สึกดีเพราะมีการสื่อสารในหลายช่องทางทำให้เข้าถึงกับทุกคนได้ แต่ว่าในบางช่องทางยังคงเป็นข้อจำกัดของพนักงานที่มีการเข้าถึงได้น้อย ตัวอย่างเช่น คุกกี้คลิก และ อีเมลล์ และเนื้อหาที่สื่อสารมาสู่พนักงานก็ยังไม่มีความชัดเจน และความถี่ในการสื่อสารยังน้อยเกินไปมีจัดอย่างละ 1-2 ครั้ง มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 คนบอกว่าเนื้อหาที่องค์กรสื่อสารออกมานั้นรู้สึกไม่ไม่รู้สึกรวม เพราะ เป็นความตั้งใจของบริษัทที่จะเปลี่ยนแปลงมีแผนงานวาง (Agenda)ไว้อยู่แล้ว ไม่เห็นถึง

ประโยชน์ การไม่มีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และมี 1 คนบอกถึงเรื่องของการทำเวิร์คช็อป ว่าทำให้เข้าใจการทำงานแบบใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

“คิดว่าบริษัทพยายามสื่อสารแต่ไม่ได้มีความรู้สึกร่วมไปด้วย เพราะเป็นความตั้งใจของบริษัทพนักงานไม่เห็นประโยชน์ ไม่เห็นถึงความจำเป็น และไม่ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สุดท้ายก็มีการคัดเลือกไปทำอยู่ดี และคิดว่าการสื่อสารที่มาจาก อีเมลนั้นดีที่สุด”

“คิดว่ายังไม่ดีเพราะเป็นเรื่องที่ใหม่ เป็นเรื่องยาก ไม่มีการ Re-inforce ไม่มีการให้ข้อมูลเยอะเท่าที่ควร ไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ช่องทางการสื่อสารนั้นคืออยู่แล้วเนื่องจากคิดว่าบริษัทสื่อสารกับทางผู้จัดการค่อนข้างเยอะและมีการสื่อสารในหลายช่องทาง”

“การสื่อสารโดยผ่านที่ประชุมและอีเมลเป็นช่องทางที่เข้าถึงทุกคนได้ โดยเป็นการสื่อสารแบบ F2F สามารถถามตอบได้เลย ส่วน กูเกิลพลัส คนยังไม่เยอะไม่ได้รับสารที่บริษัทส่ง ควรทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วมก่อน เป็นการสื่อสารเพียงครั้งเดียว”

4.2.3 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

4.2.3.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ในด้านของความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในครั้งนี้พบว่า พนักงาน 21 คน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานรูปแบบใหม่ (New Way of Working) เป็นการทำงานแบบ Agile ที่เน้นในเรื่องของ ความรวดเร็ว ความยืดหยุ่นในการทำงาน และ ความมั่นคงในงาน และเป็นการเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ ลดขั้นตอนในการทำงานลงจากเดิม ไม่มีโครงสร้างที่เป็นลำดับขั้นของพนักงาน ซึ่งพนักงานทุกคนได้รับการให้อำนาจ (Empowerment) ในงานของตัวเอง และเป็นบริษัทยาบริษัทแรกที่เริ่มทำก่อนในตลาด มีการใช้แนวความคิดแบบ Design Thinking มาใช้ในวิธีการทำงาน แต่ยังไม่ทราบรายละเอียดว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนไปแล้วจะเป็นแบบไหน มี 2 คนที่ตอบว่ารู้ว่ามีเปลี่ยนแปลงแต่ไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนไปแล้วจะเป็นแบบไหนจะเป็นไปตามสิ่งที่บริษัทพูดไว้หรือเปล่ายังไม่เห็นภาพที่ชัดเจน และไม่ทราบว่าจะเปลี่ยนไปแล้วจะดีหรือเปล่า

“เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำงานได้รวดเร็วเพิ่มขึ้น มีการทำงานแบบ ผสานกันมากขึ้น (Cross Functional) ตัดกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป และมีการลดคนด้วยลดขั้นของโครงสร้างองค์กร และก็เป็นบริษัทยาแรกที่มีการเปลี่ยนแปลง และใช้ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลง”

“Agile เป็นการทำงานที่มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว มันคง เป็นแนวคิดของการทำงานแบบใหม่ มีแนวคิดการทำงานได้ไวขึ้น เป็นรูปแบบ MVP (Minimal Viable Product) สามารถนำมาทำได้เลย คิดแล้วร่างออกมาประมาณ 80% มีการให้คำแนะนำสามารถปรับหรือไม่ปรับก็ได้ ส่งผลถึงวัฒนธรรมองค์กร การแสดงออกจากที่เคยยึดติดมี ขั้นตอนมากมาย มีการให้อำนาจพนักงานมากขึ้น ให้ความรับผิดชอบต่องาน และมีความรับผิดชอบต่อตัวเอง”

“การเปลี่ยนแปลงมีสองส่วน โดยที่ส่วนแรกเป็นการสื่อสารให้เข้าใจเกี่ยวกับ Agile ส่วนที่สอง มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรออกมาโดยมีการใช้ Design Team 1,2,3 มาออกแบบวิธีการทำงาน เสนอเป็น Model ออกมาในรูปแบบ MVP ให้พนักงานใช้ความคิดของตัวเอง องค์กร มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น เร็วขึ้น ลดระยะเวลาในการตัดสินใจ ลดขั้นตอนการขออนุมัติลง เป็นโอกาสในการทดลองทำ เป็นการเรียนรู้มากขึ้น มีการเปิดมากขึ้น ไม่มีข้อจำกัดที่มีแบบแผนชัดเจน”

4.2.3.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

ในส่วนของผู้จัดการพบว่า 7 คน มีความรู้ความเข้าใจว่าการทำงานแบบใหม่นั้นเป็นการลดขั้นตอนการทำงานลง ลดการประชุมลง มีความเป็นเจ้าของในงานของตนเองมากขึ้น ลดระยะเวลาที่เคยช้าทำให้รวดเร็วมากขึ้น ใน เช่น การตัดสินใจเรื่องเร่งด่วน เปลี่ยนโครงสร้างจากโครงสร้างองค์กรแบบสูง (Tall Organization) ไปสู่ โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat Organization) มีการทำงานเป็นทีม มีการพูดคุยกันมากขึ้นในทีม ทุกคนในทีมสามารถรู้งานภายในกลุ่มของตนเองได้ทั้งหมด และเน้นการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางโดยเปลี่ยนการทำงานจากแบบเดิมที่ทำจากภายในองค์กรไปสู่ลูกค้า ว่าคุณลูกค้าต้องการสิ่งไหน ทำตามความต้องการของลูกค้า

“เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้แก้ปัญหาการทำงานที่ช้า กระบวนการที่เคยลดขั้นตอนการทำงานลง ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่รวดเร็วขึ้น มีการรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดูแลในมุมมองลูกค้ามากขึ้น มีการใช้ดิจิทัลมาช่วยในการทำงาน”

“เป็นการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น มีการร่วมกันสร้างสรรค์ผลงาน ตอบโจทย์ทั้งบริษัทและตอบโจทย์ลูกค้า ทำเป็น MVP ทำงานแบบไม่มีลำดับขั้น ทำให้คนมีการเปิดความคิดมากขึ้น ไม่ปิดกั้น เป็นแนวทางการทำงานแบบใหม่ ลดการประชุม มีเวลาทำงานมากขึ้น”

4.2.4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

4.2.4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการให้สัมภาษณ์ว่า ว่าปัจจัยภายนอกที่ส่งให้ต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร มีผู้ให้สัมภาษณ์พูดถึง 20 คน ว่ารายได้ของ

บริษัทลดลง ทำให้กำไรของบริษัทลดลง ซึ่งเกิดจากการที่มีคู่แข่งเพิ่มเข้ามาในธุรกิจเพิ่มขึ้น มีผู้ให้สัมภาษณ์ 18 คนพูดถึง แนวโน้มของโลกที่จะมีการใช้ดิจิทัล มากขึ้นในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์พูดถึง 15 คน นโยบายของทางภาครัฐที่มีการกำหนดการควบคุมการจัดซื้อจัดจ้างที่มีการควบคุมมากขึ้นเพื่อลดงบประมาณของภาครัฐ และสิ่งที่ตามมาคือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยภายใน พบว่าจากการให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 18 คน การที่บริษัทมีกระบวนการทำงาน (Process) ที่ค่อนข้างล่าช้า ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ช้า (Slow Decision Making) มีกระบวนการที่ซ้ำซ้อนหลายขั้นตอน การปรับเปลี่ยนนั้นเป็นการลดขั้นตอนลงเพื่อให้ตอบสนองต่อลูกค้าได้ทันที ที่เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถที่จะปรับตัวให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ และมีอยู่ 5 คนที่พูดถึงเกี่ยวกับเจเนอเรชั่น ของพนักงานภายในองค์กรเองที่เป็นตัวขับเคลื่อนในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

“ปัจจัยมาจาก รายได้ที่ลดลงเป็นเหตุผลหลักในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ เพราะต้องเพิ่มกำไร เป็นการลดคนเลย”

“ปัจจัยมากด้าน Income ยอดขายของบริษัทลดลง ทำให้เกิดการปรับตัว แนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลง โลกภายนอกมีการใช้ดิจิทัลมากขึ้น บริษัทต้องปรับตัวเพราะลูกค้ามีช่องทางกรรับข้อมูลใหม่ นโยบายของทางรัฐบาลมีการจำกัดการใช้มากขึ้น คนเปลี่ยนไปมีการศึกษาเพิ่มขึ้น ผลจากอดีตที่ทำให้เปลี่ยน เจเนอเรชั่นของพนักงานก็ทำให้เปลี่ยน ยุคสมัยเปลี่ยนไป แนวทางการทำงานเปลี่ยนไป”

“บริษัทต้องการทำอะไรที่มากขึ้นในการใช้ทรัพยากรที่น้อยลง เพื่อให้ตอบโจทย์ลูกค้า ทำงานรวดเร็ว ล้มเหลวเร็ว ใช้เงินลงทุนที่น้อยลง ต้องการลดกระบวนการทำงาน โดยที่ยอดขายเป็นปัจจัยหลักในการเปลี่ยนแปลง”

4.2.4.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

ความคิดเห็นของพนักงานระดับผู้จัดการพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ 6 คนบอกว่าปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ นโยบายของทางภาครัฐเช่นการจัดซื้อจัดจ้าง คู่แข่งที่เข้ามาแข่งขันเพิ่มมากขึ้นในตลาด ซึ่งทั้งหมดส่งผลต่อรายได้ของทางบริษัทที่ลดลง และมี 4 คนบอกว่าเกิดจากแนวโน้มของโลกเปลี่ยนไปก้าวสู่ยุคดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับวิธีการทำงานในอนาคต และมีอยู่ 2 คนบอกว่าพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปตามยุคตามสมัย จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ขึ้น

ปัจจัยภายในของพนักงานระดับผู้จัดการ ทั้ง 7 คนบอกว่า เกิดจากการที่บริษัทมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน การตัดสินใจที่ล่าช้า มีหลายขั้นตอน ต้องการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นให้ลดลง เพื่อให้บริษัทมีขนาดเล็กกลงเพื่อทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน

คลองตัวเพิ่มขึ้น เพื่อจะทำให้เกิดการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้ โดยมี 2 คนที่บอกว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เกิดการที่เป็นนโยบายจากทางบริษัทแม่ในต่างประเทศที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นตามเป้าหมายขององค์กรที่บอกว่าเป็นการทำงานในรูปแบบใหม่ และมี 1 คนที่ยังพูดถึงเรื่องความแตกต่างของ เจเนอเรชั่น เอ็กซ์ และ เจเนอเรชั่น วาย ของพนักงานในองค์กรด้วยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

“มาจากสิ่งแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้น คิจิตอล มีมารบกวการทำงานในยุคปัจจุบันซึ่งมีผลต่อการทำงาน เจเนอเรชั่น XYZ ซึ่งในแต่ละเจเนอเรชั่นมีความหลากหลาย มีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การทำงานแบบมีลำดับชั้น ทำให้เกิดความล่าช้าเนื่องจากมีหลาย ระดับ (Level) ส่งผลต่อการตัดสินใจ ในเรื่องของ ผลกระทบต่อบริษัทได้แก่ บริษัทสูญเสียบางอย่างไป ไม่สามารถใช้งบค่าใช้จ่ายที่เท่าเดิมได้ ”

“ปัจจัยมาจากภายใน กระบวนการทำงานที่ยะเยาะเย้ย เช่น การขอทำเรื่องเบิกเงินค่าใช้จ่ายทั่วไป การตัดสินใจช้า ในเรื่องของการขอการทำงานประชุมต่าง ๆ ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง ความคิดของพนักงานเฉื่อยชาซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภายนอก ได้แก่ ราคาสินค้าที่ต้องลดราคาลงมาทำให้สูญเสียราคาไป นโยบายของทางภาครัฐที่เข้ามาควบคุม รายได้ของบริษัทหายไป ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป โลกมีความซับซ้อนมากขึ้น ”

4.2.5 ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่

4.2.5.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่า 20 คน ให้ความเห็นในเชิงบวก มาจากหลายเหตุผล ได้ยินคนอื่นบอกมาว่าดี การปรับเปลี่ยนเพื่อให้บริษัทอยู่รอด แนวทางในการทำงานน่าสนใจ มีรูปแบบการทำงานแบบใหม่ ปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในเรื่องของกระบวนการทำงานที่น่าจะรวดเร็วมากขึ้น สะท้อนภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นพบว่าพนักงาน 5 คนมีความเห็นในเชิงลบ เช่น เป็นสิ่งที่บริษัทคิดไว้อยู่แล้ว สำหรับคนที่อาจจะไม่ได้อยู่ต่อควรมีแนวทางช่วยเหลือพนักงานอย่างดี หากทางเลือกให้พนักงาน ไม่ใช่จับลงในตำแหน่งที่พนักงานไม่ต้องการ ให้ความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นสิ่งที่บริษัทคิดไว้อยู่แล้ว เป็นสิ่งที่ทำให้คู่ดี แต่ก็มีมีการคัดเลือกคนมาอยู่แล้ว

ความรู้สึกของพนักงานมีความรู้สึก 2 แบบในเวลาเดียวกัน มีทั้งชอบและไม่ชอบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยที่ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 17 คน ซึ่งเหตุผลที่ชอบเพราะรูปแบบการทำงานที่เร็วมากขึ้น เป็นบริษัทแรกที่เริ่มทำ ได้เรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ ในส่วนของ

รู้สึกที่ไม่ชอบ จำนวน 20 คน เพราะต้องมีการจากกันไปเนื่องจากเป็นการลดขนาดขององค์กรลง และยังไม่รู้ชะตากรรมของตัวเอง งานแบบใหม่จะเหมาะสมกับเราหรือไม่ จะมีความสุขหรือเปล่า ยังไม่เห็นภาพว่าการทำงานจะออกมาเป็นแบบไหน ไม่ชอบเจอการเปลี่ยนแปลง

“ก็น่าจะดีขึ้น ได้ยินมีคนพูดว่าจะดีเป็น 3 เท่าจากสิ่งที่เป็นอยู่ และใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นี้ และมีความจำเป็นสำหรับบริษัท ด้วยเหตุผลมาจากยอดขายที่ลดลง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อจะได้สู้ได้ในตลาดเป็นการลดค่าใช้จ่าย ลดจำนวนพนักงานลง”

“รู้สึกตกใจ เสียใจที่มีเพื่อนร่วมงานต้องออกจากบริษัทไป มีความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน เป็นความรู้สึกทางด้านอารมณ์ ไม่มีใครอยากเจอการเปลี่ยนแปลง ไม่อยากให้เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น ถ้าอยู่ต่อคิดว่าจะต้องทำงานหนักเพิ่มมากขึ้น”

“แนวทางการเปลี่ยนแปลงดูน่าสนใจ อยากลองทำงานในการทำงานแบบใหม่ เป็นอะไรที่แปลกใหม่ ได้เรียนรู้วิธีทำงานอีกแบบ อาจจะเป็นบริษัทเดียวที่ให้ได้ รูปแบบองค์กรน่าจะดีขึ้น ถ้าบริษัทรองรับพนักงานได้ทั้งหมดก็น่าจะดี อยากรู้ว่าการทำงานของเราจะเปลี่ยนแปลงไปตามหรือไม่ รู้สึกชอบมั้ง ยังไม่ค่อยแน่ใจเพราะยังไม่เห็นภาพว่าจะเป็นอย่างไร และเราเป็นบริษัทแรกที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางนี้”

“หลักการเห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นี้ ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ลดขั้นตอนการทำงานลง ยังคงรู้สึกที่ผู้บริหารจะเปิดรับฟังเราแบบนี้จริงหรือเปล่า ยังคงเน้นต้นทุนเป็นหลัก ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทันที เช่น คนที่ออกควรจะทำอย่างไร โปร่งใสกว่านี้ ให้มีความชัดเจน ให้มีเวลาในการเตรียมตัวมากกว่านี้ เพราะพนักงานบางคนมีภาระมากมาย รู้สึกดีเพราะได้เห็นรูปแบบการทำงานแบบใหม่ เป็นโอกาสได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ ติดตามและรอคอยผลหลังจากการเปลี่ยนแปลง”

“คิดว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดี เพราะ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วกว่าสิ่งที่เป็น คัดเลือกคนเก่งเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้ สำหรับพนักงานที่ไม่ได้ไปต่อควรมีวิธีการสนับสนุนที่ดีกว่านี้ เพราะเค้าอยากมาสมัครงานในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น คนถูกจับลงในตำแหน่งงานที่ไม่เหมาะสม ไม่ได้เต็มใจ ควรมีทางออกให้เพิ่มเติม และการสัมภาษณ์คนก็คิดว่าทำไปงั้น ๆ”

“มีความกังวลกับอนาคตตัวเองเพราะเห็นจากพนักงานคนอื่น และการทำงานในบริษัทเอกชน เพราะอายุงานที่มากขึ้น การไปสมัครงานที่อื่นไม่ง่าย จากรายได้ที่ต้องการเท่าเดิม แต่รู้สึกการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ตื่นเต้นการการทำงานแบบใหม่ ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม ทำงานง่ายขึ้น ระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงใช้เวลานาน”

“เป็นสิ่งที่บริษัทคิดมาอยู่แล้วแค่ทำให้ดูสวยหรู ให้คนมาสัมภาษณ์บ้าง หน้า มีการวางแผนมาก่อนหน้า รู้สึกเฉย ๆ เข้าใจบริษัทนะ การทำงานน่าจะหนักขึ้น ถ้าโดนบีบออกไม่สนใจเพราะสามารถหางานได้อยู่แล้ว”

4.2.5.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

ความคิดเห็นและความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พนักงานระดับผู้จัดการ จากการสัมภาษณ์ทั้ง 7 คน พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ 5 คนให้มีความเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากเป็นแนวคิดของการทำงานในแบบใหม่ ทำให้ขั้นตอนไม่ที่จำเป็นลดลง ลดขั้นตอนการทำงานซ้ำซ้อนลง มีความรวดเร็วในการตัดสินใจมากขึ้น จะทำให้บริษัทสามารถก้าวต่อไปได้ แต่ยังมีข้อกังวลของอีก 3 คน ที่ว่า เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วจะสามารถใช้งานได้จริงหรือเปล่า จะเป็นการให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางจริงไหม และการนำแนวคิดแบบ Design thinking มาใช้จะใช้ได้จริงไหมกับบริษัทฯ ในด้านของความรู้สึกด้านงาน พนักงาน 7 คน รู้สึก ไม่มั่นคงกับตำแหน่งงานเนื่องจากว่าไม่รู้จะเกิดอะไรขึ้นบ้างในอนาคต มี 1 คนรู้สึกว่าบริษัทมีการลงทุนกับพนักงานในเรื่องของคน มี 5 คนรู้สึกเสียใจที่มีเพื่อนร่วมงานจะต้องออกไป

“การเปลี่ยนแปลงก็ดีถ้าไม่มีการเปลี่ยนครั้งนี้รู้สึกอยากลาออกเนื่องจากรู้สึกเบื่อ คิดว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแล้วจะได้ทำงานที่ต้องทำอย่างจริง ๆ ทำเฉพาะงานที่ต้องทำเท่านั้น รับผิดชอบหน้าที่ของตัวเองได้อย่างเต็มที่ วิธีการทำงานจะเปลี่ยนไป แต่ก็มีความเครียดเข้ามา การตัดสินใจจะต้องมีการรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รู้สึกไม่ค่อยมั่นคงกับตำแหน่ง ปัจจุบัน เพราะมีการลดคน สัมภาษณ์งานใหม่ รู้สึกเหนื่อยเพิ่มขึ้น แรงกดดันมากขึ้น แต่ก็ตื่นเต้นที่ได้ทำอะไรใหม่ ๆ เช่น Design Thinking และ Failed Forward บริษัทมีการลงทุนกับพนักงาน”

“ชอบในตัวแนวคิดของวิธีการทำงานแบบใหม่ แต่การทำงานจะเป็นจริงไหม บางส่วนยังมีการควบคุมอยู่ และบางคนอาจจะไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นการเปลี่ยนที่ใหญ่มาก ยากที่จะทำให้ทุกคนมองภาพเดียวกัน รู้สึกถึงความไม่แน่นอน เพราะไม่มีใครรู้ว่า จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง ในด้านของงานที่ทำ และอนาคต”

4.2.6 ความคิดเห็นหลังจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

4.2.6.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

ความคิดเห็นหลังจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลง ที่พนักงานคิดว่าปริมาณงานจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากปริมาณคนลดลง พนักงานให้ความเห็นจำนวน 18 คน ขั้นตอนในการทำงานจะลดลง พนักงานให้ความเห็น

12 คน เป็นช่วงเวลาในการปรับตัว 3-6 เดือน มีจำนวนพนักงาน 5 คน ที่ให้ความเห็นที่ไปในแนวทางเดียวกัน

“งานหนักเพิ่มมากขึ้น เงินยังคงเท่าเดิม เพราะมีการลดปริมาณคนละทำให้ภาระงานจึงตกมาอยู่กับคนที่ยังอยู่ต่อ อนาคตยังไม่รู้จะเป็นอย่างไร ทั้งต่อตัวเราเอง และบริษัท ”

“มีการชะลอตัวอีกสักพักหนึ่ง ประมาณ 3 เดือนหลังจากเปลี่ยนแปลง คนหมดกำลังใจในการทำงาน ถ้าเป็นไปตามที่บริษัทพูดจริงว่ารายได้จะตามภาระงานน่าจะดี”

“การทำงานน่าจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตามแนวคิดของ Agile พนักงานต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา น่าจะลดระยะเวลาการทำงานให้สั้นลงได้ ปริมาณงานคาดว่าน่าจะเพิ่มขึ้น ตามจำนวนคนที่หายไป”

“ได้งานมีคุณภาพ มีกระบวนการที่รวดเร็วขึ้น ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงสักพักหนึ่ง ประมาณ 4 เดือน งานมากขึ้น เงินมากขึ้น สวัสดิการเพิ่มมากขึ้น”

“คิดว่างานมากกว่าแต่ก่อนแน่นอนเพราะมีการลดขนาดของบริษัทลงทำให้งานที่มีเท่าเดิมกับจำนวนคนที่น้อยลงต้องมารับภาระงานที่มีเท่าเดิม”

“ขั้นตอนในการทำงานลดลงแต่อาจจะมีข้อติดขัดอยู่ที่คนในการ Approve อยู่ดีสุดท้ายขั้นตอนลดลงแต่ใช้ระยะเวลาอาจจะเท่าเดิม”

“งานต้องหนักขึ้นเพราะสถานการณ์ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น มีทั้งคนที่ดไปต่อ และไม่ได้ไปต่อ การตัดสินใจน่าจะเร็วขึ้น”

4.2.6.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

ความคิดเห็นหลังจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พนักงานระดับผู้จัดการพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 คน ให้ข้อมูลว่า ในช่วงระยะเวลา 3 เดือนในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจะเกิดการตะกุกตะกักในการทำงานเนื่องจาก พนักงานหมดกำลังใจ รู้สึกสับสนในส่วนของกระบวนการทำงานรวดเร็วขึ้น มีการตัดสินใจได้รวดเร็วเพิ่มขึ้น

“อยู่ในช่วงที่คลุกฝุ่นในช่วงแรกหลังจากมีการเปลี่ยนแปลง พนักงานรู้สึกสับสน คนที่อยู่อาจจะรู้สึกไม่สบายใจ เป็นช่วงเวลาในการปรับตัว น่าจะเป็นงานที่หนักเพิ่มขึ้น แนวทางแบบใหม่ไม่สนใจในความสัมพันธ์ในองค์กร”

“คิดว่าในช่วง 3 เดือนแรกทุกคนจะต้องมีการเจ็บปวดมากหลังจากการเปลี่ยนแปลงนี้ เหมือนเป็นธรรมชาติเลือกสรร สำหรับคนที่ได้ไปต่อถ้าไม่ไหวก็คงต้องลาออก เพราะรับการทำงานแบบใหม่ไม่ได้ คิดว่าผลลัพธ์น่าจะออกมาได้เร็วขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานลง”

“การเปลี่ยนในช่องแรกจะกระท่อนกระแท่น ต้องใช้เวลาในการปรับตัวการทำงานเร็วขึ้น ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้น มีการพูดคุยกันในทีมมากขึ้น”

4.2.7 สิ่งที่พนักงานอยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง

4.2.7.1 พนักงานระดับปฏิบัติการ (Operation Level)

สิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการ อยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กร หลังจากการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด พบว่าจากผู้สัมภาษณ์จำนวน 16 คน อยากได้รับการสนับสนุนในด้านของสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น เช่น เงินเดือน ค่าน้ำมัน ค่าเดินทาง รางวัลในการทำงาน เนื่องจากหลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้จะมีการเพิ่มภาระงานที่มากขึ้น จากผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 13 คนอยากได้รับการสนับสนุนในเรื่องของการอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบ Agile เนื่องจากว่ายังไม่มีความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบใหม่ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 คนไม่ต้องการการสนับสนุนจากองค์กร

“หลังจากเปลี่ยนแปลงเสร็จอยากให้อบรมเพิ่มสวัสดิการให้กับพนักงานมากขึ้น เช่น น้ำมันรถยนต์ รายได้ประจำปเพิ่มขึ้น เพราะภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น อยากให้มีการสอนเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการทำงานแบบใหม่ และต้องใช้เวลาในการปรับตัวเพิ่มขึ้น”

“อยากให้มีการจัดงานประชุม การสอนวิธีการทำงานแบบ Agile ให้เห็นเป็นภาพที่ชัดเจนมากกว่าเดิม เพิ่มในส่วนของผลตอบแทน เช่น เงินเดือน รางวัล จากงานที่เพิ่มมากขึ้น”

“อยากให้อบรมจริงจังกับการทำ Agile มากขึ้น เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การจัดเวิร์คช็อป การอบรมอื่น ๆ ที่สามารถนำมาใช้ได้กับงานที่ทำ และ รายได้ต้องไม่น้อยกว่าเดิม”

“อยากได้สวัสดิการที่เพิ่มขึ้น เช่น อินเซ็นทิฟ เงินเดือน ค่าเบี้ยเลี้ยง ที่เพิ่มมากขึ้นจากงานที่เพิ่มขึ้น ไม่ต้องการอบรมเนื่องจากอบรมมาเยอะพอแล้ว”

4.2.7.2 พนักงานระดับผู้จัดการ (Management Level)

สิ่งที่พนักงานระดับผู้จัดการ อยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กร พบว่า ทั้ง 5 คนอยากได้รับการสนับสนุนในด้านของสวัสดิการเพิ่มขึ้น ได้แก่เงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ๆ เนื่องจากต้องมีภาระงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น มี 3 คนอยากได้รับการ Training เกี่ยวกับวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่

“ต้องการให้มีการอบรมที่เพิ่มขึ้น โดยการ Mild set ใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน”

“ต้องการการอบรมที่เพิ่มขึ้น เช่น การทำให้มีการ *Up skill* ไวจิ้น มีการ
ทำ *Infographic Digital Marketing Negotiation skill* และสวัสดิการที่เพิ่มขึ้น เช่นเงินเดือน งานเพิ่ม
เงินเพิ่ม”

“ต้องการสวัสดิการที่เพิ่มมากขึ้น หรือทำเดิม ในด้านของเงินเดือน ภาระ
งานเพิ่มขึ้น ความรับผิดชอบต่องานที่เพิ่มมากขึ้น มีความต้องการจากบริษัทที่เพิ่มมากขึ้น”



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลแบบ (In-Depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานในบริษัท ในตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ (Operation level) และ ระดับผู้จัดการ (Management level) เป็นจำนวนทั้งสิ้น 30 ตัวอย่าง และทำการวิเคราะห์และสรุปผลวิจัยดังนี้

5.1 ข้อมูลด้านการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile

5.1.1 ช่องทางการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่

ในด้านของช่องทางการรับรู้ของพนักงานในองค์กร พบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการ และระดับผู้จัดการ มีการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ ซึ่งผ่านทางช่องทางการสื่อสารในรูปแบบของ (Internal Communication) ซึ่งสอดคล้องกับ เอื้อการย์ สันติศิริ (2546) ที่ใช้วิธีการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงจากภายในโดยใช้วิธีการประกาศ หนังสือเวียน จดหมาย ที่ใช้เป็นการสื่อสารแบบ ทางเดียว (One-Way Communication) แต่จากการสัมภาษณ์พนักงานพบว่าองค์กรใช้การสื่อสารใน 2 รูปแบบ ได้แก่ การสื่อสารแบบทางเดียว (One-Way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) พบว่าการสื่อสารแบบสองทาง นั้นสามารถทำให้พนักงานทั้ง 2 กลุ่ม มีการรับรู้ต่อเรื่องที่องค์กรจะสื่อสารมาถึงพนักงาน โดยใช้วิธีการสื่อสารในรูปแบบของ การคุยกัน ผ่าน หัวหน้างาน การจัดการประชุมที่มีผู้บริหารเข้ามาพูดคุยตอบคำถาม และการจัด เวิร์คช็อป โดยจะทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจต่อเรื่องการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ซึ่งจะในส่วนของช่องทางของพนักงานระดับผู้จัดการที่จะมีการสื่อสารผ่านทาง Gathering time เพิ่มเข้ามาเป็นอีกช่องทางหนึ่ง

ในส่วนของ ช่องทางที่เป็น อีเมล และ กูเกิลพลัส จะมีเฉพาะพนักงานบางกลุ่มเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงได้ ซึ่งจากข้อมูลของ เดิมศักดิ์ คทวนิช (2546) กล่าวว่า การรับรู้ของมนุษย์จะเริ่มจากอวัยวะต่าง ๆ เช่น หู ตา ปาก ซึ่งเป็นช่องทางที่สำคัญของการรับรู้ของพนักงานที่สำคัญ ที่ทำให้

พนักงานรับรู้ถึงการสื่อสาร ที่องค์กรจะสื่อสารออกมา ซึ่งวิธีที่องค์กรสื่อสารออกมาเป็นการใช้การสื่อสารแบบ ทั้งสองแบบ โดยที่แบบที่จะสื่อสารได้ดีที่สุดคือการสื่อสารแบบสองทาง

5.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานในองค์กรต่อการสื่อสารขององค์กร

พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการสื่อสารขององค์กรว่าดี เนื่องจากมีการแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และหลายช่องทางที่จะสื่อสารมาให้พนักงาน แต่ข่าวสารที่สื่อมาถึงพนักงานนั้นยังอาจจะไม่สมบูรณ์เนื่องจากพนักงานไม่ทราบถึงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงว่ามีอะไรบ้าง ยังคงมีความไม่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง และไม่มีใครที่จะสามารถตอบคำถามเหล่านั้นได้ และในบางช่องทางยังพบว่า เป็นข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล เช่น อีเมล และ ภูเก็ตพลัส รวมถึงความถี่ในการสื่อสารที่อาจจะน้อยเกินไป

5.1.3 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้จัดการ มีความรู้ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่า องค์กรกำลังจะเปลี่ยนไปเป็นการทำงานในรูปแบบ Agile ที่เป็นการทำงานรูปแบบใหม่ที่เน้นในการลดขั้นตอนการทำงาน การเพิ่มความรวดเร็วในการตัดสินใจ ไม่มีสายบังคับบัญชาเน้นให้เป็น โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ พนักงานมีความเป็นเจ้าของงาน มีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น และเน้นให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของการทำงาน ซึ่งคิดว่าเป็น โอกาสที่พนักงานจะได้ลงทำอะไรในรูปแบบใหม่ อาจจะก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

5.1.4 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ปัจจัยที่ก่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้แก่ ปัจจัยภายนอกมาจาก รายได้ของบริษัทที่ลดลง และการมีคู่แข่งที่เพิ่มเข้ามาในตลาด นโยบายของทางภาครัฐการจัดซื้อจัดจ้าง และปัจจัยภายในได้แก่ การบวกรการทำงานที่ล่าช้า ช้าซ้อน ส่งผลให้ทำให้เกิดการต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Kurt Lewin, 1950 ว่า พนักงานถึงเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง พนักงานทราบถึงปัจจัยที่ต้องเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

5.1.5 ทศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่

พนักงานในระดับปฏิบัติการความเห็นและความรู้สึกในเชิงบวกและเชิงลบ โดยที่จะเป็นในเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ ว่าเป็นรูปแบบการทำงานที่น่าสนใจ ปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ระบบการทำงานจะรวดเร็วมากขึ้นเป็นสิ่งที่พนักงานระดับปฏิบัติการชื่นชอบ สะท้อนภาพความ

เป็นจริง เป็นไปในแนวทางเดียวกับ สุขใจ วงศ์ษา (2548) ว่า ปัจจัยความรู้ความเข้าใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นของพนักงาน ในผลเชิงลบ เช่นการลดจำนวนพนักงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่ชอบ เนื่องจากไม่มีความแน่นอนในหน้าที่การงาน จะยังมองไม่เห็นภาพการทำงานในอนาคต

พนักงานในระดับผู้จัดการมีความเห็นและความรู้สึกเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นลง เพิ่มความรวดเร็วมากขึ้น และบริษัทสามารถก้าวต่อไปได้แต่ ก็คงกังวลในเรื่องของตำแหน่งงาน ซึ่งจาก สอดคล้องกับ มุทิตา ทองกระสัน (2559) ว่าการรับรู้การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลด้านลบกับความเครียด เนื่องจากความไม่แน่นอนในตำแหน่งงาน และมีความเห็นขัดแย้งกับ ชาตรี ทวีโชติ (2547) ที่กล่าวว่า ตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างที่แตกต่างกัน แต่สอดคล้องกับของสุขใจ วงศ์ษา (2548) ที่กล่าวว่า ระดับตำแหน่งไม่มีความเห็นต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างที่ไม่แตกต่างกัน เนื่องจากทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกัน

5.1.6 ความคิดเห็นหลังจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

พนักงานระดับปฏิบัติการคิดว่าปริมาณงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากมีการลดจำนวนพนักงานลง และขั้นตอนการทำงานสั้นลง รวดเร็วมากขึ้น และต้องใช้เวลาในช่วงแรกในการปรับตัวของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานระดับผู้จัดการว่า ในช่วงแรกจะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงจะเกิดการติดขัดของการทำงาน และกระบวนการทำงานนั้นมีความรวดเร็วมากขึ้น

5.1.7 สิ่งที่พนักงานอยากได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหลังเกิดการเปลี่ยนแปลง

พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับผู้จัดการอยากให้องค์กรสนับสนุนในด้านของสวัสดิการ เพิ่มขึ้นเนื่องจากมีภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น และการ ฝึกอบรม เกี่ยวกับการทำงานรูปแบบใหม่เนื่องจากยังไม่ค่อยมีประสบการณ์ ซึ่งทางผู้วิจัยเห็นด้วยเกี่ยวกับการ ฝึกอบรม ควรจะต้องสนับสนุนพนักงานหลังจากการเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว เพราะเป็นการเพิ่มความมั่นใจในงานที่พนักงานอาจจะไม่เคยทำมาก่อน หรือเป็นงานที่ไม่มีความถนัด ซึ่งจากงานวิจัยนี้เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบใหม่ซึ่งคิดว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสนับสนุนการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการทำงานใหม่ให้แก่พนักงาน

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาเรื่อง การรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาหรือปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงในอนาคตดังนี้

1. มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสาร โซเชียลมีเดียขององค์กรให้พนักงานมีความสนใจเพิ่มมากขึ้น เช่น การนำข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมาใส่ เพื่อให้พนักงานมีความสนใจเข้าไปดู ทำให้พนักงานตื่นตัวในการเข้าร่วมในช่องทางนี้มากขึ้น เช่นการสื่อสารการแจกรางวัล งานปีใหม่ ประชุมประจำปีผ่านทางช่องทางนี้
2. เพิ่มความถี่ในการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นจากเดิม
3. ก่อนการสื่อสารจากทางองค์กรควรเตรียมเนื้อที่ให้พนักงานสามารถเข้าใจได้ง่าย และในขั้นตอนการตอบคำถามควรจะต้องตอบให้มีความชัดเจน ไม่ปล่อยให้พนักงานรู้สึกถึงความคลุมเครือ
4. ควรจะต้องชี้แจงรายละเอียดให้ชัดเจน เช่น ตำแหน่งงานที่จะมีต่อไป และแนวทางในการดูแลพนักงานที่ต้องถูก Layoff หลังจากการเปลี่ยนแปลงว่ามีอะไรจะเกิดขึ้นหลังจากนั้น
5. หลังจากการเปลี่ยนแปลงให้บริษัทจัดการอบรมให้กับพนักงานมั่งในระดับปฏิบัติการ และระดับผู้จัดการเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมหลังจากจบการเปลี่ยนแปลง

5.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัยและผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้นี้ ดังนี้

1. เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อแนวคิดการทำงานแบบ Agile เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นยังไม่สิ้นสุด ความคิดเห็นหรือทัศนคติของพนักงานอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปหลังสิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งควรมีการศึกษาเพิ่มหลังจากสิ้นสุดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงการทำงานรูปแบบใหม่ขององค์กรมี ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด
2. เนื่องจากในช่วงเวลาที่ใช้สัมภาษณ์อาจจะเป็นช่วงเวลาที่ ไม่เหมาะสมเนื่องจาก องค์กรเริ่มมีการประกาศลดตำแหน่ง ทำให้พนักงานระดับผู้จัดการมีจำนวนไม่ถึงตามที่ตั้งไว้ ใน การศึกษาครั้งถัดไปควรจะต้องมีกลุ่มประชากรที่พอ ๆ กัน

3. เนื่องจากการศึกษาวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่สามารถบอกได้ถึง ปัจจัยทางด้านบุคคลในด้านต่าง ที่อาจจะส่งผลต่อการรับรู้และทัศนคติของพนักงานในองค์กร ใน การศึกษาครั้งหน้าควรขยายการศึกษาวิจัยไปในเชิงปริมาณ เพื่อหาถึงสาเหตุที่มีผลต่อการรับรู้ และทัศนคติของพนักงาน



บรรณานุกรม

- กมลวัฒน์ ยะสารวรรณ. (2547). การรับรู้ภาวะเบียบของพนักงานท่าเรือแหลมฉบัง, ปัญหาพิเศษ. รัฐ
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
กรุงเทพมหานคร กิจ 'ทัศนคติ' ความหมาย และความสำคัญ. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/634487>
- กันยา สุวรรณแสง. (2544). จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อักษกรวิทยา.
- จันทนา จุฑาวรรณนะ. (2541). การรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบที่มีต่อผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศ ของบริษัท การบินไทย
จำกัด (มหาชน). ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาค
จิตวิทยา
- ชนิดา สุขลิ้ม. (2561). ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของพนักงานฝ่ายขายและการจัดการลูกค้าสัมพันธ์
ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสถาบันภาษาอังกฤษแห่งหนึ่ง.
วิทยาลัยการจัดการมหิดล, สาขาการจัดการธุรกิจ
- ชาติรี ทวีโชติ. (2547) ความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อ
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์/กรุงเทพฯ.
- เต็มศักดิ์ ทวณิช. (2546). จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- นพดล มโนงาม. (2548) ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างงานบริการธุรกิจ
ต่างประเทศ ของธนาคารกสิกรไทย กรณีศึกษา : ศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ สาขานนสี
ลม กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์:กรุงเทพฯ
- บุศรา มาโกมล. (2548). การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรภายหลังการ
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษา
กลุ่มบริษัทมาสีสามพรานจำกัด มหาชน. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2526. ทัศนคติ :การวัด การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- พรชัย ตั้งโชติโรจน์. (2546). ทัศนคติของพนักงานบริษัทธนบุรีประกอบรถยนต์จำกัดที่มีต่อการ
เปลี่ยนแปลงภายในองค์กร. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัชราวัด พันธศิลาโรจน์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า
- ไพบุลย์ เทวรัถย์. (2540). จิตวิทยาการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ เอส ดี เพรส การพิมพ์.
- มุกิตา ทองกระสัน และผู้แต่งคนอื่นๆ. (2559) ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเปลี่ยนแปลงใน องค์การและความเครียดในการทำงาน: กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์:ม.ป.ท.
- รพีพรรณ จรรยา. (2552). เรื่อง การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของบริษัท รีเทลลิงค์ ไทยแลนด์ (จำกัด). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- รักษ์วัลย์ เข้มกลีกร. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษาบริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุณมนุษยและการจัดการองค์กร.
- ศุภกนิษฐ์ พลไพรินทร์. (2540). เทคนิคการประมวลผล. กรุงเทพฯ: แพร์พิทยา.
- สุขใจ วงศ์ษา. (2548). ความคิดเห็นของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร : ศึกษากรณีเฉพาะสายงานท่าอากาศยานกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุวรรณณี ดวงมณีวงโรจน์. (2556). การศึกษาทัศนคติของพนักงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ กรณีศึกษา : บริษัท อติสา กรุ๊ป จำกัด. บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสฐียรพงศ์ บริรักษ์ภูติฐ. (2561). การรับรู้และทัศนคติของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยต่อการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร. วิทยาลัยการจัดการมหิดล,
- เอื้อการย์ สันติศิริ, (2546) การสื่อสารกับการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท โรงพยาบาลไทยนครินทร์ จำกัด /. มหาวิทยาลัยบูรพา,ม.ป.ท.
- Daft, R. L. (2013). Organization Theory and Design. Mason, Ohio: Thomson/South-Western. Print.
- Griffin, R.W. 2008. Management, 9th ed. Houghton Mifflin Company. Boston. MA.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hellriegel, D., Jackson, S, E. & Slocum, J. W. Jr. (1999). *Management*. (8th ed). Cincinnati: South-Western, 1999
- Kinicki, A., & Williams, B. (2006). *Management a practical introduction* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Krech, David and Crutchfield, Richard S. (1948). *Theory and problem of Social Psychology*. London: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2006). *Organizational Behavior* (7th ed.). New York: McGraw Hill, Irwin.
- Moseley, D.C., Pietri, P.H. and Megginson, L.C. (1996). *Management leadership in action*. 5th ed. New York : Harper.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ แปลจากเรื่อง Management โดย วิรัช สงวนวงษ์วาน พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.*
- Schermerhorn, J. R. (2008). *Management* (9thed.). New York: John Wiley & Sons.
- William A. Scott. *Attitude Measurement* .In Gardner Lindzey and Elliot Aronson (eds.) , *The Handbook of Social Psychology*, PP. 204-273. New Delhi : Amerind Publishing,1975.