

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัท
ให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัท
ให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



.....
นางสาวอมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
สุภรักษ์ สุริยพันธ์เกียรติแก้ว,
Ph.Ds.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษา เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งใน ประเทศไทยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรเกษม กันตามระ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เล่มนี้ ที่คอยให้คำแนะนำ แก้ไขจุดบกพร่อง ต่างๆ โดยตลอด อีกทั้งยังคอยให้ความกระจ่างคอยสอนและช่วยเหลือทุกอย่างจนผู้ทำงานวิจัย สามารถค้นคว้าหาข้อมูลจนสำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณความกรุณาของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ครอบครัว คุณแม่ คุณพ่อ น้องๆ และเพื่อนๆ ทุกคนที่ คอยสนับสนุนและให้กำลังใจในการเรียนจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึง เพื่อนๆ HO19 C ที่เป็น กำลังสำคัญที่คอยช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างการเรียนตั้งแต่เทอมแรกจนถึงเทอมสุดท้ายผู้วิจัยรู้สึก ซาบซึ้งในน้ำใจยิ่งนัก

ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจ และ หากมีข้อผิดพลาดประการใดในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ANALYZING CHANGE MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION: A CASE STUDY OF POLICY AND BUSINESS DIRECTION CHANGE IN A NEWS SERVICE IN THAILAND

อมรรัตน์ ชูเกียรติวัฒนากุล 5950408

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผศ.ดร.พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ดร.สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์ ดร.จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร เนื่องจากในปัจจุบันนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งสำคัญมากเพื่อให้ธุรกิจนั้นอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อารมณ์ และความรู้สึกรองพนักงานในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อที่จะสามารถเสนอแนวทางการป้องกัน แก้ไข รวมถึงให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารกับสิ่งที่จะเกิดกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่จะเกิดขึ้น โดยการวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์คำถามปลายเปิดกับกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน โดยสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คน พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน และพนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน หลังจากนั้นจะนำผลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการแบบ Content Analysis โดยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่าขั้นตอน และปัญหาที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงคือการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Communication)

คำสำคัญ : กระบวนการเปลี่ยนแปลง/ การเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร/ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง/อารมณ์และความรู้สึกรองการเปลี่ยนแปลง/

Kotter 8 Accelerated steps to change

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.4 ขอบเขตการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 ความแตกต่างระหว่าง Change and Transition	4
2.2 ทฤษฎีการจัดการเกี่ยวกับระบบการเปลี่ยนแปลง โดย William Bridges	4
2.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ 3 ขั้นตอน ของ Kurt Lewin	6
2.4 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter	7
2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลง	10
2.6 ความหมายของคำว่าอารมณ์	11
2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร	13
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	20
3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	20
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	20
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	21
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	24
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	25
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	25
4.2 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร	26
4.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter	31
4.4 ความหมายของคำว่าอารมณ์	39
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ	44
5.1 สรุปผลการวิจัย	44
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	46
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	47
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	48
บรรณานุกรม	49
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	51
ประวัติผู้วิจัย	54

สารบัญตาราง

ภาพ		หน้า
2.1	สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
3.1	ตารางคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตามการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน	23
4.1	ตารางแสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งแยกตามเพศ	25
4.2	ตารางแสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งแยกตามช่วงอายุ	26
4.3	ตารางแสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งแยกตามช่วงอายุงาน	26



สารบัญรูปร่าง

ภาพ		หน้า
2.1	กระบวนการระบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ของ William Bridged	5
2.2	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน Lewin	7
2.3	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน Kotter	9



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

บริษัท XXX เป็นบริษัทฯ ที่ให้บริการข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยเป็นการร่วมทุนกับสำนักข่าวแห่งหนึ่งในเมืองไทย และบริษัทที่ให้บริการข่าวทางการเงิน และหุ้นรายใหญ่โดยลูกค้าส่วนใหญ่ของบริษัท XXX นั้น จะครอบคลุมทั้งบริษัทหลักทรัพย์ ธนาคารพาณิชย์ บริษัทกองทุนรวม บริษัทเอกชน หน่วยราชการต่างๆ ทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ รวมไปถึงสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เปิดสอนทางด้านการเงิน และนักลงทุนรายย่อย โดยมีตัวระบบ Software ที่ทางบริษัทฯ จ้างให้บริษัทหนึ่งคอยให้บริการและปรับปรุง feature ต่างๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอเป็นบริการหลัก เพื่อนำเสนอราคาเรียลไทม์ ของตลาดหลักทรัพย์และดัชนีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ดัชนีหลักทรัพย์จากต่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ข้อมูลเศรษฐกิจทั้งในไทย และต่างประเทศ ตลอดจนข่าวเรียลไทม์ ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทยที่ได้แหล่งข้อมูลมาจากสำนักข่าวชื่อดังที่เป็นผู้ร่วมทุนนั่นเอง นอกจากการรายงานข้อมูลแบบเรียลไทม์แล้ว นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์ระบบของทางบริษัท XXX ยังมีจุดแข็งในการสร้างกราฟและการวิเคราะห์ทางเทคนิคแบบเรียลไทม์ รวมถึงการนำเสนอข้อมูลพวกสถิติต่างๆ

ในโลกยุคปัจจุบันนี้เช่นในประเทศไทยที่มีเศรษฐกิจที่ค่อนข้างขยับส่งผลให้เกิดปัญหาการว่างงาน และปัญหาข่าวยากหามาแพง ประชากรในประเทศนั้นนอกเหนือจากการทำงานประจำทั้งที่บริษัท การเป็นเจ้าของธุรกิจ การค้าขายต่างๆ ซึ่งเป็นรายได้หลักแล้ว กระแสการหาเงินที่เป็นที่นิยมที่เรียกว่า “Passive income” ซึ่งเป็นรายได้ที่เข้ามาจุนเจือครอบครัวมากขึ้น ซึ่งการลงทุนในกองทุนต่างๆ และการเล่นหุ้นนั้น กำลังเป็นที่นิยมเป็นอย่างมากในทุกเพศทุกวัย บางคนก็ได้กำไรจากการลงทุนเป็นกอบเป็นกำ ทำให้มีการบอกต่อกันไปเรื่อยๆ ทำให้มีผู้คนมากมาย พอเริ่มมีเงินเก็บก็จะนำเงินมาทำการลงทุนในรูปแบบนี้มากกว่าอย่างอื่น เช่น การซื้อทองเก็บ หรือการเอาไปฝากธนาคารเพื่อกินดอกเบี้ยแบบในสมัยก่อน ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจผู้ให้บริการในด้านข่าวสารทางการเงินจากสมัยก่อนที่ไม่มีคู่แข่งมากนัก จนมาถึงตอนนี้มีคู่แข่งได้เกิดขึ้นมากมายในตลาด จนบางรายก็ถึงกับเปิดให้ใช้บริการฟรีออนไลน์ ทำให้ธุรกิจของบริษัท XXX เริ่มมีผลประกอบการลดลง จนมาเมื่อปีที่แล้ว ได้มีบริษัทข้ามชาติแห่งหนึ่งได้เข้ามาซื้อกิจการต่อจากเจ้าของเดิม ทำให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงทางด้านใหญ่ๆ คือ ด้วยกระแสการลงทุนด้านการเงินที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความต้องการของลูกค้าที่มีเพิ่มมากขึ้น จึงอยากที่จะเปลี่ยนนโยบายจากเดิมที่เป็นผู้ให้บริการข่าวสารทางการเงินเพียงอย่างเดียวนั้นก็จะมีเพิ่มการเทรดดิ้งโซลูชั่น(การซื้อขายหลักทรัพย์บนแอปพลิเคชันบนมือถือ) ขึ้นมาเพื่อดึงดูดลูกค้ามากขึ้น ซึ่งแนวทางทางธุรกิจก็จะมีเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

เพราะฉะนั้น ทางผู้ศึกษาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ บริษัท xxx นี้ สนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย รวมถึงอารมณ์ และความรู้สึกของพนักงานในช่วงการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่สิ่งที่จะเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรรับมือและเรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้

1.2 คำถามงานวิจัย

องค์กรที่ให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร และมีผลกระทบต่อพนักงานอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากกรณีศึกษานี้
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านองค์กร และด้านบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตทางด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้สึกของพนักงานระหว่างเกิดการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง

1.4.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 15 คน โดยแบ่งเป็นระดับผู้บริหาร และผู้จัดการ 5 คน พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี 5 คน และน้อยกว่า 10 ปี 5 คน

1.4.3 ขอบเขตระยะเวลา

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้ เริ่มตั้งแต่ เดือนพฤษภาคม จนถึง เดือนสิงหาคม 2561

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อรับทราบถึงปัญหาภายในองค์กรที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อรับทราบถึงความต้องการของพนักงานว่ามีความรู้สึกอย่างไรบ้างเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางที่มีประสิทธิภาพให้แก่องค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากหัวข้องานวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ที่ผู้วิจัยต้องการจะศึกษานั้น ในการศึกษาที่ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 ความแตกต่างระหว่าง Change and Transition

Transition คือการเปลี่ยนแปลงแบบการแทรกแซงภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะมีการนำหลักจิตวิทยามาใช้ โดยการแทรกแซงนี้จะใช้เวลายาวนานกว่าจะเปลี่ยนพฤติกรรมของคนเหล่านั้นได้ การละลายพฤติกรรมเดิมให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ นั้น เราต้องบอกตัวเองว่าทำไมจำเป็นต้องเปลี่ยนจะต้องใช้วิธีใดในการก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ในครั้งนี้ ให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดและผ่านสถานการณ์นี้ไปได้โดยมองข้ามถึงผลลัพธ์ไปก่อน (William Bridges, 2003)

Change คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ สถานการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล เหตุเกิดจากเหตุการณ์ภายนอกที่เกิดขึ้น โดยเกิดขึ้นจากกลยุทธ์ทางธุรกิจใหม่ๆ การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงผู้นำ โดยที่องค์กรจะเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปนั้น การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเป็นปัจจัยภายนอกที่มากระทบ (William Bridges, 2003)

2.2 ทฤษฎีการจัดการเกี่ยวกับระบบการเปลี่ยนแปลงโดย William Bridges (2003)

William Bridges ได้ทำการศึกษาและอธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ โดยเน้นไปที่การศึกษาทางด้านพฤติกรรม และความรู้สึกที่เกิดขึ้นในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนต่างๆ เอาไว้ทั้งหมด 3 ขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ระยะเวลาสูญเสียน (Ending)

ระยะนี้เป็นขั้นตอนแรกในการเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นระยะที่ต้องขจัดความคุ้นเคย เดิมๆ แนวทางเดิมๆ พฤติกรรมเดิมๆ ที่เคยถือปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน กระบวนการนี้จำเป็นที่จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยเหลือแต่ละบุคคลต่อความสูญเสียน และตัดสินใจว่าจะทิ้งอะไรไว้เบื้องหลัง และอะไรที่ยังรักษาไว้เพื่อพร้อมจะเข้าสู่การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ระยะเวลากลาง (The Neutral Zone)

ระยะนี้เป็นระยะที่อยู่ตรงกลางระหว่างระยะการสูญเสียน ละทิ้งสิ่งที่ผ่านไปได้แต่ก็ยังไม่ใช่ระยะที่เริ่มต้นใหม่อย่างสมบูรณ์แบบนั้ก ระยะนี้ถือเป็นระยะหลักที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง เป็นช่วงการปรับเปลี่ยนทางความคิดจิตวิทยาที่สำคัญ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างวางแผนใหม่ไปพร้อมกัน

2.2.3 ระยะเวลาแห่งการเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

ระยะเริ่มต้นใหม่เป็นระยะสุดท้ายเมื่อตัวบุคคลมีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนแนวคิด ค่านิยม และทัศนคติไปในแนวทางใหม่บุคคลเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและมีการร่วมมือ เป็นอย่างดี โดยการจัดการที่ดีจะทำให้บุคคลได้เข้าใจ และรับรู้ถึงประสบการณ์ที่ดีที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.1 กระบวนการระบบการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges

จากในรูปภาพที่ 2.1 นั้นจะเห็นได้ว่าในช่วงระบบการเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นตอนนี้ของในแต่ละคนอาจจะไม่เท่ากัน บางคนอาจที่จะผ่านช่วงที่ 1 ไปแบบใช้เวลามากกว่าจะข้ามไปในขั้นตอนต่อไป บางคนอาจจะสามารถผ่านไปถึงระยะที่ 3 The New Beginning ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งในแต่ละคนความสามารถ ความยืดหยุ่น แรงดัน ของแต่ละคนนั้นไม่เท่ากันทำให้มีความสามารถในการปรับตัวที่แตกต่างกันออกไป

2.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ 3 ขั้นตอนที่ Kurt Lewin (Robbins and Judge, 2015)

ทฤษฎีของ Lewin นี้เป็นทฤษฎีที่เก่าแก่เป็นที่ยอมรับมายาวนานถือว่าเป็นต้นแบบของทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สำเร็จเป็นไปได้ด้วยดีนั้นองค์กรควรทำตาม 3 ขั้นตอนที่

2.3.1 การละลายพฤติกรรมและยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing)

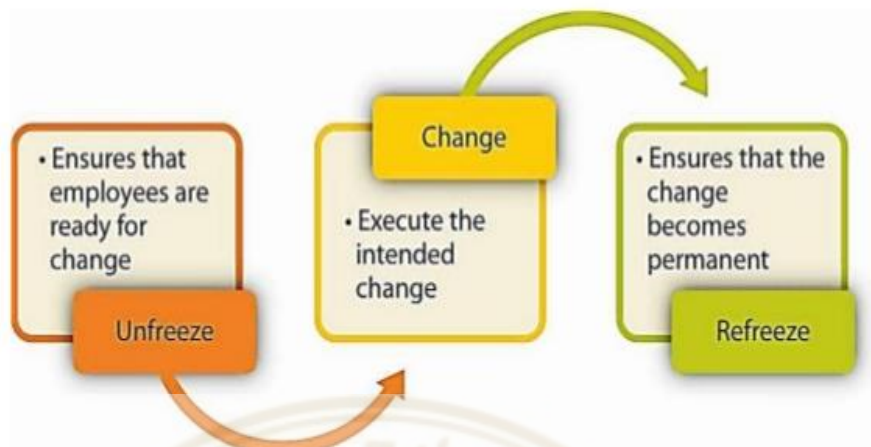
Lewin (2015) ได้มีความเชื่อว่ามนุษย์ย่อมมีความคุ้นเคยกับสิ่งที่ได้ทำและปฏิบัติมาเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นพฤติกรรมติดตัวจนยากที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องละลายพฤติกรรมที่คุ้นเคยให้เกิดการยอมรับสิ่งเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องกระตุ้นว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดเป็นสิ่งที่ดีขึ้น มีการบอกกล่าวถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนว่าจะเป็นอย่างไรมากและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนได้รับทราบอย่างชัดเจน เพื่อลดการต่อต้านและอุปสรรคต่างๆ

2.3.2 ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving)

เป็นระยะที่เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่องค์กรต้องการ ในขั้นตอนนี้การสื่อสารยังเป็นสิ่งที่สำคัญ ต้องคอยสอนงาน พัฒนาอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือมาเพื่อการ Intervention ก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถพัฒนาองค์กร เพื่อเข้าสู่สถานะใหม่ตามที่ต้องการได้

2.3.3 ระยะเวลาสภาพใหม่ของการเปลี่ยนแปลง (Refreezing)

เป็นช่วงที่การเปลี่ยนแปลงสำเร็จแล้ว และต้องการคงไว้เพื่อให้เป็นพฤติกรรมถาวรที่จะเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทักษะคิด แนวคิด ที่ต้องการให้อยู่แบบยั่งยืนในระยะนี้จะต้องมีการตอกย้ำความสำเร็จโดยให้รางวัล มีการทำท่ายใหม่ๆ และมีการโปรโมทความก้าวหน้าในอาชีพ



ภาพที่ 2.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ Lewin (2015)

จากทฤษฎีของ Lewin นั้น ระยะเวลาแรกคือ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) นั้นเป็นระยะที่สำคัญมาก เพราะหากผ่านข้ามขั้นตอนนี้ไปได้อย่างราบรื่น องค์กรก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายมากขึ้นในขั้นต่อไป ทั้งนี้ในเรื่องการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจใน ความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นส่วนที่สำคัญมาก จึงต้องใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

2.4 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996)

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter นี้เป็นการนำทฤษฎีของ Lewin มาทำการพัฒนาโดยมีการเพิ่มเติมรายละเอียดเข้าไปเพื่อให้เหมาะสมกับยุคสมัย และสถานการณ์ในปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยทฤษฎีของ Kotter นี้ ก็เป็นที่นิยมนำไปใช้ในบริษัทชั้นนำต่างๆ ทั่วโลกเพื่อนำไปใช้ในเวลาที่บริษัทต้องการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยทฤษฎีของ Kotter ได้มี 8 ขั้นตอนที่จะสามารถวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้

2.4.1 การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establish a sense of urgency)

ต้องสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนให้กับพนักงานรู้ว่านี่เป็นเรื่องเร่งด่วนที่จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ โดยจะมีการ share information ให้กับพนักงานทราบโดยจะบอกว่าเทรนด์แนวโน้มการทำงานของโลกในตอนนี้ ทั้งในเรื่องข่าวสาร เทคโนโลยี กำลังจะเปลี่ยนไป

บอกข้อดีของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบถ้าหากว่าไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้ทำให้คนตกงาน หรือเดือดร้อน แต่จะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4.2 สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team)

โดยสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เราจะต้องมี Change Agent มีแกนนำในการเปลี่ยนแปลง โดยดึงคนที่มีอำนาจ (Power) ในบริษัทมาร่วม เช่น หัวหน้าแผนกต่างๆ ฝ่ายบุคคล โดยมีความสามารถในการโน้มน้าว มี Connection ต่างๆ

2.4.3 กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่ (Developing a vision and strategy)

ทำการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่จะเป็น โดยวิสัยทัศน์ใหม่จะต้องตอบโจทย์กับกลยุทธ์ที่ต้องการจะเป็น ทางองค์กรต้องมีแนวทางที่แน่ชัด ในแนวทางที่ต้องการจะไป โดยการบอกว่าองค์กรจะไปแบบไหนแนวทางไหน เป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้คือ การไปตามทันสู่เทรนด์โลก เพื่อที่ธุรกิจของเราจะดำเนินการได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพราะจะสามารถวางแผนต่างๆ ได้ง่ายขึ้น และสามารถสื่อสารให้กับผู้เกี่ยวข้องเข้าใจได้อย่างง่ายดาย เช่น พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น

2.4.4 การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate the change vision)

การสื่อสารที่ทำให้คนเข้าใจ และมีส่วนร่วมมากที่สุด โดยขั้นตอนการสื่อสารนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก สามารถใช้การสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบ นอกจากสื่อสารถูกต้องแล้ว ต้องตรงประเด็นกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อ เพราะสุดท้ายบางครั้งในตอนจบ มักจะพบว่าตอนที่พนักงานออกมาจากห้อง พนักงานหลายคนไม่เข้าใจในสิ่งที่จะสื่อ

2.4.5 การให้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Enable people to Act)

ให้อำนาจในการตัดสินใจและลงมือทำ กระตุ้นให้คนทำงานขจัดอุปสรรคที่มีออกไป ทำให้รู้ถึงแนวทางที่องค์กรจะเปลี่ยนไป ปรับทุกอย่างให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและสมรรถนะ (Competency) ตัวใหม่ รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และระบบใหม่ๆ

2.4.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term win)

สร้างชัยชนะระยะสั้น กำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่บรรลุถ้าเราทำสำเร็จ มันเป็นเรื่องของการให้กำลังใจ และลดกลุ่มที่ต่อต้าน และมีอคติในการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังสามารถกระตุ้นพนักงานให้ฮึกเหิม การเปลี่ยนแปลงระยะสั้นนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นความสำเร็จระยะสั้น มองเห็นได้ สามารถเอื้อมถึงได้ง่าย ทำให้เค้ารู้สึกซึมซับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี ทุกคนจะอยากมีส่วนร่วมไปกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

2.4.7 ต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Make More Change)

สร้างแรงบันดาลใจให้มากยิ่งขึ้น ทั้งยังมีความเพียรพยายามในการเปลี่ยนแปลงสร้างทุกอย่างเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้มากขึ้น โดยเอาผลสำเร็จระยะสั้นมาเป็นตัวกำหนด

2.4.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Make Change stick)

สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไป มีวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ โดยอาจจะมีการเลื่อนขั้นไปในตำแหน่งที่ดีขึ้นสำหรับคนที่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และคนไหนที่ได้รับการเลื่อนขั้นจะต้องมีทัศนคติที่สอดคล้องไปกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร



รูปภาพที่ 2.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter

จากรูปภาพที่ 2.3 ในขั้นตอนที่ 1-4 จะเป็นการ Unfreezing การละลาย ทำลาย (Crack) พฤติกรรมเดิมที่ฝังรากลึก 5-6 จะเป็นการเปลี่ยนแปลง Changing ไปยังแนวทางไหน นโยบายเป็นอย่างไร 7-8 Refreeze เป็นการที่ได้พฤติกรรมใหม่ ได้วัฒนธรรมใหม่ สามารถยึดเอาไว้ได้

2.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลง (กาญจนา วงศ์กฤษ, 2009)

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะมีปัจจัยหลายอย่างที่ช่วยในการส่งเสริมผลักดันให้
ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น และในทางกลับกันก็ยังมีปัจจัยในด้านลบที่สามารถ
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ช้าขึ้นซึ่งเราเรียกว่า อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยอุปสรรค
ในการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น

2.5.1 อุปสรรคทางเทคนิค (Technical Barriers)

- การขาดเทคโนโลยีหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยในการปฏิบัติงาน
- มีเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมตรงตามความต้องการ
- ไม่มีวัสดุคิบบที่จำเป็นต้องใช้

2.5.2 อุปสรรคทางกระบวนการ (Process Barriers)

- ไม่มีการวางแผนกระบวนการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตั้งแต่ก่อนเริ่ม
ปฏิบัติงานหรือขั้นตอนการออกแบบ
- ไม่ได้ศึกษาเทคโนโลยีที่ลงทุนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเทคนิคจนเป็น
อุปสรรคทางกระบวนการ
- วางกระบวนการผิดพลาดเนื่องจากไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญ

2.5.3 อุปสรรคทางวัฒนธรรม (Culture Barriers)

- ไม่มีการวางแผนแก้ไขทางเทคนิค และกระบวนการจนเกิดความขัดแย้ง
ทัศนคติที่ไม่ดีบางครั้งถึงขั้นรุนแรง
- ความเชื่อส่วนบุคคลรวมถึงวัฒนธรรมทางองค์กรของแต่ละที่แตกต่าง
กันจนเป็นอุปสรรคในการทำงาน
- สิ่งแวดล้อมที่สร้างให้บุคคลมีทัศนคติที่ไม่ดี เช่น ในบรรยากาศที่รับฟัง
คำสั่งเพียงอย่างเดียว
- การศึกษาของแต่ละบุคคล

2.6 ความหมายของคำว่าอารมณ์

2.6.1 ความหมายคำว่าอารมณ์ จาก พจนานุกรมแปล ไทย-ไทย ราชบัณฑิตยสถาน

อารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกทางใจที่เปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งเร้า เช่น อารมณ์รัก อารมณ์โกรธ อารมณ์ดี อารมณ์ร้าย

2.6.2 นักจิตวิทยาได้สังเกตลักษณะของอารมณ์พบว่าอารมณ์เป็นภาวะที่ไม่คงที่มีลักษณะที่สำคัญ 4 ประการคือ (มุกดา ศรีรงค์, 2542: 255-256)

2.6.2.1 อารมณ์ไม่ใช่พฤติกรรมภายนอกหรือความคิดเฉพาะอย่างแต่ อารมณ์เป็นประสบการณ์ความรู้สึกส่วนบุคคล

2.6.2.2 อารมณ์เป็นความรู้สึกที่รุนแรงและมีการแสดงออกทางอารมณ์ที่แตกต่างไปจากการกระทำปกติทั่วไป

2.6.2.3 อารมณ์มีความซับซ้อนกว่าความรู้สึกทางร่างกายอื่นๆ

2.6.2.4 อารมณ์จะเกิดร่วมกับการเปลี่ยนแปลงทางสรีระ ส่วนการตอบสนองภายในจะมีการเปลี่ยนแปลงตามอัตราการเต้นของหัวใจ

2.6.3 แนวคิดเกี่ยวกับอารมณ์

อารมณ์ หรือ Emotion มาจากภาษาละตินว่า Motere แปลว่า เคลื่อนไหว เมื่อเติมตัว E ข้างหน้าจึงมีความหมายว่า “เคลื่อนไหวจาก” แสดงถึงคุณสมบัติของอารมณ์ที่มีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้เกิดการกระทำ หรือพฤติกรรมต่างๆ

มนุษย์เรายกย่องคนที่มีเหตุผลและมักคิดว่าตนเองนั้นเป็นผู้ที่มีเหตุผลในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในแบบที่คนฉลาดทำกัน แต่แท้จริงแล้วมนุษย์มักจะใช้อารมณ์และความรู้สึกก่อนที่จะใช้สติและเหตุผลก่อนเสมอ ซึ่งในชีวิตประจำวันของคนเราจึงเกี่ยวข้องกับอารมณ์ และความ รู้สึกอยู่ตลอดเวลา เช่น ความตื่นเต้น ความสุข ความเสียใจ ความผิดหวัง ความโกรธ ความกลัว เป็นต้น

“อารมณ์” เป็นการถ่ายทอดความรู้สึกต่างๆ ทั้งความรู้สึกถึงสิ่งที่คิด หรือแม้กระทั่งความรู้สึกที่ซ่อนอยู่ภายในใจ โดยพฤติกรรมจากอารมณ์นั้น (Emotional Behavior) แบ่งออกเป็น 3 ประเภทด้วยกัน ดังนี้ (ภัทรา ลอยใหม่, 2554)

ประเภทที่ 1 ปฏิกริยาภายนอก (Explicit Reaction) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาอย่างโจ่งแจ้งรุนแรง เห็นได้ชัดเจนซึ่งเรียกว่า Over Behavior แบ่งได้ดังนี้

- พฤติกรรมการทำลาย เช่น การทุบตี คำว่า ขว้างปา การทำร้ายต่างๆ มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีอาการ โมโห โกรธ และจะมีการต่อสู้ตามมา เราพบว่าสัตว์ที่โกรธ และคนที่ไม่เจริญจะมีการแสดงการต่อสู้แบบทำลาย มีการใช้กำลังแต่ถ้าเป็นคนที่เจริญแล้วจะเป็นการต่อสู้แบบใช้สัญลักษณ์มีการใช้คำพูดรุนแรงมากขึ้น การทำร้ายร่างกายโดยตรงก็จะงดไป (จิราภา เต็งไทรรัตน์ และคณะ, 2542)

- พฤติกรรมการเข้าใกล้ ในขณะที่เกิดอารมณ์ยินดีหรือเต็มใจ เช่น กอดรัด กระโดด

- พฤติกรรมการถอยหนีหรือยอมแพ้ เมื่อเกิดอารมณ์กลัวซึ่งสำหรับมนุษย์ที่เจริญแล้วจะยอมแพ้โดยใช้สัญลักษณ์ เช่น การใช้คำพูดขอโทษ การอภิปรายและอาจใช้กลไกการถดถอย การเก็บกด การลืม เป็นต้น

- พฤติกรรมการหยุดตอบสนอง หรือการวางเฉย เป็นการปฏิเสธการตอบสนองต่อสิ่งเร้า เช่น ไม่พูด อดอาหาร

- การแสดงออกทางสีหน้า (Facial Expression) เช่น ขมวดคิ้ว หน้างุ่น

- การแสดงออกทางน้ำเสียง (Vocal Expression) เช่น เสียงสั้น เสียงดัง

ประเภทที่ 2 ปฏิริยาภายใน : เป็นปฏิริยาที่เกิดขึ้นจากอวัยวะภายในร่างกาย (Viscera Change) เช่น การทำงานของต่อมต่างๆ การหมุนเวียนของกระแสโลหิต

ประเภทที่ 3 การจดจ่อ/การตระหนักรู้ : เมื่อเรามีอารมณ์ผูกพันกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเราจะสนใจและมุ่งแต่สิ่งๆ นั้นจนไม่สนใจสิ่งอื่น

พฤติกรรมที่เกิดจากอารมณ์ อาจแบ่งได้เป็นอีก 2 อย่าง คือ การสื่อสารแบบวจนภาษา และการสื่อสารแบบอวจนภาษา

- การสื่อสารแบบวจนภาษา (Verbal Communication) : เป็นการแสดงออกของอารมณ์ โดยใช้คำพูด ถ้อยคำต่างๆ จะเป็นที่ยับยอกถึงเจตนาของความรู้สึกอย่างไร เป็นไปในทิศทางไหน และนอกจากนี้การใช้น้ำเสียงในรูปแบบต่างๆ ก็สามารถทำให้รับรู้ได้ถึงอารมณ์ของผู้พูดในขณะนั้นได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ชู ตะคอก ตะโกน พูดจาสุภาพนุ่มนวล เสียงสั้นเครือ

- การสื่อสารแบบอวจนภาษา (Nonverbal Communication) : เป็นการแสดงออกของอารมณ์โดยที่ไม่ใช้คำพูด อารมณ์จะสามารถแสดงออก และสื่อถึงความรู้สึกของผู้พูดขณะนั้น เช่น การใช้สายตาต่างๆ ขยิบตา สบตา การแสดงออกทางสีหน้า เช่น เบ้าปาก คิ้วขมวด ยิ้ม การแสดงออกจากการแสดงท่าทางต่างๆ เช่น การเดินกระแทกเท้า โบกมือ ปรบมือ ร้องไห้ ยกไหล่

ดังนั้นจะทำให้เห็นว่าการแสดงอารมณ์เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน การที่มีความสามารถสังเกต และรับรู้เข้าใจถึงอารมณ์ของบุคคลอื่นๆ ในองค์กรจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในเรื่องการสื่อสารได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรที่อยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง

2.7 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร (อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ, 2014)

2.7.1 ด้านองค์กร

2.7.1.1 ผู้บริหาร – ในทุกองค์กรทุกคนทราบว่าบทบาทที่มีความสำคัญมากที่สุดนั่นก็คือ ผู้บริหาร และผู้บริหารก็เป็นแกนนำหลักในการเปลี่ยนแปลง แต่ในขณะเดียวกันก็มีน้อยคนนักที่จะตระหนักว่า หากผู้นำขาดคุณสมบัติเหล่านี้ การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ (Bridges (2003) อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ)

2.7.1.2 การสื่อสาร – ตลอดการทำงานเราพบว่าทุกองค์กรไม่มีที่ใดที่พนักงานจะพึงพอใจแบบสมบูรณ์เกี่ยวกับเรื่องการสื่อสารการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งการสื่อสารถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดในการจัดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสื่อสารในองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ ได้ (Susan M. Heathfield (2016) อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ)

2.7.1.3 ความเข้าใจ – ในงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น พนักงานต้องเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะกระทบทั้งด้านงาน จิตใจ อารมณ์ และความรู้สึก ดังนั้นควรใช้ความเข้าใจ เห็นใจ และมีการช่วยเหลือในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จ

2.7.1.4 ความรู้ – ผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลงจะมีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่า ยิ่งผู้นำที่รู้ และเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วยแล้วนั้น ยิ่งทำให้ผู้นำมีความกระตือรือร้นที่จะเปลี่ยนแปลง มีเพียงส่วนน้อยที่คิดว่าตนจะล้มเหลวและส่วนน้อยที่ปรารถนาจะไม่ให้องค์กรเปลี่ยนแปลงอะไรเลย (Washington and Hacker (2004) อ้างถึงใน โชติรส รัตนมณูญ)

2.7.2 ด้านตัวบุคคล

2.7.2.1 ทักษะ- ความคิด ความรู้สึกต่างๆ ของพนักงานที่เกิดขึ้นต่อองค์กรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง แต่ละบุคคลก็จะมีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งจะสังเกตจากอารมณ์ การทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา

2.7.2.2 ความแตกต่างของบุคคล – พนักงานแต่ละคนในองค์กร มีความแตกต่างด้วยพื้นฐานครอบครัว การศึกษา และสายงานที่ทำมา ทุกคนล้วนมีความแตกต่างกัน แต่ต้องปรับตัวเพื่อการทำงานร่วมกัน และในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พนักงานจะต้องมีการปรับตัวเข้าหากันและกัน เรียนรู้ที่จะทำงาน หรืออยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

“การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบ โครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549)

โดยที่การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change)
- การลดต้นทุน (Cost Cutting)
- การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change)
- การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change)

โชติรส รัตนมณูญ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรกรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) ขององค์กรหนึ่งในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ทฤษฎีของ Kotter (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996) มาทำการเปรียบเทียบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นนอกจากนี้ยังมีการใช้ทฤษฎีของ William Bridges (Bridges, 2003) Managing Transition 3 ขั้นตอนมาเทียบเคียงกันว่าในแต่ละเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่ในช่วงไหนของทฤษฎี และจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 7 คนนั้น ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำ การสื่อสาร ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ความรู้ ทัศนคติส่วนบุคคล และพื้นฐานของบุคคล โดยนอกจากนี้ความสามารถปรับตัวของปัจเจกบุคคลก็มีส่วนสำคัญที่มีส่วนในการสนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้

วิลาวัลย์ อันมาก (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตที่ 2 โดยจาก ผลการศึกษาพบว่า จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนรัฐในเขต นี้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุกด้าน เมื่อพิจารณาถึงด้านต่างๆ เช่น ด้านโครงสร้าง ด้าน เทคโนโลยี ด้านวัฒนธรรม คน และสิ่งที่มีผลในการประสพผลสำเร็จคือ การเปลี่ยนแปลงจาก ผู้บริหารลงมาก่อนในแบบบนลงล่าง (Top-down) มีการใช้การเจรจาต่อรอง และเน้นการให้ ความรู้มากกว่าการบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยหากวิเคราะห์เจาะลึกลงไปจะพบว่าด้านเพศ และด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ทำให้บุคลากรมีความเห็นด้าน โครงสร้าง และด้านวัฒนธรรม แตกต่างกัน แต่จะมีความเห็นคล้ายคลึงกัน ในด้านเทคโนโลยี และเรื่องคน และเรื่องความแตกต่าง ของประสบการณ์จะพบว่า บุคลากรมีความเห็นแตกต่างกันในทุกๆ ด้าน ในขณะที่เดียวกันในความ แตกต่างเรื่องวุฒิการศึกษา ไม่ส่งผลให้ความคิดเห็นโดยรวมแตกต่างกัน ยกเว้นความคิดเห็นทางด้าน โครงสร้างที่จะแตกต่างกันเพียงประเด็นเดียว

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
รักขัณฑ์ แยมกลีกร (2559)	ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อกระบวนการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษาบริษัท ร้านอาหารและ เครื่องดื่มแห่งหนึ่ง	1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 5 คน 2. พนักงานระดับ ปฏิบัติการ จำนวน 5 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร คือวิธีในการสื่อสาร ความชัดเจนของ ผู้บริหารบางคนที่มี ประสบการณ์ที่ไม่ดีใน การเปลี่ยนแปลง องค์กร ไม่มีความชัดเจนใน เรื่องของ Career path ให้แก่พนักงานทำให้เกิด อุปสรรคในการ เปลี่ยนแปลงองค์กร

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
นรินทร์ เทพช่วย (2559)	การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขาย โดยมีผลกระทบต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษา บริษัทจัดจำหน่ายเครื่องคั้มแอลกอฮอล์พร้อมคั้มแห่งหนึ่ง	1. กลุ่มผู้จัดการ จำนวน 3 คน 2. กลุ่มพนักงาน ตัวแทนฝ่ายขาย จำนวน 3 คน 3. กลุ่มพนักงาน ขายผ่านช่องทางซื้อที่ห้างสรรพสินค้า และร้านสะดวกซื้อ จำนวน 2 คน 4. กลุ่มพนักงาน แผนกประสานงานการขาย จำนวน 2 คน	จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของกลุ่มตัวอย่างสามารถสรุปได้ตามหลักการจาก 6-Box Model โดยกลุ่มตัวอย่างไม่ค่อยรับรู้หรือเข้าใจถึงวิสัยทัศน์พันธกิจขององค์กร พวกที่รู้อาจจะเป็นกลุ่มจากผู้บริหารในเรื่องเป้าหมายของหน่วยงานทุกกลุ่มแสดงถึงเป้าหมายชัดเจนรับรู้งานตามสายบังคับบัญชาและเรื่องการให้รางวัลทุกคนเห็นว่าควรมีการให้ค่าตอบแทนเป็น Commission , Incentive ปรับเงินเดือนให้โบนัส
ภัทรา ลอยใหม่ (2554)	ความฉลาดทางอารมณ์กับความพึงพอใจในการทำงาน	1. กลุ่มพนักงานบริษัท อูเบะเคมิคอล (เอเชีย) จำกัด (มหาชน) จำนวน 545 คน	ผลของการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ขององค์กรแห่งนี้ส่วนใหญ่พนักงานอยู่ในระดับปกติ และเพศไม่มีผลเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์และมีระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับมากที่สุด

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Kanassanan Janewattananond (2017)	Change Management in Thai Procurement Organization : A case study in A Thai Construction Company	1. Supervisory Level group 8 persons 2. Operational Level group 17 persons	จากการศึกษาขององค์กรนี้ สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรจัดซื้อแห่งนี้มี การจัดการในการ เปลี่ยนแปลงที่ดีมีทั้ง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในช่วง ที่องค์กรสั่นคลอนได้ซึ่ง สอดคล้องไปกับทั้ง วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และประเด็นสำคัญใน การศึกษานี้คือ องค์กร ควรดูแลพนักงานเป็น อย่างดีเหมือนกับเป็นสิ่ง ที่มีค่า เพราะจากผล ประกอบการต่างๆที่ ผ่านมาจะเห็นได้ว่า พนักงานได้แสดงให้เห็น เห็นถึงการทำงานที่มี ประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก แม้จะอยู่ในช่วงการ เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2.1 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วิลาวัลย์ อันมาก (2556)	การศึกษาการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน มัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2	1. กลุ่มครูโรงเรียน มัธยมศึกษาของ รัฐสังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยม ศึกษาเขตที่ 2 จำนวน 361 คน	จากผลการวิเคราะห์ สรุปได้ว่าการบริหาร การเปลี่ยนแปลงใน โรงเรียนรัฐในเขตนี้มี การปฏิบัติอยู่ในระดับ มากเมื่อพิจารณาถึงด้าน ต่างๆเช่นด้าน โครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้าน วัฒนธรรมและคนและ สิ่งที่มีผลในการประสบ ผลสำเร็จคือการการ เปลี่ยนแปลงจาก ผู้บริหารลงมาก่อนใน แบบ Top-down มีการ ใช้การเจรจาต่อรอง และเน้นให้ความรู้ มากกว่าการบังคับให้ เกิดการเปลี่ยนแปลง
โชติรส รัตนมณูณ (2557)	การศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลง องค์กรกรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของ องค์กรหนึ่งใน ประเทศไทย	1. กลุ่มตัวอย่างใน แผนกที่มีการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้าง จำนวน 7 คน	ผลของการศึกษาพบว่า ทีมผู้บริหารเป็นปัจจัย สำคัญในการทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงใน องค์กรทั้งนี้การให้การ สนับสนุนจากทีม ผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ สามารถทำให้การ เปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กรบรรลุผล

จากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในข้างต้น พบว่างานวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น โดยส่วนมากจะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยชุดคำถามที่ผู้วิจัยใช้นั้นมาจากทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกใช้เพื่อนำมาศึกษาข้อมูลขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996) และปัจจัยต่างๆ และปัญหาที่เกิดจากองค์กร และเกิดจากตัวบุคคล โดยอ้างอิงจากงานวิจัย และทฤษฎี โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส รัตนมณูณ (2557)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยนี้คือเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

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

3.1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้คือเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และแนวทางธุรกิจของบริษัทที่ให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งเป็นการศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) โดยจะให้การสัมภาษณ์เป็นหลัก โดยการสัมภาษณ์นั้นจะเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured style) เพื่อที่จะให้ผู้ที่ถูกสัมภาษณ์นั้นรู้สึกเป็นกันเองสามารถตอบได้โดยไม่กดดันหรือรู้สึกเป็นทางการมากนักโดยที่ยังมีโครงคำถามที่ใช้เป็นแกนหลักในการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ข้อมูลจาก 2 ด้าน ประกอบด้วย

3.2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

เป็นข้อมูลการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับกลุ่มผู้บริหาร พนักงานในระดับปฏิบัติการ จำนวนทั้งหมด 15 คน

3.2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลขององค์กร เพื่อค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการศึกษา การเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมไปถึงเรื่องของอารมณ์และความรู้สึกของพนักงานในระหว่างการเกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการหาข้อมูลสนับสนุนต่างๆทางอินเทอร์เน็ต

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานในบริษัทฯ ที่ให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน

3.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการสุ่มเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างนั้นได้ใช้การตัดสินใจและพิจารณาของผู้วิจัยเป็นหลัก ข้อดีคือ สะดวก รวดเร็ว และเนื่องด้วยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative) ผู้วิจัยเลยมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างดังนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างกัน จากตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน จะได้มุมมองที่หลากหลาย

3.3.2.1 กลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- Director
- Marketing and Sales Manager
- Customer Relations Manager
- Data Content Manager
- Finance and Accountant Manager

จากการคัดเลือกในกลุ่มผู้บริหาร 5 คนจาก 7 คนมาสัมภาษณ์ทุกคนทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่า 10 ปี เหตุผลเนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็กมีพนักงานประมาณ 30 คน ในระดับหัวหน้ามี 7 คน และนอกจากการเป็นหัวหน้าแผนกแล้วยังเปรียบเสมือนเป็นทั้ง Change Agent เป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างเจ้าของบริษัทใหม่และพนักงานด้วย ทั้งยังเป็นกลุ่มที่คอยสนับสนุนเป็นกระบอกเสียงให้กับคนในสายงานว่าต้องการอะไร มีความรู้สึกอย่างไร

3.3.2.2 พนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 10 คน

- พนักงานที่ทำงานกับองค์กรมากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน
- พนักงานที่ทำงานกับองค์กรน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน

การคัดเลือกพนักงานในระดับปฏิบัติการในการสัมภาษณ์ มีการคัดเลือกจากพนักงานจำนวน 10 คน จากพนักงานจำนวน 23 คน โดยการคัดเลือกพนักงานดังกล่าวจากข้างต้นนั้น เป็นพนักงานที่มีส่วนสำคัญในการทำงานในธุรกิจหลักขององค์กร (Core Business) และมีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ รวมถึงมีการเข้าร่วมประชุมวาระต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ด้วยหลายครั้ง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

คำถามในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.4.1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

3.4.1.1 อายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์

3.4.1.2 ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์

คำถามในการสัมภาษณ์นี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นการเก็บข้อมูลเบื้องต้นของผู้สัมภาษณ์

3.4.2 การเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์

คำถามที่ใช้นั้นจะเป็นคำถามปลายเปิด โดยเป็นการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล โดยใช้คำถามที่อิงมาจากทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter นอกจากทฤษฎีเรื่องการเปลี่ยนแปลง ของ Kotter แล้ว ยังมีคำถามที่เกี่ยวกับเรื่องของอารมณ์ และความรู้สึกของบุคลากรเข้ามาด้วย โดยคำถามมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ตามทฤษฎี การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน
ของ Kotter

Kotter Theory	คำถาม
1. การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establish a sense of urgency)	1. บริษัทได้แจ้งข่าวเรื่องการเปลี่ยนแปลงเมื่อไหร่
	2. บริษัทได้บอกความจำเป็นหรือเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้แก่ท่านอย่างไร
	3. ครั้งแรกที่คุณได้ยินเรื่องการซื้อกิจการและมีการเปลี่ยนแปลงท่านรู้สึกอย่างไร
2. สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team)	1. องค์กรได้ชักชวนคุณในเรื่องการเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรบ้าง
	2. คุณว่า Change Agent ที่มีทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่อย่างไร
3. กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่ (Developing a vision and strategy)	1. คุณทราบถึง เป้าหมายและนโยบายใหม่ขององค์กร อย่างไรบ้าง
	2. คุณรู้สึกอย่างไรกับเป้าหมายและนโยบายใหม่ขององค์กร
4. การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate the change vision)	1. ตอนที่ได้กำหนดเป้าหมายออกมาแล้ว ท่านรับรู้ถึงข่าวสารจากวิธีใด
	2. สิ่งที่องค์กรสื่อสารกับคุณเรื่องเป้าหมายคุณเข้าใจว่า อย่างไรบ้าง
5. การให้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Enable people to Act)	1. องค์กรได้มีการกระตุ้นท่านในการทำสิ่งใหม่ๆที่ เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่
	2. องค์กรให้อำนาจท่านในการตัดสินใจในการทำสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับนโยบายใหม่อย่างไร
6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term win)	1. ท่านรู้สึกอย่างไรกับลูกค้ารายแรกที่มีหลังจาก องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

3.4.3 คำถามเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก

คำถามเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างในองค์กร มีคำถามดังต่อไปนี้

3.4.3.1 ตอนที่ได้ขึ้นว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งแรกท่านมีความรู้สึกอย่างไร

3.4.3.2 ท่านรู้สึกอย่างไรที่ได้รับรู้ถึงวิธีการที่องค์กรได้ใช้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

3.4.3.3 ในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ระยะหนึ่งแล้วท่านยังรู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงยังมีอารมณ์ และความรู้สึกเหมือนเดิม หรือมีอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร

3.4.4 การถามคำถามจากกลุ่มตัวอย่าง

จากการถามคำถามกับกลุ่มตัวอย่างจากหัวข้อ 3.4.2 และ 3.4.3 นี้สามารถนำมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรได้ ซึ่งจะนำไปวิเคราะห์ในด้านต่างๆ

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้า ศึกษา เก็บข้อมูล สัมภาษณ์ ด้วยวิธีการใช้คำถามแบบปลายเปิดกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งหลังจากนั้นจะนำผลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการ Content Analysis โดยนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์ และพิจารณาร่วมกับแนวคิด และทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อใช้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ โดยอธิบายว่าองค์กรจะมีวิธีการอย่างไรในการเปลี่ยนแปลง และพนักงานมีอารมณ์ และความรู้สึกอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ หลังจากนั้นจะมีการนำผลมาสรุปเพื่อให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการที่ได้สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ในการศึกษา เรื่องการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง นโยบาย และแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทยกับพนักงาน จำนวนทั้งหมด 15 คนนั้นประกอบไปด้วย พนักงานจำนวน 10 คน และระดับผู้จัดการ และผู้บริหาร จำนวน 5 คน สามารถสรุปผลตามกรอบแนวคิด และประเด็นที่น่าสนใจได้ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ทำวิจัยได้นำข้อมูลพื้นฐานจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เข้าไปสัมภาษณ์ โดยประกอบไปด้วย เพศ อายุ และอายุงาน

ตาราง 4.1 ตารางแสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งแยกตามเพศ

เพศ	จำนวนคน
ชาย	4
หญิง	11
รวม	15

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงถึงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งแยกตามช่วงอายุ

ช่วงอายุ	จำนวนคน
21 -30	5
31 -40	2
41 - 50	7
51- 60	1
รวม	15

จากตารางที่ 4.2 ได้พบว่าผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์นั้นโดยส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 41-50 ปี รองลงมาคืออายุที่อยู่ในช่วงระหว่าง 21-30 ปี, 31-40 ปี และ 51-60 ปีตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงถึงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์ ซึ่งแยกตามช่วงอายุงาน

ช่วงอายุงาน	จำนวนคน
1 – 10 ปี	6
มากกว่า > 10ปี	9
รวม	15

จากตารางที่ 4.3 ที่ได้แสดงถึงช่วงอายุงานนั้นได้อ้างอิงตามบทที่ 3 ที่ได้ตั้งไว้ถึงกลุ่มตัวอย่างที่ได้สัมภาษณ์โดยแบ่งช่วงอายุงานไว้ 2 ช่วง คือ 1-10 ปี และ มากกว่า 10 ปี

4.2 ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร

จากที่ได้เข้าสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คนนั้น กลุ่มผู้บริหารและผู้จัดการจำนวน 5 คน และพนักงานทั่วไปที่ทำงานมามากกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คนนั้น โดยผลรวมสรุปได้ว่าจากผู้ถูกสัมภาษณ์จำนวนทั้งหมด 9 คน ทราบถึงการที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการเรียกประชุมพนักงานทั้งบริษัท (Town Hall) ของผู้บริหารชุดใหม่ มีจำนวนแค่ 2 คน ที่ทราบมาก่อนที่จะได้รับการแจ้งอย่างเป็นทางการ โดยเป็นการทราบข่าวจากทางสื่อ ส่วนอีก

จำนวน 2 คนนั้น ทราบมาจากหัวหน้างาน และอีกจำนวน 2 คนไม่ทราบแน่ชัดในการเปลี่ยนแปลง โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดนั้น พอจะสรุปได้ถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ดังนี้

4.2.1 ด้านองค์กร

4.2.1.1 ด้านผู้บริหาร (Leader)

จากการที่ได้สัมภาษณ์พนักงาน จำนวน 11 คน ใน 15 คน (เป็นผู้บริหาร 3 คน พนักงาน 8 คน) บอกว่าพนักงานยังไม่มั่นใจในทีมผู้บริหารชุดใหม่ เพราะการทำงานที่ยังไม่ชัดเจนอีกทั้งยังไม่ค่อยมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันมากนักเนื่องจากทีมผู้บริหารนั้นได้ทำงานอยู่ในออฟฟิศที่ต่างประเทศ และมีการบินมาทำงานที่เมืองไทยเพียงเดือนละ 2-3 วันเท่านั้น ทำให้พนักงานยังไม่มั่นใจถึงบทบาทของผู้บริหารที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทีมผู้บริหารชุดใหม่

“ผู้บริหารควรที่จะมีความชัดเจนในการเข้ามาสร้างการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงโดยการเข้ามาทำความรู้จักกับพนักงานให้มากกว่านี้ไม่ใช่พอมาทีกี่เรียกแค่กลุ่มหัวหน้าเข้าไปคุยทำให้เราไม่สามารถรู้จักเขาได้จริงๆ และผู้บริหารควรที่จะแจ้งเรื่องการเปลี่ยนแปลงให้แน่ชัดว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางไหนมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“คือถ้าผู้บริหารมีอะไรที่จะแจ้งให้ทราบ เขาก็แจ้งผ่านทาง *High Management* ว่าเขาอาจจะเปลี่ยนในแง่ของ เช่น ใน *information and service* เป็นพวก *Trading Solution* ก็คือบอกแค่นี้แล้วก็จบ ไม่มีการพูดคุยโดยตรงก็ไม่รู้จักเขา”
(ผู้บริหารคนที่ 4)

“ไม่ค่อยโอเคเท่าไรกับเรื่องที่ทำกับพนักงาน ที่เขาแจ้งมาแต่ละเรื่องยังไม่ค่อยชัดเจนเลยไม่ค่อยโอเคกับเจ้าของคนใหม่เท่าไร ไม่เคยคุยกันด้วย”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

4.2.1.2 ด้านการสื่อสาร (Communication)

ในประเด็นเรื่องการสื่อสารนั้นพนักงานทั้งหมดได้ให้สัมภาษณ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ทางทีมผู้บริหารชุดใหม่ไม่ค่อยมีการสื่อสารที่เป็นระบบแบบแผน ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอีกอย่างคือไม่มีความชัดเจน

“รู้สึกว่าการสื่อสารกับองค์กรจนมาถึงพนักงาน คือ ทำได้ไม่ค่อยดี ก็คือ Direction ไม่ค่อยชัดเจน แล้วก็ไม่มีแผนงานที่ชัดเจน การต่อเนื่องของแผนงานที่คุณจะทำหรือไม่ทำ คุณทำแล้วก็หยุดทำแล้วก็หยุดมันก็เลยทำให้ทุกวันนี้การเปลี่ยน Partner ใหม่กลายเป็นว่า สำหรับเราเราไม่ได้มีความรู้สึกว่ามันดีขึ้น”
(ผู้บริหารคนที่ 3)

“เขาสื่อสารมาแล้วเขาอยากให้เราช่วย ในการที่จะบรรลุเป้าหมายในสิ่งที่เขาต้องการ แต่วิธีการทำงานตรงนี้ก็ไม่มีใครกำหนดวิธีการทำงานที่มันชัดเจน แต่ถามว่าเข้าใจความหมายไหมก็ไม่เข้าใจ”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“ไม่ได้เข้าใจชัดเจน เพราะว่าเหมือนกับ เขาแค่มาให้ฟังแต่ไม่ได้บอกวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนว่าทิศทางของเขาจริงๆ อยากจะได้อะไร อยากจะทำอะไร”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

ด้วยปัญหาเหล่านี้ทำให้พนักงานสับสนว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในแนวทางใด และต้องการความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงช่องทางการสื่อสารต่างๆ พนักงานอยากให้บริษัทมีการแจ้งในช่องทางต่างๆ มากขึ้น เช่น เป็นลายลักษณ์อักษร หรือทาง อีเมลเพื่อที่จะได้ทราบขั้นตอนและนโยบายต่างๆ อย่างชัดเจนขึ้น

4.2.1.3 ด้านความรู้ (Knowledge)

จากการที่ได้เข้าสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในด้านความรู้ และความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น พนักงานครึ่งหนึ่ง จำนวน 7 คน (เป็นระดับผู้จัดการผู้บริหาร จำนวนทั้งหมด 5 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน) มีความรู้ครึ่งๆ กลางๆ ในด้านการเปลี่ยนแปลง

“ก็ถ้าเกิดฟังจากผู้บริหารขององค์กรใหม่เขาก็จะมองว่า เขาจะนำพองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น
องค์กรออกจากวงจรที่ติดลบหรือว่ามีปัญหาหมด อันนี้เป็นแง่ของผู้บริหารแต่ในแง่ของ
พนักงานใน พนักงานอาจจะรู้สึกไม่เข้าใจว่ามันจะเป็นอย่างนั้นดีหรือเปล่า”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“เข้าใจที่เขาสื่อใหม่ เข้าใจว่ายังไงดีละ คือมันไม่เข้าใจแบบละเอียด มันเหมือนกับ
ว่า เขาก็อยากจะให้บริษัทมันไปได้ดีแต่แนวปฏิบัติมันไม่ตรงกับสิ่งที่เขาบอก
เหมือนจะบอกว่าเราจะเป็นผู้นำ เราจะเปิดตลาดแต่วิธีการมันยังไม่ใช่”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างอีกครั้งหนึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้ในด้านแนวทางการเปลี่ยนแปลง
นโยบายของบริษัทอย่างแท้จริงคือ ตอบว่าไม่ทราบเลย ไม่มีความรู้ ที่เหลืออีกครั้งหนึ่ง จำนวน 8 คน
(เป็นพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน)

“ปัจจุบันนี้ไม่ทราบรายละเอียดเลยเพราะว่าไม่รู้ว่าจะไปทิศทางไหน”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“คือเขาไม่ได้บอกอะไรเป็นเรื่องเป็นราว เราก็ไม่รู้ไม่เข้าใจว่าเขาต้องการ
อะไรในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ละ”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

4.2.1.4 ความเข้าใจ (Understanding)

ความเข้าใจถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงจากที่ได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดย
กลุ่มผู้บริหาร จำนวนทั้งหมด 5 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี ทั้งหมดมีความเข้าใจใน
ด้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

“เรารับรู้อยู่แล้วว่าทำไมบริษัทถึงต้องหา *Partner* ใหม่คือ เขาก็ให้เหตุผลว่าในแง่ของธุรกิจที่เรา เหมือนกับแบบที่เราทำธุรกิจอยู่แบบนี้ แนวโน้มมันก็เหมือนกับแบบว่า ธุรกิจอาจจะไม่ได้ไปได้ ด้วยดีเหมือนเมื่อก่อนนี้ ด้วยเนื่องจากว่ามีคู่แข่งที่ค่อนข้างแข็งแกร่ง แล้วก็ในแง่ของการเติบโตของกลุ่มลูกค้าก็ค่อนข้างเป็นกลุ่มลูกค้าที่ค่อนข้าง *Remake* มากๆ เพราะฉะนั้นการขยายธุรกิจแล้วก็เจอ คู่แข่งที่ค่อนข้างแข็งแกร่งกว่าเรานั้นก็เป็นเหตุผลที่ทางบริษัทต้องมองหา *Partner* ใหม่ ก็คือ เหมือนกับว่าเขามองว่าคือ ธุรกิจที่ทำอยู่ทุกวันนี้ไม่น่าจะปรับปรุงเพราะ ได้มากแล้ว”

(ผู้บริหารคนที่ 2)

“ก็มีหลายๆ อย่างที่ไม่ค่อยเข้าใจ เนื่องด้วยการตัดสินใจหลายๆ อย่างของนายใหม่ ทำให้เกิดความเคลือบแคลงใจว่าต้องการอะไร”

(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

4.2.2 ด้านบุคคล

4.2.2.1 ทักษะส่วนตัวบุคคล (Personal Attitude)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 คน จาก 15 คน (เป็นระดับผู้จัดการผู้บริหาร จำนวนทั้งหมด 5 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน และพนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน) คนมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และเข้าใจว่ามันเป็น *Business life Cycle* เมื่อบริษัทที่เปิดมานานแล้วทำกำไรมาตั้งแต่แรกๆ จนธุรกิจด้านนี้เริ่มมีคู่แข่งที่แข็งแกร่งมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและวิธีการทำธุรกิจเป็นเรื่องปกติเพื่อให้เกิดความอยู่รอดของบริษัทโดยได้กล่าวว่า

“ก็ตอนแรกเลย ด้วยความที่ผลประกอบการของเรามันอาจจะไม่ดีมากที่ได้ยินข่าวมา บริษัทได้ซื้อเขามีบริษัทต่างๆ อยู่ทั่วโลกมีธุรกิจอะไรมากมายก็ได้แต่คิดว่าน่าจะ โอเค เขาก็อาจจะมาช่วยธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงขาลงของเราให้ดีขึ้นก็รู้สึกว่ามัน”

(ผู้บริหารคนที่ 2)

“คิดว่าเป็นเรื่องที่ดีค่ะ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะว่าเราน่าจะทำได้ทำและ เรียนรู้อะไรใหม่ๆ ที่เพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีความกังวลเกี่ยวกับ *Job Securities*

นิดหนึ่งว่าจะเป็นอย่างต่อไป”

(ผู้บริหารคนที่ 5)

4.2.2.2 พื้นฐานของแต่ละบุคคล (Personal Background)

ศักยภาพของพนักงาน และการปรับตัว พนักงานที่ให้สัมภาษณ์จำนวน 10 คน จาก 15 คน (เป็นผู้บริหาร จำนวน 3 คน พนักงาน จำนวน 8 คน) เคยผ่านการเปลี่ยนแปลงมาก่อนหน้านี้แล้วทั้งการควบรวมบริษัท และการเปลี่ยนแปลงในด้าน Product ของสินค้าทำให้มีความคุ้นชิน และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ต้องใช้การปรับตัวมากนัก และในด้านศักยภาพนั้นสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ไม่ได้มีปัญหากังวลอะไรในเรื่องของเนื้อหา

“ผมทำงานมาหลายสิบปีผ่านการเปลี่ยนแปลงมาหลายครั้ง ก็ไม่ได้รู้สึกกังวลใจอะไรมากนักเกี่ยวกับการที่ต้องเจออะไรใหม่ๆ”
(ผู้บริหารคนที่1)

“รู้สึกเฉยมาก เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของธุรกิจการซื้อขาย การเปลี่ยนมือนั้นถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจในยุคหลังๆ มันเป็นเรื่องปกติมากๆ ไม่ตกใจ”
(ผู้บริหารคนที่4)

“จริงๆ ไม่ได้ตื่นเต้นและตกใจเลย ถ้าเป็นความรู้สึกว่าเราต้องไปทำอะไรสักอย่างคือจริงๆ แล้วอดีตที่ผ่านมา ตัวเองก็อยู่กับการเปลี่ยนแปลงมาตลอดอยู่แล้ว ตั้งแต่ที่ทำงานเดิมก็มีการถูกเทคโอเวอร์ ต่อมาก็แยกออกมาอีก คือการยุบรวมแบบนี้ มันเป็นเรื่องปกติ เพราะฉะนั้นในเรื่องนี้ทำงานมาตรงนี้ ไม่รู้สึกว่าผิดปกติอะไรเป็นเรื่องธรรมดา แต่ว่าถ้าจะให้ป็นห่วง ก็เป็นห่วงน้อยๆ ในทีมมากกว่า เพราะว่า มันมีการเปลี่ยนแปลง เราไม่แน่ใจว่า ผู้บริหารใหม่เขาคิดยังไง”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

4.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน ของ Kotter

ผู้ทำวิจัยได้ใช้ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter เป็นกรอบคำถามในการใช้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ทราบว่าการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพอย่างไร และองค์กรมีการทำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establish a sense of urgency)

จากคำถามในขั้นตอนแรกที่ว่า บริษัทได้แจ้งข่าวสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงเมื่อไหร่ พนักงานจำนวน 11 คน จาก 15 คน ได้ตอบโดยตรงกันว่า “ในช่วงปลายปีที่แล้วปลายปี 2560” ซึ่งได้ตามต่อไปเกี่ยวกับการสร้างความรู้สึกรเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงบริษัทได้บอกความจำเป็นหรือเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้แก่ท่านหรือไม่ ซึ่งในข้อนี้ผู้วิจัยได้ขยายคำถามว่า ได้บอกความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ว่าเป็นเพราะอะไรถึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จากกลุ่มตัวอย่างสัมภาษณ์ จำนวน 8 คน จาก 15 คน (ผู้บริหาร จำนวน 5 คน พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน) ได้บอกเหมือนกันว่า

“ด้วยความที่ผลประกอบการของเรามันอาจจะไม่ดีมากที่ได้ยื่นข่าวมาบริษัทได้ซื้อเขามีบริษัทต่างๆ อยู่ทั่วโลกมีธุรกิจอะไรมากมายก็ได้คิดที่ว่าน่าจะโอเคเขาก็อาจจะมาช่วยธุรกิจที่กำลังอยู่ในช่วงขาลงของเราให้ดีขึ้นก็รู้สึกว่ามันอย่างนั้น”
(ผู้บริหารคนที่ 5)

“บอกว่าเพราะเหตุผลทางเศรษฐกิจทำให้กำไรบริษัทไม่มากพอ รวมทั้งจะมีคนมาซื้อบริษัทด้วย”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

นอกจากนี้พนักงานอีก จำนวน 7 คน (พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน) ไม่ทราบว่าจะต้องเปลี่ยนไม่ทราบถึงสาเหตุ และเหตุผลถึงความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

“จริงๆ เขาก็ทำกันแบบเงียบๆ นะตัวที่เองก็เป็นแบบพนักงานมารู้ตอนปลายปีว่าจะมีคนเข้ามาซื้อกิจการเราอะไรอย่างนี้แล้วก็ความจำเป็นซะใหม่ ว่าทำไมถึงต้องเปลี่ยนไม่รู้เลย”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ไม่ทราบครับทราบเพียงแต่ว่า เป็นเหตุผลทางธุรกิจ”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team)

ในขั้นตอนที่สองนี้เนื่องจากที่บริษัทที่ได้ทำการศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็ก แกนนำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จึงเป็นหัวหน้าแผนกต่างๆ และ HR ที่เป็นผู้ดำเนินการให้ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลง การจัดการต่างๆ รวมไปถึงแนวทางนโยบายใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ โดยคำถามที่ทางผู้วิจัยได้ถามคือ องค์กรได้ชักชวนคุณในเรื่องการเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง โดยพนักงานงานจะตอบไปในแนวทางเดียวกันว่า ไม่เคยได้รับการชักชวนหรือบอกเล่าอะไรเลย

“ไม่ได้มีการชักชวนใดๆ ส่วนมากก็จะได้รับข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงนี้มาจากหัวหน้าอีกที”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“ไม่พูดอะไรเลยค่ะแล้วที่คิดว่ากรณี Change Agent นี้จะค่ะ ส่วนใหญ่ก็จะมาจากหัวหน้าพี่ที่เป็นคนคอยสื่อสาร บอกเล่าเรื่องต่างๆมากกว่า”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

และหัวหน้าแผนกต่างๆรวมถึงผู้บริหารจะตอบไปในทางเดียวกันว่าเราต้องทำตัวเหมือนเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ด้วยตัวเองด้วยบทบาทหน้าที่ และตำแหน่งทำให้ต้องเป็นไปโดยปริยาย

“ใช่ค่ะ โดยตำแหน่ง เพราะเขาจะต้องให้เราเป็นคนอธิบาย เป็นคนที่ต้องอธิบาย
ขั้นตอนต่างๆ กับลูกน้อง”
(ผู้บริหารคนที่3)

ก็เหมือนกับว่าประชุมเป็นตัวแทนแล้วก็ไปบอกน้องๆ ก็อาจจะมีการประชุมเป็นตัวแทน
บ้างให้รับทราบ ว่าบริษัทมีนโยบายอะไรแบบไหนยังไง
(ผู้บริหารคนที่5)

อีกคำถามที่เน้นถามพนักงานคือ คุณว่า Change Agent หรือหัวหน้าแผนกต่างๆที่มีนั้นทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่ อย่างไร โดยพนักงาน จำนวน 9 คน จาก 10 คน (เป็นพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี 5 คน และน้อยกว่า 10 ปี 4 คน) ก็ได้บอกว่าหัวหน้าแผนกของตนทำหน้าที่ได้ดีคอยแจ้งเรื่อง เป็นระยะๆ และเป็นตัวกลาง พร้อมทั้งสนับสนุนให้พนักงานเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง

“ส่วนใหญ่ดีนะครับ ก็มีมาแจ้งเป็นระยะๆ ว่าตอนนี้เกิดอะไรขึ้น
อยู่ๆ เอกสารต่างๆจะเปลี่ยนไปทิศทางไหน”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ก็คือหัวหน้าเขาให้ข้อมูลเรา ในสิ่งที่เราจำเป็นต้องรู้ เพื่อที่เราจะได้ตัดสินใจถูก
ให้ข้อมูลแบบครบถ้วน ยกตัวอย่างเช่น สิทธิประโยชน์ที่เราควรจะได้ การเปลี่ยนแปลงคือ
อะไรที่ผู้บริหารใหม่เข้ามาเขาต้องการอะไร”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ใหม่ (Developing a vision and strategy)
เนื่องจากทีมบริษัทใหม่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทที่เข้ามาเพื่อ
ความอยู่รอดของทุกคนจึงได้สร้าง Product ตัวใหม่ขึ้นมาในตลาด ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
ว่า คุณทราบถึงเป้าหมาย และนโยบายใหม่ขององค์กรอย่างไรบ้าง โดยพนักงานที่ทราบจะเป็นกลุ่ม
ที่เป็นกลุ่มผู้บริหาร หรือพนักงานในสายงานที่เกี่ยวข้องเท่านั้น

“ผ่านหัวหน้าทีมครับ ท่านจะมาแจ้งว่าจะเปลี่ยนจาก *information* เป็น *trading* นะ
แล้วเราก็ต้องเตรียมตัวอะไรบ้าง เนื่องจากผมเป็น *technical* จึงต้องทราบโดยรวม
เพื่อมาเตรียมระบบให้พร้อมครับ”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“ทราบว่าต้องการเปลี่ยน *Business Model* ให้ครอบคลุมลักษณะของ *Solution*
ทั้งหมดทั้งในส่วนของ *Information, Trading* และ *Clearing* ทั้งบน *Window, Web* และ
Mobile โดยนำ *Technology* ใหม่เข้ามาปรับใช้ เช่นในเรื่องของ *Block Chain* และ *Data Science* ค่ะ”
(ผู้บริหารคนที่ 4)

ส่วนกลุ่มที่ทำงานทางด้าน *Back office* ที่ไม่ได้มีเนื้อหางานเกี่ยวข้องก็จะไม่ทราบเลย
ว่านโยบายหรือแนวทางธุรกิจใหม่เป็นแบบไหน

“ยังไม่ทราบรายละเอียดค่ะ ว่าเป็นอย่างไรบ้าง”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“เขาก็มียบอกระยะแผนนโยบายยังไม่ชัดเจนบอกวันนี้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรแบบนี้ และก็ไม่รู้เลยถึงนโยบาย Product ตัวใหม่”

(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

ขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate the change vision)

จากที่บริษัทได้มีการกำหนดเป้าหมายออกมาแล้วนั้นเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นคือ บริษัทได้ทำการสื่อสารขั้นแรกแบบ Department Meeting คือได้ประชุมกันในบริษัทระหว่างหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกก่อน และมีการให้หัวหน้าแผนกมาบอกแก่พนักงานในทีมก่อนแล้วประมาณ 1 เดือน ต่อมาทีมผู้บริหารใหม่ก็ได้มีการเดินทางมาเรียกประชุมพนักงานทั้งบริษัท (Town Hall) ที่ประเทศไทย และถ้าพนักงานคนไหนไม่เข้าใจก็จะมีการ One-on-One กับหัวหน้าแผนกของตนเองอีกครั้งหนึ่ง สำหรับเรื่องการสื่อสารพนักงานได้มีการสอบถามดังนี้ ตอนที่ได้กำหนดเป้าหมายออกมาแล้ว ท่านรับรู้ถึงข่าวสารจากวิธีใด พนักงานจำนวน 10 คน จาก 15 คน (ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 5 คน และพนักงานที่ได้ทำงานมามากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน และทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน) ได้ตอบว่า จากการเรียกประชุมพนักงานทั้งบริษัท (Town Hall)

“จากตัวเองค่ะเขาเข้านำเสนอแบบ Town Hall”

(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ที่กำหนดเป้าหมายออกมาก็จากการที่เขาชี้แจงที่เขาพูดให้ฟังนะตอนปีใหม่ ตอนนั้นแต่ว่ามันเป็นอะไรที่คร่ำๆ มากมันไม่ได้มีอะไรที่ชัดเจน”

(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“เขาก็มีประชุมพนักงานทั้งบริษัท แต่ว่า นอกนั้น เด็กๆ พนักงานจะไม่ค่อยประทับใจสักเท่าไร เขาว่าไม่รู้วันนั้นที่มีประชุม ก็คือรับรู้แค่ว่ามีที่มาแต่ถึงอนาคตแต่ว่ามี การบอกด้วยว่า แต่มันไม่ใช่อะไรอย่างนี้ มันก็เลยทำให้พนักงานรู้สึกไม่ค่อยพอใจเท่าไร”

(ผู้บริหารคนที่ 3)

อีกคำถามที่ได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างถึงความเข้าใจในสิ่งที่ทีมผู้บริหารใหม่ต้องการที่จะสื่อไปนั้นเข้าใจไหม ถึงที่องค์กรสื่อสารกับคุณเรื่องเป้าหมายคุณเข้าใจว่าอย่างไรบ้าง พนักงาน

จำนวน 8 คน จาก 15 คน (ซึ่งเป็นพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน และทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน) ไม่ค่อยมีความเข้าใจ และรู้สึกว่สิ่งที่ต้องการจะสื่อ นั้นไม่ชัดเจน

“ก็เข้าใจนะ แต่ว่าเขาก็วาดภาพสวยหรูนั่นแหละว่าจะ เป็นไป ตามทิศทางนี้ แต่ความเป็นจริงที่ไม่แน่ใจว่า มันจะเป็นไปได้ตามที่เขาวางเป้าหมายไว้รีเปล่า”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ที่เขาสื่อมายังไม่ชัดเจนเท่าไรก็คือยังไม่ค่อยตรงเท่าไร”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 7 คน (ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการผู้บริหารจำนวนทั้งหมด 5 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน) นั้นเข้าใจว่าจะเปลี่ยนแปลงเป็นแบบใดแต่ยังมีความไม่ชัดเจน และลังเล

“เข้าใจถึงมุมมองและเป้าหมายที่จะดำเนินไปตามนโยบายที่เขาแจ้งไว้ ค่ะ แต่ในทางปฏิบัติ (How) ยังไม่เห็นถึงแนวทางที่ชัดเจนที่จะทำให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ค่ะ”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“เขาสื่อมาแล้วเขาอยากให้เราช่วย ในการที่จะบรรลุเป้าหมายในสิ่งที่เราต้องการ แต่วิธีการทำงานตรงนี้ก็ไม่มีใครกำหนดวิธีการทำงานที่มันชัดเจน แต่ถามว่าเข้าใจความหมายไหมก็เข้าใจ”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ก็เป็นนโยบาย อย่างที่บอกคือว่า ด้วยที่เขามาก็คืออาจจะมีความตั้งใจที่จะขายเรา ต่อแต่ว่าการติดต่อต่างๆ มันก็ยังไม่เสร็จ เพราะฉะนั้นหลังจากบริษัท ได้มีการวางแผนนโยบายอะไร ต่อใหม่ ก็ยังไม่ชัดเจนอีก วางแล้วหยุดวางแล้วหยุด คือแผนทุกวันนี้ ยังไม่มีอะไรที่เป็นรูปประธรรม มันไม่ต่อเนื่อง คือไม่มีอะไรที่จะต้องได้ และไม่มีแผนงานที่เป็นเหมือนกับ ว่ามีแผนหรือว่ามี Deadline มี Timeline ทุกวันนี้ มันเป็นช่วงที่ maintain หมด maintain เหมือนเดิม”
(ผู้บริหารคนที่ 3)

ขั้นตอนที่ 5 การให้อำนาจและกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Enable people to Act)

ในขั้นตอนนี้ของบริษัทที่ได้ทำการวิจัยได้มีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างดังนี้ องค์กรได้มีการกระตุ้นท่านในการทำสิ่งๆ ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายใหม่ แนวทางธุรกิจที่ต้องการจะเป็นมีการปูทางเพิ่มเติมอย่างไรบ้างโดยในขั้นตอนนี้พนักงาน จำนวน 8 คน จาก 15 คน (ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการผู้บริหารจำนวน 4 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน และน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 1 คน) ได้ตอบว่ารับทราบเพราะต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับตัว Product ใหม่ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

“มีเรื่องการ Migration ระบบที่เคยทำอยู่ไปเป็นระบบของบริษัทใหม่ค่ะ ทางนั้นก็มีการให้คู่มือมาว่าต้องทำอะไร ”

(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ก็มีให้เตรียมตัวด้านความรู้ด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับระบบใหม่ เรื่องการใช้ภาษา เนื่องจากต้องทำงานกับต่างประเทศครับ” หรืออีกท่านกล่าวว่า “ก็ดูแอปพลิเคชันใหม่ๆ ที่จะเข้ามาแล้วก็เตรียมตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ”

(ผู้บริหารคนที่ 4)

ส่วนพนักงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัว Product ใหม่อีกจำนวน 7 คน (ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการผู้บริหารจำนวน 1 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน และทำงานน้อยกว่า 10 ปีจำนวน 4 คน) ได้กล่าวว่า

“กระตุ้นใหม่ ก็ไม่ได้กระตุ้นอะไร แต่ว่าเขาก็แค่แจ้งว่าอย่างเช่น เรามี product ของเขาเอง เขาอยากจะขอเปลี่ยนจาก product ที่เราให้บริการลูกค้าอยู่ให้เป็น product ใหม่ แต่ถามว่ามีการกระตุ้นหรือว่ากระตุ้นการนำลักษณะนี้ใหม่ ไม่เลย ”

(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ยังค่ะ ยังไม่มีเลยนะค่ะ ทุกวันนี้ทำอย่างไรก็อย่างนั้น ”

(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

สำหรับในเรื่องการตัดสินใจต่างๆ พนักงานจำนวน 11 คน จาก 15 คน (ซึ่งเป็นระดับผู้จัดการผู้บริหารจำนวน 3 คน และพนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน และทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 4 คน) ได้บอกว่าไม่ได้ให้ตัดสินใจอะไรโดยมากจะเป็นการสั่งงานลงมากกว่า

“จริงๆ แล้วก็คงไม่มีหรอกเพราะว่าเราเองเราก็ยังไม่ใช้พนักงานของเขาเต็มตัว อีกอย่างหนึ่งการให้ความไว้วางใจของทั้งสองฝ่ายมันยังไม่มี เมื่อความไว้วางใจมันยังไม่เกิดการตัดสินใจต่างๆ นี้ ก็ต้องเป็นในฝั่งของเจ้าของใหม่ทั้งหมดเขาคงไม่ได้ให้เราเข้าไปร่วมตัดสินใจอะไร”
(ผู้บริหารคนที่ 1)

“นายใหม่ไม่ได้ให้อำนาจตัดสินใจครับ มีแต่สั่งลงมาว่าต้องการแบบนี้จะให้เตรียมตามแผน ให้ไปหาทางเลือกมา แต่สุดท้ายนายก็ตัดสินใจเอาบางทีก็เลือกเป็น อย่างอื่นนอกเหนือจากที่หามา”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short term win)
หลังจากครึ่งปีที่ได้เริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นก็ได้มีลูกค้ารายแรกหลังจากการเปลี่ยนนโยบาย และแนวทางธุรกิจใหม่จึงได้มีการสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ท่านรู้สึกอย่างไรกับลูกค้ารายแรกที่มีหลังจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โดยกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คนตอบเป็นเสียงเดียวกันว่ารู้สึกดีที่เริ่มเห็นอนาคตในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้แต่ก็ยังไม่มีความแน่ชัดนัก

“จริงๆ การที่มีลูกค้ารายแรก มันแสดงให้เห็นอย่างหนึ่งว่า เขาตั้งใจจะมาทำตลาดจริงๆ สิ่งที่เขาอยากทำเขาไม่ใช่แค่มาหลอกเราเล่นๆ อย่างที่หลายๆ คนคิด มันก็อาจจะมีความชัดเจนขึ้นว่าเขาตั้งใจทำตลาดเพียงแต่ว่า ให้ความเกรงใจต่อเราในการที่อยากให้เราเป็นพนักงานของเขาหรือทำงานให้เขาอันนี้มันก็ยังคลุมเครือ”
(ผู้บริหารคนที่ 2)

“ก็ถือว่าเป็นการเริ่มต้นที่ ย้อนกลับไปสิ่งที่ถามว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ แล้วก็ทำได้จริงๆ ซึ่งตอนนี้การที่เขาขายนี้ เขาบินมาขายเอง เรื่องความละเอียดที่อาจจะให้ได้ไม่หมด เพราะว่าพี่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มที่ทำให้มันเกิดขึ้น”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“แสดงไปในทิศทางที่ดีค่ะ แต่ยังไม่รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมกับงาน หรือลูกค้าที่จะเข้ามาทำไทร์ เพราะไม่ทราบถึงรายละเอียด และภาพรวมของงานค่ะ “
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่นี้ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงยังไม่เสร็จสิ้นเมื่อนำมาวิเคราะห์แล้วการเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในขั้นที่ 6 ซึ่งจากการที่ได้สัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างมานั้นสามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นประโยชน์ที่จะแนะนำองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในขั้นตอนที่ 7 และ 8 ซึ่งจะมีการพูดถึงและให้คำแนะนำเป็น Recommendation ต่อไปในปีที่ 5

4.4 ความหมายของคำว่าอารมณ์

คำถามเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างในองค์กร ซึ่งเป็นการถามเพื่อเป็นการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งนี้พนักงานมีความรู้สึก และอารมณ์อย่างไรโดยได้มีการสัมภาษณ์ดังคำถามดังนี้

4.4.1 ตอนที่ได้ยินว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งแรกท่านรู้สึกอย่างไร

โดยการสัมภาษณ์ในคำถามนี้จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 15 คนนั้น จำนวน 8 คน จาก 15 คน ได้ให้ความรู้สึกในเชิงบวกโดยในกลุ่มตัวอย่างระดับผู้บริหารหรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานมานานกว่า 10 ปี ซึ่งเคยผ่านการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว และรู้ถึงวงจรของธุรกิจ (Business life cycle) คือ รู้สึกดี ตื่นเต้น และมีความยินดีที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นเพราะสามารถทำให้องค์กรอยู่ได้ในสถานะที่เกิดการขาดทุน และมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น

“จริงๆ ไม่ได้ตื่นเต้นและตกใจเลย ถ้าเป็นความรู้สึกว่า เราต้องไปทำอะไรสักอย่างคือจริงๆ อดีตที่ผ่านมา ตัวเองก็อยู่กับการเปลี่ยนแปลงมาตลอดอยู่แล้ว ตั้งแต่ที่ทำงานเดิมก็มีการถูกซื้อต่อกิจการ ต่อมาก็แยกออกมาอีก คือการยุบรวมแบบนี้มันเป็นเรื่องปกติ เพราะฉะนั้นในเรื่องนี้ทำงานมาตรงนี้ ไม่รู้สึกว่าผิดปกติอะไรเป็นเรื่องธรรมดา แต่ว่าถ้าจะให้ป็นห่วง ก็ป็นห่วงน้องๆ ในทีมมากกว่า เพราะว่ามันมีการเปลี่ยนแปลง เราไม่แน่ใจว่า ผู้บริหารใหม่เขาคิดยังไง”

(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“อารมณ์ตอนแรกอาจจะรู้สึกตื่นเต้นนิดนิด ว่ามี Partner ใหม่เข้ามา เราก็มีความ
มุงมั่นคิดว่า Partner ใหม่จะทำให้เราอย่างที่บอกไปว่า จะทำให้บริษัทของเรามี
ความหลากหลายในผลิตภัณฑ์มากขึ้น ในการที่จะนำเสนอลูกค้า”
(ผู้บริหารคนที่ 3)

“ดีใจ ว่าบริษัทต่างชาติมาซื้อ แรกๆ ก็ดีใจอยู่รู้สึกถึงว่าคงจะมีสิ่งที่ดีๆ
เข้ามาในองค์กรก่อให้เกิดความแปลกใหม่”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ก็อย่างที่บอกไปเมื่อกี้ว่า คือรู้สึกดีนะ ก็คือแบบเดิมมันก็เรื่อยๆ Business
มันก็ดำเนิน ไปเรื่อยๆ แล้วก็ก็มีคู่แข่งมากมาย แต่ว่าครั้งแรกที่รู้ว่า อันนี้คือความรู้สึกจริงๆนะคือ
รู้สึกดีที่จะมีคนเข้ามาแบบว่า พวองค์กร ไปในทางที่ดี เพราะว่าคนที่เข้ามาเปลี่ยนแปลง
เขาย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอยู่แล้ว”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างอีก 5 คน ที่เป็นพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 10 ปีที่มีจำนวน
ทั้งหมด 5 คน รู้สึกในเชิงลบ มีความกังวล และตกใจ เพราะไม่เคยผ่านการเปลี่ยนแปลงมาก่อนจึงไม่
มีประสบการณ์ในด้านนี้

“ก็คือครั้งแรก ก็คือตั้งแต่แรกจนถึงปัจจุบัน รู้สึกถึงความ ไม่เคลียร์ มัน ไม่เคลียร์ใน
ทุกๆเรื่อง ไม่เคลียร์ในส่วนของข้อมูลที่จะให้ ไม่เคลียร์ทั้งเอกสารต่างๆ
อันนี้รวมหมายถึงที่เราจะเข้าไปใหม่ มันไม่เคลียร์”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“รู้สึกว่าไม่ไม่ค่อยดีเท่าไรเพราะต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหม่และเจ้าของใหม่
ไม่รู้ว่าเขาจะมาดีหรือมาร้ายประมาณนี้ค่ะ”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

4.4.2 ท่านรู้สึกอย่างไรในวิธีการที่องค์กรใช้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

โดยในการสัมภาษณ์ในคำถามนี้ถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการจัดการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพนักงานทั้งหมด 15 คน รู้สึกในเชิงลบ ไม่ชัดเจน รู้สึกไม่เห็นด้วยกับวิธีการที่ทางบริษัทใช้

“ รู้สึกไม่โอเคกับการที่เขาใช้กับองค์กรเรานะคือหลายๆอย่างเขาไม่มีความชัดเจนเหมือนที่พี่บอกทำให้เราซึ่งเราจะตัดสินใจกับชีวิตอนาคตเราทุกอย่างมันต้องชัดเจนนิดหนึ่งไม่ใช่เราไปโดยมีคมนไม่รู้อะไรเลยแต่รู้สึกว่าเขาไม่ยุติธรรมกับพนักงานเท่าที่ควร ”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ไม่มีความชัดเจนค่ะ ทางองค์กรหรือผู้ถือหุ้นใหม่เลือกที่จะปล่อยให้เรื่องยืดเยื้อซึ่งมีผลต่อกำลังใจในการทำงานของพนักงาน และจะส่งผลงานที่ออกมา”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“คือรู้สึกว่ามันไม่ Professional คือจริงๆแล้วการที่จะมาเปลี่ยนองค์กรก่อนหรือปรับองค์กรจริงๆ ไม่รู้แน่แต่ด้วยหลักการ เขาควรที่จะมาแจ้งแบบว่าให้พนักงานในองค์กร ได้รับทราบหรือว่าแจ้งเป็นกิจจะลักษณะ มีการประกาศ ให้ทุกคนได้ทราบเป็นกิจจะลักษณะหรืออะไรอย่างนี้มากกว่า”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“รู้สึกว่าการสื่อสารกับองค์กรจนมาถึงพนักงานคือทำได้ไม่ดี ก็คือ Direction ไม่ชัดเจน แล้วก็ไม่มีแผนงานที่ชัดเจน การต่อเนื่องของแผนงานที่คุณจะทำหรือว่าไม่ทำ คุณทำแล้วก็หยุด ทำแล้วก็หยุดมันก็เลยทำให้ทุกวันนี้การเปลี่ยน Partner ใหม่ กลายเป็นว่า สำหรับเรา เราไม่ได้มีความรู้สึกว่ามันดีขึ้น”
(ผู้บริหารคนที่3)

“ไม่ชัดเจน คือ ถ้าจะต้องสื่อสารกับพนักงานให้ชัดเจนก็จะต้องเป็นตัวอักษรถูกใหม่ คำพูดมันไม่เหมือนกับว่ามันไม่ใช่คำพูดที่มาจากผู้มีอำนาจโดยตรงว่าจะให้อะไรกับพนักงานคือคำพูดโดยตรงก็ไม่มี ก็จะเป็นมาจากตัวแทนของฝ่ายบุคคล ซึ่งจริงๆฝ่ายบุคคลก็อาจจะรับสารไม่ชัดเจนที่สำคัญคือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่จะต้องสื่อสารกับพนักงาน ก็คือเอกสาร ตัวอักษรจะต้องมีความชัดเจนจะต้องมี Hand book”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“วิธีการจริงๆแล้วเขาไม่มีการ Manage Project เลย เป็นการให้คำสั่งจาก Top management เท่านั้น โดยไม่ได้มีการวาง โครงสร้างเลยหรือว่าการดำเนินงานที่มันชัดเจนแต่ทางข้างล่าง คนที่เป็น Operation เขารู้ว่าจะต้องทำอะไรเพราะว่าอยู่ในธุรกิจนี้มานานแล้ว ถ้ามองว่าวิธีการทำงานไม่ได้โอเคคะคะ”
(ผู้บริหารคนที่ 2)

“จริงๆไม่ชอบสิ่งที่เขาทำอาจจะด้วยที่เขาคิดว่า องค์กรที่เราอยู่มันอยู่ในภาวะที่ไม่ดีนัก ดูเหมือนว่า พอเขามองภาพอย่างนั้นปุ๊บคือเหมือนกับว่าถ้าเราอยากจะไปทำกับเขา เหมือนกับว่าเราจะต้องไปขอร้องในการของานทำ เมื่อเขามองออกมาในรูปแบบนั้น สิ่งที่เขาที่เราเริ่มต้นมันจะเป็นในรูปแบบไหนคือจริงๆ เรารู้สึกได้ แล้วสิ่งที่เขาทำมันก็ทำให้เราเกิดผลกระทบกับพนักงานที่ทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจที่เขาทำเราเหมือนกับว่าเรา เป็นพนักงาน เขาเป็นคนนอก เหมือนกับว่าเราเป็นคนนอกที่มาของงานจากเขา”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

4.4.3 ในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้ระยะหนึ่งแล้วนั้น ท่านยังความรู้สึกอย่างไร บ้างกับการเปลี่ยนแปลงยังมีอารมณ์ความรู้สึกเหมือนเดิม หรือมีอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ในการสัมภาษณ์ในคำถามนี้จุดประสงค์เพื่อทราบถึงอารมณ์ และความรู้สึกหลังจากที่ได้ทราบว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วประมาณ 6 เดือน โดยกลุ่มตัวอย่างทั้ง 15 คนนั้นมีความรู้สึกที่แย่ง ทั้งๆ ที่ในบางคนพอเทียบกับความรู้สึกในครั้งแรกที่ได้ยินนั้นแตกต่างกันมาก

“ก็รู้สึกว่ามันยังไม่มีอะไรเลย แบบว่าเหมือนอย่างที่เราคาดไว้หรือว่าคิดไว้ตั้งแต่แรก ว่ามันจะเป็นไปในแนวทางนั้นไม่ชัดเจนค่ะ มันยังไม่ชัดเจนมันก็ไม่เหมือนครั้งแรกที่เรา มีความรู้สึกครั้งแรกว่ามันควรจะเป็นอย่างนี้ แล้วเขาควรจะมาแบบว่ามีหลักการมากกว่านี้”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“ไม่เหมือนค่ะ รู้สึกว่ามันไม่มีอะไรแน่นอนแล้วก็ไม่มีความชัดเจนที่ทำให้เราตัดสินใจคือ ตัดสินใจว่าจะคืออย่างนี้ว่า เรายังเห็นความไม่แน่นอนในองค์กรเยอะมาก คือยังขาดความเชื่อมั่นในองค์กร”
(พนักงานที่ทำงานมากกว่า 10 ปี)

“อารมณ์ตอนแรกอาจจะรู้สึกตื่นเต้นว่ามี Partner ใหม่เข้ามาเราก็มีความมุ่งมั่นคิดว่า Partner ใหม่จะทำให้เราอย่างที่บอกไปว่าจะทำให้บริษัทของเรามีความหลากหลายในผลิตภัณฑ์มากขึ้นในการที่จะนำเสนอลูกค้าแต่อย่างที่บอกมาแล้วเมื่อเวลาผ่านไป สิ่งที่เราคิดมันไม่ใช่ จนถึงทุกวันนี้มันก็เลยกลายเป็นความเฉยไปคือ ไม่ได้ตื่นเต้น ไม่อะไรเลยคือเฉยมาก”
(ผู้บริหารคนที่ 3)

“เปลี่ยนแปลงไป ความรู้สึกไม่ดีเท่ากับตอนรู้ข่าวตอนแรกหลังจากที่ได้มาทำงานกับ องค์กรใหม่แล้ว อย่างที่ได้บอกไม่มีการจัดการ ซึ่งทำให้เราทำงานแล้วเกิดความ ไม่แน่ใจในหลายๆ อย่าง ซึ่งมันไม่ดีในหลายๆอย่าง”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

“ตอนนี้เหมือนชินชาครับ เนื่องจากการตัดสินใจที่ค่อนข้างเอาแต่ใจแต่ก็คงเป็นเพราะ มุมมองธุรกิจแหละครับ ผม technical คงไม่สามารถเข้าใจในเชิงลึกได้”
(พนักงานที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษางานวิจัยในหัวข้อเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวทางธุรกิจของบริษัทให้บริการด้านข่าวสารแห่งหนึ่งในประเทศไทย ในครั้งนี้ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้

1. เพื่อรับทราบถึงปัญหาภายในองค์กรที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อรับทราบถึงความต้องการของพนักงานว่ามีความรู้สึกและอารมณ์เป็นอย่างไร ต้องการอะไรในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้
3. เพื่อศึกษาวิธีการในการเปลี่ยนแปลงการบริหารและแนะแนวทางการศึกษาให้แก่องค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาที่นำมาวิเคราะห์จากกรณีที่ได้ไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คน สามารถทำให้ทราบถึงข้อดีข้อเสียของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

5.1.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

จากการที่ได้เข้าไปสัมภาษณ์และทำการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างนั้นซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่ได้แบ่งไว้ทั้งหมด 3 ด้านคือ เพศ อายุ และอายุงาน เพศชาย จำนวน 4 คน เพศหญิง จำนวน 11 คนอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน และอายุงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 6 คน โดยพิจารณาในองค์ประกอบที่กล่าวมานั้นพบว่าเพศไม่ได้มีผลใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ส่วนอายุ และอายุงานมีผลในเรื่องที่ว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ และอายุงานมากสามารถรับมือและปรับตัว ได้ดีกว่ากลุ่มที่อายุงานน้อยเพราะเคยมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอดีตมาแล้ว

5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร

5.1.2.1 ด้านองค์กร

- ผู้บริหาร (Leader)

- ความไม่ชัดเจนในแนวทางการเปลี่ยนแปลง
- ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บริหาร

- การสื่อสาร (Communication)

- ไม่มีการสื่อสารที่เป็นระบบแบบแผน
- ขั้นตอนและวิธีการในการสื่อสาร
- ความชัดเจนในการสื่อสาร

- ความรู้ (Knowledge)

- ความเข้าใจ (Understanding)

- สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5.1.2.2 ด้านบุคคล

- ทักษะทัศนคติส่วนบุคคล (Personal Attitude)

- พื้นฐานแต่ละบุคคล (Personal Background)

- ศักยภาพของพนักงาน
- การปรับตัว

5.1.3 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากกรอบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter และอารมณ์ในขณะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.1.3.1 Effective communication การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5.1.3.2 ความชัดเจนของผู้บริหาร

5.1.4 แนวทางและข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์

5.1.4.1 การเข้ามาศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรเดิม

5.1.4.2 การเข้าใจพนักงาน

5.1.4.3 การสื่อสารที่เหมาะสมแก่พนักงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร

5.2.1.1 ผู้บริหาร จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างนั้นทางด้านผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ มีความสนิทสนมคุ้นเคยกันก่อน และต้องการที่จะทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจากผู้บริหารชุดใหม่ ซึ่งจะสอดคล้องกับงานวิจัยของ รักขวัณชัย แก่มกสิกร, 2559 ที่ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรกรณีศึกษาบริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง

5.2.1.2 การสื่อสาร เมื่อได้เทียบเคียงกับการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างแล้วนั้น ได้สอดคล้องกับทฤษฎี (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996) ในขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate the change vision) ที่กล่าวว่า การสื่อสารที่ทำให้คนเข้าใจและมีส่วนร่วมมากที่สุด โดยขั้นตอนการสื่อสารนั้นสำคัญมาก ซึ่งสามารถใช้การสื่อสารได้หลากหลายรูปแบบนอกจากสื่อสารถูกต้องแล้ว ต้องตรงประเด็นกับสิ่งที่ต้องการจะสื่อ เพราะสุดท้ายที่องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จส่วนมากมาจากปัญหาในการสื่อสาร

5.2.1.3 ความรู้ เมื่อได้เทียบเคียงกับการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างแล้วนั้น ได้สอดคล้องกับทฤษฎี (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996) ในขั้นตอนที่ 1 (Establish a sense of urgency) คือ ต้องมีการให้ความรู้แก่พนักงานเรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงก่อนต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ โดยจะมีการ Share Information ให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน เพื่อที่จะไม่ไปถามกันเองทำให้ไม่ได้ความรู้ที่ถูกต้อง

5.2.1.4 ความเข้าใจ ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งทำให้ประสบผลสำเร็จคือ ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โชติรส รัตนมณูณ, 2557 โดยในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่กล่าวว่า ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ พนักงานจะได้รับผลกระทบทั้งในด้านของความรู้สึก การงาน ดังนั้นต้องมีความเข้าใจในทุกช่วงของการเปลี่ยนแปลง ควรแสดงความเห็นอกเห็นใจ และช่วยเหลือในระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

5.2.1.5 ทศนคติและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในแต่ละคนนั้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยสอดคล้องกับทฤษฎีของ Lewin, 2015 ในขั้นตอน Unfreezing ที่กล่าวว่า ความเชื่อของมนุษย์ย่อมมีความคุ้นเคยกับสิ่งที่ได้ทำ และปฏิบัติมาเป็นระยะเวลาอันจนกลายเป็นพฤติกรรมที่ติดตัวจนยากที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง ในขั้นนี้จำเป็นต้องละลายพฤติกรรมที่คุ้นเคยให้เกิดการยอมรับสิ่งเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ต้องกระตุ้นว่าการเปลี่ยนแปลงที่

จะเกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ดี มีการบอกกล่าวถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนว่าจะเปลี่ยนไปเป็นอย่างไร และประโยชน์ที่จะได้รับของการเปลี่ยนแปลงให้ทุกคนได้รับทราบอย่างชัดเจน เพื่อลดการต่อต้านและอุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลง

5.2.1.6 พื้นฐานของแต่ละบุคคล พนักงานในองค์กรนั้น มาจากพื้นที่ที่ไม่เหมือนกัน ต่างกันทั้งอดีต และประสบการณ์ของการทำงาน บางคนเคยมีประสบการณ์ผ่านการเปลี่ยนแปลงมาแล้ว ทำให้สามารถปรับตัวได้ดีกว่าคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ซึ่งเทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ไชติรส รัตนมณูญ, 2014 ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

5.2.2 ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงจากกรอบทฤษฎีเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นตอนของ Kotter และอารมณ์ในขณะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

5.2.2.1 Effective communication การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จากการที่ได้สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 15 คนนั้น ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นไปในทางเดียวกันว่าปัญหาของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดนั้นคือการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน ตั้งแต่แรกทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับ (John P. Kotter 8 Accelerated steps to change, 1996) ในขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารเป้าหมาย (Communicate the change vision) ที่ได้กล่าวว่า การสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญเพื่อให้ทราบถึงข้อมูลต่างๆในการเปลี่ยนแปลง และควรมีการเสนอข้อมูลในหลายๆช่องทาง

5.2.2.2 ความชัดเจนของผู้บริหาร ผู้บริหารไม่มีความชัดเจนต่อนโยบายและแนวทางธุรกิจที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง ไม่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง ทำให้พนักงานไม่มีความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รักขวัฑฒ์ เข้มกสิกร, 2559 ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรกรณีศึกษาบริษัทร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ที่กล่าวว่าความชัดเจนของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างสำเร็จ

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

5.3.1 การเข้ามาศึกษาวัฒนธรรมขององค์กรเดิม

ผู้บริหารทีมใหม่ควรมีการศึกษาถึงวัฒนธรรมของประเทศไทยก่อนที่จะเข้ามาทำการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้เข้าใจถึงค่านิยม ลักษณะ และอุปนิสัยของคนไทยว่าเป็นอย่างไร เพราะถ้าใน

การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมนั้นอาจทำให้เกิดแรงต้านจากคนในองค์กร และจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยากขึ้นไปอีกเพราะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาก

5.3.2 การเข้าใจพนักงาน

ในการวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างนั้นความเห็นทั้งหมดได้ให้ความเห็นไปในทางเดียวกันว่าผู้บริหารไม่เข้าใจในความต้องการของพนักงานในที่นี้ไม่ใช่เฉพาะเรื่องค่าตอบแทนแต่เป็นความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ในสินค้าตัวใหม่ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายใหม่ ผู้บริหารควรจะมาทำความเข้าใจสนทนากับพนักงานเพื่อให้รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกและได้ใจพนักงานมากขึ้นอีกด้วย

5.3.3 การสื่อสารที่เหมาะสมแก่พนักงาน

จากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาขององค์กร จนถึงปัจจุบันพนักงานได้กล่าวว่า ไม่เคยทราบถึงข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเลยไม่ให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการอบรมสินค้าใหม่นั้น ข้อมูลการทำงาน หรือข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง หรือแม้แต่แนวทางการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ และแนวทางธุรกิจใหม่ อาจจะมีในระดับผู้จัดการที่จะได้รับคำสั่งให้ทำสิ่งใหม่แต่ไม่มีการบอกที่แน่ชัด และหัวหน้าก็แบ่งงานให้ลูกน้องอีกที จากการสื่อสารที่ไม่แน่ชัดและความเหมาะสมทำให้การทำงานเป็นไปแบบไม่ราบรื่น ผู้บริหารชุดใหม่ควรที่จะมีการศึกษาที่เหมาะสมแก่พนักงานของมีทั้งการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีการประกาศอย่างเป็นทางการในการทำงานทุกขั้นตอน

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.4.1 เพิ่มกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยให้มากขึ้น หากมีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมากขึ้นนั้นจะทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายสามารถนำมาวิเคราะห์ได้ถึงข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น

5.4.2 จากการศึกษากรณีศึกษานี้ผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลขององค์กรนี้เท่านั้นไม่สามารถนำไปใช้กับองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

5.5.3 เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเล็กข้อมูลที่เก็บไม่สามารถเป็นตัวแทนของพนักงานทั้งองค์กรได้ในโอกาสหน้าอาจจะเปลี่ยนแปลงงานวิจัยเป็นการค้นคว้าเชิงปริมาณเพื่อสามารถที่จะได้ผลครอบคลุมประชากรทั้งองค์กร

บรรณานุกรม

- Bridges, W., (2003). Managing transitions. Making the most of change. (2nd Ed). Nicholas Brealy Publishing.
- Daft, R. L. (2013). Organization Theory and Design 11th Edition. Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Kanassanan Janewattananond. (2017) . Change Management in Thai Procurement Organization : A case study in A Thai Construction Company (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- Kotter, J. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kotter, J., Cohen, D. (2002). The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kurt Lewin. (Robbins and Judge, 2015) . Organizational Behavior, .(16th Edition). Pearson Publishing.
- จิระพงษ์ เรืองกุล. (2556). การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิดกระบวนการและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน กรกฎาคม – ธันวาคม.
- โชติรส รัตนมณูญ. (2557). การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศไทย เพื่อหาการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและจัดขบวนการเปลี่ยนแปลง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล, สาขา LEADERSHIP AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- ทิพย์ กาญจนา วงศ์กาญจนา. (2009). อุปสรรคของการพัฒนาองค์กร. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.gotoknow.org/posts/274929 สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2561.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นครินทร์ เทพช่วย. (2559) . การศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและเตรียมความพร้อมของพนักงานฝ่ายขายโดยมีผลกระทบต่อเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร กรณีศึกษาบริษัทจัดจำหน่ายเครื่องดื่มแอลกอฮอล์พร้อมดื่มแห่งหนึ่ง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ภัทรา ลอยใหม่. (2554). ความฉลาดทางอารมณ์กับความพึงพอใจในการทำงาน (สารนิพนธ์ปริญญาพัฒนาชุมชนมหาบัณฑิต) ภาควิชาพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- มุกดา ศรีรงค์. (2542). ความรู้สึกทางอารมณ์หมายถึง? (Emotion). [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา www.im2market.com/2016/10/07/3615 สืบค้นเมื่อวันที่ 20มิถุนายน 2561.
- รักษ์วัลย์ แยมกสิกร. (2559) . ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ร้านอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล, สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร
- วิลาวัลย์ อันมาก. (2556). การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาสาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร การจัดการมหบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อเท็จจริง

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่าหรือเท่ากับ 25 ปี
 26 – 35 ปี
 36 – 45 ปี
 46 – 55 ปี
 มากกว่า 56 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาในการทำงานในบริษัท

- ต่ำกว่า 3 ปี
 3 – 5 ปี
 6 – 10 ปี
 11 – 15 ปี
 มากกว่า 16 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 คำถามประเมินการรับรู้และความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรตามขั้นตอน Kotter

1. บริษัทได้แจ้งข่าวเรื่องการเปลี่ยนแปลงเมื่อไหร่
2. บริษัทได้บอกความจำเป็นหรือเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้แก่ท่านหรือไม่
3. ครั้งแรกที่คุณได้ยินเรื่องการซื้อกิจการและมีการเปลี่ยนแปลงท่านรู้สึกอย่างไร
4. องค์กรได้ชักชวนคุณในเรื่องการเป็นแกนนำในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่
5. คุณว่า Change Agent ที่มีทำหน้าที่ได้ดีหรือไม่ อย่างไร (แกนนำการเปลี่ยนแปลง)
6. คุณทราบถึง เป้าหมายและนโยบายใหม่ขององค์กรอย่างไรบ้าง
7. คุณรู้สึกอย่างไรกับเป้าหมายและนโยบายใหม่ขององค์กร
8. ตอนที่ได้กำหนดเป้าหมายออกมาแล้ว ท่านรับรู้ถึงข่าวสารจากวิธีใด
9. สิ่งที่องค์กรสื่อสารกับคุณเรื่องเป้าหมายคุณเข้าใจว่าอย่างไรบ้าง
10. องค์กรได้มีการกระตุ้นท่านในการทำสิ่งๆใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงไหม
11. องค์กรให้อำนาจในการตัดสินใจคุณในการทำสิ่งต่างๆในนโยบายใหม่อย่างไร
12. ท่านรู้สึกอย่างไรกับลูกค้ายรายแรกที่มีหลังจากองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

ส่วนที่ 3 ประเมินเรื่องอารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน

1. ตอนที่ได้ยินว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งแรกท่านรู้สึกอย่างไร
2. ท่านรู้สึกอย่างไรในวิธีการที่องค์กรใช้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้
3. ในระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงไปได้สักระยะหนึ่งแล้วท่านยังมีความรู้สึกอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงยังมีอารมณ์ความรู้สึกเหมือนเดิม หรือมีอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม

1. ท่านอยากแนะนำองค์กรเรื่องอะไรในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้