

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน  
กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน  
กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



.....  
นางสาวกิระเนตร วิทยานรัตนา  
ผู้วิจัย

.....  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์

.....  
ศุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ดวงพร อาภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เนื่องด้วยได้รับความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์พรเกษม กันตามระ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความรู้ และให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง ในการดำเนินงานสารนิพนธ์ฉบับนี้ ตลอดจนติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดเสมอมา เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข สารนิพนธ์ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสมบูรณ์ในที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร และพนักงาน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย ที่สละเวลาให้สัมภาษณ์กับผู้วิจัย ซึ่งให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ ทำให้ผู้วิจัย ได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและได้รับข้อมูลเชิงลึก เพื่อใช้ประกอบการวิจัยในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัว ที่สนับสนุนการศึกษาและคอยดูแลเอาใจใส่ ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการวิจัยนี้ และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ รุ่น 19C ที่คอยช่วยเหลือและเกื้อหนุนผู้วิจัยด้วยดีตลอดภาคการศึกษา และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่น จนทำให้สารนิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

ภิระเนตร์ วิทยานรัตนา

การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน: กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบัน  
การเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง

ORGANIZATIONAL STRUCTURE CHANGE AND ITS EFFECTS ON EMPLOYEES:  
A CASE STUDY OF A SPECIALIZED FINANCIAL INSTITUTION

ภิระเนตร์ วิทยานรटना 5950354

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ, Ed.D.,  
สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน  
กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงาน ผลกระทบ  
จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่มีต่อพนักงาน ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ และ  
ความรู้สึกรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ มีเก็บข้อมูลจาก  
การสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน ฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และ  
ปฏิบัติการรับประกัน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและเห็นด้วย  
หากการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กร สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง  
องค์กร ได้แก่ ผู้นำองค์กร การสื่อสาร และนโยบายที่ชัดเจน โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่งผลกระทบต่อ  
ด้านธุรกิจภาพรวมขององค์กร คือ น่าจะทำให้ธุรกิจภาพรวมดีขึ้น และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ส่งผลกระทบต่อ  
ด้านโครงสร้างองค์กร คือ โครงสร้างองค์กรขยายตัวเพิ่มขึ้น และมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้น ส่งผลกระทบต่อ  
บุคลากร คือ พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน และพนักงานต้องยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงให้ได้  
สำหรับปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ ได้แก่ บุคลากร ผู้นำองค์กร และทรัพยากรต่าง ๆ

ในด้านความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่  
1) ระยะสิ้นสุด พนักงานมีความรู้สึกตกใจ ไม่ยอมรับความจริง และตื่นเต้น 2) ระยะกลาง พนักงานมีความรู้สึก  
ไม่แน่นอน กังวล และสับสน 3) ระยะเริ่มต้นใหม่ พนักงานมีความรู้สึกต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร  
2 ด้าน ได้แก่ ในด้านดี คือ รู้สึกโล่งใจและสบายใจ และในด้านไม่ดี คือ รู้สึกว่าทำงานหนักขึ้นและเหนื่อยขึ้น

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร/ พนักงาน/ ความรู้สึก

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	2
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	2
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กร	4
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	6
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	7
2.4 ทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Kotter's 8 steps of Change Process)	12
2.5 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition)	14
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>31</b>
3.1 รูปแบบการวิจัย	31
3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	32
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	32
3.4 การเก็บข้อมูล	33
3.5 การออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์	33
3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	35
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย	36
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	<b>37</b>
4.1 คำถามส่วนที่ 1	37
4.1.1 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร	37
4.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	39
4.1.3 ความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออก	40
4.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จ ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออก	42
4.1.5 การสื่อสารของผู้นำองค์กรให้พนักงานรับรู้ ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	43
4.1.6 ความมีประสิทธิภาพของการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของผู้นำองค์กร	44

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.7 ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	46
4.1.8 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ	49
4.2 คำถามส่วนที่ 2	51
4.2.1 วิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	51
4.2.2 ความรู้สึกของพนักงาน เมื่อทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร	52
4.2.3 สิ่งที่พนักงานคิดว่าต้องสูญเสีย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรเกิดขึ้น	54
4.2.4 ความรู้สึกของพนักงาน ขณะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร	56
4.2.5 สิ่งที่พนักงานต้องการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร และนำพาพนักงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ	58
4.2.6 คำแนะนำจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	60
4.2.7 ความรู้สึกของพนักงาน หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรจบสิ้นลงและเริ่มต้นสิ่งใหม่	61
4.2.8 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม ต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	62



## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>65</b>
5.1 อภิปรายผล	65
5.1.1 ทิศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	65
5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	67
5.1.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	68
5.1.4 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ	69
5.1.5 ความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง	70
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	72
5.2.1 การสื่อสารของผู้นำองค์กร	72
5.2.2 ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบาย	73
5.2.3 การเตรียมความพร้อมและวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	73
5.2.4 ด้านทรัพยากรบุคคล	74
5.2.5 ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน	74
5.2.6 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน	74
5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป	75
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>76</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>79</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	23



## สารบัญรูปร่างภาพ

รูปภาพ	หน้า
2.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges	16



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันกำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้วยความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้โลกเล็กลง การติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน สามารถทำได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า องค์กรก็เช่นเดียวกัน จะต้องมี การปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ให้ได้

สถาบันการเงินเฉพาะกิจของรัฐก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบัน จากสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทการค้าโลก สถาบันการเงินเฉพาะกิจต้องพยายามขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าตามนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ตลอดจนต้องบริหารงานแบบ มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อสนับสนุนให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุผลสำเร็จภายใต้ การบริหารจัดการด้วยธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ปัจจุบันประเทศไทยมีสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ สถาบันการเงินเฉพาะกิจที่ทำหน้าที่เป็นธนาคาร ที่ให้บริการทางการเงินทั้งด้านเงินฝากและให้สินเชื่อ จำนวน 4 แห่ง และสถาบันการเงินเฉพาะกิจ ที่ทำธุรกิจตามขอบเขตที่กำหนด โดยให้บริการแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่รับเงินฝากจากประชาชน ทั่วไป จำนวน 4 แห่ง

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินของ รัฐ มีกระทรวงการคลังถือหุ้น 100% จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2536 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กันยายน 2536 มีบทบาทหน้าที่ในการ ส่งเสริมและสนับสนุนการส่งออก การนำเข้า การลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้อย่างเต็มที่ อันจะส่งผลให้ผู้ส่งออกมีความมั่นใจในการขยายธุรกิจส่งออกไปยังตลาดหลักหรือตลาดใหม่ เพิ่มขึ้น ได้สังเกตเห็นและตระหนักถึงการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและการค้าโลก พร้อมทั้งตอบสนองนโยบายรัฐบาล และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การค้า

การลงทุนระหว่างประเทศของไทย โดยกำหนดนโยบายเร่งรัดอาวูร SMEs ผลักดันการเติบโตของภาคส่งออกและรุกขยายธุรกิจออนไลน์ในโลศยุคใหม่ ตามแผนแม่บท 10 ปี (ปี 2560-2570) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งใหญ่ มีหลายฝ่ายงานที่ได้รับผลกระทบจากการรวมและแบ่งแยกฝ่ายงาน หนึ่งในนั้นคือ ฝ่ายรับประกันการส่งออก ที่ถูกแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย เพื่อรองรับและสนับสนุนการขยายตลาดประกันการส่งออกและลงทุนอย่างครบวงจร โดยแบ่งแยกการดำเนินงานออกจากกันอย่างชัดเจนระหว่างฝ่ายงานด้านการตลาดที่หาลูกค้ารายใหม่และดูแลลูกค้ารายเดิม (front office) และฝ่ายงานด้านการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง (back office) เพื่อให้แต่ละฝ่ายงาน ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมีความคล่องตัวมากขึ้น

การแบ่งแยกฝ่ายงานดังกล่าวที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกตำแหน่งในฝ่ายงานทั้งในด้านของขั้นตอนการปฏิบัติงานและด้านจิตใจไม่มากก็น้อย ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีผลกระทบต่อพนักงาน รวมถึงศึกษาถึงทัศนคติในแง่มุมต่าง ๆ ของพนักงานเมื่อรับรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

## 1.2 คำถามงานวิจัย

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรส่งผลกระทบต่อพนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร
2. เพื่อศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่มีต่อพนักงาน และปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ
3. เพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง จนกระทั่งสิ้นสุดการเปลี่ยนแปลง

## 1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงาน ฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และ

ฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน มีระยะเวลาในการศึกษางานวิจัยตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2561

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงาน หมายถึง พนักงานระดับผู้บริหารฝ่าย, ผู้บริหารส่วน/ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน และ พนักงานระดับปฏิบัติการของฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และ ฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน

สถาบันการเงินเฉพาะกิจ หมายถึง ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนา โครงสร้างการบริหารงานขององค์กรจากโครงสร้างเดิม ตลอดจนการปรับปรุง โครงสร้างและหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1. ทำให้ทราบความคิดเห็นและทัศนคติของพนักงานในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมถึงความรู้สึกรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง
2. ทำให้ทราบถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่มีต่อพนักงานในแง่ของปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ
3. สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับพนักงาน หากองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในอนาคต
4. เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่มีต่อพนักงาน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน ทัศนศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.4 ทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Kotter’s 8 steps of Change Process)
- 2.5 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition)
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบของงาน เพื่อควบคุมพฤติกรรมของคน โครงสร้าง เมื่อจัดแล้วก็จะมีกำหนดกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพื่อรองรับโครงสร้างให้คนต้องปฏิบัติตาม (อุทัย เลหาวิเชียร, 2540: 70)

โครงสร้างองค์กร คือ การจัดรูปแบบของงาน แยกแยะให้เห็นถึงการทำงานของกลุ่มหรือหน่วยงาน และบุคคล ภายใต้โครงสร้างที่องค์กรกำหนดไว้ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของคน ซึ่งจะต้องกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้คนปฏิบัติตาม เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ (ดวงฤดี ร่อนแก้ว, 2548: 18)

โครงสร้างขององค์กร หมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ในองค์กรมีการแสดงรายละเอียดของการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการทำงานและยังเกี่ยวข้องกับรูปแบบของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายทางเดินของงาน ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร รายงาน และควบคุม ช่วยให้มี



การทำงานอย่างเป็นทางการเกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า โครงสร้างขององค์กรมีลักษณะที่จะแสดงให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ และแสดงถึงความสัมพันธ์ในลักษณะต่าง ๆ ของหน่วยงานในองค์กร (พิมล เอี่ยมผา, 2554: 10)

โครงสร้างองค์กร หมายถึง แบบแผนอย่างเป็นทางการของความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างงานต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารและการบังคับบัญชาและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรถูกกำหนดขึ้นเป็นแนวทางว่าทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรถูกนำไปใช้งาน เพื่อที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โครงสร้างขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงได้ในแต่ละช่วงเวลา โดยที่โครงสร้างขององค์กรจะเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์ หรืออาจจะกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ที่องค์กรเลือกจะเป็นตัวกำหนดการแบ่งงาน รูปแบบที่เหมาะสมของการไหลเวียนข้อมูล และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กร (มัลลิกา ต้นสอน, 2543: 102)

โครงสร้างองค์กร คือ แนวทางในการบริหารจัดการกลุ่มงานตามลักษณะ ด้วยการแบ่งแยกงานตามความชำนาญให้เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญของบุคลากร และพฤติกรรมของหน่วยงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นทางการ ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรในการใช้อำนาจสั่งงานหรือมอบหมายงาน และระดับของการติดต่อระหว่างหน่วยงาน หรืออธิบายเพิ่มเติมได้ว่ากลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นการจัดระบบกระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน ทั้งในส่วนของงานแบ่งประเภทงาน การแบ่งงาน การประสานงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและงาน โดยทั่วไปโครงสร้างองค์กรจะปรากฏให้เห็นอยู่ในรูปแบบของแผนผังองค์กร ซึ่งแผนผังองค์กรทำหน้าที่ คือ 1) ช่วยในการจัดกลุ่มประเภทของงานที่เหมือนกันเข้าไว้ด้วยกัน 2) ช่วยในการนำเสนอข้อมูลผ่านเครือข่าย 3) ช่วยในการกำหนดโครงสร้างอำนาจในการตัดสินใจ 4) ช่วยในการประสานงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ 5) ช่วยในการเชื่อมโยงหน่วยงานภายในองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรยังสามารถอธิบายได้ในมุมมองของโครงสร้างธุรกิจ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของธุรกิจ เพื่อให้องค์กรธุรกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มธุรกิจหรือลูกค้า นั่นเอง (อัมพร นาถพิริยรัตน์, มณฑล สรไกรกิติกุล 2559: 64)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบงานและความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ซึ่งเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น งาน การสื่อสาร การบังคับบัญชา และทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยองค์กรจะต้องมีกฎ ระเบียบและข้อบังคับในการทำงาน เพื่อดำเนินองค์กรให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



## 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สภาพที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ทองใบ สุธาชัย, 2551)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การปรับเปลี่ยนพันธกิจ การลงทุน โครงสร้าง เทคโนโลยี ระบบงาน วิธีการ หรือกระบวนการในการทำงานในทุก ๆ เรื่อง ทั้งที่เป็นกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน และกระบวนการย่อย รวมทั้งการปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน (จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์, 2550)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ผู้บริหารต้องเป็นผู้จัดการกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนั้น ร็อบบินส์และโคลเตอร์ ยังกล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย (1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพตลาดหรือการแข่งขัน กฎระเบียบทางราชการ เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจโลก การเมืองโลก และการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการจัดการ โดยเฉพาะด้านการบริหารบุคคล เกิดแนวความคิด ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การดำเนินงานภายในองค์กร คือต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ พนักงานขององค์กร ที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านอายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงการนำเครื่องจักรใหม่ ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต เป็นต้น (ร็อบบินส์และโคลเตอร์, 2008 และร็อบบินส์, 1994 อ้างถึงใน ซาติชาย คงเพ็ชรศิษฐ์, วีระวัฒน์ จันทิก, 2559: 3-4)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่และการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549) การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และ 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) (Society for Human Resource Management, 2005)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ทั้งทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับคนซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ

ทัศนคติ ที่จำเป็นก่อน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556: 8)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Yossyingyong, 2005)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงนี้จะเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ และการขยายขอบเขตไปสู่สากล (Yavirach, 2013)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดหรือบางส่วน จากสภาพปัจจุบัน ไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่องค์กรคาดหวังไว้ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาวะปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม หรือการลดต้นทุน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยภายนอกและภายใน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ไมค์ เบียร์ (Mike Beer, 2006) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- 2.3.1.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) ปรับส่วนประกอบ เพื่อให้ผลงานโดยรวมดีขึ้น
- 2.3.1.2 เปลี่ยนแปลงเพื่อลดต้นทุน (cost cutting) ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น
- 2.3.1.3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change) มุ่งที่ขั้นตอนการทำงานเพื่อประสิทธิผลดีขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น
- 2.3.1.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) มุ่งที่คนในองค์กร

เปลี่ยนการบริหารจากการสั่งการและควบคุม เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม มองจากภายนอก เข้ามาภายใน (outward – looking customer focus)

### 2.3.2 การเปลี่ยนแปลงมี 2 แบบ ดังนี้

2.3.2.1 การเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบครั้งเดียวจากอดีตอย่างทันทีทันใด โดยศักยภาพขององค์กรจะถูกยกระดับขึ้นไปในจุดที่หวังว่าจะมีผลงานสูงขึ้น หรือมีทิศทางที่มีความหวังมากกว่าเดิม

2.3.2.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Incremental Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องและเกิดขึ้นในขั้นตอนเล็ก ๆ หลายขั้น คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นเพิ่มขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.3 แนวทางการเปลี่ยนแปลง มี 2 แนวทาง คือ

2.3.3.1 ทฤษฎี E แนวทางด้านเศรษฐศาสตร์เป้าหมายคือเพิ่มมูลค่า ให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยอาศัยการทำให้กระแสเงินสดในระยะสั้น และราคาหุ้นเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่าย การลดขนาดองค์กร และการขายทรัพย์สิน เพื่อบรรลุเป้าหมาย

2.3.3.2 ทฤษฎี O แนวทางด้านความสามารถขององค์กร ความมุ่งมั่น (Commitment) ของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง สัญญาที่ไม่เป็นทางการ (implicit contract) กับพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น โครงสร้างองค์กรมีระดับชั้นน้อยลง สร้างความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงาน บริษัทส่วนใหญ่มักจะใช้การผสมผสานทั้ง 2 ทฤษฎี เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ บริษัทที่สามารถผสมผสานทั้งแนวทางที่อ่อน และแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จอย่างมาก ทั้งด้านการทำกำไรและผลผลิต

### 2.3.4 องค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีเงื่อนไขครบ 3 ประการ ดังนี้

2.3.4.1 ผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและมีประสิทธิผล

2.3.4.2 คนในองค์กรมีความรู้สึกและมีแรงจูงใจส่วนตัวที่จะเปลี่ยนแปลง

2.3.4.3 องค์กรไม่มีระดับชั้นและคนในองค์กรมีความเคยชินกับงานที่

ต้องทำร่วมกัน

### 2.3.5 การจัดการกับปัญหาเรื่องลำดับชั้น มี 2 วิธี คือ

2.3.5.1 ผลักดันให้องค์กรมีการบริหารแบบกระจายศูนย์ แต่ละหน่วยธุรกิจมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวเองได้มากขึ้น

2.3.5.2 สร้างโอกาสให้คนในหน่วยงานในระดับที่ต่างกัน มีโอกาสทำงานแบบมีส่วนร่วมด้วยกัน

การทำองค์กรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มในหน่วยงานที่พร้อมแล้ว และใช้เป็นหน่วยทดลองริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง จากนั้น สร้างการทำงานที่มีส่วนร่วมให้มากขึ้น ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม สัมผัสคนทำงานระดับปฏิบัติการ เปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้ฝึกฝนการทำงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานที่มีหน้าที่ต่างกัน และให้คนในองค์กรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น

### 2.3.6 7 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง

ไมค์ เบียร์ (Mike Beer, 2006) ได้กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงดังนี้

2.3.6.1 ขั้นตอนที่ 1 ระดมกำลังและความมุ่งมั่น ร่วมกันระบุปัญหาขององค์กรและแนวทางการแก้ไข

2.3.6.2 ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.3.6.3 ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำ พิจารณาผู้จัดการของหน่วยที่เป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับแรก และอย่าให้ภาวะผู้นำอยู่กับพนักงานที่ทำงานสนับสนุนพนักงานในสายหลัก

2.3.6.4 ขั้นตอนที่ 4 มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม ต้องมุ่งความสนใจสิ่งที่จะมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและจับต้องได้

2.3.6.5 ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก แล้วกระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากระดับบน

2.3.6.6 ขั้นตอนที่ 6 การสถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบ และโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยการยอมรับ ความเสี่ยง และความพยายามจากคน ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนำไปทำเป็นนโยบายว่า เราจะทำงานให้สำเร็จได้อย่างไร และติดตามผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.3.6.7 ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและปรับกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้

### 2.3.7 ปัจจัยด้านสังคมและมนุษย์

องค์กร คือ ระบบสังคมอย่างหนึ่ง จะมีความเป็นเอกลักษณ์ มีความสัมพันธ์ มีสังคม ทักษะคิด อารมณ์ และอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน ดังนั้น ถ้าจะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบการเปลี่ยนแปลง จะมีความขัดแย้งกับระบบสังคมที่มีอยู่ และได้มีการสำรวจฐานะของคนที่เป็นพนักงานใน 3 ประเภท คือ พนักงานทั่ว ๆ ไป (Rankand File) ผู้ต่อต้าน (Resisters) และตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) โดยแต่ละพวกมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันและต้องการการจัดการที่แตกต่างกัน

#### 2.3.7.1 พนักงานทั่ว ๆ ไป (Rankand File) Discovery Learning Inc.

แห่งเมืองกรีนส์โบโร ในรัฐนอร์ท คาโรไลนา ได้สร้างวิธีที่ใช้ในการวัดแนวโน้มการตอบสนองของคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยจะบอกว่าสไตล์แบบไหนที่น่าจะเป็นในโมเดล “Conservers” เป็นลักษณะของคนที่ชอบกับสถานการณ์ในปัจจุบัน สบายใจกับการเปลี่ยนแปลงในแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่พวก “Originators” ชอบการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็ว การปรับรู้อทั้งระบบ วัดอุปประสงค์ของพวกเขาคือ ทำลายกับโครงสร้างที่มีอยู่ส่วนพวก “Pragmatists” สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สามารถแก้ปัญหาและความท้าทายในปัจจุบัน แม้จะยึดติดกับโครงสร้างที่มีอยู่บ้าง แต่ก็น้อยกว่าโครงสร้างที่จะช่วยทำให้ประสบผลสำเร็จ และถ้าสามารถรู้ว่าผู้ร่วมงานและตัวคุณเองอยู่จุดไหนในแกนของความชอบในการเปลี่ยนแปลงดังเช่นที่กล่าวมานี้ จะทำให้สามารถจัดการกับคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.7.2 ผู้ต่อต้าน (Resisters) แมคคิอาเวลลิ (Machiavelli) กล่าวไว้ว่า “ศัตรูของผู้ปฏิรูป คือ คนทั้งหลายที่มีผลประโยชน์จากกฎเกณฑ์เดิม ๆ”

พอล ลอว์เรนซ์ (Paul Lowrance) เขียนไว้ในบทความ “How to Deal with Resistance to Change” ในวารสาร Harvard Business Review ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ถูกริเริ่มมาจากพนักงานที่ทำงานกันอย่างใกล้ชิดมักจะดำเนินงานไปได้อย่างรวดเร็ว ส่วนการเปลี่ยนแปลงที่ถูกยึดเหี้ยมาจากคนภายนอก จะถูกความความยืดหยุ่นที่มีพลังของสังคม ทำให้เกิดการต่อต้านและความคับแค้นใจ



### 2.3.7.3 ตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ผู้ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

เอเวอเรตต์ โรเจอร์ (Everett Roger) อธิบายถึงพวกตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นเหมือนรูปปั้นที่เท้าข้างหนึ่งอยู่ในโลกเก่า และอีกข้างหนึ่งอยู่ในโลกใหม่ เป็นผู้สร้างสะพานให้ทอดข้ามไปและทำให้ผู้อื่นข้ามตามไปได้ เขาช่วยให้คนอื่นเห็นว่าอะไรคือปัญหา แล้วทำให้พวกเขาเชื่อว่าต้องคว้ามันเอาไว้

โดนัลด์ ซัล (Donald Sull) แนะนำไว้ใน Harvard Business Review ว่าผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะเป็นตัวแทนที่แสดงถึงทั้งสองด้านของเหรียญ คือ มีมุมมองใหม่ ๆ ในธุรกิจ และมีความชื่นชมอย่างยิ่งกับวัฒนธรรมขององค์กรที่เป็นอยู่

### 2.3.8 ขั้นตอนในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงทำให้คนต้องปฏิบัติหรือดูหมองในทางที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยง รวมถึงการคุกคามต่อความเคารพในตนเอง คนจะไม่สบายใจกับความเสี่ยง และจะหลีกเลี่ยงหรือปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้วยการผ่านขั้นตอนทางจิตวิทยาที่สามารถคาดการณ์ได้ ขั้นตอนเหล่านี้คล้ายกับกระบวนการที่คนเรารู้สึกเมื่อต้องสูญเสียคนที่เรารักไป มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.3.8.1 ตื่นตระหนก (Shock) มักจะหยุดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพยายามปกป้องตัวเอง คนจะรู้สึกไม่ปลอดภัย หวาดกลัว ไม่กล้าลงมือทำอะไร ไม่กล้าเผชิญกับความเสียหาย และผลงานก็จะตกต่ำ ผู้บริหารที่ดี ต้องเตรียมตัวคนของเขาให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง ได้นานพอ ก่อนที่ความตื่นตระหนกที่แท้จริงจะมาถึง

2.3.8.2 ถอยกลับเพื่อตั้งรับ (Defensive Retreat) คนที่ตกอยู่ในห้วงวังวนของการเปลี่ยนแปลง จะถอยเพื่อตั้งรับ เกาะติดกับอดีต ความขัดแย้งนี้ขัดขวางความยอมรับความเสี่ยง และสถานการณ์ถูกมองว่ามีความไม่ปลอดภัยสูงมากเกินไป จะมีความโกรธและต่อว่าในสิ่งที่พวกเขาถูกกระทำ พฤติกรรมนี้จะลดประสิทธิภาพของเขาเอง แต่ผู้จัดการสามารถทำบางสิ่งเพื่อช่วยให้พวกเขาผ่านพ้นขั้นตอนนี้ไป เช่น ทำสิ่งที่คุณทำได้ เพื่อทำให้ผู้ที่อยู่ในสภาวะกำลังถอยยังคงติดต่อกับกลุ่มอยู่ เปิดโอกาสให้คนได้ระบายออกซึ่งความคับอกคับใจและความรู้สึกกังวลใจ

2.3.8.3 รับรู้ (Acknowledgement) ในที่สุดคนส่วนใหญ่จะเลิกปฏิเสธความจริงของการเปลี่ยนแปลง และรับรู้ว่าเขาได้สูญเสียบางสิ่งไป คิดที่จะลองเสี่ยงมากขึ้น โดยแต่ละความเสี่ยงที่ประสบผลสำเร็จ จะสร้างความมั่นใจ และเตรียมคนพร้อมที่จะเผชิญกับมันมากขึ้น ด้วยการรับคำร้องเรียน และตั้งคำถามที่ว่า “คุณรู้สึกอย่างไรกับสิ่งนี้” เพื่อช่วยแก้ปัญหาทางอารมณ์ของคนใน ขั้นตอนนี้ แต่ต้องเริ่มเน้นให้เห็นถึงประโยชน์ของสถานการณ์ใหม่ควบคู่กันไป

2.3.8.4 ยอมรับและปรับตัว (Acceptance and Adaptation) หมายถึง การปล่อยวางจากเหตุการณ์เก่า ๆ รวมไปถึงความเจ็บปวด ความสับสน และความกลัวที่เกิดขึ้นใน ขั้นตอนแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลง พนักงานส่วนใหญ่จะยอมรับในสถานการณ์ใหม่และปรับตัว ฟังระลึกเสมอว่าคนจะให้ความสนใจในงานที่ได้รับมอบหมายน้อยกว่าการที่พวกเขาจะเข้ากับ กลุ่มได้อย่างไร พยายามทำความเข้าใจว่าแต่ละคนมีความต้องการที่จะรู้สึกว่าจะประสบความสำเร็จ

## 2.4 ทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Kotter's 8 steps of Change Process)

John P. Kotter (1996) ได้อธิบายถึงทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไว้ดังนี้

### 2.4.1 สร้างความรู้สึกรเร่งด่วน (Establish a sense of urgency)

ทำให้คนในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร ขั้นตอนการอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจนี้ สำคัญมาก มิฉะนั้นจะเกิดแรงต้านได้ง่าย

### 2.4.2 สร้างทีมงานแกนนำ (Create a guiding team)

ควรรหาพนักงานแกนนำ (Change agents) โดยในองค์กรเล็ก อาจมีประมาณ 3-5 คน ส่วนในองค์กรใหญ่อาจมีประมาณ 20 - 50 คน ซึ่งคนกลุ่มนี้ ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถ เชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีทักษะในการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น

### 2.4.3 กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Develop a vision and strategy)

ควรวางเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานของบริษัทให้ชัดเจน ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ทำได้โดยการนำเป้าหมายองค์กร ในระยะ 3 ปี/5 ปี/10 ปี มาปรับรวมกันให้เป็นวิสัยทัศน์ หรืออาจคิดได้จากการยกจุดแข็งขององค์กรขึ้นมา แล้วคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่านั้นร่วมกัน แล้วจากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาขยายความเป็นพันธกิจ (mission) เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

### 2.4.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the vision)



หากต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนใด ก็ควรมีกองทัพอาสาแทรกอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ โดยคนกลุ่มนี้ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่กำลังทำ สามารถสื่อสารไปสู่คนอื่น ๆ และนำผลตอบรับ (feedback) กลับมาบอกเราได้ ซึ่งองค์กรควรให้อำนาจบางส่วนในการตัดสินใจกับพวกเขา เพื่อแสดงให้เห็นว่ากองทัพอาสาสามารถเป็นปากเป็นเสียงให้คนอื่น ๆ ได้จริง และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนกลุ่มนี้อีกด้วย

#### 2.4.5 ให้อำนาจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม (Enable action)

การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดี เราควรต้องปรับ 2 สิ่ง คือ 1) ความรู้สึก – หาข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เจอ และปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้น 2) ทักษะความสามารถ – พัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของตนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

#### 2.4.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Create short-term wins)

การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนประสบความสำเร็จ อาจเกิดขึ้นได้ช้า และค่อยเป็นค่อยไป จึงอาจทำให้คนในองค์กรที่มองไม่เห็นภาพรวม รู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้น เป็นชัยชนะเล็ก ๆ ระหว่างทาง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกประสบความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง

#### 2.4.7 ต่อยอดการเปลี่ยนแปลง (Make more change)

สามารถทำได้โดยการสร้างสมดุลระหว่างการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) เช่น ด้านการวางแผน การตั้งงบประมาณ การแก้ปัญหา และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) เช่น การให้ทิศทาง การเลือกคนให้เหมาะกับงาน การสร้างแรงบันดาลใจ การผลักดันในทีมพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

#### 2.4.8 ทำให้การเปลี่ยนแปลงหยั่งรากลึกและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Make change stick)

ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่พนักงานมีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยน และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่เสมอ

## 2.5 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition)

### ความแตกต่างระหว่าง Transition กับ Change

Change คือ สิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเห็นด้วยหรือไม่ เป็นการเปลี่ยนที่เกิดขึ้นและจบลงในเวลาอันรวดเร็ว (Mindtools the editorial team, 1996 - 2016)

Transition คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการยอมรับในตัวบุคคลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ดังนั้น ในการข้ามผ่านช่วงของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เราจึงจำเป็นต้องถามตัวเองว่าอะไรคือสิ่งที่เราต้องเลิก และจำเป็นต้องทำ เพื่อการเปลี่ยนแปลง เราจำเป็นต้องใช้วิธีใด และส่วนไหนในตัวเราที่ไม่ควรทำอีกต่อไป ทั้งนี้ ในเชิงของการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มุ่งเน้นไปที่การช่วยให้บุคลากรข้ามผ่านกระบวนการที่ยากลำบากให้เกิดความยุ่งยากให้น้อยที่สุด (William Bridges, 2003)

William Bridges (2003) ที่ปรึกษาด้านการเปลี่ยนแปลง ได้อธิบายทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) ในหนังสือ "Managing Transitions" ในปี พ.ศ. 2534 ว่าเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่าน (Transition) ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงคือสิ่งที่เกิดขึ้นกับคน แม้ว่าพวกเขาจะไม่เห็นด้วยก็ตาม แต่สำหรับการเปลี่ยนผ่าน คือสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคนเมื่อพวกเขาผ่านการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่การเปลี่ยนผ่านมักเกิดขึ้นช้ากว่า

แบบจำลองถูกแบ่งขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ขั้น เมื่อคนประสบกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

### 2.5.1 ระยะเวลาที่ 1 ระยะสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending)

คนเข้าสู่ช่วงเริ่มแรกของการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก ในระยะนี้ คนมักถูกมองว่ามีความต้านทานและความวุ่นวายทางอารมณ์ เนื่องจากพวกเขากำลังถูกบังคับให้ออกจากสิ่งที่ตนพอใจ ดังนั้นจึงส่งผลให้พวกเขาประสบกับอารมณ์เหล่านี้ ได้แก่ ความกลัว การปฏิเสธ ความโกรธ ความโศกเศร้า อาการเวียนศีรษะ ความไม่สมหวัง ความไม่แน่นอน ความรู้สึกสูญเสีย เป็นต้น

ในระยะนี้ คนต้องยอมรับว่ามีบางอย่างกำลังจะจบลง ก่อนที่จะต้องเริ่มต้นยอมรับแนวคิดใหม่ หากองค์กรไม่รับรู้ถึงอารมณ์ที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ องค์กรอาจต้องเผชิญกับการต่อต้านตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด

สำหรับการบริหารจัดการกับคนในระยะนี้ สิ่งสำคัญที่สุด คือ ต้องยอมรับการต่อต้านและเข้าใจอารมณ์ของพวกเขา ให้เวลาในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และพยายามทำให้ทุกคนพูด

ถึงสิ่งที่ตัวเองรู้สึกออกมา พร้อมทั้งต้องรับฟังอย่างเห็นใจและสื่อสารอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น อีกทั้งองค์กรต้องทำให้เห็นว่าพวกเขาจะสามารถใช้ทักษะ ประสิทธิภาพและความรู้ได้อย่างไรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และต้องสื่อสารว่าองค์กรจะให้สิ่งที่พวกเขาต้องการ เช่น การฝึกอบรม ทรัพยากรในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมใหม่ เนื่องจากคนมักจะกลัวสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ ดังนั้นควรให้ความรู้แก่พวกเขาเกี่ยวกับอนาคตที่ดีขึ้นและสื่อสารว่าความรู้และทักษะของพวกเขาเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ไปสู่ขั้นต่อไป

### 2.5.2 ระยะเวลาที่ 2 ระยะเวลากลาง (The Neutral Zone)

ในระยะนี้เปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างสมัยเก่าและใหม่ คนยังคงติดอยู่กับสิ่งเดิม ๆ ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงพยายามปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ คนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมักจะมีอารมณ์ความรู้สึกสับสน ไม่แน่ใจและไม่อดทน นอกจากนี้ ยังอาจมีภาระงานที่มากขึ้น เนื่องจากพวกเขาใช้ระบบใหม่และวิธีการใหม่ในการทำงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีเพียงใด

คนมักจะประสบกับอารมณ์เหล่านี้ ได้แก่ ความไม่พอใจต่อการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ขวัญกำลังใจต่ำและผลผลิตต่ำ ความวิตกกังวลเกี่ยวกับบทบาทสถานะหรืออัตลักษณ์ของตน ความสงสัยเกี่ยวกับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตาม ในระยะนี้ ยังสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการเริ่มต้นสิ่งใหม่ที่ดี และเป็นช่วงเวลาที่ดีในการกระตุ้นให้คนลองใช้วิธีคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ

สำหรับการบริหารจัดการกับคนในระยะนี้ คำแนะนำมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากในช่วงข้ามผ่านนี้ คนจะรู้สึกว่าเป็นช่วงเวลาที่ไม่สบายใจและดูเหมือนว่าจะไม่มีความคืบหน้าใด ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรควรสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ในเชิงบวกเกี่ยวกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง

พร้อมทั้งเตือนพวกเขาถึงเป้าหมายของทีมและกระตุ้นให้พวกเขาพูดคุยเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังรู้สึก นอกจากนี้ ยังควรพบปะและพูดคุยบ่อย ๆ เพื่อให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีที่พวกเขากำลังดำเนินการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นในระยะนี้ก็เป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พวกเขาได้รับชัยชนะอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะช่วยในการสร้างแรงจูงใจเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ให้สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานและสื่อสารให้พวกเขารับรู้ ว่า พวกเขาสามารถมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

### 2.5.3 ระยะเวลาที่ 3 ระยะเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

ในระยะนี้ คือ ช่วงเวลาแห่งการยอมรับและความกระตือรือร้น คนเริ่มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง พวกเขากำลังสร้างทักษะที่จำเป็นที่จะนำมาใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในรูปแบบใหม่ และกำลังเริ่มมองเห็นการชนะในช่วงต้นจากความพยายามของพวกเขา คนมักจะประสบกับอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ได้แก่ พลังงานสูง การเปิดกว้างในการเรียนรู้ ความมุ่งมั่นใหม่ ต่อกลุ่มหรือบทบาทของพวกเขา

สำหรับการบริหารจัดการกับคนในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญ คือ องค์กรจะช่วยให้พวกเขารักษาไว้ได้อย่างไร อาจใช้เทคนิค เช่น การบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร และเน้นเรื่องความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ใช้เวลาในการเฉลิมฉลองการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้ทำไปทั้งหมดและตอบแทนทีมสำหรับการทำงานหนักทั้งหมดของพวกเขา โดยพึงระลึกไว้เสมอว่าทุกคนไม่ได้มาถึงระยะนี้ในเวลาเดียวกัน และพวกเขาสามารถย้อนกลับไปยังขั้นก่อน ๆ ได้ หากพวกเขาคิดว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.1 : กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รักขวัลย์ เข้มกสิกร (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง” เพื่อศึกษาปัจจัยและวิธีการที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อที่จะสามารถเสนอแนวทางในการป้องกันและแก้ปัญหาเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังเกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์กับพนักงานและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง จำนวนทั้งสิ้น 10 คน ด้านองค์กร โดยผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร คือ ด้านองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหาร, การสื่อสาร, ความรู้, และความเข้าใจ และด้านของตัวบุคคล คือ ทักษะคิด และพื้นฐานของบุคคล ซึ่งปัญหาในกระบวนการเปลี่ยนแปลง พบว่าเกิดจากความชัดเจนของผู้บริหาร, วิธีการในการสื่อสาร, ประสิทธิภาพที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และความชัดเจนใน career path ของพนักงาน

พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงในองค์กร : กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่งในประเทศไทย” โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างในแผนกที่มีการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง จำนวน 16 คน พบว่าทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้ การให้การสนับสนุนจากทีมผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรบรรลุผล

โชติรส รัตนมณูญ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร : กรณีศึกษา การปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่งในประเทศไทย” เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ด้วยการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพจำนวน 7 คน พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำ, การสื่อสาร, การเห็นอกเห็นใจ, ความรู้, ทักษะคิดส่วนบุคคล, และพื้นฐานของบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะความสามารถในการปรับตัวของบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนทั้งการสนับสนุนและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้

จิระพงศ์ เรืองกุน (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กร : แนวคิด กระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์” โดยเป็นบทความที่อธิบายว่าองค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น มักเกิดจากแรงต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากคนในองค์กรเป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มี



ต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงกลายเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ในบทความยังได้ทบทวนแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และการเปลี่ยนผ่าน จากนั้นได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งได้แก่ การเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การให้การสนับสนุนผู้จัดการในสายงาน สื่อสารและสร้างความผูกพันของพนักงาน

เกษวลี สังขทิพย์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีขององค์กรอิสระ” โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชีของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในสังกัดสำนักงานการคลังและการเงินและสำนักตรวจสอบพิเศษภาค 1-15 จำนวน 79 คน ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Independent Samples t-test, One-way ANOVA ผลการศึกษาพบว่า การปรับโครงสร้างองค์กร มีผลให้การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดีขึ้นในด้านการส่งรายงาน ด้านขั้นตอนการทำงาน และด้านการควบคุมอยู่ในระดับมาก และการปรับโครงสร้างองค์กร มีผลให้การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านรวบรวมเอกสาร อยู่ในระดับน้อย ด้านความถูกต้อง และด้านความรวดเร็วของงานการเงินและบัญชี อยู่ในระดับปานกลาง และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์กรด้านเทคโนโลยี ด้านขนาดองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีในด้านความถูกต้อง ด้านส่งรายงานทันเวลา และด้านความรวดเร็วของงานการเงินและบัญชี ในขณะที่ปัจจัยการปรับ โครงสร้างองค์กรด้านนโยบายมีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีด้านความถูกต้องที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สุชน ลิ่มชวลิต (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผลกระทบของนโยบายการปรับโครงสร้างองค์การรัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษานโยบายการปรับโครงสร้างอัตราค่าจ้างพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” เป็นการศึกษาเชิงสำรวจทัศนคติของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่สังกัดหน่วยงานในเขตจังหวัดเชียงใหม่ และตัวแทนภาคนักธุรกิจเอกชน นักวิชาการเศรษฐศาสตร์ นักวิชาการรัฐศาสตร์-รัฐประศาสนศาสตร์ และตัวแทนผู้บริหารของธนาคาร การศึกษาคั้งนี้ ได้ทำการแยกสำรวจทัศนคติเป็นสองวิธี คือการสัมภาษณ์จากตัวแทนนักธุรกิจ นักวิชาการรัฐศาสตร์-รัฐประศาสนศาสตร์ นักวิชาการเศรษฐศาสตร์และตัวแทนผู้บริหารของธนาคารกรุงไทย ส่วนอีกวิธีหนึ่ง ใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างพนักงานของธนาคารกรุงไทย จากกลุ่มตัวอย่าง จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นด้วยร่วมกันในนโยบายของธนาคาร ด้วยกระบวนการ Reengineering เพื่อลดขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับฐานะและสถานะ

ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีทัศนคติในเชิงไม่เห็นด้วยต่อนโยบาย พบว่าโดยส่วนใหญ่ไม่มีความมั่นใจต่อการทำงาน เนื่องจากผลกระทบโครงการเกษียณอายุงานก่อนกำหนด

ปรีดา โชติมานนท์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์” โดยใช้แนวทางการวิจัยเชิงเอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้ศึกษาให้แบบสอบถามแก่เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงาน โดยการสุ่มตัวอย่างนี้ ได้มาจากการสุ่มแบบ Non-probability Sampling การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ความถี่ ร้อยละ และไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่าเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เห็นว่าการปรับโครงสร้างองค์กรของสำนักงานมีความเหมาะสมใน 7 ประเด็น คือ โครงสร้างของหน่วยงาน การวางแผน และการปฏิบัติงานตามแผน การบรรลุวัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ การร่วมมือประสานงาน การแบ่งงานกันทำ การนำวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ส่วนประเด็นที่เห็นว่าไม่มีความเหมาะสมมี 3 ประการ คือ จำนวนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ ภาวะเบียดต่าง ๆ และเอกภาพในการบังคับบัญชา ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ 1) ควรจัดหาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เพียงพอ เพื่อลดความล่าช้าในการทำงาน 2) ควรริบดำเนิการกำหนดแผนและจัดระเบียบ โครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ และการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และ 3) ควรลดกฎระเบียบในการจัดการเอกสาร เพื่อให้ขั้นตอนในการทำงานลดน้อยลง

ชญานิษฐ์ บุญนาค (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดปทุมธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดปทุมธานี และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดปทุมธานี และตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรอิสระประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร และตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดปทุมธานี ซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า ผู้ใช้บริการมีความเห็นว่ามีประสิทธิภาพในการให้บริการในระดับสูง ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการให้บริการในด้านความประทับใจ การให้บริการของธนาคารมาก รองลงมาด้าน คุณภาพการให้บริการ และความรวดเร็วในการให้บริการของธนาคาร ตามลำดับ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ และความถี่ในการใช้บริการ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง



องค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้ใช้บริการมีความคิดเห็นด้านการบริการของพนักงานมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการปรับปรุงอาคารและสถานที่ และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ตามลำดับ

กานต์ สิ้นชวานนท์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด” ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ) จำนวน 302 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป พบว่า 1) พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนกลาง มีความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด ที่ต่างกัน ทำให้พนักงานบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนกลาง มีความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วุฒิชัย คำดี (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผลกระทบจากการปรับโครงสร้างกรมปศุสัตว์ที่มีต่อข้าราชการกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงใหม่” การศึกษานี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากผลการศึกษาพบว่า ผลกระทบที่ข้าราชการกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับหลังจากการปรับโครงสร้างกรมปศุสัตว์ มีผลกระทบในเชิงบวกทางด้านการบริหารงาน ด้านการปฏิบัติงานและความมั่นคงในงานระดับปานกลาง และมีผลกระทบในเชิงลบทางด้านการบริหารงาน และด้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และผลกระทบทางด้านครอบครัว กรณีสังกัดหน่วยงานเดิม มีผลกระทบในระดับปานกลางและผลกระทบทางด้านครอบครัว กรณีสังกัดหน่วยงานใหม่ มีผลกระทบในระดับน้อยหลังการปรับโครงสร้างกรมปศุสัตว์ สำหรับปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานหลังการปรับโครงสร้าง พบว่ามีปัญหาทางด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ด้านกรอบอัตรากำลัง ด้านงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ ด้านบทบาทภารกิจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริพร ตรีระแสง (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิภาพหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อหาข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กร ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อประสิทธิภาพของการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปัจจัยด้านการปรับปรุงอาคารสถานที่ และปัจจัยด้านการบริการของพนักงาน ตามลำดับ สำหรับปัจจัยภายนอก คือ

การพัฒนาและประชาสัมพันธ์ของธนาคารอื่นก็เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเช่นเดียวกัน

ปทุมทริก จันทรลอย (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การสื่อสารและทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา พนักงานกองคลังสินค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า การทำการสื่อสารของทางบริษัทเป็นการสื่อสารในแบบของการสื่อสารทางเดียว ซึ่งยากที่จะทำให้เกิดผลสะท้อนกลับที่เป็นที่ยอมรับจากพนักงาน ทั้ง ๆ ที่การสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในทุกองค์กร เพราะเป็นกระบวนการในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ให้เกิดแก่สมาชิกในทุกระดับ ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันการสื่อสารยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับองค์กร ถ่ายทอดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสามารถสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะจะช่วยประสานความเข้าใจและการร่วมมือกันของคนในองค์กร สามารถรักษาความสมดุลในองค์กรไว้ได้

มาลี แก้วของผาง (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษาสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง” โดยศึกษาแนวการรื้อปรับระบบในด้านการปฏิรูปงาน กระบวนการทำงาน และเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window'97 สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบโดยใช้ค่าไคสแควร์ ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ยอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร 2) คุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับโครงสร้างองค์กร 3) ความรู้เกี่ยวกับระบบโครงสร้างสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับโครงสร้างองค์กร 4) ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับโครงสร้างองค์กรของบุคลากรที่แตกต่างกัน จะมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

วาสนา ขวัญใจ (2539) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน ศึกษากรณีองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยในเรื่องของอนาคตในการทำงาน ในเรื่องของการออกจางานมีผลต่อทัศนคติของพนักงานมาก เนื่องจากพนักงานไม่แน่ใจในสถานการณ์หลังจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ กลุ่มที่มีตำแหน่งสูง

จะมีทัศนคติที่เห็นว่าการแปรรูปองค์กร โทศัพทๆ มีผลกระทบกับพวกเขาน้อยกว่าพนักงานระดับล่าง เป็นเพราะสถานภาพทางเศรษฐกิจที่มั่นคง จึงมีความคาดหวังว่าการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะทำให้การทำงานที่ล่าช้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น

Best Practices in Change Management benchmarking study ได้ทำการศึกษาถึงอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (2007) ที่มีผู้เข้าร่วมกว่า 426 คน จาก 59 ประเทศ ได้มีการกล่าวถึงโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยพบว่า อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง 4 อันดับแรก มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการสนับสนุนของผู้บริหาร (Ineffective change sponsorship from senior leaders)
2. แรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน (Resistance to the change from employees)
3. ความไม่สอดคล้อง และขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง (Poor support and alignment with middle management)
4. ขาดทรัพยากร และการวางแผนที่ดี เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Lack of change management resources and planning)

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาสรุปได้ตามตารางที่ 2.1 ในหน้าถัดไป

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
รักขั้วลัย แย้มกลีกร (2559)	ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่ม แห่งหนึ่ง	พนักงานและ ผู้บริหารที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง จำนวนทั้งสิ้น 10 คน ด้าน องค์กร	ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือ ด้านองค์กร ประกอบด้วย ผู้บริหาร, การสื่อสาร, ความรู้, และความเข้าใจ และด้านของตัวบุคคล คือ ทักษะ และพื้นฐานของบุคคล ซึ่งปัญหาใน กระบวนการการเปลี่ยนแปลง พบว่า เกิดจากความชัดเจนของผู้บริหาร, วิธีการในการสื่อสาร, ประสบการณ์ ที่ไม่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และความ ชัดเจนใน Career Path ของพนักงาน
พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558)	การเปลี่ยนแปลง ในองค์กร : กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ในองค์กรหนึ่ง ในประเทศไทย	กลุ่มตัวอย่างใน แผนกที่มีการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้าง จำนวน 16 คน	ทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้ การให้การสนับสนุนจากทีมผู้บริหารเป็น สิ่งสำคัญที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรบรรลุผล

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
โชติรส รัตนมณูณ (2557)	การวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลง ในองค์กร : กรณีศึกษา การ ปรับลดขนาด องค์กรแห่งหนึ่ง ในประเทศไทย	พนักงาน จำนวน 7 คน	ปัจจัยที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้นำ, การสื่อสาร, การเห็นอกเห็นใจ, ความรู้, ทักษะคนส่วน บุคคล, และพื้นฐานของบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะความสามารถ ในการปรับตัวของบุคคลก็เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่มีส่วนทั้งการสนับสนุนและขัดขวางการ เปลี่ยนแปลงได้
จิระพงศ์ เรืองกุล (2556)	การเปลี่ยนแปลง องค์กร : แนวคิด กระบวนการ และบทบาท ของ นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์	-	องค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดการ เปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถ ในการแข่งขันและความอยู่รอด การ เปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จนั้น มักเกิดจากแรงต้าน การเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากคนในองค์กร เป็นสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร จึงควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการ สื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อ การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นนักบริหารทรัพยากร มนุษย์ จึงกลายเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
เกษวลี สังขทิพย์ (2556)	การปรับ โครงสร้าง องค์กรที่มีผลต่อ การปฏิบัติงาน การเงินและการ บัญชีขององค์กร อิสระ	เจ้าพนักงาน การเงินและบัญชี ของสำนักงาน การตรวจเงิน แผ่นดินในสังกัด สำนักงานการ คลังและการเงิน และสำนัก ตรวจสอบพิเศษ ภาค 1-15 จำนวน 79 คน	การปรับโครงสร้างองค์กร มีผลให้การ ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีมีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานดีขึ้นในด้านการส่ง รายงาน ด้านขั้นตอนการทำงาน และด้าน การควบคุมอยู่ในระดับมาก และการปรับ โครงสร้างองค์กร มีผลให้การปฏิบัติงาน การเงินและบัญชีมีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานในด้านรวบรวมเอกสาร อยู่ใน ระดับน้อย ด้านความถูกต้อง และด้านความ รวดเร็วของงานการเงินและบัญชี อยู่ใน ระดับปานกลาง และจากการทดสอบ สมมติฐานพบว่า ปัจจัยการปรับโครงสร้าง องค์กรด้านเทคโนโลยี ด้านขนาดองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและบัญชีใน ด้านความถูกต้อง ด้านส่งรายงานทันเวลา และด้านความรวดเร็วของงานการเงินและ บัญชี ในขณะที่ปัจจัยการปรับโครงสร้าง องค์กรด้านนโยบายมีผลต่อการปฏิบัติงาน การเงินและบัญชีด้านความถูกต้องที่ระดับ นัยสำคัญ 0.05

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
สุชน ลิ้มชวลิต (2552)	ผลกระทบของ นโยบายการปรับ โครงสร้าง องค์กร รัฐวิสาหกิจ : กรณีศึกษา นโยบายการปรับ โครงสร้าง อัตรากำลัง พนักงานของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	พนักงานธนาคาร กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่สังกัด หน่วยงานในเขต จังหวัดเชียงใหม่ และตัวแทนภาค นักธุรกิจเอกชน นักวิชาการ เศรษฐศาสตร์ นักวิชาการ รัฐศาสตร์-รัฐ ประศาสนศาสตร์ และตัวแทน ผู้บริหารของ ธนาคาร	ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นด้วยร่วมกัน ในนโยบายของธนาคารด้วย กระบวนการ Reengineering เพื่อลด ขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับฐานะและ สภาวะ ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม มีทัศนคติในเชิงไม่เห็น ด้วยต่อนโยบาย พบว่าโดยส่วนใหญ่ ไม่มีความมั่นใจต่อการทำงาน เนื่องจากผลกระทบ โครงการ เกษียณอายุงานก่อนกำหนด
ปรีดา โชติมานนท์ (2548)	การปรับปรุง โครงสร้างองค์กร ของสำนัก ทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์	เจ้าหน้าที่จาก หน่วยงานต่าง ๆ ในสำนักงาน	เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เห็นว่าการปรับ โครงสร้างองค์กรของสำนักงาน มีความเหมาะสมใน 7 ประเด็น คือ โครงสร้างของหน่วยงาน การวางแผน และการปฏิบัติงานตามแผน การบรรลุ วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ การร่วมมือ ประสานงาน การแบ่งงานกันทำ การนำ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ส่วนประเด็นที่เห็นว่าไม่มี ความเหมาะสมมี 3 ประการ คือ จำนวน วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ กฎระเบียบต่าง ๆ และ เอกภาพในการบังคับบัญชา



ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ชญานิษฐ์ บุญนาค (2548)	ประสิทธิภาพ การให้บริการ ของ พนักงาน หลังการ ปรับเปลี่ยน โครงสร้าง องค์กรของ ธนาคารออม สินในเขต จังหวัด ปทุมธานี	ผู้ใช้บริการ ธนาคาร ออมสินใน เขตจังหวัด ปทุมธานี	ผู้ใช้บริการมีความเห็นว่ามีประสิทธิภาพในการ ให้บริการในระดับสูง ให้มีความสำคัญกับ ประสิทธิภาพการให้บริการในด้านความ ประทับใจการให้บริการของธนาคารมาก รองลงมาด้าน คุณภาพการให้บริการ และความ รวดเร็วในการให้บริการของธนาคาร ตามลำดับ เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยส่วน บุคคล ด้านอายุ และความถี่ในการใช้บริการ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพ การให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กร และภายนอกองค์กรมีความ สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการให้บริการของ พนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้ใช้บริการมีความ คิดเห็นด้านการบริการของพนักงานมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านการปรับปรุงอาคารและ สถานที่ และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้
กานต์ สินชวนนท์ (2547)	ความคิดเห็น ของพนักงาน ที่มีต่อการ ปรับ โครงสร้าง องค์กร : กรณี ศึกษา บริษัท วิฑูการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด	พนักงาน บริษัท วิฑู การบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด ส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ) จำนวน 302 คน	1) พนักงานบริษัท วิฑูการบินแห่งประเทศไทย ส่วนกลาง มีความคิดเห็นต่อการปรับ โครงสร้าง องค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัย ส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการ ปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด ที่ต่างกัน ทำให้พนักงานบริษัท วิฑูการบินแห่งประเทศไทย ไทย ส่วนกลาง มีความคิดเห็นต่อการปรับ โครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วุฒิชัย คำดี (2547)	ผลกระทบจาก การปรับ โครงสร้าง กรมปศุสัตว์ที่มี ต่อข้าราชการ กรมปศุสัตว์ใน จังหวัดเชียงใหม่	ข้าราชการ กรมปศุสัตว์ ในจังหวัด เชียงใหม่	ผลกระทบที่ข้าราชการกรมปศุสัตว์ในจังหวัดเชียงใหม่ได้รับหลังจากการปรับโครงสร้างกรมปศุสัตว์ มีผลกระทบในเชิงบวกทางด้านการบริหารงาน ด้านการปฏิบัติงานและความมั่นคงในงานระดับปานกลาง และมีผลกระทบในเชิงลบทางด้านการบริหารงาน และด้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง และผลกระทบทางด้านครอบครัว กรณีสังกัดหน่วยงานเดิม มีผลกระทบในระดับปานกลางและผลกระทบทางด้านครอบครัว กรณีสังกัดหน่วยงานใหม่ มีผลกระทบในระดับน้อยหลังการปรับโครงสร้างกรมปศุสัตว์ สำหรับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานหลังการปรับโครงสร้าง พบว่ามีปัญหาทางด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ด้านกรอบอัตรากำลัง ด้านงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ ด้านบทบาทภารกิจ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ศิริพร ตรีระแสง (2545)	ประสิทธิภาพ หลังการ ปรับเปลี่ยน โครงสร้าง องค์กรของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	พนักงาน ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน)	ปัจจัยทั้งภายในและภายนอก เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อประสิทธิภาพของการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญเรียงจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ ปัจจัยด้านการปรับปรุงอาคารสถานที่ และปัจจัยด้านการบริการของพนักงานตามลำดับ สำหรับปัจจัยภายนอก คือ การพัฒนาและประชาสัมพันธ์ของธนาคารอื่น ก็เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงองค์กรเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ปทุมทริก จันทร์ลอย (2545)	การสื่อสาร และทัศนคติ ที่มีต่อ การปรับ โครงสร้าง องค์กร : กรณีศึกษา พนักงานกอง คลังสินค้า บริษัทการ บินไทย จำกัด (มหาชน)	พนักงาน กอง คลังสินค้า บริษัทการ บินไทย จำกัด (มหาชน)	<p>การทำการสื่อสารของทางบริษัทเป็นการสื่อสารในแบบของการสื่อสารทางเดียว ซึ่งยากที่จะทำให้เกิดผลสะท้อนกลับที่เป็นที่ยอมรับจากพนักงาน ทั้ง ๆ ที่การสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในทุกองค์กร เพราะเป็นกระบวนการในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ให้เกิดแก่สมาชิกในทุกระดับ ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันการสื่อสารยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับองค์กร ถ้าหากลดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสามารถสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะจะช่วยประสานความเข้าใจและการร่วมมือกันของคนในองค์กร สามารถรักษาความสมดุลในองค์กร ไว้ได้</p>
มาลี แก้วของผาง (2544)	การรื้อปรับ ระบบ โครงสร้าง องค์กร : กรณีศึกษา สำนัก เทคโนโลยี การศึกษา มหาวิทยาลัย รามคำแหง	บุคลากร ของสำนัก เทคโนโลยี การศึกษา มหาวิทยาลัย รามคำแหง	<p>1) บุคลากรของสำนักเทคโนโลยีการศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ยอมรับการรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร 2) คุณสมบัติส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง และระยะเวลาทำงานที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับโครงสร้างองค์กร 3) ความรู้เกี่ยวกับระบบโครงสร้างสำนักเทคโนโลยีการศึกษาของบุคลากรที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับโครงสร้างองค์กร 4) ความรู้เกี่ยวกับการรื้อถอนปรับโครงสร้างองค์กรของบุคลากรที่แตกต่างกัน จะมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรื้อปรับระบบแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05</p>

ตารางที่ 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
วาสนา ขวัญใจ (2539)	ผลกระทบจาก การแปรรูป รัฐวิสาหกิจ ต่อพนักงาน ศึกษากรณี องค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย	พนักงาน องค์การ โทรศัพท์	ปัจจัยในเรื่องของอนาคตในการทำงาน ในเรื่องของการออกจากงานมีผลต่อ ทัศนคติของพนักงานมาก เนื่องจาก พนักงานไม่แน่ใจในสถานการณ์หลังจาก การเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ กลุ่มที่มีตำแหน่งสูง จะมีทัศนคติที่ เห็นว่าการแปรรูปองค์การ โทรศัพท์ฯ มีผลกระทบกับพวกเขาน้อยกว่าพนักงาน ระดับล่าง เป็นเพราะสถานภาพทาง เศรษฐกิจที่มั่นคง จึงมีความคาดหวังว่าการ แปรรูปรัฐวิสาหกิจจะทำให้การทำงานที่ ล่าช้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง” เป็นการศึกษาว่าเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง จะส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างไรบ้าง ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 การเก็บข้อมูล
- 3.5 การออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์
- 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 รูปแบบการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง โดยทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการศึกษาอย่างลึกซึ้งและสะท้อนถึงทัศนคติที่แท้จริงของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องใหม่ ๆ และอาจได้เนื้อหาหรือประเด็นที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนที่จะทำการศึกษา

### 3.2 ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ดังนี้

#### 3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน โดยแบ่งเป็นพนักงานระดับผู้บริหารฝ่าย จำนวน 1 คน, ผู้บริหารส่วน/ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน

#### 3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ข้อมูลได้จากการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.3.1 ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ที่ทำงานในฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน รวมทั้งสิ้นจำนวน 16 คน

#### 3.3.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลัก โดยผ่านการพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย อีกทั้งใช้วิธีเลือกพนักงานที่มาจากหลากหลายตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนในหลายแง่มุม โดยกลุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยพนักงานตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารฝ่าย จำนวน 1 คน
2. ผู้บริหารส่วน/ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จากฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน รวมจำนวน 7 คน



3. พนักงานระดับปฏิบัติการ จากฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน รวมจำนวน 8 คน

### 3.4 การเก็บข้อมูล

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้คำถามในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และเป็นคำถามเชิงโครงสร้าง (Structured Interview) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงทัศนคติและความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปโดยใช้วิธีบรรยาย

### 3.5 การออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามในลักษณะที่เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลแบบเจาะลึกจากผู้ให้สัมภาษณ์ โดยในการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์นั้น ได้กรอบความคิดมาจากทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing transition) และทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Kotter's 8 steps of Change Process) โดยคำถามในการสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.5.1 ส่วนที่ 1 คำถามจำนวน 8 ข้อ

เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร และผลกระทบที่เกิดขึ้นขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อีกทั้งปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
2. คุณคิดว่าวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรคืออะไร
3. คุณมีความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้อย่างไร
4. คุณคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในครั้งนี้ประสบความสำเร็จมากน้อย

เพียงใด



5. ผู้นำองค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือไม่ อย่างไร

6. คุณคิดว่าการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของผู้นำองค์กรมีประสิทธิภาพหรือไม่

7. คุณคิดว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรนี้ จะส่งผลกระทบต่ออย่างไรกับองค์กร

- ด้านธุรกิจภาพรวมขององค์กร

- ด้านโครงสร้างองค์กร

- ด้านบุคลากร

8. คุณคิดว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ

### 3.5.2 ส่วนที่ 2 คำถามจำนวน 8 ข้อ

เพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง ขณะเปลี่ยนแปลง และช่วงสิ้นสุดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเริ่มต้นสิ่งใหม่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณมีวิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2. คุณมีความรู้สึกอย่างไร เมื่อทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้น คุณคิดว่ามีอะไรบ้างที่คุณต้อง

สูญเสีย

4. คุณมีความรู้สึกอย่างไร ในขณะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

5. คุณต้องการอะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และนำพาคุณและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น ความรู้ เทคโนโลยี ทรัพยากร เป็นต้น

6. คุณได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

7. คุณมีความรู้สึกอย่างไร หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงจบสิ้นลง

8. คุณคิดว่าคุณจะมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้อย่างไร

### 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.6.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะสัมภาษณ์แล้ว จะดำเนินการติดต่อนัดหมาย จากนั้นจึงทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เป็นประเด็นตามหัวข้อคำถามที่กำหนดไว้

#### 3.6.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิทยานิพนธ์ เอกสาร สิ่งตีพิมพ์ รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ แล้วนำมาเรียบเรียง ตีความ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หาความสัมพันธ์ และสรุปผลของข้อมูล โดยใช้วิธีบรรยาย เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับ สถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งสามารถอธิบายถึงผลการศึกษางานวิจัยได้ดังนี้

1. ทศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
3. ผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
4. ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ
5. ความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกได้เป็น

3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ระยะสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending)

ระยะที่ 2 ระยะกลาง (The Neutral Zone)

ระยะที่ 3 ระยะเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

### 3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เริ่มต้นตั้งแต่เดือนมิถุนายน - สิงหาคม 2561  
สรุประยะเวลา รวม 3 เดือน



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ประกอบด้วยพนักงานระดับผู้บริหารฝ่าย จำนวน 1 คน, ผู้บริหารส่วน/ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงานของสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง สามารถสรุปผลการวิจัยตามแบบคำถามแต่ละส่วนได้ดังนี้

#### 4.1 คำถามส่วนที่ 1

เป็นคำถามที่ศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และผลกระทบที่เกิดขึ้นขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อีกทั้งปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ

##### 4.1.1 ทัศนคติเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ดังนี้ 10 คน จาก 16 คน มองว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่ดีและเห็นด้วยหากเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแล้ว จะทำให้เกิดผลดีตามมา

“ปัจจุบัน โลกได้เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับโลก และเห็นด้วยที่องค์กรต้องมีการปรับตัว เอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ให้ทันยุคทันสมัยมากขึ้น จะอยู่แบบเดิม ๆ ไม่ได้”

(ผู้บริหาร 3)

“เป็นเรื่องที่ดีในภาพรวม เพราะต้องก้าวทันโลกยุคปัจจุบัน ต้องปรับตัวให้เข้ากับ  
สถานการณ์ของการตลาดในด้านของ *commercial* และหน่วยงานข้างนอก”

(ผู้บริหาร 4)

“การเปลี่ยนแปลงก็น่าจะมีอะไรที่ดีขึ้นอยู่แล้ว ในเรื่องของการบริหารจัดการ  
เพื่อให้ตรงตามวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายขององค์กร”

(พนักงาน 7)

“ถ้าเปลี่ยนแล้วดีจริงก็ควรที่จะทำ แต่ควรเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป  
และการปรับโครงสร้างควรมีการคิดมาอย่างดีแล้ว”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“ถ้าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ย่อมเป็นสิ่งรับได้ และควรมีการ  
อธิบายเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ชัดเจน”

(พนักงาน 6)

“เป็นสิ่งที่ดี เพราะตอนก่อนเปลี่ยนแปลง ระบบโครงสร้างและ *career path* มันเริ่ม  
ตันแล้ว เนื่องจากมีการรับพนักงานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง  
โครงสร้างองค์กร แต่ส่วนงานมีจำนวนจำกัด เพราะฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็น  
สิ่งที่จำเป็น แต่จะต้องมีการฝึกคนและเตรียมคนให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย”

(พนักงาน 8)

นอกจากนี้ มีพนักงานจำนวน 3 คน จาก 16 คน มีความคาดหวังเกี่ยวกับการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และมองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

“มีความคาดหวังว่ามันจะทำให้องค์กรก้าวหน้าขึ้นและเติบโตขึ้น เป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ  
จะทำให้โครงสร้างองค์กรมีความโปร่งใส มีโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง มีการทำงาน  
ที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลสูงขึ้น ลดงานบางอย่าง และปรับปรุงองค์กรบางส่วนให้  
มีความเข้มแข็งมากขึ้น”

(ผู้บริหาร 1)

“ทำให้มองเห็นการควบคุมความเสี่ยงและลดอคติในการทำงานได้ พนักงานทุกคนน่าจะมีการเติบโตได้ดีขึ้น เพราะมีโอกาสและตำแหน่งงานที่รองรับมากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“ทำให้การทำงานดีขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำให้เราสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้”

(พนักงาน 2)

#### 4.1.2 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยกลุ่มตัวอย่าง 8 คน จาก 16 คน มองว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้องค์กรดีขึ้น และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น รวมถึงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ก้าวทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

“เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อสะท้อนถึงสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ตอบ โจทย์กับสังคม ณ ขณะนั้นให้มากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น แต่อาจจะมีกระบวนการทำงานภายในอีกมากที่ต้องดำเนินการให้ต่อเนื่อง”

(ผู้บริหาร 2)

“เพื่อให้ได้การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความซ้ำซ้อนและลดขั้นตอนในการทำงาน”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“เพื่อให้มีพัฒนาการหรือปรับรูปแบบให้ก้าวทันกับโลกภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง ในด้านการแข่งขันให้สามารถอยู่ได้และให้บริการแก่ผู้ประกอบการได้”

(ผู้บริหาร 4)



“เพื่อปรับให้องค์กรมีความทันสมัย เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป  
และตอบ โจทย์ลูกค้าได้มากขึ้น”

(พนักงาน 6)

“การพัฒนาองค์กรให้มั่นคงขึ้นและมีการเติบโตมากขึ้น และสามารถทันกับคู่แข่งและแข่งขัน  
กับบุคคลภายนอกได้”

(พนักงาน 2)

นอกจากนี้ มีพนักงานจำนวน 5 คน จาก 16 คน มองว่าวัตถุประสงค์ของการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

“การเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อจะเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร การปรับโครงสร้างเพื่อให้ถึงเป้าหมายนั้น”

(ผู้บริหาร 1)

“เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้หรือบรรลุวัตถุประสงค์  
ของแต่ละองค์กรว่าให้ไปในแนวทางใด”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่จะต้องขยายปริมาณธุรกิจ ปริมาณธุรกิจที่เพิ่มขึ้น  
จะช่วยขยายคนเพื่อรองรับได้มากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

#### 4.1.3 ความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่าย รับประกันการส่งออก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่ามีความคาดหวังเกี่ยวกับการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออก โดยกลุ่มตัวอย่าง 12 คน จาก 16 คน  
มีความคาดหวังว่า การแยกฝ่ายรับประกันการส่งออก ออกเป็น 2 ฝ่าย นั้น จะเป็นไปในทางที่ดีขึ้น  
เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่พนักงาน ซึ่งจะนำพา  
องค์กรให้ดีขึ้นตามไปด้วย

“คาดหวังว่าเมื่อเปลี่ยนแล้วจะดีขึ้น คือทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น  
ให้สอดคล้องกับที่องค์กรอยากให้เป็น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“คาดหวังว่ามันจะดีขึ้น พนักงานทุกคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีหน้าที่  
ที่ชัดเจน และมีความสุขในการทำงาน มี *career path* ที่ดี”

(พนักงาน 4)

“อยากให้มันเป็นไปในทางที่ดี คือ มีกระบวนการทำงานที่ง่ายขึ้น ได้ธุรกิจมากขึ้น  
สามารถแข่งขันกับภายนอกได้”

(ผู้บริหาร 4)

“หวังว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และมีความชัดเจนของบทบาท  
ของแต่ละฝ่ายงาน”

(พนักงาน 6)

“คาดหวังว่าจะทำให้องค์กรดีขึ้นและเติบโตขึ้น และทำงานได้ชัดเจนมากขึ้น  
ซึ่งจะต้องมีสิ่งรองรับที่ดี”

(พนักงาน 2)

“คาดหวังว่าองค์กรจะดีขึ้น และพนักงานได้รับผลตอบแทนที่ดีขึ้นและมีความก้าวหน้า  
ในหน้าที่การทำงานมากขึ้น”

(พนักงาน 5)

“เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น มองถึงเรื่องอนาคตว่าองค์กรจะไป  
ในทิศทางใด เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้สอดคล้องกับทิศทางในอนาคต”

(ผู้บริหาร 1)

นอกจากนี้ มีพนักงานจำนวน 3 คน จาก 16 คน มองว่าไม่ได้คาดหวังอะไรในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

“ตอนเริ่มต้นไม่ได้คาดหวังอะไร แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว มันทำให้เกิดการทำงานที่แต่ละฝ่าย เหนื่อยขึ้นกว่าเดิมและการทำงานซับซ้อนมากขึ้น ก็อยากให้การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี หรือควรจะทำให้งานรวดเร็วขึ้นและลดขั้นตอนในการทำงานให้ได้มากกว่านี้”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“ไม่ได้มีความคาดหวังอะไร เพราะคิดว่าในระยะแรกมีอุปสรรคมากอยู่แล้ว แค่คิดว่าจะทำอย่างไร เพื่อรับมือกับปัญหามากกว่า หากในอนาคตมีแนวทางการรับมือกับปัญหาที่ดีขึ้น มีการพัฒนาบุคลากรขึ้นมาเสริม ก็คิดว่าน่าจะมีโอกาสในการเติบโตและขยายธุรกิจได้มากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

#### 4.1.4 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออก

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่ามีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออกที่หลากหลาย ทั้งยังไม่สามารถประเมินได้ เนื่องจากระยะเวลาสั้นเกินไป, ไม่สำเร็จ, สำเร็จน้อย ปานกลาง ไปจนถึงมาก

อย่างไรก็ดี พนักงานจำนวน 4 คน จาก 16 คน มีความเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงว่า หากมองในแง่ของการแยกฝ่ายรับประกันการส่งออก ออกเป็น 2 ฝ่าย นั้น ถือว่าประสบความสำเร็จ เนื่องจากสามารถแยกฝ่ายได้จริง แต่ยังไม่มีความมั่นใจในแง่ของการทำงานว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

“ถ้าในแง่ของการแตก โครงสร้างอย่างเห็น ได้ชัด ถือว่าประสบความสำเร็จ เพราะแยกฝ่ายได้จริง แต่ในแง่ของงานว่าจะสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายหรือเปล่าตอนนี้ยังตอบไม่ได้ เพราะยังไม่ชัดเจน”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“ถ้ามองในแง่ของการแบ่งฝ่ายถือว่าสำเร็จ แต่ถ้าในแง่ของการทำงานถือว่ายังไม่สำเร็จ เพราะระบบการทำงานอาจต้องใช้เวลาพอสมควร เพราะไม่มีการเตรียมตัวมาก่อน ทั้งการแบ่งงานและหลาย ๆ อย่าง”

(พนักงาน 5)

นอกจากนี้ พนักงานจำนวน 4 คน จาก 16 คน ยังไม่สามารถประเมินความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออกได้ เนื่องจากระยะเวลาสั้นเกินไปที่จะประเมิน

“ยังสั้นไปที่จะประเมิน เพราะจริง ๆ จะต้องเป็นระยะเวลาหนึ่งจึงจะประเมินได้ แต่ถ้าถามว่า 6 เดือน ประสบความสำเร็จหรือไม่ ก็ตอบได้ว่าประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ยังคงตัดแต่งไปเรื่อย ๆ เหมือนการจัดแต่งทรงผม ที่ใต้น้ำอย่างเดียวก็น่าจะสวย แต่จะต้องหวีจัดทรงด้วย”

(ผู้บริหาร 1)

“ยังอยู่ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงอาจจะยังเห็นผลไม่ชัดเจน แต่ตอนนี้มีพนักงานบางส่วนที่เริ่มรู้สึกถึงข้อจำกัดด้านบุคลากรและอาจจะเริ่มไม่สนุกกับงานที่ทำเหมือนแต่ก่อน และเริ่มไม่ชอบในงานที่ตัวเองทำ”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

4.1.5 การสื่อสารของผู้นำองค์กรให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่าพนักงานทุกคนมีความเห็นว่าผู้นำองค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดย 9 คน จาก 16 คน มองว่าการสื่อสารของผู้นำองค์กรยังคงเป็นการบอกแค่ภาพกว้าง ไม่ได้ลงลึกถึงรายละเอียด

“มีการสื่อสาร โดยผู้นำองค์กรพยายามพูดถึง โครงสร้างใหม่ แต่การสื่อสารอาจไม่ได้ลงลึกถึงรายละเอียด ไม่รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มากน้อยเพียงใด”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“ก็มี แต่ยังไม่ชัดเจนมาก มีกิจกรรมกรรมการผู้จัดการพบพนักงาน แต่มันยังเป็นการสื่อสาร  
ในภาพรวมมากกว่า”  
(ผู้บริหาร 4)

“มีการสื่อสาร เช่น ส่งคลิปวิดีโอ ส่งอีเมล มี town hall ซึ่งฟังแล้วก็เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง  
มากขึ้น แต่ไม่ได้ลงลึกถึงรายละเอียด”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“มี แต่แค่สื่อสารว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเฉย ๆ เพียงแค่โฆษณาว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปใน  
ภาพลักษณ์ที่ทันสมัยมากขึ้น แต่ไม่ได้ลงลึกถึงโครงสร้างองค์กรว่าจะช่วยให้องค์กรดีขึ้นอย่างไร”  
(พนักงาน 4)

“มี แต่ยังคงสื่อสารในภาพกว้าง ระดับใหญ่ แต่ไม่ได้ลงลึกในรายละเอียด  
แต่ก็มีการบอก โครงสร้างว่าจะเป็นแบบนี้ ๆ”  
(พนักงาน 8)

#### 4.1.6 ความมีประสิทธิภาพของการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ของผู้นำองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่ามีความคิดเห็นว่าการสื่อสาร  
เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของผู้นำองค์กรมีประสิทธิภาพ และ ไม่มีประสิทธิภาพ  
จำนวนเท่า ๆ กัน โดยพนักงานจำนวน 6 คน จาก 12 คน ที่มองว่าการสื่อสารเกี่ยวกับการ  
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของผู้นำองค์กรมีประสิทธิภาพนั้น เนื่องจากผู้นำองค์กรมีความ  
พยายามที่จะสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง

“มีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง คือมีความพยายามที่จะสื่อสารกับคนในองค์กรมากขึ้น  
พยายามชักจูงให้ทุกคนก้าวไปด้วยกัน”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“มีประสิทธิภาพ เพราะมีข้อมูล มีโครงสร้าง ที่ทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน”  
(พนักงาน 6)



“มีประสิทธิภาพมาก ๆ เพราะมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ตลอดเวลา ทำให้พนักงานรับรู้  
อย่างทั่วถึง และมีบอกล่วงหน้าและมีการเตรียมตัวนาน ก่อนข้างมีการวางแผน”

(พนักงาน 2)

“มีประสิทธิภาพอยู่บ้าง เพราะผู้นำองค์กรพยายามสื่อสารว่าองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปทางใด  
จึงทำให้เรารู้ว่ามันจะเป็นแบบนี้ ๆ”

(พนักงาน 8)

อย่างไรก็ดี พนักงานจำนวน 6 คน จาก 16 คน มีความเห็นว่าการสื่อสารเกี่ยวกับการ  
เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของผู้บังคับการไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการสื่อสารแค่  
ภาพรวม ยังขาดความชัดเจนในรายละเอียด

“ยังไม่มีประสิทธิภาพมากนัก เพราะพูดแต่นโยบายหลัก ๆ แต่ไม่มีการสื่อสารเรื่องกระบวนการ  
การทำงานที่ชัดเจน บางทีขายฝัน เวลาดำเนินการเปลี่ยนแปลงจริงแล้ว มันไม่ได้ง่ายขนาดนั้น”

(ผู้บริหาร 3)

“ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แต่รู้ว่าจะเปลี่ยน แต่ยังไม่เห็นภาพที่ชัดเจนว่าเปลี่ยนแล้ว  
จะเป็นอย่างไร”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่ทราบเลยว่าแยกฝ่ายแล้วจะเป็นอย่างไร ขั้นตอนการทำงานเป็นอย่างไร  
ไม่มีใครมาดูแล แค่โยนนโยบายลงมาอย่างเดียว อำนาจอนุมัติยังไม่มีการรับเลย แค่สั่ง ๆ ๆ  
ลงมาให้แยกฝ่าย แต่ไม่มีการติดตามผล”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“ยังไม่มีประสิทธิภาพ เพราะด้วยวิธีการพูดหรือการสื่อออกมา ไม่ได้ทำให้รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร  
หรือจะมีผลตอบรับที่เป็นจริงหรือเปล่า”

(พนักงาน 3)



“แทบจะไม่มีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานรู้แค่หัวข้อ แต่ไม่รู้ถึงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความชัดเจน พนักงานทุกคนง ผู้นำองค์กรไม่รู้ถึงขั้นตอนของการทำงานที่แท้จริง ว่ามีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด แต่มองเพียงแค่ภาพกว้างว่ามันสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในมุมมองของการทำงานจริงๆ มันไม่สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้นำองค์กรคิดไว้”

(พนักงาน 5)

#### 4.1.7 ผลกระทบที่เกิดจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

4.1.7.1 ด้านธุรกิจภาพรวมขององค์กร จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 12 คน จาก 16 คน มองว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร น่าจะทำให้ธุรกิจภาพรวมดีขึ้น องค์กรเติบโตขึ้น มีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอกมากขึ้น

“น่าจะดีขึ้น เพราะองค์กรมีอันดับที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดีขึ้น เป็นที่ยอมรับกับบุคคลภายนอกมากขึ้น”

(พนักงาน 5)

“เติบโตขึ้น เพราะมีความชัดเจนของหน้าที่ของแต่ละฝ่ายงาน ทำให้ทุกคนสามารถให้ความสำคัญกับหน้าที่ของตนเอง”

(พนักงาน 6)

“ทำให้ภาพรวมองค์กรดีขึ้น ในเรื่องของการตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจริงๆ”

(พนักงาน 3)

“จะง่ายต่อการติดตามและสามารถ *balance* ความเสี่ยงได้ และคนภายนอกมองว่าองค์กรมีการจัดการที่ดี มีความน่าเชื่อถือ”

(ผู้บริหาร 4)

“ทำให้ผู้นำองค์กรได้ออกสื่อมากขึ้น ทำให้องค์กรดูดีขึ้น เป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอกมากขึ้น แต่การจัดการภายในยังอยู่ในช่วงลุ่ม ๆ ดอน ๆ อยู่”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“ทำให้องค์กรเป็นที่รู้จักกับบุคคลทั่ว ๆ ไป เข้าสู่ท้องตลาดมากขึ้น มีการประชาสัมพันธ์  
มีการโฆษณาทางทีวี ที่ดูสมัยใหม่และน่าสนใจ”

(พนักงาน 7)

“มีผลด้านภาพลักษณ์ คือสามารถเอาไปโฆษณาได้ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“ทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถให้ความสำคัญกับงาน ได้ดีขึ้นและขยายปริมาณธุรกิจได้จริง  
เพิ่มศักยภาพและความสามารถของคนทำงานได้มากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

4.1.7.2 ด้านโครงสร้างองค์กร จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16  
คน พบว่า 7 คน จาก 16 คน มองว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะทำให้โครงสร้าง  
องค์กรขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยขยายตัวในแนวราบ (flat)

“โครงสร้างองค์กรกว้างขึ้น ทำให้มีงบประมาณและทรัพยากรที่มากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“โครงสร้างองค์กรถูกขยายมากขึ้น แต่ยังคงไม่มีความชัดเจนของการแบ่งงานในบางส่วนงาน  
ตำแหน่งงานไม่รองรับต่อการขยายตัวขององค์กร”

(ผู้บริหาร 4)

“โครงสร้างจะ flat ขึ้น มีการกระจายอำนาจและสามารถตัดสินใจและทำงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น  
เอื้อประโยชน์ในด้านการทำงาน”

(พนักงาน 4)

“ทำให้องค์กร flat ขึ้น มีการ freeze คนมากขึ้นในบางส่วนงาน พนักงานเลื่อนตำแหน่งงาน  
ได้ยากขึ้นกว่าเดิม”

(พนักงาน 2)

อย่างไรก็ดี พนักงานจำนวน 4 คน จาก 16 คน มองว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะทำให้โครงสร้างองค์กรยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น

“ยุ่งยากขึ้น เพราะมีฝ่ายใหม่เพิ่มขึ้นและซับซ้อนขึ้น ไม่มีการประชุมหรือประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน  
ในองค์กรรับรู้ถึงรายละเอียดของฝ่ายงานใหม่”

(พนักงาน 5)

“ยุ่งยาก พอเปลี่ยนชื่อฝ่ายใหม่ถึง จำชื่อไม่ได้ มีชื่อย่อมากมายและไม่ลือว่าฝ่ายนั้นทำอะไร  
มีการแย่งลูกค้ำกันเองภายในองค์กร ทำให้เกิดความวุ่นวาย”

(พนักงาน 7)

4.1.7.3 ด้านบุคลากร จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 6 คน จาก 16 คน มองว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่งผลกระทบต่อพนักงานทางด้านจิตใจ ทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน และนำมาซึ่งการลาออกในที่สุด

“ส่งผลทางด้านจิตใจของบุคลากร ทำให้พนักงานไม่มีความสุขในการทำงาน  
เพราะถูกย้ายไปอยู่ในส่วนงานที่ไม่อยากทำ”

(พนักงาน 4)

“สภาพจิตใจของบุคลากร มีพนักงานคิดจะลาออกเป็นจำนวนมาก แต่ก็ยังไม่กล้าลาออก  
และอยากรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะไปได้มากน้อยเพียงใด”

(พนักงาน 1)

“อาจทำให้พนักงานลาออก คนที่อยู่ก็ต้องทนต่อไป ไม่มีการพยายามแก้ไขปัญหา  
แต่ข้อดีคือทำให้พนักงานมี *career path* เพิ่มขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“มีผลกระทบต่อด้านจิตใจของพนักงานเดิม เพราะมีการเอาคนภายนอกมาเป็นหัวหน้าหรือมาทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่าคนที่อยู่มานาน เหมือนเป็นการทำลายน้ำใจของคนที่อยู่มาและรักองค์กร ทำให้มี loyalty ต่ำลง ทำงานไปวัน ๆ”

(พนักงาน 3)

อย่างไรก็ดี พนักงานจำนวน 3 คน จาก 16 คน มองว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่งผลกระทบต่อพนักงานต้องยอมรับและปรับตัว เพื่อให้เข้ากับโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

“บุคลากรต้องเกิดการยอมรับและมีความเข้าใจที่แท้จริงว่าถ้าร่วมกันแล้วจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต”

(ผู้บริหาร 1)

“บุคลากรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับ โครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดทักษะด้านความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในงานของตนมากขึ้น และมีการเพิ่มขึ้นของพนักงาน”

(พนักงาน 6)

#### 4.1.8 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 10 คน จาก 16 คน มีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ คือ บุคลากรในองค์กรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมและร่วมมือร่วมใจในการทำงาน

“บุคลากรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าบุคลากรยอมรับแล้ว ก็คงจะไม่มีปัญหา โดยต้องยอมรับในสิ่งที่เป็นนโยบายขององค์กร”

(พนักงาน 8)

“คนต้องพร้อม เพราะถ้ามีโครงสร้างที่ดี แต่คนไม่พร้อม องค์กรก็ไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี ถ้าโครงสร้างไม่ดี คนยังพอทำงานไปได้ระดับหนึ่งก่อน แล้วค่อยมาปรับเปลี่ยน โครงสร้างกันทีหลัง เพื่อให้เข้าที่เข้าทางมากขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“จิตใจของพนักงาน ขวัญและกำลังใจ หากพนักงานมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ดีและสามารถทำได้ ก็เหมือนกับว่าการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จไปได้มากกว่าครึ่งหนึ่งแล้ว”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“ความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร แม้ว่าสุดท้ายจะต้องทะเลาะเบาะแว้งกันบ้างเล็กน้อย แต่สุดท้ายเราก็ต้องอยู่ให้ได้ เพราะเราเป็นลูกจ้าง จึงต้องมีการปรับตัว

แม้ว่าจะต้องปรับตัวทั้งน้ำตาก็ตาม”

(พนักงาน 5)

“พนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือ ไม่ใช่ต่อต้าน แต่ทุกคนก็มีความต่อต้านเล็ก ๆ อยู่ในใจอยู่แล้ว แต่ทุกคนควรมองว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้อะไรดีขึ้นบ้าง ไม่มากก็น้อย”

(พนักงาน 7)

นอกจากบุคลากรจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จแล้ว พนักงานยังมองว่ายังมีปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมาย ที่มีส่วนช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ ได้แก่ ผู้นำองค์กร, การสื่อสาร, นโยบายที่ชัดเจน, ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อรองรับ เป็นต้น

“ผู้นำองค์กรต้องรู้จริงว่าเมื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแล้วจะดีจริง, พนักงานต้องให้ความร่วมมือและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง, เงินทุนสำหรับการจ้างที่ปรึกษาในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร”

(พนักงาน 4)

“การสื่อสารที่ดีและเพียงพอ และทั่วถึงกับพนักงานทุกคน และการวางแผนที่ดี เป็นขั้นเป็นตอน แล้วดู feedback และความเห็นก่อนมีการปรับใช้จริง”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“ผู้บริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารออกมาให้ดี วางแผนให้รอบคอบก่อนที่จะเริ่มทำอะไร เพราะทุกอย่างมันกระทบกันหมด, การศึกษาความเป็นไปได้ไม่น้อยเกินไป ไม่ได้ศึกษาข้อดีข้อเสีย”

(ผู้บริหาร 3)



“นโยบายต้องชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่ให้เกิดความสับสน ต้องสื่อสารเป็นระยะ ๆ และมีประสิทธิภาพ ชัดเจน และชี้ให้เห็นถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้บริหาร 4)

“ทรัพยากรที่รองรับ นโยบายที่ชัดเจน และบุคลากรที่ไม่ต่อต้าน เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“ความพร้อมด้านระบบ IT เช่น คอมพิวเตอร์ ซึ่งจะต้องพร้อม เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร เพราะถ้าไม่พร้อมก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้”

(พนักงาน 8)

## 4.2 คำถามส่วนที่ 2

เป็นแบบคำถามที่ศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่ช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลง ขณะเปลี่ยนแปลง และช่วงสิ้นสุดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเริ่มต้นสิ่งใหม่ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

### 4.2.1 วิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 11 คน จาก 16 คน มีวิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง

“การเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของโลก ต้องยอมรับ จัดการ โดยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน และมาปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม อีกทั้งป้องกันความเสี่ยงด้านต่าง ๆ”

(ผู้บริหาร 1)

“ทำใจยอมรับ มีสุขภาพจิตที่ดี และแสดงความคิดเห็นในบางเรื่องที่จะทำให้รูปแบบการทำงานดีขึ้น และเกิดผลดีโดยรวมต่อองค์กร”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“เบื้องต้นก็ขอมอบรับว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก่อน จากนั้นก็ปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และให้ *feedback* กลับ ถ้าเห็นว่าสิ่งที่จะเกิด/เกิดขึ้นแล้ว เป็นไปในทางที่ไม่ถูกต้องเท่าที่ควร และลองเสนอแนะแนวทางที่ดีกว่า เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน”

(พนักงาน 6)

“ยอมรับและปรับตัว เพราะถ้าเราปรับไม่ได้ คนที่ทุกข์ก็คือเรา และทัศนคติเป็นเรื่องที่สำคัญ ถ้าเราปรับได้และไม่คิดมาก มีแรงที่จะต่อสู้กับงาน เราก็สามารถทำได้”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“ต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ต้องดูแลบริหารจัดการตัวเอง คิดเอง ลองผิดลองถูกกันไป เพื่อให้สามารถทำงานและอยู่กับมันให้ได้”

(ผู้บริหาร 3)

“ยอมรับและเข้าใจว่าโลกมันก็ต้องเปลี่ยนแปลงไป ทุกอย่างต้องมีการเปลี่ยนแปลง จะอยู่คงที่ไปตลอดไม่ได้”

(ผู้บริหาร 4)

#### 4.2.2 ความรู้สึกของพนักงาน เมื่อทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 13 คน จาก 16 คน มีความรู้สึกที่หลากหลาย เมื่อทราบว่ามีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เช่น รู้สึกตกใจ ไม่ยอมรับความจริง ตื่นเต้น สงสัย ไม่มั่นคง กังวล กลัว เศร้าใจ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

“รู้สึก *shock* และไม่ยอมรับความจริง ไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นจริง และจะสามารถทำมันให้สำเร็จได้”

(พนักงาน 4)

“รู้สึกตกใจนิดหน่อย แต่เพื่อสิ่งที่ดีกว่าในวันนี้ ทุกอย่างก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามโลก, รู้สึกตื่นเต้นบ้าง สงสัยว่ามันจะกระทบอะไรกับเราบ้าง หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานเราจะเป็นใคร”

(พนักงาน 7)

“รู้สึกใจหายเล็กน้อย แต่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแบบหน้ามือเป็นหลังเท้า จึงยังรู้สึกยอมรับได้”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“รู้สึกตื่นเต้นว่ามันจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและอยากเห็นองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“รู้สึกสงสัยถึงความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง เพราะยังไม่รู้ถึงรายละเอียดว่าเปลี่ยนแปลงแล้ว  
จะเป็นอย่างไร และเราจะไปอยู่ตรงที่ใด”  
(ผู้บริหาร 2)

“รู้สึกไม่มั่นคงและหวั่นเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงจะกระทบกับงานอย่างไรและเราจะเดินต่ออย่างไร  
กลยุทธ์ในการทำงานของเราคืออะไร แผนการเดินทางของเราจะเป็นอย่างไร”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“รู้สึกกังวลว่าใครจะมาเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน และอยากจะทำเลือกหัวหน้างาน  
ที่เราอยากทำงานด้วยได้”  
(พนักงาน 3)

“รู้สึกกลัว ระวังระสาย ไม่รู้ว่าตัวเองจะถูกย้ายไปอยู่ตรงที่ใด งานใหม่จะเป็นงานที่เราอยากทำ  
หรือไม่และเราจะสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้หรือไม่”  
(พนักงาน 1)

“รู้สึกเศร้าใจ เพราะเป็นคนไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลง เป็นคนยึดติด, รู้สึกกังวลว่าเราจะได้ไปอยู่  
ฝ่ายใด งานเราคืออะไร เราจะทำได้หรือไม่ หัวหน้างานเราคือใคร เพื่อนร่วมงานเราคือใคร”  
(พนักงาน 5)

“รู้สึกเป็นห่วงว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมันจะเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่  
นอกจากนี้ ยังเป็นห่วงความรู้สึกของพนักงาน นื่อง ๆ ในฝ่าย ว่าจะมีความรู้สึกต่อ  
การเปลี่ยนแปลงอย่างไร”  
(พนักงาน 8)

อย่างไรก็ดี จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า 3 คน จาก 16 คน ไม่รู้สึกอะไร เมื่อทราบว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

“ไม่รู้สึกอะไร เพราะภาพของการเปลี่ยนแปลงยังไม่ชัดเจน จึงไม่รู้เลยว่าตอนนั้นจะเป็นอย่างไร”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“เฉย ๆ เพราะถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วดี ก็โอเค แต่ถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วไม่ดีอย่างที่คิด ก็จะไม่รู้สึกผิดหวัง”

(พนักงาน 6)

“รู้สึกปกติ เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ หากทำงานที่อื่นก็ต้องพบเจอกับการเปลี่ยนแปลง เช่นกัน ซึ่งที่นี้ถือว่าเปลี่ยนแปลงน้อยแล้ว ไม่ค่อยเปลี่ยน พอมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

จึงถือว่าเป็นเรื่องใหญ่”

(ผู้บริหาร 4)

#### 4.2.3 สิ่งที่พนักงานคิดว่าต้องสูญเสีย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่าพนักงานทุกคนรู้สึกว่าต้องสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้น เช่น สูญเสียความมั่นใจ เวลาส่วนตัว ความเชี่ยวชาญ ความสุข เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

“สูญเสียความมั่นใจ เพราะกลัวว่าหากเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วเราจะทำไม่ได้

ความสามารถเราไปไม่ถึง ความมั่นใจเรามาไม่เต็มร้อย”

(ผู้บริหาร 2)

“สูญเสียเวลาส่วนตัว, สูญเสียความสมดุลของชีวิตส่วนตัว, สูญเสียความสัมพันธ์ในการทำงาน

ความเป็นพี่เป็นน้องระหว่างเพื่อนร่วมงาน”

(ผู้บริหาร 3)

“สูญเสียความเชี่ยวชาญ เพราะถูกย้ายส่วนงาน ทำให้ความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเดิม ที่เคยคุณานถึง 7 ปี ต้องสูญเสียไป, สูญเสียทีมที่คุ้นเคยไป ต้องมาทำงานกับคนใหม่”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“สูญเสียความสุข ความสงบสุขในชีวิตที่เคยมี สูญเสียหัวหน้าดี ๆ ต้องปรับตัวมาก  
เพราะมีหัวหน้าใหม่ ต่างคนต่างทำงาน ไม่ค่อยมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน”

(พนักงาน 4)

“สูญเสียความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน เมื่อก่อนเคยคุยกันได้ มีการเกื้อกูลช่วยเหลือกัน  
แต่พอแยกฝ่ายงานแล้ว ก็เกิดการเกี่ยงงานกัน เพราะงานมันแบ่งชัดเจนมากขึ้น

ว่าฝ่ายใดเป็นคนรับผิดชอบ”

(ผู้บริหาร 4)

“สูญเสียเพื่อนร่วมงาน เพราะต้องมีการ โยกย้าย, สูญเสียหัวหน้างาน เพราะไม่รู้ว่าจะมาดูแลเรา”

(พนักงาน 7)

“สูญเสียหัวหน้างาน และเวลาในการทำงาน เนื่องจากในช่วงแรกการแบ่งฝ่ายทำให้มีกระบวนการ  
ทำงานที่ซ้ำซ้อนมากขึ้น จึงเสียเวลาในการทำงานที่จำเป็นไป”

(พนักงาน 2)

“สูญเสียความเคยชินในรูปแบบเดิม การทำงานแบบเดิม สูญเสียเวลาส่วนตัว งานหนักขึ้น  
เมื่อมีเวลาว่างก็ต้องไปช่วยงานส่วนกลาง สูญเสียสุขภาพ เพราะมีความเครียดเพิ่มขึ้น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

“สูญเสียหน้าที่บางอย่างที่มีตอน โครงสร้างเดิม ซึ่งจะถูกแยกออกเมื่อมีการแบ่งแยก  
ของหน่วยงานอย่างชัดเจน”

(พนักงาน 6)

“สูญเสียอารมณ์และความรู้สึก เพราะผิดหวังกับการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและ  
ไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร”

(พนักงาน 5)



“สูญเสียหลายอย่าง เช่น ทรัพยากรในการจัดการบางอย่างที่เป็นกระบวนการสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง มีกระบวนการที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากเมื่อมีการเพิ่มฝ่ายงาน ก็จะต้องมีกระบวนการส่งต่องานระหว่างกัน”

(ผู้บริหาร 1)

#### 4.2.4 ความรู้สึกของพนักงาน ขณะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 14 คน จาก 16 คน มีความรู้สึกที่หลากหลาย ในขณะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เช่น รู้สึกไม่แน่นอน กังวล สับสน เศร้าใจ กลัว เครียด เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

“รู้สึกถึงความไม่แน่นอน เพราะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ไม่ได้บอกว่าเปลี่ยนแล้ว จะดี 100%, รู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งงาน เพราะอยู่ที่เดิมรู้สึกว่ปลอดภัยมากกว่า”

(ผู้บริหาร 3)

“ค่อนข้างกังวล เพราะไม่รู้ว่าหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่มีอะไรบ้าง ทำให้รู้สึกกังวลใจและไม่แน่นอน”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“รู้สึกงงมาก มีความสับสนวุ่นวายมาก ทั้งเรื่องหน้าที่การทำงาน อำนาจอนุมัติ ไม่มีความชัดเจนในเรื่องของหน้าที่การทำงาน โดยสิ้นเชิง ไม่รู้ว่าตัวเองต้องทำอะไรบ้าง”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“รู้สึกเศร้าใจ กังวลใจ เมื่อไรการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ จะได้ว่าเราได้ทำงานในตำแหน่งใด หัวหน้างานของเราคือใคร และเราจะต้องไปประสานงานกับใครบ้าง”

(พนักงาน 5)

“รู้สึกไม่ยอมรับและทุกข์ทรมานมาก ไม่อยากให้เปลี่ยน เพราะตัวเองได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปทำงานที่ไม่อยากทำ”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)



“รู้สึกกลัว แอบเครียด แต่ทุกอย่างมันต้องดำเนินต่อไป จึงต้องปรับตัวและเตรียมพร้อม และต้องมีคู่มือในการทำงานว่าเราจะทำงานอย่างไรในหน้าที่ที่เราได้รับมา”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“รู้สึกต่อต้านเล็กน้อยและรู้สึกสงสัยว่าทำไมต้องเปลี่ยน ในเมื่อแบบเดิมก็ได้อยู่แล้ว”

(พนักงาน 2)

“รู้สึกลุ้นว่าเปลี่ยนแปลงแล้วมันจะดีหรือไม่ เราจะได้ร่วมงานกับใคร เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เราคือใคร, รู้สึกสงสัยว่าจะเป็นอย่างไร เปลี่ยนแล้วจะดีหรือไม่”

(พนักงาน 7)

“รู้สึกขลุกขลัก เพราะต้องทำงานใหม่ไปด้วย พร้อมกับต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ปรับปรุงกระบวนการ และดำเนินการเรื่องอำนาจให้สอดคล้องกับการแยกฝ่ายงาน ควรมีการเตรียมพร้อมก่อนการแยกฝ่าย ที่ดีกว่านี้ และควรมีระยะเวลาที่ชัดเจนว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้าง”

(ผู้บริหาร 4)

“รู้สึกว่าต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการจัดการ, ห่วงใยความรู้สึกของคนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น”

(ผู้บริหาร 1)

อย่างไรก็ดี ในขณะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร พบว่าพนักงาน 2 คน จาก 16 คน มีความรู้สึกดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้

“รู้สึกดีมาก ไม่รู้สึกกดดันอีกต่อไป เพราะสามารถมุ่งมั่นกับงานใหม่ได้อย่างเต็มที่ มีหน้าที่ของงาน ที่ชัดเจนมากขึ้น ไม่ต้องไปกังวลกับงานเดิมที่ไม่ชอบ คือ การหาลูกค้าใหม่และการดูแลลูกค้า หรือต้องเป็นลูกน้องของหัวหน้าที่ไม่ชอบ”

(พนักงาน 3)

“รู้สึกเครียดน้อยกว่าตอนที่เพิ่งรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง เพราะเรารู้แล้วว่าจะได้ทำงานในตำแหน่งใดและทำใจยอมรับมันได้แล้ว”

(พนักงาน 1)

#### 4.2.5 สิ่งที่พนักงานต้องการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และ นำพาพนักงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่าพนักงานทุกคนต้องการสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และนำพาพนักงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น เทคโนโลยีและระบบต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ นโยบายที่ชัดเจน การสื่อสารและความสามารถของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

“IT ที่ต้องเข้ามารองรับ, เรื่องทรัพยากรบุคคลที่มีความเหมาะสมและเชี่ยวชาญในเรื่องบางอย่าง, นโยบายที่ควรมีความชัดเจนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง”

(ผู้บริหาร 1)

“ระบบที่สนับสนุนและเทคโนโลยีที่ใช้ได้จริง ๆ ในขณะนั้นและต้องทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า, ต้องพัฒนาบุคคลให้ชินกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากพอปรับโครงสร้าง แล้ว มีการรับพนักงานใหม่เข้ามาเป็นจำนวนมาก จึงจะต้องมาปรับให้สามารถยอมรับกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ให้ได้”

(ผู้บริหาร 4)

“ระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ถูกต้อง มั่นคง ชัดเจน เข้าถึงง่าย เพื่อมาช่วยรองรับกระบวนการทำงาน ทำให้การทำงานเร็วขึ้น”

(พนักงาน 5)

“เทคโนโลยี เนื่องจากระบบในปัจจุบันยังไม่โอเค ไม่มีระบบที่ดีพอมารองรับ, ความรู้และทักษะที่ช่วยส่งเสริมการทำงานให้ดีขึ้น, ต้องการหัวหน้าที่เป็นผู้นำและสามารถให้คำแนะนำเราได้ คอยช่วยตัดสินใจ และมีองค์ความรู้ที่แน่น”

(พนักงาน 2)

“ทรัพยากรบุคคลที่ต้องรู้เรื่องภายในองค์กร ทั้งระบบ โครงสร้าง ปัญหา การดำเนินงาน และพร้อมที่จะมาจัดการในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ และดำเนินการให้มีผลต่อองค์กรไปในทิศทางเดียวกันและเชื่อมโยงกัน”

(ผู้บริหาร 3)

“ความรู้ในการทำงานที่ต้องเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาเป็นลำดับขั้นให้มีความเชี่ยวชาญ, เทคโนโลยี, ทรัพยากรเพื่อรองรับทำให้เทคโนโลยี ไม่ทำแค่เป็นหน้ากากไว้เฉย ๆ, จำนวนคนที่รองรับการแยกฝ่ายเพื่อเสริมทีมให้เต็ม”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“ความรู้และทักษะที่ช่วยเสริมการทำงานให้ดีขึ้น, เทคโนโลยี คือ คอมพิวเตอร์ใหม่, หัวหน้างานที่ดีที่สามารถเป็นไฟส่องนำทางให้เราได้”

(พนักงาน 4)

“ความรู้ในหลาย ๆ ด้านที่สามารถเอามาปรับใช้ในการทำงานได้, เทคโนโลยี ที่นอกเหนือจาก basic ที่ทางองค์กรให้ ทรัพยากรในด้านคน ที่มาแล้วพร้อมทำงานและมีความรู้เข้ามาส่งเสริมกันและสามารถต่อยอดได้”

(พนักงาน 3)

“การสื่อสารที่ชัดเจนและเพียงพอจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงและโดยอ้อม, ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่เพียงพอและสามารถนำพาเราไปได้ ต้องมองเห็นปัญหาที่แท้จริง”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและฝ่าย ผังขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจน ไม่มีความกังวลสงสัยใด ๆ, ความรู้ของพนักงาน มีการอบรมและเรียนคอร์สต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ”

(พนักงาน 7)

#### 4.2.6 คำแนะนำจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 13 คน จาก 16 คน ได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

“มี ถ้าไม่มีจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร เพราะทุกคนจะต้องแสดงความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมันเกิดอะไรขึ้น เพื่อที่จะปรับและแตงมันในอนาคต”

(ผู้บริหาร 1)

“ได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานในแง่ของการช่วยคิดช่วยตัดสินใจ ช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่วุ่นวายคลี่คลายลง ช่วยกันคิดวิธีการทำงานให้มันราบรื่นขึ้น”

(พนักงาน 2)

“ได้รับคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานในลักษณะของการประชุมและหาข้อสรุปร่วมกัน”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“มีการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานถึงการเปลี่ยนแปลง และหัวหน้างานมาเล่าให้ฟังว่าต่อไปการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไร”

(พนักงาน 7)

“ได้รับคำแนะนำจากการประชุมฝ่ายบ้างในบางครั้ง แต่ไม่ได้ลงลึกถึงรายละเอียดใด ๆ, เพื่อนร่วมงานมีการปรึกษากันและเล่าสู่กันฟัง”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“ได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานที่คาดว่าจะได้ร่วมงานด้วยพอสมควร ซึ่งช่วยลดความอึดอัดและความกดดันในสิ่งที่จะต้องเปลี่ยน”

(พนักงาน 3)

“ได้รับทั้งคำแนะนำและคำปลอบใจจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้เรารู้สึกดีขึ้น”  
(พนักงาน 5)

#### 4.2.7 ความรู้สึกของพนักงาน หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจบสิ้นลง และเริ่มต้นสิ่งใหม่

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่ามีพนักงานที่มีทั้งความรู้สึกที่ดีและไม่ดี เมื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจบสิ้นลงและเริ่มต้นสิ่งใหม่ โดย 6 คน จาก 16 คน ที่มีความรู้สึกดี มีรายละเอียดดังนี้

“รู้สึกดี ความกังวลใจหายไป พร้อมที่จะต่อสู้แล้ว เพราะเรารู้แล้วว่าเราจะต้องสู้กับใคร แม้ว่างานจะมีจำนวนมากก็ตาม แต่เมื่อมีความชัดเจนเกิดขึ้น ทุกอย่างก็จะดีขึ้นตามไปด้วย”  
(พนักงาน 5)

“รู้สึกโอเคขึ้น ู้ชอบเขตงานที่ชัดเจนมากขึ้น ู้จุดแข็งจุดอ่อนของ โครงสร้างใหม่ และพยายามบอกถึงจุดอ่อนของ โครงสร้างให้ผู้บริหารรับทราบ แต่ก็ยังไม่ได้รับการตอบกลับแต่อย่างใด”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)

“รู้สึกโอเค โลงใจ สบายใจ และชัดเจน เพราะทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร มีความกระจ่างแล้ว”  
(พนักงาน 7)

“รู้สึกว่าการเริ่มเข้าที่เข้าทางมากขึ้น รู้สึกโอเค อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้”  
(ผู้ช่วยผู้บริหาร 4)

“มันเป็นเวลาของเราที่จะได้ทำในสิ่งที่อยากทำและได้พิสูจน์ตัวเอง ซึ่งดีมาก ๆ กับการไม่ต้องทำในสิ่งที่ไม่ชอบที่ทำมาตลอด 8 ปี คือ การหาลูกค้าใหม่และการเผชิญกับลูกค้าโดยตรง”  
(พนักงาน 3)



“รู้สึกว่าการประสบความสำเร็จและรู้สึกคิดไม่ผิดและภูมิใจที่ได้มาทำงานในฝ่ายใหม่ เพราะเราสามารถจัดการกับงานและจัดการกับลูกค้าได้มากขึ้น”

(พนักงาน 1)

อย่างไรก็ดี มี 7 คน จาก 16 คน ที่มีความรู้สึกไม่ดี เมื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจบสิ้นลงและเริ่มต้นสิ่งใหม่

“รู้สึกว่าการหนักกว่าเดิม เพราะต้องมีการแก้ไขปัญหาคบคู่กับการทำงานไปด้วย”

(ผู้บริหาร 4)

“รู้สึกไม่ยุติธรรมที่ถูกย้ายมาอยู่ส่วนงานใหม่ เพราะต้องมาช่วยงานส่วนกลางและมีการตั้งเป็นหนึ่ง KPI ด้วย, รู้สึกไม่มีความสุข อยากออกไปทำงานที่อื่น”

(พนักงาน 4)

“รู้สึกว่าการตอบโจทย์เป็นจุด ๆ ยังไม่ได้ตอบโจทย์ทั้งหมด เพราะเรื่องที่ทำไม่มีความเชื่อมโยงกัน”

(ผู้บริหาร 3)

“รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ตอบโจทย์ที่แท้จริง เพราะยังมีหลายอย่างที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไข ทั้งในแง่ของระบบและขั้นตอนการทำงาน”

(พนักงาน 2)

#### 4.2.8 ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน พบว่า 10 คน จาก 16 คน มีความคิดเห็นว่าการจะมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะต้องทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุดและต้องให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน

“พยายามตั้งใจทำงานในส่วนของตัวเองให้เต็มที่และพยายามช่วยเหลือกันให้งานสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 2)



“ทำหน้าที่ของเราให้ดีที่สุดและทันตามกำหนดเวลา ทำตัวเป็นลูกน้องที่ดี และร่วมมือกันระหว่างฝ่ายงาน ก็จะเกิดความสำเร็จแน่นอน”

(พนักงาน 4)

“ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และให้ *feedback* กลับ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความเห็นต่อผู้นำ เพื่อให้เกิดการสื่อสารแบบ *Two-Way Communication*”

(พนักงาน 6)

“ทำงานไปตามหน้าที่ ไม่ต่อต้านอะไรใด ๆ ตั้งใจทำงานตาม *KPI* และตามเป้าหมายขององค์กร ถ้าทุกคนทำได้ตาม *KPI* ที่ตั้งไว้ องค์กรก็จะประสบความสำเร็จตามไปด้วย”

(พนักงาน 7)

“ทำงานที่ได้รับมอบหมายและทำโครงการต่าง ๆ เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีม ที่ช่วยดำเนินการ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ”

(ผู้บริหาร 3)

“เป็นพนักงานที่ดี และเป็น *team work* ที่ดี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความตั้งใจทำงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่ ก็น่าจะเพียงพอแล้วที่จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง โครงสร้างได้สำเร็จ”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 1)

นอกจากนี้ 6 คน จาก 16 คน มีความคิดเห็นว่าการจะมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะต้องเปิดใจและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

“ยอมรับ ปรับตัวและเรียนรู้ อดทน มันไม่มีอะไรแย่ไปตลอดกาลและดีไปตลอดกาล ถึงแม้ว่าจะอยู่ไปแบบเดิม ๆ แต่มันก็ไม่มีอะไรดีไปตลอด หากเราไม่เปลี่ยนแปลง ในวันหนึ่งเราอาจจะได้รับผลกระทบที่หนักกว่าเดิมก็ได้ แต่เราก็ไม่สามารถบอกได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะดีขึ้นหรือ แย่ลงกว่าเดิม ทุกอย่างต้องดำเนินไปข้างหน้าต่อไป”

(ผู้บริหาร 4)

“อันดับแรกต้องเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงก่อน ไม่ใช่คิดว่าทำไมไม่ได้ตั้งแต่แรก แต่ต้องลองทำมันก่อน ต้องมีความอดทนและพยายาม ถ้าทำไมได้ค่อยหาทางแก้ปัญหา”

(ผู้ช่วยผู้บริหาร 3)

“คิดหาวิธีในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีกว่านี้ คือ ลดขั้นตอนการทำงาน ทำให้การทำงานเร็วขึ้นและตอบโจทย์ลูกค้าได้เร็วขึ้น”

(พนักงาน 2)

“มีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เกิดความถูกต้องแม่นยำ และสามารถเอาเวลาไปทำอย่างอื่นได้มากขึ้น”

(พนักงาน 3)



## บทที่ 5

### อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่าย จำนวน 1 คน, ผู้บริหารส่วน/ผู้ช่วยผู้บริหารส่วน จำนวน 7 คน และ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน เพื่อศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง สามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

- 5.1 อภิปรายผล
- 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร
- 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

#### 5.1 อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์เชิงลึกได้ดังนี้

##### 5.1.1 ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (คำถามส่วนที่ 1)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับทักษะของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยหากจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เนื่องจากมองว่าเป็นเรื่องที่ดี โดยให้ความเห็นว่าองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันกับโลกในยุคปัจจุบันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หากมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแล้วเกิดผลดีต่อองค์กร ก็ควรที่จะมีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พนักงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรดีขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ลดความซับซ้อนและขั้นตอนในการทำงาน ทำให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงเพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ก้าวทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถแข่งขันได้ โดยเฉพาะการให้บริการแก่ลูกค้าและสามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงจุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) โดยทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กร : แนวคิดกระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรในปัจจุบันได้นำแนวคิดการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอด ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรยังทำขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้

ในด้านความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออก โดยแบ่งฝ่ายเดิมออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกัน นั้น พนักงานส่วนใหญ่ มีความคาดหวังว่า มันน่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานมีหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนขึ้นและมีความก้าวหน้าในการทำงาน

เมื่อทราบถึงความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออกแล้ว ต่อมาจะเป็นความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของฝ่ายรับประกันการส่งออก ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นที่หลากหลาย ดังนี้

- ประสบความสำเร็จ หากพิจารณาในเรื่องการแตกโครงสร้าง เพราะสามารถแยกฝ่ายได้จริง แต่ในแง่ของการทำงานถือว่ายังไม่ประสบความสำเร็จ
- ประสบความสำเร็จปานกลาง เพราะมีการแบ่งงานที่ชัดเจนมากขึ้น
- ประสบความสำเร็จน้อย เพราะไม่ได้ต่างจากเดิมมากในแง่ของการให้บริการต่อลูกค้าและยังไม่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น
- ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะยังมีข้อผิดพลาดของการจัดโครงสร้างบางส่วน
- ยังไม่สามารถประเมินความสำเร็จได้ เนื่องจากระยะเวลาสั้นเกินไปที่จะประเมิน

### 5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (คำถามส่วนที่ 1)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือ ผู้นำองค์กร ซึ่งจะต้องมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่การสื่อสารในภาพรวมเท่านั้น แต่จะต้องมีการชี้แจงถึงรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงและสามารถชี้ให้พนักงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไร พร้อมทั้งจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและความชัดเจนให้แก่พนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รักขวัถย์ เข้มกลิตกร (2559) โดยทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในด้านองค์กรประกอบด้วย ผู้บริหาร, การสื่อสาร, ความรู้, และความเข้าใจ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรา แก้ววิรัตน์ (2558) โดยทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในองค์กร : กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ทีมผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทั้งนี้ การให้การสนับสนุนจากทีมผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรบรรลุผล

นอกจากผู้นำองค์กรที่จะต้องมีการสื่อสารให้แก่พนักงานทราบแล้วนั้น การสื่อสารเป็นลำดับขั้นจากผู้นำองค์กรลงมายังพนักงานแต่ละระดับก็เป็นเรื่องที่สำคัญ ดังที่ผู้บริหาร 1 ได้กล่าวไว้ว่า “ไม่ใช่แค่ผู้นำองค์กรที่จะต้องสื่อสาร แต่ควรมีการสื่อสารเป็นลำดับลงมา ควรมีการสร้าง Change Agent ขึ้นมา เพื่อที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง โดยมีผู้นำองค์กรที่จะต้องสื่อเป็นภาพใหญ่ให้พนักงานรับรู้ว่าจะมีทิศทางจะมีความคาดหวังอย่างไรในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนี้ จะช่วยสนับสนุนอนาคตขององค์กรอย่างไร” โดยขั้นตอนการสื่อสารของผู้นำองค์กรควรที่จะมีความชัดเจนและทำให้พนักงานรับรู้อย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปุณทริก จันทรลอย (2545) โดยทำการศึกษาเรื่อง การสื่อสารและทัศนคติที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา พนักงานกองคลังสินค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในทุกองค์กร เพราะเป็นกระบวนการในการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ให้เกิดแก่สมาชิกในทุกระดับ ซึ่งจะก่อให้เกิดการยอมรับปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ขณะเดียวกันการสื่อสารยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับองค์กร ถ้ายทอดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงสามารถสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจและความจงรักภักดีในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะจะช่วยประสานความเข้าใจและการร่วมมือกันของคนในองค์กร สามารถรักษาความสมดุลในองค์กรไว้ได้



ทั้งนี้ ในช่วงก่อนการเปลี่ยนแปลงและระหว่างเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรก็มีวิธีการสื่อสารในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ส่งคลิปวิดีโอ ส่งอีเมลล์ ผ่านสื่อ Social Media (Facebook) การพบปะพนักงาน (Town Hall) การประชาสัมพันธ์ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ การสื่อสารผ่านหัวหน้าฝ่ายงาน รวมถึงการทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะช่วยให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (8 steps of Change Process) ของ Kotter (1996) ในขั้นตอนที่ 4 คือ สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the vision) คือ จะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ยังพบว่านโยบายที่ชัดเจนขององค์กรก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลขณะเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยองค์กรจะต้องมีนโยบายที่ชัดเจน ผู้นำองค์กรสามารถสื่อสารให้พนักงานรับรู้ให้ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใด และจะส่งผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง เพื่อให้พนักงานทุกคนมองเห็นภาพที่ชัดเจนร่วมกันและไม่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

### 5.1.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร (คำถามส่วนที่ 1)

ผลกระทบด้านธุรกิจภาพรวมขององค์กร จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ส่งผลกระทบต่อธุรกิจภาพรวมขององค์กร โดยน่าจะทำให้ธุรกิจภาพรวมดีขึ้น องค์กรเติบโตขึ้น เนื่องจากมีความชัดเจนของหน้าที่ของแต่ละฝ่ายงานมากขึ้น ทำให้พนักงานทุกคนสามารถให้ความสำคัญกับหน้าที่ของตนเอง และสามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้ อีกทั้งสามารถขยายปริมาณธุรกิจได้จริง นอกจากนี้ ยังทำให้องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นที่รู้จักต่อบุคคลภายนอกมากขึ้น

ผลกระทบด้านโครงสร้างองค์กร จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นส่วนใหญ่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 มีความคิดเห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะทำให้โครงสร้างองค์กรขยายตัวเพิ่มขึ้น โดยขยายตัวในแนวราบ (flat) มีการกระจายอำนาจและตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น กลุ่มที่ 2 มีความคิดเห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะทำให้โครงสร้างองค์กรยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น และพนักงานไม่ทราบถึงรายละเอียดของฝ่ายงานใหม่

ผลกระทบด้านบุคลากร จากข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผลกระทบต่อบุคลากร



ทางด้านจิตใจ ทำให้บุคลากรไม่มีความสุขในการทำงาน โดยเฉพาะบุคลากรเดิม เนื่องจากมีการจ้างคนภายนอกเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่าคนที่ทำงานมานาน จึงอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานลาออกในที่สุด อย่างไรก็ตาม พนักงานอีกกลุ่มยังมีความคิดเห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จะส่งผลให้พนักงานต้องยอมรับและปรับตัว เพื่อให้เข้ากับโครงสร้างองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จะทำให้เกิดทักษะด้านความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในงานแต่ละตำแหน่งมากขึ้น และมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนพนักงาน นอกจากนี้ พนักงานยังมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับผลกระทบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่มีต่อบุคลากร ดังนี้ บุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลง, บุคลากรมีโอกาสเติบโตในตำแหน่งหน้าที่และมีโอกาสได้เรียนรู้งานใหม่ ๆ และบุคลากรจะเกิดความสงสัยและไม่แน่ใจในเรื่องของกระบวนการทำงานที่ไม่ชัดเจน รวมถึง career path ด้วย เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรักขัณฑ์ แยมกสิกร (2559) โดยทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเกิดจากความไม่ชัดเจนใน career path ของพนักงาน

#### 5.1.4 ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ (คำถามส่วนที่ 1)

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าเพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ องค์กรจะต้องมีปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อสนับสนุน ได้แก่ บุคลากร ที่จะต้องยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อมและมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) โดยทำการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กร : แนวคิดกระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยพบว่า ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรให้ความสำคัญกับคน มุ่งเน้นการสื่อสารและเสริมสร้างความผูกพันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำองค์กรต้องมีนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารออกมาให้พนักงานทุกคนรับรู้ให้ได้ ซึ่งการสื่อสารต้องมีประสิทธิภาพและเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (8 steps of Change Process) ของ Kotter (1996) ในขั้นตอนที่ 4 คือ สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate the vision) และผู้นำองค์กรต้องมีการวางแผนให้รอบด้านก่อนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงและต้องศึกษาความเป็นไปได้ รวมถึงข้อดีและข้อเสีย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อีกทั้งจะต้องรับฟังความเห็นและ feedback จากพนักงานก่อนมีการเปลี่ยนแปลง

ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ความพร้อมด้านระบบ IT ไม่ว่าจะเป็คอมพิวเตอร์ ระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการทำงาน เป็นต้น

### 5.1.5 ความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลง (คำถามส่วนที่ 2)

ความรู้สึกของพนักงานในระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) แบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 ระยะสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง พบว่าในระยะนี้ พนักงานมีความรู้สึกต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากเป็นช่วงที่พนักงานเพิ่งทราบว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกตกใจและไม่ยอมรับความจริง และมีความรู้สึกตื่นเต้นร่วมด้วยว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในทิศทางใดและจะเกิดผลกระทบอย่างไรกับตนเองบ้าง นอกจากนี้ พนักงานแต่ละคนยังมีความรู้สึกที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ รู้สึกสงสัยถึงความชัดเจนของการเปลี่ยนแปลง, รู้สึกใจหาย, รู้สึกเศร้าใจ, รู้สึกกังวล, รู้สึกกลัว, รู้สึกไม่มั่นคง และรู้สึกสูญเสีย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) ของ William Bridges (2003) ซึ่งกล่าวว่า คนมักถูกมองว่ามีความต้านทานและความวุ่นวายทางอารมณ์ เนื่องจากพวกเขา กำลังถูกบังคับให้ออกจากสิ่งที่ตนพอใจ

สำหรับสิ่งที่พนักงานคิดว่าต้องสูญเสีย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าตัวเองจะต้องสูญเสียเพื่อนร่วมงานและความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานไป เนื่องจากไม่ทราบว่าตัวเองจะถูกย้ายฝ่ายหรือไม่ นอกจากนี้พนักงานยังคิดว่ามีสิ่งที่จะต้องสูญเสียอีกมากมาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ได้แก่ สูญเสียความสุขและความสงบสุข, สูญเสียเวลาส่วนตัวและความสมดุลของชีวิต, สูญเสียสุขภาพ, สูญเสียความรู้สึก, สูญเสียความมั่นใจ, สูญเสียความเคยชินในการทำงานรูปแบบเดิม, สูญเสียความเชี่ยวชาญ เพราะถูกย้ายส่วนงาน ทำให้ความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมเดิมที่เคยคุ้นต้องสูญเสียไป, สูญเสียหน้าที่บางอย่าง, สูญเสียหัวหน้างานและทีมเดิม และสูญเสียทรัพยากรที่นำมาใช้ในการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ องค์กรต้องใช้เวลาแก่พนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีวิธีรับมือกับการเปลี่ยนแปลง คือ ต้องยอมรับและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้น

ระยะที่ 2 ระยะกลาง (The Neutral Zone) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง พบว่าในระยะนี้ พนักงานมีความรู้สึกต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมายในขณะที่อยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกไม่แน่นอน กังวล และสับสน เนื่องจากไม่มีความชัดเจนในเรื่องหน้าที่การทำงาน อำนาจอนุมัติ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) ของ William Bridges (2003) ที่กล่าวว่า คนที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมักจะมีอารมณ์ความรู้สึกสับสน ไม่แน่ใจ และไม่อดทน นอกจากนี้พนักงานแต่ละคนยังมีความรู้สึกอื่น ๆ ที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ รู้สึกไม่ยอมรับและทุกข์ทรมาน เพราะถูกย้ายไปทำงานที่ไม่อยากทำ, รู้สึกเศร้าใจและกังวลใจ ว่าการเปลี่ยนแปลงจะสิ้นสุดเมื่อใด, รู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งงาน, รู้สึกขลุกขลัก เพราะต้องทำงานใหม่ไปด้วย พร้อมกับต้องแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น, รู้สึกฉุนและสงสัยว่าทำไมต้องเปลี่ยนและเปลี่ยนแล้วจะเป็นอย่างไร และรู้สึกกลัวและเครียด อย่างไรก็ตาม มีพนักงานจำนวน 2 คน จาก 16 คน ที่รู้สึกดีขึ้นในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยคนที่ 1 มีความรู้สึกดีมากเมื่ออยู่ในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เนื่องจากสามารถมุ่งมั่นกับงานใหม่ได้อย่างเต็มที่ มีหน้าที่ของงานที่ชัดเจนมากขึ้น และคนที่ 2 รู้สึกเครียดน้อยกว่าตอนที่เพิ่งรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) ของ William Bridges (2003) ที่กล่าวว่า ในระยะนี้ ยังสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และการเริ่มต้นสิ่งใหม่ที่ดี และเป็นช่วงเวลาที่ดีในการกระตุ้นให้คนลองใช้วิธีคิดหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าสิ่งที่พนักงานต้องการเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และนำพาพนักงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ เทคโนโลยีและระบบต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลง, ทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ, นโยบายที่ชัดเจน, การสื่อสารของผู้นำองค์กรที่ชัดเจน และความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่เพียงพอ

ในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ คำแนะนำทั้งจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากในช่วงข้ามผ่านนี้ คนจะรู้สึกว่าเป็นช่วงเวลาที่ไม่สบายใจและดูเหมือนว่าจะไม่มีความคืบหน้าใด ๆ เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและเรื่องการทำงาน รวมถึงได้รับคำปลอบใจ ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยเป็นลักษณะของการประชุมและหาข้อสรุปร่วมกัน การช่วยกันคิดและตัดสินใจ และการเล่าสู่กันฟัง

ระยะที่ 3 ระยะเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง พบว่าหลังจากที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจบสิ้นลงและเริ่มต้นสิ่งใหม่ ในระยะนี้ พนักงานมีความรู้สึกทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี โดยในด้านดี พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าทุกอย่างเริ่มเข้าที่เข้าทางมากขึ้น รู้สึกดี โลงใจและสบายใจ ความกังวลใจหายไป พร้อมทั้งจะต่อสู้กับงานใหม่ รู้ขอบเขตของงานที่ชัดเจนมากขึ้น เป็นเวลาที่ได้ทำในสิ่งที่อยากทำและได้พิสูจน์ตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) ของ William Bridges (2003) ที่กล่าวว่า ในระยะนี้ คือ ช่วงเวลาแห่งการยอมรับและความกระตือรือร้น คนมักจะประทับใจกับอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ได้แก่ พลังงานสูง การเปิดกว้างในการเรียนรู้ ความมุ่งมั่นใหม่ต่อกลุ่มหรือบทบาทของพวกเขา สำหรับในด้านไม่ดี พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าทำงานหนักขึ้นและเหนื่อยขึ้น เนื่องจากต้องมีการแก้ไขปัญหาควบคู่กับการทำงานไปด้วย, รู้สึกไม่ยุติธรรมที่ถูกย้ายมาอยู่ส่วนงานใหม่, รู้สึกไม่มีความสุขและอยากลาออกไปทำงานที่อื่น นอกจากนี้ พนักงานบางคนยังรู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงไม่ได้ตอบโจทย์ที่แท้จริง เพราะยังมีหลายอย่างที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

ในระยะนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การเน้นเรื่องความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร คือ การทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุดและต้องให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน อีกทั้งจะต้องเปิดใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและผลกระทบที่มีต่อพนักงาน กรณีศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการเงินเฉพาะกิจแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์กร เพื่อใช้สำหรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 5.2.1 การสื่อสารของผู้นาองค์กร

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ โดยแม้ว่าพนักงานทุกคนจะมีความเห็นว่าผู้นาองค์กรมีการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร แต่อย่างไรก็ดี ยังมีพนักงาน 6 คน จาก 16 คน ที่เห็นว่าการสื่อสารของผู้นาองค์กรนั้นยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นแค่การสื่อสารในภาพรวมเท่านั้น ยังไม่ได้ลงลึกถึงรายละเอียด



ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ และนโยบายต่าง ๆ ที่จะดำเนินการให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้ เพื่อที่จะดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมายขององค์กรให้ได้ ควรมีการสร้าง Change Agent ที่เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ซึ่งการสื่อสารนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การพบปะพนักงาน (Town Hall), การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน, การสื่อสารผ่านอีเมลถึงพนักงานและระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร (Intranet) และการสื่อสารผ่าน Social Network ได้แก่ Facebook เป็นต้น เพื่อให้พนักงานทุกระดับรับรู้ถึงสารนั้น ๆ อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน อีกทั้งยังต้องรับฟังความคิดเห็นและ feedback จากพนักงาน เช่น ตั้งกล่องรับความคิดเห็นไว้ตามฝ่ายงานต่าง ๆ, เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถส่งอีเมลไปยังผู้นำองค์กรได้โดยตรง เป็นต้น เพื่อให้องค์กรนำความคิดเห็นและ feedback เหล่านี้มาพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นต่อไป

### 5.2.2 ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบาย

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่านโยบายที่ชัดเจน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยให้้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ โดยนโยบายต้องชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย และไม่ทำให้พนักงานเกิดความสับสน ซึ่งนโยบายที่ดี จะต้องมาจากการที่้องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้นำองค์กรควรเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของ้องค์กรว่าต้องการให้้องค์กรเป็นไปในทิศทางใด เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว จึงนำมากำหนดกลยุทธ์และนโยบาย เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจต่อไป และผู้นำองค์กรจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

### 5.2.3 การเตรียมความพร้อมและวางแผนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายด้าน ได้แก่ ด้านธุรกิจภาพรวมของ้องค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบุคลากร เป็นต้น ดังนั้น ก่อนที่้องค์กรจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใด ๆ ก็ตาม ้องค์กรควรที่จะศึกษาความเป็นไป ข้อดี และข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมถึงควรมีการวางแผนให้รอบด้าน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญ หากเกิดความผิดพลาดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในวงกว้างได้

#### 5.2.4 ด้านทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าบุคลากรที่มีความพร้อมในการทำงาน มีความรู้ความสามารถ และมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อีกทั้งพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ย่อมมีผลทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้สำเร็จ ดังนั้น องค์กรควรเริ่มต้นจากการสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมและตรงกับตำแหน่งงานที่จะต้องทำจริง เพื่อที่จะทำงานได้ตรงกับความรู้และทักษะที่มี อีกทั้งควรมีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดการอบรมและให้ความรู้แก่พนักงานให้มีทักษะและความพร้อมในการทำงาน และสามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ และนำความรู้ไปต่อยอดการทำงานได้ นอกจากนี้ พนักงานมีความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจะส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของบุคลากร อาจทำให้พนักงานตัดสินใจลาออก ดังนั้น องค์กรจึงควรคำนึงถึงผลกระทบทางด้านจิตใจที่จะเกิดขึ้นกับพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร เนื่องจากสิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน และนำมาซึ่งการลาออกในที่สุด

#### 5.2.5 ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจะทำให้เกิด career path ที่ดีแก่พนักงาน ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้น องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้าของพนักงาน ควรมีการจัดทำ career path ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานมองเห็นโอกาสการเติบโตในสายงานของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อที่จะไปถึงเป้าหมายที่ตนเองกำหนดไว้ และช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

#### 5.2.6 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่าสิ่งที่พนักงานต้องการเป็นอันดับแรกเพื่อนำมาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และนำพาพนักงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือ เทคโนโลยีและระบบต่าง ๆ ที่เข้ามาช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรจึงควรมีการปรับปรุงระบบการทำงานและระบบการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้สนับสนุนการทำงาน ซึ่งควรเป็นเทคโนโลยีที่ใช้งานได้จริง มีความถูกต้องและแม่นยำ ทันสมัยและสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อมาช่วยรองรับและสนับสนุนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ทำให้ความผิดพลาดและเวลาในการทำงานลดลง



### 5.3 ข้อจำกัดของงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยครั้งต่อไป

1. กลุ่มตัวอย่างมีจำกัด เนื่องจากการศึกษางานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายส่งเสริมการรับประกันการส่งออกและการลงทุน และฝ่ายวิเคราะห์และปฏิบัติการรับประกันเท่านั้น ซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างเพียง 16 คน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจทำการศึกษาเพิ่มเติมจากกลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายอื่น ๆ เพื่อที่จะได้เข้าถึงกลุ่มตัวอย่างได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ มีกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาจำนวนไม่มาก ดังนั้น ข้อสรุปที่ได้จึงมีลักษณะเฉพาะสำหรับการวิเคราะห์ที่ศึกษาเท่านั้น จึงไม่สามารถนำข้อสรุปไปเป็นตัวแทนสำหรับการวิเคราะห์อื่น ๆ ที่ไม่ได้ศึกษาได้ ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไป อาจกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้มีขนาดใหญ่ขึ้น และอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ร่วมด้วย

3. ในการออกแบบคำถามงานวิจัย ควรทำการศึกษาค้นคว้าให้รอบด้าน เพื่อให้ได้คำถามงานวิจัยที่มีคุณภาพและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริง อีกทั้งควรศึกษาเพิ่มเติมในส่วน of คำถามที่ยังไม่ครอบคลุม เพื่อให้ได้ผลของการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อไป

## บรรณานุกรม

- Beer, M. (2006). *Managing Change and Transition*. Retrieved June 10, 2018, from [http://library.senate.go.th/document/Ext2552/2552587\\_0002.PDF](http://library.senate.go.th/document/Ext2552/2552587_0002.PDF)
- The Mind Tools Content Team. *Bridges' Transition Model Guiding People Through Change*. Retrieved June 10, 2018, from <https://www.mindtools.com/pages/article/bridges-transition-model.htm>
- กานต์ สินชวานนท์. (2547). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการปรับโครงสร้างองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เกศทิพย์ หาญณรงค์. (2558). *8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร*. ค้นเมื่อ 10 มิถุนายน 2561, จาก School of Change Makers เว็บไซต์: <https://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9783>
- เกษวลี สังขทิพย์. (2556). *การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานการเงินและการบัญชีขององค์กรอิสระ*. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการบัญชี, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). *การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5, ฉบับที่ 1 ประจำเดือน กรกฎาคม - ธันวาคม.
- ชญานิษฐ์ บุญนาถ. (2548). *ประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ของธนาคารออมสินในเขตจังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร*. *Veridian E-Journal*, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - เมษายน 2559.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- โชติรส รัตนมณูณ. (2557). การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาการปรับลดขนาดองค์กรแห่งหนึ่ง  
ในประเทศไทย เพื่อทำการศึกษาปัจจัยที่สนับสนุน และขีดขวางการเปลี่ยนแปลง.  
สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ดวงฤดี ร่อนแก้ว. (2548). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในทัศนะของ  
พนักงาน บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรีดา โชติमानนท์. (2548). การปรับปรุง โครงสร้างองค์กรของสำนักทรัพย์สินส่วน  
พระมหากษัตริย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปุ่นทริก จันทร์ลอย. (2545). การสื่อสารและทัศนคติที่มีต่อการปรับ โครงสร้างองค์กร: กรณีศึกษา  
พนักงานกองคลังสินค้า บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต ภาควิชาวารสารศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรนัชชา พุททหนู. (2559). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง.  
วารสารสังคมศาสตร์, 5, ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม - มิถุนายน.
- พัชรา แก้ววิรัตน์. (2558). การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษา การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร  
ในองค์กรหนึ่งในประเทศไทย. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พิมล เอี่ยมผา. (2554). การศึกษาโครงสร้างองค์กร เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ของ  
บริษัท NG จำกัด. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- มาลี แก้วของผาง. (2544). การรื้อปรับระบบโครงสร้างองค์กร: กรณีศึกษา สำนักเทคโนโลยี  
การศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รักขัณฑ์ เข้มกลีกร. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร  
กรณีศึกษา บริษัทร้านอาหาร และเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญา  
การจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วาสนา ขวัญใจ. (2539). ผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน คีศึกษากรณี  
องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วุฒิชัย คำดี. (2547). ผลกระทบจากการปรับโครงสร้างกรมปลัดัวที่มีต่อข้าราชการกรมปลัดัว  
ในจังหวัดเชียงใหม่. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริพร ตรีระแสง. (2545). ประสิทธิภาพหลังการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงไทย  
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- สุชน ลิ่มขวลิต. (2552). ผลกระทบของนโยบายการปรับ โครงสร้างองค์กรรัฐวิสาหกิจ: กรณีศึกษา  
นโยบายการปรับ โครงสร้างอัตรากำลังพนักงานของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน).  
วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรัญญา โคนินดิโน, และเทียน เสร้ามัญ. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับ  
นักท่องเที่ยวชาวจีน กรณีศึกษา โรงแรมระดับ 4 ดาว ในเขตตำบลช้างคลาน  
จังหวัดเชียงใหม่. Journal of Community Development Research (Humanities and  
Social Sciences) 2017; (10)1.
- อัมพร นาดพิริยรัตน์, และมณฑล สรไกรกิติภูถ. (2559). โครงสร้างองค์กรและการปรับตัวของ  
สยามซีเมนต์กรุ๊ป (SCG) ระหว่างปี พ.ศ. 2541-2557. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา  
การจัดการ มข.10 (1) มกราคม - มิถุนายน 2560.