

[หน้าแรก](#) [เกี่ยวกับ TCI](#) » [ฐานข้อมูล TCI](#) » [ค่า TJIF](#) [การประเมิน/อ่านรีวิว](#) » [งานบริการของ TCI](#) » [เกณฑ์คุณภาพวารสาร](#) » [กรอบงานสนับสนุน](#) [FAQ](#)

### ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

| ลำดับ | ชื่อวารสาร   | ISSN      | เจ้าของ                                  | จัดอยู่ในวารสาร<br>กลุ่มที่ | สาขา                          |
|-------|--|-----------|--|-----------------------------|-------------------------------|
| 1     | Veridian E-Journal Science and Technology Silpakorn University<br>วารสารถูกคัดชื่อออกจากฐานข้อมูล TCI ใน<br>ช่วง 1 มกราคม 2563 - 31 ธันวาคม 2565 | 2408-1248 | บัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัย<br>ศิลปากร | 2                           | วิทยาศาสตร์และ<br>เทคโนโลยี   |
| 2     | Veridian E-Journal, Silpakorn University<br>วารสารถูกคัดชื่อออกจากฐานข้อมูล TCI ใน<br>ช่วง 1 มกราคม 2563 - 31 ธันวาคม 2565                       | 1906-3431 | บัณฑิตวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัย<br>ศิลปากร | 1                           | มนุษยศาสตร์และ<br>สังคมศาสตร์ |

[Back to top](#)



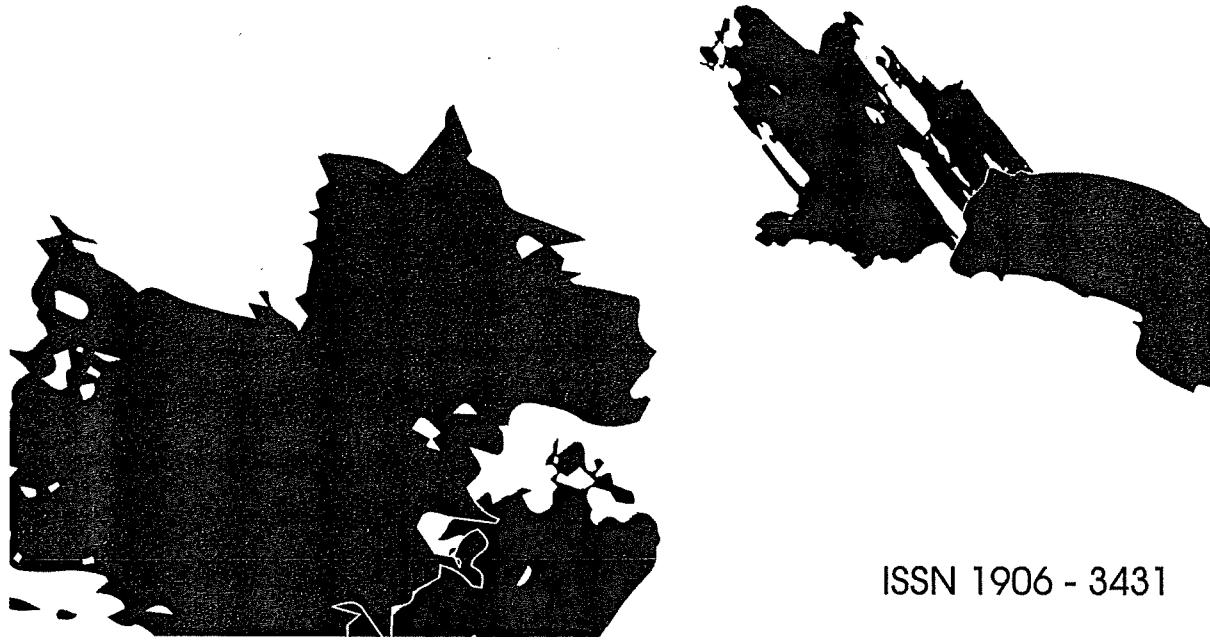
# Veridian E-Journal

## Silpakorn University

HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES AND ARTS

Volume 12 Number 4

July - August 2019



ISSN 1906 - 3431

**การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ  
: กรณีศึกษา บริษัท A จำกัด\***

**The perception about causes of organizational changes affecting against behavior to transition state and management strategies for organizational transformation and development: Case study Company A**

|           |           |         |
|-----------|-----------|---------|
| Received: | June      | 7, 2019 |
| Revised:  | September | 3, 2019 |
| Accepted: | September | 9, 2019 |

กานต์ดันัย ชลสุวนัน (Kandanai Chonsuwat)  
\*\*\*  
ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ (Taninrat Rattanapongpinyo)  
\*\*\*

#### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน 3) เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานของบริษัท A จำกัด ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไป จำนวน 205 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การทดสอบพหุคุณ และทดสอบพัฒน์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัท A จำกัด มีระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57 และ  $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.50 ตามลำดับ) มีระดับของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.47) การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลง

---

\* วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

The aims of this study were to analyze the perception of employees about causes of organizational changes that affect to anti-change behaviors and management strategies for organizational development and transformation; and determine the relationship between anti-change behaviors and management strategies for organizational transformation of A Company Limited.

“ นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Master of Business Administration, Faculty of Management Science, Silpakorn University,  
wiz.modji@gmail.com

\*\*\* รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Associate Professor Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University, taninrat@ms.su.ac.th

องค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ( $\hat{Y} = .833 + .127X_1^* + .628X_2^{**}$ ) การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ( $\hat{Y} = .548 + .369X_1^{**} + .470X_2^{**}$ ) การลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง ( $r = .716$ )

**คำสำคัญ :** การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

### Abstract

The aims of this study were to 1) determine level of perception of employees about causes of organizational changes both from inside and outside factors; 2) determine the level of anti-change behaviors of employees; 3) analyze the perception of employees about causes of organizational changes that affect to anti-change behaviors and management strategies for organizational development and transformation; and 4) determine the relationship between anti-change behaviors and management strategies for organizational transformation. The representative samples are 205 employees of A Company Limited. Data were collected from the samples by questionnaire. The data were then statistically analyzed by percentage, mean, standard deviation, and used Multiple Regression Analysis, and Pearson Correlation Coefficient for hypothesis testing.

This study found that level of perception of employees about causes of organizational changes both from inside and outside factors was at good (high) level ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57 and  $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.50 respectively). The level of anti-change behaviors of employees was found at low level ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.47). The perception about causes of organizational change was positive effect to reduce the anti-change behaviors ( $\hat{Y} = .833 + .127X_1^* + .628X_2^{**}$ ). Moreover, this perception led to good opinions on management strategies for organizational development and transformation ( $\hat{Y} = .548 + .369X_1^{**} + .470X_2^{**}$ ). Finally, reducing of anti-change behaviors presented positive relationship with management strategies for organizational development and transformation in high level ( $r = .716$ ).

**Keywords:** Perception about causes of organizational changes, Against behavior to transition state, Management strategies for organizational transformation and development

## บทนำ

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเข้ามาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะผู้นำธุรกิจครอบครัวยุคปัจจุบันที่ได้รับช่วงกิจการต่อจากผู้นำรุ่นก่อนต้องได้เผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้น จากมุมมองธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมทั้งความเชื่อใจกันของผู้นำในแต่ละรุ่น ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และการสร้างกำไรในระหว่างการสืบท่องกิจการ (กระทรวง สาธารณรัฐ, 2560) ซึ่งการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้เกิดความยั่งยืน เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งการดำเนินธุรกิจผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561)

การท่องค์การสามารถพัฒนาไปสู่จุดยืนที่เหมาะสมกับความต้องการของบริษัทที่ต้องการจดทะเบียนนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ โดยต้องมีการวางแผนปฏิบัติการหรือกำหนดกลยุทธ์เพื่อช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เช่นมโยงไปยังมาตรการที่สามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (ทวีศักดิ์ สุทธาทิน, 2550) การปรับกลยุทธ์เป็นผลกระทบต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เนื่องจากทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงไป สร้างความไม่พอใจและเกิดการต่อต้าน โดยมีสาเหตุมาจากการกลัวในผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการรับรู้ที่แตกต่างกันในเนื้อหาและบุคคล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ปริมาณของงานเพิ่มมากขึ้น การปรับโครงสร้างองค์กรทำให้พนักงานไม่เข้าใจในบทบาทใหม่ของตัวเอง อีกทั้งกฎระเบียบข้อบังคับและรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพลดลง (มัลลิกา ตันสอน, 2544) การเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการจะต้องละเอียด พฤติกรรมเดิม โดยขึ้นมาให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อเป็นการลดแรงดึง (Restrain Force) ที่เกิดจากพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมถึงการกระตุ้นด้วยกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อให้เกิดแรงดัน (Driving Force) พร้อมกับการคงสภาพพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อไม่ให้เกิดการกลับไปสู่สภาพเดิม (Lewin, 1947)

บริษัท A จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งที่ตัดสินใจจะนำหุ้นของบริษัทเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยสภาพการของบริษัท A จำกัด ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนแรก ซึ่งส่งผลต่อการปรับกระบวนการภายในหลายด้าน (สันติ กิริณันทน์, 2560) ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถจัดการแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงได้โดยอาศัยการสร้างความเข้าใจกับพนักงาน รวมถึงเทคนิคสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการให้ความรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลที่ส่งผลให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ (ณัฏฐ์พันธ์ เจริญนันทน์, 2545) ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน หากเกิดการรับรู้แล้วจะนำไปสู่กระบวนการการจัดเรียงเรื่องราว รวมถึงการตีความสิ่งที่รับรู้มานั้น แล้วตอบสนองอุปมาในรูปแบบของพฤติกรรม (เนตร์พันดา ယาวิราช, 2556)

ผู้จัดได้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ของพนักงานต่อสภาพของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ของบริษัท A จำกัด ซึ่งทำให้การต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง รวมถึงกิตประดิษฐ์ภาพและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามเป้าหมายหลักของบริษัท ดังนั้นผู้จัดจึงสนใจที่จะศึกษาการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการวางแผน รวมทั้งก่อให้เกิดแนวทางในการจัดการการต่อต้านและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

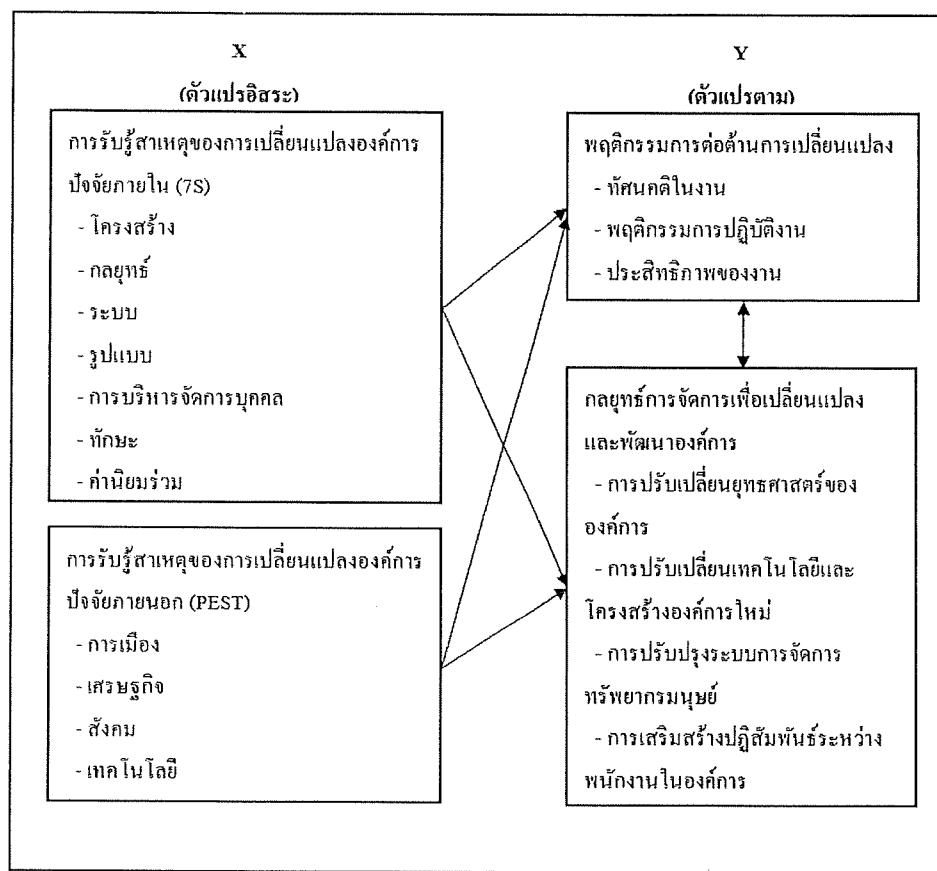
### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
3. เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน

### สมมติฐานการวิจัย

1. การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การของปัจจัยภายในส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
2. การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การของปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
3. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สมคิด บางโม (2558) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การมี 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยีและคู่แข่งขัน และ (2) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์การ ความล้าสมัยของหน้าที่ที่สามารถทดสอบแทนนิคุลากรดด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบางตำแหน่งงานในองค์การ

Lewin (1947) “ให้ทั้งพบร่องรอยมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยกว่าทฤษฎีสนามแรงผลักดัน (Force Field Theory) โดยในแต่ละสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีแรงดันและแรงดึง (Driving – Restrain Force) ซึ่งแรงดันเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทวนแรงดึงเป็นสิ่งที่คอยเหนี่ยวรั้ง หรือลดถอนกำลังของแรงดันลง ถ้าหากแรงดันและแรงดึงเท่ากันจะเกิดจุดสมดุลซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการทางเบี่ยงเบี้ยนและเปลี่ยนแปลงแบ่งยังเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving) และการรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549) ได้สรุปไว้ว่า เมื่อมนุษย์ได้พบกับการเปลี่ยนแปลง "ไปจากปกติ การหากำหนดมาตรฐานคุณภาพของปัจจัยเหล่านี้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่รับรู้มีความคลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่ผิดต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจเกิดพฤติกรรมในการยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคยหรือแตกต่างไปจากเดิม สัมผัสได้ถึงความรู้สึกและผลกระทบหลังจากได้พบกับการเปลี่ยนแปลง"

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่ที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลักดันองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยขึ้นอยู่กับคุณภาพของปัจจัยเหล่านี้ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลกระทบทั้งคุณประโยชน์และการเกิดโทษต่อองค์การ จากการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของปัจจัยเหล่านี้ องค์การต้องให้ความสำคัญพร้อมกับสร้างความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในการคาดการณ์และรักษาธุรกิจให้ยั่งยืนต่อไป

Waterman, Peters, and Phillips (1980) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์การ (Mc Kinsey 7-S Model) เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป เป็นองค์ประกอบปกติของทุกองค์การ โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) การบริหารจัดการบุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์ (2551) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis) ว่าเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับองค์การในด้านการดำเนินงาน แต่จะมีผลกระทบทางอ้อมซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยทางการเมือง (Political) 2) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) 3) ปัจจัยทางสังคม (Social) และ 4) ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548) กล่าวว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเคยชินในการปฏิบัติงาน โดยองค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการปฏิบัติงานที่เคยประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาของสมาชิก จะก่อให้เกิดความไม่พอใจและการต่อต้าน ซึ่งการต่อต้านจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ความกลัวในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะด้านการเงิน ความสัมพันธ์และสถานะในการปฏิบัติงาน 2) การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและผลที่จะเกิดขึ้น 3) การขาดความเชื่อใจในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหาร 4) การขาดข้อมูลที่เพียงพอจึงทำให้ไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น 5) การรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับในการต่อต้านไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล 6) อุปนิสัยส่วนบุคคล

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

ทวีศักดิ์ สุทธาวิทิน (2550) ได้สรุปกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 1) การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างของ 3) การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากร และ 4) การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

| ประเภท<br>ตัวแปร       | ตัวแปรต้น   |  | ตัวแปรตาม   |   |
|------------------------|---|--|---|---|
| ตัวแปร                 | การรับรู้สาเหตุของ<br>การเปลี่ยนแปลง<br>องค์การปัจจัยภายใน<br>ภายนอก  | การรับรู้สาเหตุของ<br>การเปลี่ยนแปลง<br>องค์การปัจจัย<br>ภายนอก                              | พฤติกรรมการ<br>ต่อต้านการ<br>เปลี่ยนแปลง  | กลยุทธ์การจัดการเพื่อ<br>เปลี่ยนแปลงและพัฒนา<br>องค์การ   |
| แนวคิด<br>และ<br>ทฤษฎี | ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง (สมคิด บาง<br>โน, 2558: 44-47)  |  | การต่อต้านการ<br>เปลี่ยนแปลง<br>(รังสรรค์ ประเสริฐ<br>ศรี, 2548: 315-<br>316)           | กลยุทธ์การจัดการเพื่อ<br>เปลี่ยนแปลงและพัฒนา<br>องค์การ (ทวีศักดิ์ สุหกوا<br>ทิน, 2550: 141-144)  |
| ตัวแปร<br>ย่อย         | คุณลักษณะเฉพาะ 7<br>ประการในองค์การ<br>(Mc Kinsey 7-S<br>Model)<br>(Waterman,<br>Peters, and<br>Thomas, 1980) | การวิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อม<br>ภายนอกทั่วไป (PEST)<br>(สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์,<br>2551: 13-18) | การรับรู้การ<br>เปลี่ยนแปลง<br>(สำนักงาน<br>คณะกรรมการ<br>พัฒนาระบบ<br>ราชการ, 2549: 8) | 1. การปรับเปลี่ยน<br>ยุทธศาสตร์ขององค์การ<br>2. การปรับเปลี่ยน<br>เทคโนโลยีและโครงสร้าง<br>องค์การใหม่<br>3. การปรับปรุงระบบการ<br>จัดการทรัพยากรมนุษย์<br>4. การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์<br>ระหว่างพนักงานในองค์การ |

## วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจพนักงาน เพื่อศึกษาถึงการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติบันเครื่องคอมพิวเตอร์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปของบริษัท A จำกัด ทั้ง 12 สาขา คือ สาขานครปฐม(สำนักงานใหญ่) สาขาวาชบุรี สาขากัญจนบุรี สาขาสุพรรณบุรี สาขานครราชสีมา สาขาชลบุรี สาขาขอนแก่น สาขาพิษณุโลก สาขาสาระบุรี สาขาอุบลราชธานี สาขาครัวรวรค และสาขาสุราษฎร์ธานี ประชากรจำนวน 418 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นพนักงานสำนักงานใหญ่ และพนักงานสาขา แล้วใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามขนาดที่ได้จาก การคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมด้วยสูตร เทโร ยามาเน่ (ประพชัย พสุนทร์, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 205 คน

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ โดยเริ่มจากการทบทวนวรรณกรรม-ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงการวิจัยในด้านต่างๆ ตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยยะเยะยาร์ที่ปรึกษา และทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยได้รับการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารธุรกิจ 3 ท่าน ทั้งด้านเนื้อหาและความเหมาะสมในการใช้ภาษาโดยการหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) หลังจากการปรับแก้เครื่องมือตามคำแนะนำแล้ว จึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาจากบริษัทนั้นที่มีลักษณะใกล้เคียงกับบริษัท A จำกัด จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาก (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1974) ได้ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามอยู่ที่ 0.974 และใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การทดสอบพหุคูณ และสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

## ผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด ซึ่งเป็นผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31-40 ปี สถานภาพสมรสโสด ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี ระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ รายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-20,000 บาท

2. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวม มีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านระบบ (System) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ ด้านโครงสร้าง (Structure) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.65) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.65) ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.62) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.64) ด้านรูปแบบ (Style) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.60) และด้านทักษะ (Skill) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ

3. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านเทคโนโลยี (Technology) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.60) ด้านสังคม (Societal) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.56) และด้านการเมือง (Political) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

4. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีพฤติกรรมการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการต่อต้านในด้านประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.56) และด้านทัศนคติในงานอยู่ ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

5. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ในด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรอยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.62) ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่อยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.58) และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับ เห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

6. การรับรู้สาเหตุของ การเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ พนักงานบริษัท A จำกัด แสดงผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด

| ตัวแปร                 | พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Y) |                           |                       | t     | p-value |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------|---------|
|                        | B                                    | Std. Error                | Beta                  |       |         |
| ค่าคงที่ (a)           | 0.833                                | 0.150                     |                       | 5.544 | 0.000   |
| ปัจจัยภายใน ( $X_1$ )  | 0.127                                | 0.059                     | 0.155                 | 2.175 | 0.031   |
| ปัจจัยภายนอก ( $X_2$ ) | 0.628                                | 0.066                     | 0.677                 | 9.528 | 0.000   |
| F = 189.349            | p-value = 0.000                      | Adjusted R Square = 0.649 | Durbin-Watson = 1.949 |       |         |
| Tolerance = 0.341      | VIF = 2.932                          |                           |                       |       |         |

จากตารางที่ 2 เนื่องจากค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 (Durbin-Watson = 1.949) แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน มีตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม (F = 189.349 p-value = 0.000) และจากค่า Tolerance > 0.1 และค่า VIF < 10 (Tolerance = 0.341 VIF = 2.932) แสดงว่าตัวแปรต้นทุกตัวไม่สัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์การทดถอยพหุคุณ

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ} \quad \hat{Y} = .833 + .127X_1^* + .628X_2^{**}$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน} \quad Z_Y = .155X_1 + .677X_2$$

ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความผันแปรต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 64.9 (Adjusted R Square = 0.649) ซึ่งซึ่งให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นอีกประมาณร้อยละ 35.1 ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่อยู่นอกเหนือการศึกษา

จากสมการสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลำดับถัดมา

7. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด แสดงผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

| ตัวแปร            | กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา<br>องค์การ |                           |                       | t     | p-value |
|-------------------|---|---------------------------|-----------------------|-------|---------|
|                   | B   | Std. Error                | Beta                  |       |         |
| ค่าคงที่ (a)      | 0.548   | 0.204                     |                       | 2.688 | 0.008   |
| ปัจจัยภายใน       | 0.369   | 0.079                     | 0.370                 | 4.641 | 0.000   |
| ปัจจัยภายนอก      | 0.470   | 0.090                     | 0.418                 | 5.244 | 0.000   |
| F = 129.818       | p-value = 0.000                                     | Adjusted R Square = 0.558 | Durbin-Watson = 1.993 |       |         |
| Tolerance = 0.341 | VIF = 2.932   |                           |                       |       |         |

จากตารางที่ 3 เนื่องจากค่า Durbin-Watson อยู่ระหว่าง 1.5-2.5 (Durbin-Watson = 1.993) แสดงว่าค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน มีตัวแปรต้นอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม (F = 129.818 p-value = 0.000) และจากค่า Tolerance > 0.1 และค่า VIF < 10 (Tolerance = 0.341 VIF = 2.932) แสดงว่าตัวแปรต้นทุกตัวไม่สเม็งพันธ์กัน ซึ่งเป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคุณ

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .548 + .369X_1^{**} + .470X_2^{**}$$

$$Z_Y = .370X_1 + .418X_2$$

ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความผันแปรต่อกำลังคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้ร้อยละ 55.8 (Adjusted R Square = 0.558) ซึ่งที่ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นอีกประมาณร้อยละ 44.2 ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่อยู่นอกเหนือการศึกษา

จากการสามารถสรุปได้ว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อกำลังคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ซึ่งการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อกำลังคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมากที่สุด โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อกำลังคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในลำดับถัดมา

8. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด แสดงผลดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวม**

| ตัวแปร  | ด้านทัศนคติ<br>ในงาน | ด้านพฤติกรรม<br>การปฏิบัติงาน | ด้าน<br>ประสิทธิภาพ<br>ของงาน | พฤติกรรม<br>การต่อต้าน<br>การ<br>เปลี่ยนแปลง |
|---|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--|
| ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ              | .438**<br>.000       | .664**<br>.000                | .756**<br>.000                | .738**<br>.000                               |
| ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่  | .431**<br>.000       | .691**<br>.000                | .719**<br>.000                | .731**<br>.000                               |
| ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์          | .301**<br>.000       | .506**<br>.000                | .569**<br>.000                | .547**<br>.000                               |
| ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ | .334**<br>.000       | .510**<br>.000                | .560**<br>.000                | .557**<br>.000                               |
| กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ     | .418**<br>.000       | .660**<br>.000                | .726**<br>.000                | .716**<br>.000                               |

จากตารางที่ 4 สามารถสรุปได้ว่าการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานและด้านทัศนคติในงาน ส่วนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในระดับสูง เช่นเดียวกัน โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่ ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

#### อภิปรายผล (หรือ)สรุปผล

- จากการวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบร่วมกับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมาจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของผู้บริหาร โดยมีการสื่อสารดึงสาเหตุและความจำเป็นให้พนักงานทุกระดับรับทราบโดยตลอด อาทิ การมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง การมีข้อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น รวมถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับในอนาคต ส่งผลให้พฤติกรรมการ

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของอาจารย์ ตั้งวักดีตรรภุล และสิทธิอิชชิ วรรณสันติคุณ (2560) พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งแก้ว พรอภิรักษ์สุกุล (2560) พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของพนักงาน และปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานรวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพงศ์ เรืองกุน (2556) พบว่า การสื่อสารกับพนักงานมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การหาข้อมูลหรือการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถือเป็นเรื่องปกติที่จะไป แต่อาจทำให้ข้อมูลที่รับรู้มีความคลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติที่ผิดต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจเกิดพฤติกรรมในการยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคยหรือแตกต่างไปจากเดิม โดยสัมผัสได้ถึงความรู้สึกและพละกำลังหรือความใส่ใจในการปฏิบัติงานลดลง

2. จากการวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เนื่องจากระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานอยู่ในระดับมาก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของบริษัทมุ่งเป้าหมายในการจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการรับรู้ของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับเห็นด้วยมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย คงเพ็ชร์ดิษฐ์ และธีรวัฒน์ จันทึก (2559) พบว่าบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์การที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีความต่อเนื่องและรุนแรงมากขึ้น ซึ่งปัจจัยทั้งสามตัวทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน

3. จากการศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง จากการที่พนักงานมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นหรือออกแบบกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ต่อฝ่ายบริหารโดยตรง ส่งผลให้กลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้รับการยอมรับจากพนักงาน ในทางกลับกันการที่พนักงานเห็นด้วยกับกลยุทธ์ของบริษัทส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญา แก้วสาระเสน (2559) พบว่า ความสัมพันธ์ภายในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชนกานต์ ขาวหา (2557) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับเกลี่ยกล่ำที่การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของทวีศักดิ์ สุข

ภาวนิน (2550) ซึ่งสรุปได้ว่าการท่องค์การจะสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้อย่างราบรื่น จะช่วยลดการต่อต้านที่ไม่จำเป็น โดยองค์การจะต้องใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการแทรกแซง นั่นก็คือ กลยุทธ์ในด้านต่างๆ

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายใน แต่ส่งผลในระดับสูงทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน รวมทั้งโน้มน้าวให้พนักงานรู้สึกถึงสถานะหรือความจำเป็นในการปรับตัวหรือการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ โดยการสื่อสารถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับทราบทั่วทั้งองค์การ ซึ่งบริษัทด้วยสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่พนักงานสามารถตอบสนอง ปรึกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ เช่น การจัดให้มีการประชุมอยู่ทุกเช้าวันนั้นทุกเพื่อเสนอข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาที่พบจากการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ การส่งแบบสอบถามโดยกำหนดหัวข้อปัญหาเพื่อให้พนักงานช่วยกันเสนอความคิดเห็นในการแก้ไข และให้รางวัลสำหรับคำตอบหรือวิธีที่ดีที่สุด เป็นต้น ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงหรือไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมากกว่าการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงยังคงไว้ในส่วนของปัจจัยภายนอก แต่ส่งผลในระดับสูงทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ โดยเน้นไปที่การระดมสมองเพื่อหาคำ답ที่ถูกต้องก่อนการค้นหาคำตอบ เนื่องจากการไม่ให้ความสำคัญต่อคำถามอาจทำให้คำตอบที่ได้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงกับสาเหตุ คำ답ของพนักงานแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งเกิดจากการรับรู้สาเหตุของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ดังนั้นการร่วมกันตั้งคำถามที่มีคุณภาพตรงประเด็นและระดมความคิดในการสร้างหรือเลือกใช้กลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด รวมทั้งให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง อาทิ การแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหรือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ซึ่งอาจส่งผลให้กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การที่บริษัทใช้จะได้รับการยอมรับมากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

3. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ พนักงานมีการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ดังนั้น บริษัทควรเน้นในด้านการพัฒนาและปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของงานของพนักงานเป็นลำดับแรก โดยการฝึกอบรมทักษะ ความรู้ความสามารถจากหน่วยงานภายนอกในบริษัทเอง หรือการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกตามหลักสูตรที่ต้องการเพื่อเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การให้พนักงานเห็นด้วยและ

เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท หากยุทธศาสตร์มีความขัดเจนตรงเป้าหมาย มีความเป็นไปได้ และพนักงานมีความเห็นที่สอดคล้อง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจะลดลงหรือไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาด้วยแบบสำรวจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเฉพาะการรับรู้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลเพิ่มเติม เช่น ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทางจิตวิทยาอื่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น
- เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย แม้ข้อคำถามจะครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อาจจะมีคำตอบที่อยู่นอกเหนือข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึก โดยการเก็บรวมรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบเหตุผลของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นของพนักงาน รวมถึงเหตุผลของฝ่ายบริหารในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร
- เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้บริษัท A จำกัด เพียงบริษัทเดียวเป็นประชากรในการวิจัย ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมและปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือวัตถุประสงค์การวิจัยถูกควบคุมไว้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาในบริษัทอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากบริษัท A จำกัด เพื่อยืนยันผลการวิจัยและอาจทราบปัจจัยอื่นซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

## References

- Bangmo, S. (2015). 'ongkan læ kanchatkan [Organization and management]. 7th edition. Bangkok: Withayaput.
- Charusira, K. (2017). thurakit kongsī run thi sam cha toepto kwa run pho dai yangrai [How can the third generation business grow than the father model?]. Retrieved November 30, 2018 from <http://www.forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=2042>
- Chawaha, C. (2014). "konlayut nai kandamnoen ngan thi mi phon to prasitthiphon nai kan patibat ngan khong phanakngan nai nikhom 'utsahakam" [Operational strategies that affect the effectiveness of the performance of employees in the industrial estate]. RMUTT Global Business and Economics Review 9, 2: 69-77.
- Cronbach, L. J. (1974). Essentials of psychological testing. New York: Harper & Row.
- Kaosasan, P. (2016). khwamsamphan rawang patchai nai kanthamngan khwamkhriat læ prasitthiphap nai kan patibat ngan khong phanakngan boisat 'asangharimmasap nai Krung Thep Mahā Nakhon [The relationship between work factors, stress and job performance of real estate company employees in Bangkok]. Master of Arts in Management Master of Business Administration Program College Srinakharinwirot University.
- Khejaranan, N. (2003). konlayut kan plianplaeng læ phatthana 'ongkan [Strategy for organizational change and development]. Bangkok: Expernet.
- Khongphetdit, C., and Chanthuk, T. (2016). "kanborijhan kan plianplaeng botbat khong phawa phi nam lae kansusan nai 'ongkan" [Change Management, the role of leadership and communication in the organization]. Veridian E-Journal, Silpakorn University 9, 1: 895-919.
- Kiranjan, S. (2017). "How to be listed company with Sustainable Growth." Documents in the seminar IPO focus (basic) 2017 Organized by The Stock Exchange of Thailand At Ballroom 1, 5th Floor, S31 Hotel, Sukhumvit, Bangkok.
- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: concepts, method and reality in social science: social equilibria and social change." Human Relations 1, 1 (June): 5-41.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2006). khum theknik læ withikan borijhan chatkan samai mai tam naethang kanborijhan chatkan banmuang thi di kanborijhan kan plianplaeng [Modern technical management methods and methods according to the guidelines of good country management Change management]. Bangkok: n.p.

- Phasunon, P. (2012). *kānwichai talāt* [Marketing Research]. Bangkok: Top.
- Phonaphiraksakun, K. (2017). "patchai thi song phon tō prasitthiphap nai kān patibat ngān khōng phanakngān khōng bō̄risat yā nai prathet Thai" [Factors affecting the performance efficiency of employees of pharmaceutical companies in Thailand]. Sripatum University research report.
- Prasertsri, R. (2005). *phruttikam 'ongkān : bā̄p thotsōp & kānprayukchai thritsadi phruttikam 'ongkān* [Organizational behavior: Test and organizational (OB) application]. Bangkok: Ban Serirat.
- Ruangkun, J. (2013). "kān plānplāeng 'ongkān : næokhit krabuānkan læ botbat khōng nakbō̄rihan sapphayakōn manut" [Organizational change: concepts, processes and roles of human resource managers]. Panyapiwat Journal 5, 1: 194-203.
- Siriniran, S. (2008). *khūmū kān wikhrō saphāpwætlō̄m thāng thurakit* [Business environment analysis guide]. Bangkok: C & N.
- Sutkwathin, T. (2007). *kān plānplāeng læ phatthana 'ongkān phū̄ phœm khīt khwāmsāmat nai kān khængkhan* [Organization change and development to increase competitiveness]. 4th edition. Bangkok: TPN Press.
- Tangphakdetrakun, A., and Waranusantikun, S. (2017). "kānsuksā khwāmsamphan khōng khwām phrō̄m tō kān plānplāeng phruttikam kān pen samachik thī dī nai 'ongkān læ phruttikam tōtan kān patibat ngān doi mī thun thāng čittawitthayā pentua prækam kap" [Study of the relationship of readiness to change good membership behavior in the organization and anti-work behavior with psychological capital as a directing variable]. Journal of Humanities and Social Sciences Burapa university 25, 48: 295-315.
- The Stock Exchange of Thailand. (2018). *kānphatthana talāt laksap phū̄a khwāmyangyūn* [Stock market development for sustainability]. Retrieved November 30, 2018 from [https://www.set.or.th/th/about/sse/guideline\\_p1.html](https://www.set.or.th/th/about/sse/guideline_p1.html)
- Tonson, M. (2001). *phruttikam 'ongkān* [Organizational behavior]. Bangkok: Expernet.
- Waterman, R. H. J., Peters, T. J., & Phillips, I. R (1980). "Structure is not organization." *Business horizons* 23, 3: 14-26
- Yavirat, N. (2013). *kānčhatkān samai mai* [Modern management]. 8th edition. Bangkok: Triple Group.