



การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและ  
กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด



โดย  
นายกานต์คณัย ชลสุวัฒน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการ  
เปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา :

บริษัท A จำกัด



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

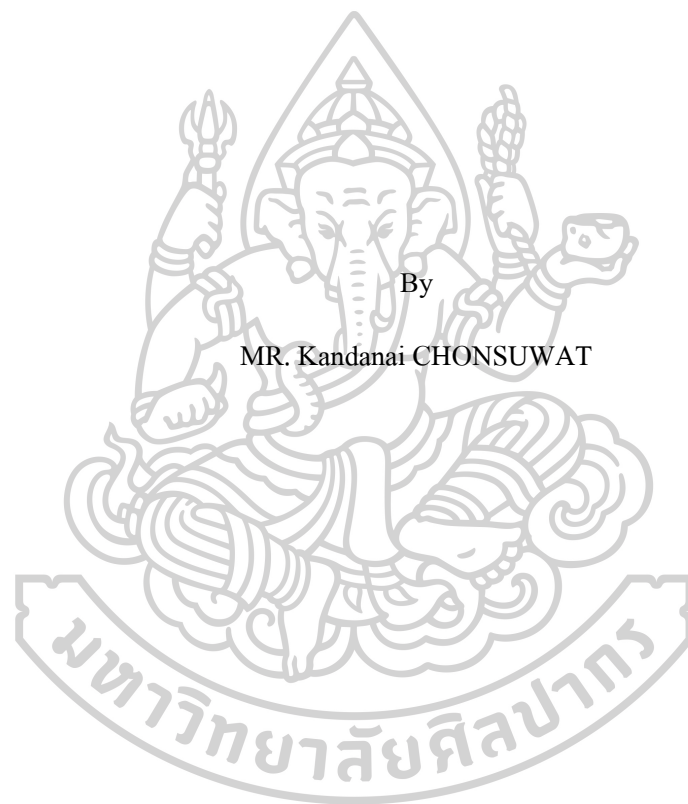
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

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



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
PROGRAM)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2018

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม  
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อ  
เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด

โดย กานต์คนัย ชลสุวัฒน์

สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผนก ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ

---

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร. จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ดร. ระชานนท์ ทวีผล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินท์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรธิดา วิเศษศิลปานนท์)

60602302 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ, พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, กลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

นาย กานต์คณัย ชลสุวัฒน์: การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ  
กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงษ์ศิษย์ โณ

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

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานบริษัท A จำกัด มีระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกในระดับมาก (2) มีระดับของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย (3) การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (4) การลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง

60602302 : Major (MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM)

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

MR. KANDANAI CHONSUWAT : 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 THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR TANINRAT RATTANAPONGPINYO, Ph.D.

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 (1) level of perception of employees about causes of organizational changes both from inside and outside factors was at good (high) level. (2) The level of anti-change behaviors of employees was found at low level. (3) The perception about causes of organizational change was positive effect to reduce the anti-change behaviors. Moreover, this perception led to good opinions on management strategies for organizational development and transformation. Finally, (4) reducing of anti-change behaviors presented positive relationship with management strategies for organizational development and transformation in high level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงษ์ภิญโญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. ระชานนท์ ทวีผล ประธานกรรมการ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรธิดา วิเศษศิลปานนท์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ได้สละเวลาเพื่อให้คำปรึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงข้อบกพร่องและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ถึงประเด็นต่างๆ ในการศึกษา แหล่งในการค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม รวมทั้งได้กรุณาตรวจสอบแก้ไขงานให้มีความสมบูรณ์จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึงขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัย คณะผู้บริหารและพนักงานของบริษัท A จำกัด เพื่อนๆ MBA รุ่น 10 และครอบครัว ที่คอยสนับสนุนตลอดระยะเวลาการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

กานต์ดนัย ชลสุวัฒน์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
3. สมมติฐานของการวิจัย.....	5
4. ขอบเขตของการวิจัย.....	5
5. กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
7. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	9
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	12
1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	12
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้.....	17
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ .....	19
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	22
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ .....	26
6. ประวัติความเป็นมาของบริษัท A จำกัด .....	28



7. การเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและการนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาด หลักทรัพย์แห่งประเทศไทย .....	30
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	38
1. ระเบียบวิธีวิจัย .....	38
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	39
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	40
5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ .....	42
6. แหล่งที่มาของข้อมูล .....	43
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	43
8. การวิเคราะห์ข้อมูล .....	44
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	47
2. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	49
3. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	60
4. การวิเคราะห์พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	66
5. การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของ พนักงานบริษัท A จำกัด .....	74
6. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	80
7. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	83

8. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการ เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	86
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	91
1. สรุปผลการวิจัย .....	91
2. อภิปรายผล.....	98
3. ข้อเสนอแนะ .....	100
รายการอ้างอิง .....	107
ภาคผนวก .....	111
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล .....	112
ประวัติผู้เขียน .....	125



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	37
ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกรายสาขา.....	40
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	47
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยรวม .....	50
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านโครงสร้าง (Structure).....	50
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์ (Strategy).....	52
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านระบบ (System).....	53
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านรูปแบบ (Style) .....	55
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff).....	56
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านทักษะ (Skill).....	58
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) .....	59
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยรวม .....	60
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายนอกด้านการเมือง (Political).....	61

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ (Economic).....	62
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายนอกด้านสังคม (Social).....	64
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง องค์การปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี (Technology) .....	65
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยรวม .....	67
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านทัศนคติในงาน .....	67
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมการทำงาน .....	69
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านประสิทธิภาพของงาน .....	71
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยรวม .....	74
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ .....	75
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่ .....	77
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ .....	78
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ .....	79
ตารางที่ 26 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด .....	80

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด.....81

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด .....83

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของพนักงานบริษัท A จำกัด.....85

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวม.....87



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....7



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเข้ามาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะผู้นำธุรกิจครอบครัวยุคปัจจุบันที่ได้รับช่วงกิจการต่อจากผู้นำรุ่นก่อนต้องได้เผชิญกับความท้าทายที่เกิดขึ้น จากมุมมองธุรกิจที่แตกต่างกัน รวมทั้งความเชื่อใจกันของผู้นำในแต่ละรุ่น ตลอดจนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และการสร้างกำไรในระหว่างการสืบต่อกิจการ (กุลธิดา เค่นวิทยานันท์, 2560: 165)

ในขณะที่การสร้างมูลค่าของธุรกิจครอบครัว หรือที่เรียกกันว่าธุรกิจงสีในประเทศไทยถูกจัดอยู่ในอันดับ 8 ของโลก และอันดับ 7 ของทวีปเอเชีย ซึ่งมีมูลค่าโดยรวมอยู่ที่ 1.7 แสนล้านบาท โดยมีผู้ประกอบการในรุ่นแรกและรุ่นที่สองสามารถสร้างมูลค่าให้ธุรกิจเติบโตเพิ่มขึ้นได้ประมาณ 9% ต่อปี แต่กลับลดลงอยู่ที่ 6.5% ต่อปี ในรุ่นที่สาม อาจมีสาเหตุมาจากขนาดของธุรกิจใหญ่ขึ้นส่งผลให้การเติบโตลดน้อยลง ซึ่งในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของผู้ประกอบการรุ่นล่าสุดจึงเข้าสู่ช่วงการปรับตัว (กระทรวง หารุศิริระ, 2560)

การนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ เนื่องจากทางตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคงและเติบโตอย่างยั่งยืน รวมทั้งการคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม โดยมีกรอบในการพัฒนาความยั่งยืน 5 ด้าน ประกอบด้วย การสร้างคุณค่าตลาดทุน การบริหารองค์การอย่างยั่งยืน การพัฒนาและดูแลพนักงาน การพัฒนาและดูแลสังคม และการจัดการสิ่งแวดล้อม (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2561)

นอกจากนี้ผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านประโยชน์ต่อบริษัทซึ่งมีการปรับโครงสร้างให้มีระบบการปฏิบัติงานแบบมืออาชีพ สามารถจัดสรรผลประโยชน์ภายในครอบครัวได้ และสะท้อนมูลค่าธุรกิจที่แท้จริงตามราคาตลาด (2) ด้านเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารอย่างโปร่งใส รวมทั้งระบบบัญชีที่มีการควบคุมอย่างมีมาตรฐาน (3) ด้านการเติบโตด้วยวิธีการเพิ่มช่องทางการระดม

ทุนที่สามารถช่วยยกระดับภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับบริษัท ตลอดจนการเพิ่มโอกาสในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (สันติ กิระนันท์, 2560: 12)

อย่างไรก็ตามแนวทางการนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ได้อาจเป็นเรื่องที่จะต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจในแนชช บริษัทต้องมีคุณสมบัติที่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทั้งคุณภาพและปริมาณ ภายใต้กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องสามารถตรวจสอบได้ โดยมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ตรวจสอบและเปลี่ยนแปลง แปรสภาพ ยื่นเอกสาร กระจายหุ้นสู่ประชาชน เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560: 20)

จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่จุดยืนที่เหมาะสมกับความต้องการของบริษัทที่ต้องการจดทะเบียนนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ โดยต้องมีการวางแผนปฏิบัติการหรือการกำหนดกลยุทธ์เพื่อช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งการเชื่อมโยงไปยังมาตรการที่สามารถปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน, 2550: 141-144)

การปรับกลยุทธ์เป็นผลกระทบต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานโดยตรง เนื่องจากทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานที่เคยปฏิบัติอยู่ด้วยความคุ้นเคยมาตลอด นับตั้งแต่บริษัทเกิดการเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้มาตรฐานตามที่ตลาดหลักทรัพย์กำหนด สร้างความไม่พอใจและเกิดการต่อต้าน โดยมีสาเหตุมาจากความกลัวผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเองจากอุปนิสัยส่วนบุคคล การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและการขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ รวมทั้งการรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548: 315-316)

การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสามารถตรวจสอบได้ ทำให้ปริมาณของงานเพิ่มมากขึ้นภายในระยะเวลาที่สั้นลง เกิดความระมัดระวังกลัวการปฏิบัติงานผิดพลาด การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ ซึ่งทำให้พนักงานไม่เข้าใจในบทบาทใหม่ของตัวเองที่ได้รับ มีการแบ่งแยกงานตามฝ่ายที่ชัดเจนขึ้น อีกทั้งกฎระเบียบข้อบังคับที่เพิ่มเข้ามาและมีรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานทั้งทางด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต ตลอดจนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพลดลง นำไปสู่ปัญหาการขาดงานและลาออกในที่สุด (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 90-94)



สถานการณ์ดังกล่าวอธิบายให้ทราบถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการ จะต้องละลายพฤติกรรมเดิม โดยชี้้นำให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อเป็นการลดแรงดึง (Restrain Force) ที่เกิดจากพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมถึงการกระตุ้นด้วยกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา รวมทั้งเพื่อให้เกิดแรงดัน (Driving Force) ที่มากกว่าแรงดึงที่ถูกรั้งไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับการคงสภาพพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อไม่ให้เกิดการกลับไปสู่สภาพเดิมก่อนมีการเปลี่ยนแปลง (Lewin, 1947: 5-41)

บริษัท A จำกัด เป็นองค์กรหนึ่งที่สนใจเข้าไปสู่ตลาดหลักทรัพย์ โดยเป็นบริษัทที่มีรูปแบบการบริหารงานในลักษณะธุรกิจครอบครัวตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 (บริษัท A จำกัด, 2558ก: 4) จนเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในปี พ.ศ. 2556 ที่มีทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท ลูกหนี้เข้าซื้อในบัญชีประมาณ 133 ล้านบาท จำนวนสาขาทั้งหมด 5 สาขา (ประกอบผล – ออดิท, 2557) โดยใช้การแบ่งสมาชิกในครอบครัวไปบริหารดูแลแต่ละสาขา ภายใต้โครงสร้างองค์กรเป็นแบบง่ายหรือแบบแบนราบ (Flat) ต่อมาในปี พ.ศ. 2558 ได้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 500 ล้านบาท พร้อมกับการเปิดสาขาเพิ่มอีก 7 สาขา รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 12 สาขาทั่วประเทศ ประกอบกับการดึงตัวสมาชิกในครอบครัวกลับมาบริหารงานที่สำนักงานใหญ่ และการว่าจ้างบุคคลภายนอกไปดูแลสาขาอื่นทดแทน จนถึงปัจจุบันข้อมูล ณ สิ้นงวดบัญชีไตรมาสที่ 2 พ.ศ. 2561 มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 700 ล้านบาท ร่วมกับมีลูกหนี้เข้าซื้อในบัญชีประมาณ 1,800 ล้านบาท (สำนักงานอัยย, 2561: 1-8)

ในขณะที่คณะกรรมการบริหารของบริษัท A จำกัด ได้สังเกตเห็นถึงการเติบโตอย่างรวดเร็วของธุรกิจ พร้อมกับวิสัยทัศน์ในการสร้างความยั่งยืน จากกรณีศึกษาของบริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 1979 จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อแบบมีหลักประกัน และมาจากธุรกิจครอบครัวเช่นเดียวกัน หลังจากเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มีมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด สิ้นปี พ.ศ. 2558 คิดเป็น 48,000 ล้านบาท (ฝ่ายสรรหาบริษัทจดทะเบียน เอ็ม เอ ไอ สายงานผู้ออกหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2559: 152-166)

แต่อย่างไรก็ตามคณะกรรมการบริหารของบริษัท A จำกัด ได้เริ่มประชุมในการหาวิธีให้บริษัทมีความพร้อมต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังสามารถส่งต่อธุรกิจให้แก่ทายาทรุ่นต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้ผลสรุปร่วมกันในการที่จะ

นำบริษัทเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน รวมทั้งนำหุ้นของบริษัทเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (บริษัท A จำกัด, 2558ข)

สภาพการของบริษัท A จำกัด ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนแรกของการนำบริษัทเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกลุ่มบริษัทให้เกิดความโปร่งใส ร่วมกับการสรรหากรรมการบริษัทที่มีธรรมาภิบาล พร้อมกับการปรับระบบการดำเนินงานของบริษัทในด้านบุคลากรที่มีคุณภาพ ด้านระบบข้อมูลทางบัญชีที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งระบบในการประมวลผลที่รวดเร็ว ส่งผลต่อการจัดทำรายงานการเงินที่มีประสิทธิภาพตามขอบเขตเวลา และด้านระบบควบคุมภายในที่จะต้องมีการสร้างองค์การที่เหมาะสมสามารถตรวจสอบได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านในองค์การขึ้นมา (สันติ ภิระนันท์, 2560: 12)

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้สามารถจัดการแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงได้ โดยอาศัยการสร้างความเข้าใจกับพนักงาน รวมถึงเทคนิคสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการให้ความรู้สำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลที่ส่งผลให้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545: 130) ซึ่งเป็นการสร้างการรับรู้ในการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน หากเกิดการรับรู้แล้วจะนำไปสู่กระบวนการจัดเรียงเรื่องราว รวมถึงการตีความสิ่งที่รับรู้มา และตอบสนองออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม (เนตรพัฒนา วิราช, 2556: 276-278)

ผู้วิจัยได้เห็นถึงความสำคัญของการรับรู้ของพนักงานต่อสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ของบริษัท A จำกัด ซึ่งทำให้การต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงลดน้อยลง รวมถึงเกิดประสิทธิภาพและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตามเป้าหมายหลักของบริษัท ในการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสร้างความยั่งยืนให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการวางแผน รวมทั้งก่อให้เกิดแนวทางในการจัดการการต่อต้าน และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด

2.2 เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด

2.3 เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด

2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด

## 3. สมมติฐานของการวิจัย

3.1 การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การของปัจจัยภายในส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

3.2 การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การของปัจจัยภายนอกส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

3.3 พฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

## 4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อศึกษาถึงการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด โดยกำหนดขอบเขตการวิจัยดังนี้

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัย ได้ศึกษาถึงแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (2)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ (3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (4) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (6) ประวัติความเป็นมาของบริษัท A จำกัด (7) การเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (8) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานของบริษัท A จำกัด ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไป จำนวน 418 คน (อดิศร เอกวรรณกุลศิริ, 2561) และคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมด้วยสูตร เทโร ยามาเน่ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ไม่น้อยกว่า 205 คน

#### 4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมมีรายละเอียดดังนี้

4.3.1 ตัวแปรด้านการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากปัจจัยภายใน (7S) ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) การบริหารจัดการบุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared Value)

4.3.2 ตัวแปรด้านการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปัจจัยภายนอก (PEST) ประกอบด้วย การเมือง (Political) เศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technology)

4.3.3 ตัวแปรด้านพฤติกรรมกรรมการต่อต้าน ประกอบด้วย ทักษะคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน

4.3.4 ตัวแปรด้านกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร

#### 4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้ระบุพื้นที่ในการเก็บข้อมูล คือ สาขาของบริษัท A จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 12 สาขา ประกอบด้วย สาขานครปฐม (สำนักงานใหญ่) สาขาราชบุรี สาขากาญจนบุรี สาขา

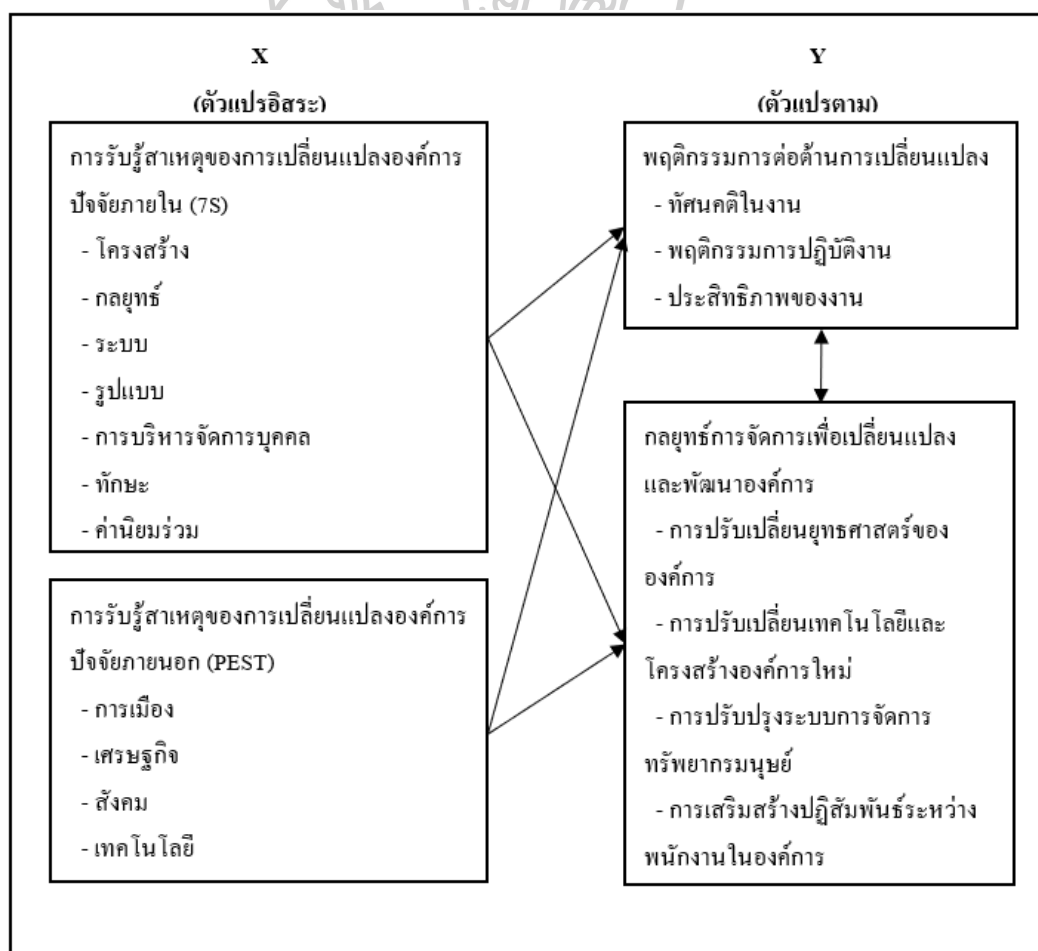
สุพรรณบุรี สาขานครราชสีมา สาขาชลบุรี สาขาขอนแก่น สาขาพิษณุโลก สาขาสระบุรี สาขาอุบลราชธานี สาขานครสวรรค์ และสาขาสุราษฎร์ธานี

#### 4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่เดือน มกราคม 2562 – เมษายน 2562 เริ่มต้นจากการสร้างประเด็นปัญหาการวิจัย การกำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา ทบทวนวรรณกรรม เก็บข้อมูล สรุปผลและอภิปรายผล

#### 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

6.1 ทราบถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน สำหรับใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสารถึงสาเหตุหรือความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของบริษัทให้พนักงานรับทราบและเข้าใจมากยิ่งขึ้น

6.2 ทราบถึงพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน สำหรับใช้เป็นแบบแผนในการปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่น และพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น

6.3 ทราบถึงความสำคัญในแต่ละปัจจัยทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อการพัฒนาองค์การ โดยการเลือกปรับปรุงแก้ไขปัจจัยตามลำดับความสำคัญและยังสามารถลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

6.4 ทราบถึงความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อนำไปบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายบริหารด้านต่างๆ ของผู้บริหาร และการบรรลุเป้าหมายของบริษัทในการเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

6.5 ทราบถึงประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงองค์การสำหรับพนักงานบริษัท A จำกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองและลดพฤติกรรมต่อต้านที่อาจส่งผลกระทบต่อความสุขในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นต้นแบบให้แก่พนักงานในองค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

6.6 ทราบถึงความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของบริษัทสำหรับพันธมิตรคู่ค้า สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจร่วมลงทุนและการดำเนินธุรกิจร่วมกันกับบริษัท อีกทั้งยังมีส่วนช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือสำหรับลูกค้าที่จะเข้ามาใช้บริการ

6.7 ทราบถึงแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การสำหรับบริษัทอื่นๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน รวมทั้งการพิจารณาการนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถนำไปใช้เป็นทิศทางกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการเพื่อลดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ยากต่อการควบคุมในอนาคตต่อไป

## 7. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

7.1 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของบริษัท A จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายในซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและไม่สามารถควบคุมได้

7.1.1 ปัจจัยภายใน โดยเกี่ยวข้องกับหลัก 7s ของ McKinsey ในการวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วย (1) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างองค์กรปัจจุบันของบริษัท A จำกัด (2) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ที่มีเป้าหมายในการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ของบริษัท A จำกัด (3) ระบบ (System) หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานของบริษัท A จำกัด ทั้งกระบวนการ ขั้นตอน และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (4) รูปแบบ (Style) หมายถึง รูปแบบในการปฏิบัติงานของผู้บริหารบริษัท A จำกัด (5) การบริหารจัดการบุคคล (Staff) หมายถึง การบริหารจัดการพนักงานในบริษัท A จำกัด ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาบุคคล (6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความเชี่ยวชาญของบริษัท A จำกัด โดยรวม และ (7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ความเชื่อร่วมของบริษัท A จำกัด ที่จะส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จ

7.1.2 ปัจจัยภายนอก โดยเกี่ยวข้องกับหลัก PEST ในการวิเคราะห์ซึ่งประกอบด้วย (1) การเมือง (Political) หมายถึง การเกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงของนโยบายต่างๆ ของภาครัฐ (2) เศรษฐกิจ (Economic) หมายถึง สภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ (3) สังคม (Social) หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและพฤติกรรมของผู้บริโภค และ (4) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง ปัจจัยที่เกิดจากการวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบัน

7.2 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทางความคิดของพนักงานที่เกิดจากสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

7.3 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นโทษต่อบริษัทฯ ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งแสดงออกมาจากพนักงานในสภาพแวดล้อมการ

ปฏิบัติงานที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน และนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย (1) ทักษะคิดในงาน หมายถึง ความรู้สึกลึกซึ้งของพนักงานบริษัท A จำกัด ต่องานที่ทำ (2) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำที่แสดงออกต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท A จำกัด และ (3) ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง ความสามารถของพนักงานบริษัท A จำกัด ในการทำให้เกิดผลจากการปฏิบัติงาน

7.4 กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยในการปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 4 มาตรการ คือ (1) การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร หมายถึง การปรับปรุงในด้านต่างๆ ของบริษัท A จำกัด สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (2) การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กร หมายถึง การปรับเทคโนโลยีและโครงสร้างของบริษัท A จำกัด เพื่อเชื่อมโยงงานเข้ากับพนักงานและแผนกหรือฝ่ายงานต่างๆ (3) การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงระบบการจัดการของบริษัท A จำกัด ซึ่งเกี่ยวกับด้านทรัพยากรมนุษย์ และ (4) การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร หมายถึง การใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้กระบวนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ภายในบริษัท A จำกัด ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

7.5 พนักงาน หมายถึง พนักงานของบริษัท A จำกัด ที่มีขอบเขตหน้าที่ตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไป ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

7.6 บริษัท หมายถึง บริษัท A จำกัด ที่ดำเนินธุรกิจให้บริการทางการเงินแบบเช่าซื้อ ประกอบด้วยสาขาทั้งหมด 12 สาขา ได้แก่ (1) สาขานครปฐม (สำนักงานใหญ่) (2) สาขาราชนบุรี (3) สาขากาญจนบุรี (4) สาขาสุพรรณบุรี (5) สาขานครราชสีมา (6) สาขาชลบุรี (7) สาขาขอนแก่น (8) สาขาพิษณุโลก (9) สาขาสระบุรี (10) สาขาอุบลราชธานี (11) สาขานครสวรรค์ และ (12) สาขาสุราษฎร์ธานี ซึ่งอยู่ระหว่างการเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรและพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานของบริษัท

7.7 ตลาดหลักทรัพย์ หมายถึง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Stock Exchange of Thailand: SET) ทำหน้าที่เป็นตลาดรอง (Secondary Market) ซึ่งเป็นตัวกลางในการซื้อขาย



หลักทรัพย์ประเภทตราสารหนี้ ตราสารทุน และตราสารอนุพันธ์ หลังจากที่ได้ออกขายให้กับ  
ประชาชนทั่วไปในตลาดแรก โดยเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ สำหรับบริษัท A จำกัด  
และบริษัททั่วไปที่มีความประสงค์นำหุ้นเข้ามาซื้อขายในตลาดรองแห่งนี้



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่องการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร รวมถึงงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
6. ประวัติความเป็นมาของบริษัท A จำกัด
7. การเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและการนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากสภาวะแวดล้อมของโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเทคโนโลยีและการสื่อสารมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมเป็นต้นมา ซึ่งผู้บริหารองค์การต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นั้นเป็นสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว จึงมีความจำเป็นที่ธุรกิจหรือองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อการเอาตัวรอดให้ได้ (Ivancevich, Konopaske, และ Matteson, 2014: 505)

##### 1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545: 33) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเอาไว้ว่า หมายถึงกระบวนการที่เกิดจากการวางแผนระยะยาว เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

ภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการ คือ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวองค์กร และเพื่อปรับตัวองค์กรเองให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้น

เช่นเดียวกับนิยามของมัลลิกา คັນสอน (2544: 161) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและอาจเป็นผลกระทบกับระบบการปฏิบัติงาน ทำให้มีการปรับตัวจากรูปแบบเดิม ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปกติในทุกช่วงเวลาด้วยความรวดเร็วที่เพิ่มขึ้นกว่าสมัยก่อน รวมถึงมีความซับซ้อนและความรุนแรงต่อการปฏิบัติงานหรือการดำรงชีวิตในองค์กร

ในขณะที่ Certo และ Certo (2012: 340-342) ระบุความหมายที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นกระบวนการในการบริหารองค์กรที่ดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น รวมถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาจเกิดขึ้นกับส่วนใดขององค์กรก็ได้ ซึ่งเป็นปกติขององค์กรสมัยใหม่ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนตามบริบทของโลก โดยการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรจะขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ คน โครงสร้าง และเทคโนโลยี

สำหรับแนวคิดของเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 309-314) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ กระบวนการที่ทำให้้องค์กรมีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจะเกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้้องค์กรเกิดการปรับตัวสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ องค์กรประกอบที่ 1 ด้านบุคคล ประกอบด้วย ทักษะคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา หรือส่งเสริมทักษะการสื่อสารและการทำงานให้พนักงาน การจูงใจ องค์กรประกอบที่ 2 ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย การปรับโครงสร้างองค์กร นโยบาย สายบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ องค์กรประกอบที่ 3 ด้านเทคโนโลยี เป็นการนำเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานทุกส่วนขององค์กร

จากความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร สามารถอธิบายได้ว่าการนำไปสู่กระบวนการที่ช่วยให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการด้วยวิธีการปรับปรุงแก้ไข รวมถึงการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการกำหนดที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

## 1.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงขององค์การมี 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน และการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนโดยกำหนดเป้าหมาย จากนั้นจึงทำการค้นคว้า วิเคราะห์ วางแผน และลงมือทำ เพื่อให้้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมาย มัลลิกา ต้นสอน (2544: 161-163)

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545: 34-40) ได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยภายนอกที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกขอบเขตขององค์การ แต่มีความสัมพันธ์โดยตรงและโดยอ้อมกับการดำเนินงานขององค์การ แบ่งเป็น 4 ประการ ได้แก่

1.1 การเปลี่ยนแปลงทางด้านแรงงาน เนื่องจากความหลากหลายของตลาดแรงงานในประเทศไทยที่มากขึ้น ทั้งด้านเพศที่มีแรงงานสตรีเข้ามาเป็นทางเลือก ประกอบกับด้านการศึกษาที่สูงขึ้น ส่งผลต่อความต้องการด้านผลประโยชน์ รวบรวมทั้งทัศนคติหรือค่านิยมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป

1.2 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและทิศทางการตลาด ที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจหรือชะลอตัว รวมถึงด้านตรงข้าม คือ เศรษฐกิจขยายตัว ย่อมส่งผลต่อองค์การในมุมที่แตกต่างกัน

1.3 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อการบริหารงานและการจัดการข้อมูลด้วยวิธีการนำความรู้จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน

1.4 การเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการโลกาภิวัตน์และข้อตกลงระดับโลก เกิดจากการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร การขนส่งและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้การเชื่อมโยงระหว่างกันได้ทั่วทั้งโลก ซึ่งยังคงเกี่ยวกับการแข่งขันระหว่างประเทศ จึงมีความรวดเร็วและทวีความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยภายในที่เป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งจะเป็นการสร้างจุดแข็งหรือจุดอ่อน โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

2.1 พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์การ แต่ถ้าเกิดปัญหาหรือไม่มีความพร้อมในการบริหารจัดการ ย่อมส่งผลต่อความสูญเสียในมูลค่ามหาศาล เช่น

การลาออกจากงาน ความไม่พอใจในงาน การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ การขาดความสามัคคี เป็นต้น

2.2 โครงสร้างองค์การ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวประสานการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับความสมดุล หากโครงสร้างองค์การมีความซับซ้อน จะส่งผลให้เกิดปัญหาในการตอบสนองหรือการตัดสินใจล่าช้า และการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้นเพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคต่อองค์การ

2.3 นโยบายการบริหารงานเป็นกรอบที่ใช้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การโดยฝ่ายบริหาร เช่น ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการผลิต เป็นต้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อทักษะพนักงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

2.4 ผลการดำเนินงานขององค์การที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ สามารถเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด โดยการกำหนดแนวทางในการแก้ไขเพื่อไม่ให้ปัญหาลุกลามไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์การ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 309) อธิบายว่ามีปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้แก่

ประการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างขององค์การ ส่งผลต่อสายการบังคับบัญชาที่จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและการสั่งการ รวมทั้งการตรวจสอบและการประเมินผลของการปฏิบัติงาน

ประการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าในยุคปัจจุบัน ทั้งด้านฮาร์ดแวร์ และด้านซอฟต์แวร์ ส่งผลให้องค์การเริ่มหันมาใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้น เพื่อทดแทนการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นประจำ

ประการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน รวมถึงการออกแบบสถานที่ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม

ประการที่ 4 การเปลี่ยนแปลงบุคคล รวมทั้งกลุ่มผู้บริหารที่ส่งผลต่อนโยบายหรือกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงพนักงานที่จะส่งผลถึงทักษะมนุษย์สัมพันธ์และความร่วมมือในระหว่างการทำงาน

สมคิด บางโม (2558: 44-47) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การมี 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยีและคู่แข่ง และ (2) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

ความสัมพันธ์ของหน่วยงานในองค์กร ความล้าสมัยของหน้าที่ที่สามารถทดแทนบุคลากรด้วยเทคโนโลยีและเครื่องจักร การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบางตำแหน่งงานในองค์กร โดยมีรูปแบบในการเปลี่ยนแปลง 3 ลักษณะ ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์กรทุกระดับ ทั้งในส่วนของผู้บริหารระดับสูง ระดับรองลงมา และระดับปฏิบัติการ (2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร โดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ และ (3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี การใช้ระบบหรือเครื่องจักรที่ทันสมัย

จากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภายในที่เกิดจากตัวองค์กรเอง และปัจจัยภายนอกซึ่งเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยปัจจัยที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่นๆ ตามมา ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลส่วนนี้มาใช้แบ่งปัจจัยในการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก โดยใช้เป็นตัวแปรต้นในการวิจัย นอกจากนี้ยังช่วยในการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแบบสอบถามในส่วนของกรรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลง

### 1.3 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Lewin (1947: 5-41) ได้ค้นพบเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรียกว่าทฤษฎีสถิตนามแรงผลักดัน (Force Field Theory) โดยในแต่ละสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีแรงดันและแรงดึง (Driving – Restrain Force) ซึ่งแรงดันเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่วนแรงดึงเป็นสิ่งที่คอยเหนี่ยวรั้ง หรือทำหน้าที่ในการลดทอนกำลังของแรงดันลง ถ้าหากแรงดันและแรงดึงเท่ากันจะเกิดจุดสมดุลซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เกิดขึ้น โดยกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing or Moving) และการรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

ระยะที่ 1 การละลายพฤติกรรม มีเป้าหมายสำคัญในการกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร เกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เปรียบเสมือนการละลายน้ำแข็งให้เป็นน้ำใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการทำลายความเชื่อ ธรรมเนียม ประเพณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแบบเก่า อันมีสาเหตุมาจากความเคยชินหรือปฏิบัติมานาน โดยการละลายพฤติกรรมชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แรงดันเป็นเครื่องมือสนับสนุน เช่น การให้รางวัลค่าตอบแทนแรงผลักดันจากหัวหน้างาน การสร้างพฤติกรรมกลุ่ม การฝึกอบรม เป็นต้น

ระยะที่ 2 ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง เป็นช่วงที่เกิดแรงดึงขึ้นจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน การขาดงานและการลาออกจากงานที่สูงขึ้น ที่จะต้องทำการลดแรงดึงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ

ระยะที่ 3 การรวมตัวของพฤติกรรมใหม่ เป็นขั้นตอนการพัฒนาที่แรงดันมากกว่าแรงดึงจนถึงจุดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ โดยจะต้องทำการคงสภาพพฤติกรรมไว้ควบคู่กับการเพิ่มกำลังอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนการให้ความเย็นในการคงสภาพให้น้ำเป็นน้ำแข็งตลอดเวลา ไม่เช่นนั้นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงจะหลดถอยลงหรือหย่อนยานลง จนกลับไปสู่สภาพเดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดและทฤษฎีกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ขั้นที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ระยะแรกในการเตรียมตัวก่อนการเปลี่ยนแปลงและกำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นแรงดัน หากในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเกิดการต่อต้านหรือความขัดแย้ง พัฒนากลายเป็นแรงดึง ซึ่งเมื่อมากกว่าแรงดันจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงไม่ประสบผลสำเร็จ อาจจะประสบความสำเร็จในช่วงระยะเวลาหนึ่งแต่ไม่สามารถคงสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการไว้ได้นาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยสามารถนำมาใช้เป็นทฤษฎีหลักในการกำหนดแนวทาง กรอบแนวคิด และขอบเขตของการวิจัยนี้

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

ความหลากหลายของคนแต่ละคนเมื่อได้เห็นหรือได้ยินสิ่งที่เหมือนกันจะมีความเข้าใจที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเกิดจากกระบวนการจัดระเบียบเรื่องราวเฉพาะบุคคล เนื่องจากประสบการณ์ในอดีต ค่านิยม รวมถึงทัศนคติที่แตกต่างกัน ดังนั้นกระบวนการรับรู้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากเพื่อการคาดการณ์พฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคล (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533: 69)

มัลลิกา ดันสอน (2544: 22) ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลเกิดความรู้สึกจากนั้นจึงแปลความต่อสิ่งเร้า โดยจะมีความแตกต่างกันในการตอบสนองของแต่ละตัวบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและการสร้างทัศนคติของบุคคลนั้นๆ

สำหรับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 71-75) อธิบายความหมายของการรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การลิ้มรส และการสัมผัส จากนั้นจึงตีความออกมาเป็นความหมายของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีความแตกต่างไป

ตามแต่ละบุคคลที่มีความคิด ความรู้สึก และการแสดงออกทางพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดยแบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้แตกต่างกันในแต่ละบุคคลออกเป็น 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้รับรู้ เกิดจากอิทธิพลส่วนตัวของผู้รับรู้เอง ได้แก่ ทักษะคิด แรงจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์ในอดีต และความคาดหวัง
2. ปัจจัยด้านเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ถูกสังเกตได้ง่ายจากการยอมรับและรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย ความใหม่ การเคลื่อนไหว เสียง ขนาด ภูมิหลัง และความใกล้เคียง
3. ปัจจัยด้านสถานการณ์ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อการรับรู้ ประกอบด้วย เวลา สภาพงาน และสภาพสังคม

ในขณะที่เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 276-278) สรุปไว้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาในการเลือกเรียนรู้เรื่องต่างๆ จากสิ่งเร้าที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงจัดเรียงเรื่องที่รับรู้มาและตีความสิ่งที่ได้รู้นั้น โดยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ประสบการณ์ในอดีต ทักษะคิดและความเชื่อส่วนบุคคล หลังจากนั้นก็จะเกิดการตอบสนองออกมาในรูปแบบของพฤติกรรม

ซึ่งสอดคล้องกับ Ivancevich, Konopaske, และ Matteson (2014: 90-92) ได้นิยามว่า กระบวนการในการรับรู้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางความคิดที่ประกอบด้วยสิ่งเร้าต่างๆ ที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ร่วมกับกระบวนการรับรู้จากการสังเกต วิธีการเลือก และแปลความหมาย ส่งผลต่อไปยังการตอบสนองออกมาในรูปแบบของทักษะคิด ความรู้สึก แรงจูงใจ พฤติกรรมที่ส่งผลต่อเนื่องไปถึงผลของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 8) ได้สรุปไว้ว่าเมื่อมนุษย์ได้พบกับการเปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การหาข้อมูลหรือการพูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถือเป็นเรื่องปกติทั่วไป แต่อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความคลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลต่อทักษะคิดที่ผิดต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจเกิดพฤติกรรมในการยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคยหรือแตกต่างไปจากเดิม สัมผัสได้ถึงความรู้สึกและพลังกำลังหรือความใส่ใจในการปฏิบัติงานลดลง

จากแนวคิดและทฤษฎีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงสามารถสรุปได้ว่า การรับรู้การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดจากรวบรวมความรู้สึกที่เกิดจากสิ่งเร้า ที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมทั่วไป จากนั้นจึงตีความหมายจากประสบการณ์หรือปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่เหมือนกัน ส่งผลให้การตอบสนองออกมาในรูปแบบของทักษะคิด ความรู้สึก แรงจูงใจ พฤติกรรม รวมทั้งยังจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ สร้างกรอบแนวคิดการวิจัยในส่วนของตัวแปรตามด้านพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่ง



ออกเป็นด้านทัศนคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในงาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแบบสอบถามในการวิจัย

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งยังเป็นผลดีและผลเสียในระยะยาว องค์การจะต้องใช้ความสามารถในการปรับสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้สามารถตอบสนองหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ ทั้งจากการวิเคราะห์ข้อมูลและสถานการณ์ รวมถึงการติดตามการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นฐานการวางแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อให้้องค์การสามารถตอบโต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถดำรงธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมได้อย่างมั่นคง โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมของธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมต่างประเทศ (สุวัฒน์ ศิริรินทร์, 2551: 13-20) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งผลักดันองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ โดยขึ้นอยู่กับคุณภาพของปัจจัยเหล่านี้ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย กระบวนการในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Model) คุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์การ (Mc Kinsey 7-S Model) ความสามารถหลักขององค์การ (Core Competency) ปัจจัยสร้างความสำเร็จของธุรกิจ (Key Success Factor)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณประโยชน์และการเกิดโทษต่อองค์การ จากการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของปัจจัยเหล่านั้น องค์การต้องให้ความสำคัญพร้อมกับสร้างความเข้าใจ เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การในการเอาตัวรอดและรักษาธุรกิจให้ยั่งยืนต่อไป โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม

สภาพแวดล้อมต่างประเทศ เป็นปัจจัยที่เกิดจากการที่องค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับต่างประเทศทั้งที่องค์การตั้งอยู่ในประเทศก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการนำเข้า ส่งออก การเจรจาติดต่อซื้อขาย ซึ่งลักษณะการดำเนินการดังกล่าวอาจมีอุปสรรคและความเสี่ยงที่องค์การต้องให้ความสำคัญ

ระมัดระวัง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างประเทศ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมในประเทศที่ตั้งองค์การ สภาพแวดล้อมในประเทศที่เป็นคู่ค้า

จากแนวคิดและทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจนำไปสู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีความสำคัญต่อการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งผู้วิจัยใช้เฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เนื่องจากบริษัทที่เป็นกรณีศึกษา ยังไม่มีการทำธุรกรรมหรือติดต่อกับต่างประเทศ ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจึงเลือกใช้คุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์กร (Mc Kinsey 7-S Model) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเลือกใช้สภาพแวดล้อมทั่วไป (PEST)

Waterman, Peters, และ Phillips (1980) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์กร (Mc Kinsey 7-S Model) เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเนื่องจากเป็นองค์ประกอบปกติของทุกองค์กร โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกันทั้งหมดซึ่งประกอบด้วย

โครงสร้าง (Structure) คือ ลักษณะโครงสร้างภายในองค์กร ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างเป็นจุดแข็งขึ้นมา โดยต้องมีความชัดเจนด้านจุดประสงค์ กิจกรรมหรือหน้าที่หลัก ขอบเขตอำนาจของบุคลากร และความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

กลยุทธ์ (Strategy) คือ การวางแผนกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งต้องสอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นแรงผลักดันให้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเพื่อให้ผู้บริหารทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

ระบบ (System) คือ ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรทั้งหมด ซึ่งต้องสอดคล้องกับโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ชัดเจนและถูกต้องรวมทั้งระบบสารสนเทศ การวางแผน การกำหนดงบประมาณ การควบคุม การจัดซื้อ การสรรหา และคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน

รูปแบบ (Style) คือ ทิศทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งมีความสำคัญต่อพนักงานในองค์กรมากกว่าคำพูดที่ใช้สื่อสารทั่วไป โดยเฉพาะรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

ซึ่งส่งผลต่อการจงใจในลักษณะต่างๆ อาทิ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแบ่งรูปแบบการเป็นผู้นำได้ 4 แบบ คือ แบบเผด็จการ แบบมีส่วนร่วม แบบประชาธิปไตย แบบเสรีนิยม

การบริหารจัดการบุคคล (Staff) คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือสมาชิกภายในองค์กรทั้งหมดเป็นส่วนที่มีสำคัญอย่างยิ่ง โดยพนักงานที่ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงาน ทักษะคิดและแรงจูงใจที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการประสบความสำเร็จหรือบรรลุผลของงานให้ออกมามีประสิทธิภาพ ครอบคลุมไปถึงงานหลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คือ การจัดการคนภายในองค์กรให้เหมาะสม ร่วมกับการฝึกอบรมพัฒนานุเคราะห์ การบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลงาน และการโยกย้ายปรับตำแหน่งหน้าที่

ทักษะ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมที่แสดงถึงความชำนาญด้วยทักษะการปฏิบัติงานในด้านใดด้านหนึ่งขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านนั้นมากกว่าองค์กรที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ รวมถึงทักษะของตัวองค์กร ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ

ค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ ความเชื่อร่วมขององค์กรที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ เป็นแนวคิดพื้นฐานของแต่ละองค์กรซึ่งไม่ได้จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหารหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จมักจะปลูกฝังค่านิยมให้แทรกซึมไปทุกด้านขององค์กร เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือการบริการ นวัตกรรม ความรวดเร็ว เป็นต้น

ในขณะที่สวามิ สิรินิรันดร์ (2551: 13-18) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST Analysis) เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับองค์กรในด้านการดำเนินงาน แต่จะมีผลกระทบทางอ้อมและยากต่อการควบคุมซึ่งประกอบด้วย

ปัจจัยทางการเมือง (Political) คือ การเกิดขึ้นและการเปลี่ยนแปลงของนโยบายต่างๆ ของภาครัฐบาล เช่น นโยบายพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ งบประมาณและการลงทุนจากภาครัฐ ความมั่นคงทางการเมือง ข้อบังคับกฎหมาย เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางบวกและทางลบ โดยองค์กรต้องพิจารณาถึงนโยบายหรือมาตรการต่างๆ รวมถึงกลุ่มการเมือง การใช้จ่ายหรือการลงทุนจากภาครัฐ การจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งอาจเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรได้ทุกขณะ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) คือ สภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ หากมีการเติบโตจะส่งผลดีต่อธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามถ้าเกิดภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ องค์กรจะเกิดผลกระทบตามไปด้วย โดยปัจจัยที่ต้องพิจารณาประกอบไปด้วย ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด ผลิตภัณฑ์มวลรวม

ภายในประเทศ นโยบายทางการเงิน คำนึงผลผลิตอุตสาหกรรม ปริมาณการขายปลีก ร่วมกับอัตราการใช้กำลังผลิตภาคอุตสาหกรรม รายได้ส่วนบุคคล คำนึงราคาผู้บริโภค คำนึงราคาผู้ผลิต ตลอดจนอัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ยในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้จะต้องวิเคราะห์ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจดังกล่าว องค์การยังต้องวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดต่อผลกระทบที่จะเกิดขึ้นด้วย

ปัจจัยทางสังคม (Social) คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและพฤติกรรมของผู้บริโภค องค์การต้องติดตามรวมถึงสังเกตการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยพยายามมองหาโอกาสและอุปสรรคเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนองค์การให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมที่สำคัญประกอบด้วย โครงสร้างของประชากร ขนาดของครอบครัว คุณภาพของประชากร การย้ายถิ่นฐานและการเติบโตของเมือง ค่านิยมและพฤติกรรมผู้บริโภค

ปัจจัยทางเทคโนโลยี (Technology) คือ ปัจจัยที่เกิดจากการวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจในยุคปัจจุบัน ทั้งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน การลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว ซึ่งเกิดจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งทางบวกและทางลบ โดยองค์การต้องให้ความสนใจทั้งด้านความสามารถในการเข้าถึงด้านความสามารถของบุคลากร ด้านความเหมาะสมและความยืดหยุ่นต่อการพัฒนาของเทคโนโลยี

จากแนวคิดและทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะ 7 ประการในองค์การ (Mc Kinsey 7-S Model) และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (PEST) สรุปได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสมกับบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นตัวแปรการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายใน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ รูปแบบ การบริหารจัดการ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม และตัวแปรการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมทั้งช่วยในการปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถามในส่วนของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้ว่าพนักงานจะรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เป็นเรื่องปกติ แต่พนักงานส่วนใหญ่มักจะเกิดการต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงขึ้น ซึ่งเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร คือ การเอาชนะการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นให้ได้ (ทวิศักดิ์ สุททกาทิน, 2550: 137)

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545: 125-130) กล่าวว่า แรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงเป็น พฤติกรรมการต่อต้าน หรือการขัดขืนที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การอย่างสม่ำเสมอ สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 แรงต้านที่มาจากตัวบุคคล เกิดจากความเชื่อและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งมักมีสาเหตุจากปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

1.1 ความกลัวต่อสิ่งที่ไม่รู้หรืออาจมีความรู้ไม่เพียงพอต่องานที่ได้รับ รูปแบบใหม่ จนถูกกดดันให้ลาออกหรือถูกลดบทบาทความสำคัญในที่สุด

1.2 ผลประโยชน์ส่วนตัวซึ่งเกิดจากพนักงานคิดว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สูญเสียผลประโยชน์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินตอบแทน รางวัล ชื่อเสียง อำนาจ รวมถึงโอกาสที่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

1.3 บุคลิกภาพและลักษณะนิสัยที่ไม่ต้องการเรียนรู้งานและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ รวมทั้งการไม่ต้องการความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีความเคยชินกับงานเดิมๆ และคิดถึงสิ่งที่ทำอยู่มีข้อดีอยู่แล้วไม่มีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

1.4 ความขัดแย้งส่วนตัวเป็นลักษณะของความกลัวโดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อต้องเปลี่ยนตำแหน่งไปปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชาที่ตนไม่พึงพอใจ อาจแสดงออกมาในลักษณะความกลัวที่จะถูกกลั่นแกล้งไม่ให้มีความก้าวหน้า

1.5 การรับรู้ที่แตกต่างกันผ่านมุมมองที่เอื้อประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและตนเอง แต่สำหรับบางคนกลับมองการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งแย่ที่จะต้องเตรียมความพร้อมอย่างยากลำบาก

1.6 ความไม่ไว้วางใจในตัวผู้นำหรือกลุ่มที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่ามีผลประโยชน์แอบแฝงจึงเกิดการต่อต้านขึ้น

1.7 ความแตกแยกทางสังคมที่สะท้อนให้รู้ถึงความกลัวว่าการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอยู่เกิดความแตกแยกทางความคิดระหว่างคนที่เห็นด้วยกับคนที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ประเภทที่ 2 แรงต้านที่มาจากองค์กร เป็นสภาวะแรงต้านที่เกิดจากตัวองค์กรเอง ทั้ง โครงสร้าง ระบบงานหรือลักษณะต่างๆ ขององค์กรที่ต้องเผชิญ ซึ่งเกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

2.1 โครงสร้างองค์การแบบแบนราบที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าแบบลำดับชั้นที่ซับซ้อน

2.2 ระบบขององค์การที่เชื่อมโยงกับจำนวนกฎระเบียบขององค์การที่มีความยืดหยุ่นจะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและเร็วกว่าองค์การที่มีกฎระเบียบเคร่งครัด

2.3 บรรทัดฐานของกลุ่มที่เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่คุ้นเคยหรือขัดแย้งกับบรรทัดฐานของกลุ่ม เมื่อสมาชิกในกลุ่มเกิดการต่อต้านและไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง

2.4 วัฒนธรรมองค์การตามบริบทที่หลากหลาย อาทิ เกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งหรือวิธีการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่มีการสืบทอดต่อกันมา หากการเปลี่ยนแปลงขัดกับวัฒนธรรมเหล่านั้นก็จะถูกต่อต้าน

2.5 การบั่นทอนอำนาจในแต่ละหน่วยงานและผู้บริหารที่ถูกลดอำนาจหรือลดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาลงมักจะเกิดการต่อต้านทันที

2.6 การสูญเสียความชำนาญด้วยการนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ เข้ามาใช้ โดยส่วนมากจะถูกต่อต้านจากกลุ่มหรือบุคคลที่มีความชำนาญเดิม เนื่องจากกลัวการถูกลดความสำคัญและหวาดกลัวการเรียนรู้สิ่งใหม่

2.7 การจัดสรรทรัพยากรลดลงเป็นอีกหนึ่งความหวาดกลัวการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น แต่จะได้รับผลประโยชน์ที่ลดลงทั้งค่าตอบแทนหรือการเลื่อนตำแหน่ง

ในขณะที่มัลลิกา ต้นสอน (2544: 165) ได้อธิบายว่าผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุที่ทำให้เกิดการต่อต้าน เพื่อให้บริหารจัดการเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างราบรื่น ได้แก่ (1) ด้านอำนาจ (2) ด้านฐานะทางเศรษฐกิจ (3) ด้านฐานะทางสังคม (4) ด้านความสะดวกสบาย (5) ด้านความมั่นคง และ (6) ด้านความรู้และความชำนาญ

นอกจากนี้เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 315) ได้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากสาเหตุที่เริ่มต้นมาจากการที่บุคคลไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ระยะเวลาที่ทำการเปลี่ยนแปลงสั้นลง บุคลากรเกิดความตื่นตระหนกจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด จึงมีแรงกดดันจากเพื่อนร่วมงานที่มีแนวคิดในการต่อต้านอย่างรุนแรง รวมถึงการเสียผลประโยชน์ส่วนตัวและเกิดความเข้าใจผิดในการเปลี่ยนแปลง หรืออาจไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังเป็นการประเมินค่าของการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

สำหรับสมคิด บางโม (2558: 45)นำเสนอเรื่องการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นในทางบวกหรือทางลบ อาจจะมีผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมักเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบเร่งด่วนซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลอย่างแน่นอน

Certo และ Certo (2012: 346) อธิบายถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องปกติขององค์กรทั่วไปที่การต่อต้านจะมุ่งไปในการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เนื่องจากความกลัวการสูญเสียบางอย่างไป

ยิ่งไปกว่านั้นมุมมองของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548: 315-316) กล่าวว่า เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความเคยชินในการปฏิบัติงาน โดยองค์กรได้มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการปฏิบัติงานที่เคยประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาของสมาชิก จะก่อให้เกิดความไม่พอใจและการต่อต้าน ซึ่งการต่อต้านจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ความกลัวในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อตนเองจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน ตลอดจนความสัมพันธ์และสถานะในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 2 การขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงและผลที่จะเกิดขึ้น

ปัจจัยที่ 3 การขาดความเชื่อใจในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหาร

ปัจจัยที่ 4 การขาดข้อมูลที่เพียงพอจึงทำให้ไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น

ปัจจัยที่ 5 การรับรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับในการต่อต้านไม่เท่ากันในแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่ 6 อุปนิสัยส่วนบุคคลที่มีความแตกต่างตามพื้นฐานการดำเนินชีวิต

จากแนวคิดและทฤษฎีในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า ทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดการต่อต้านขึ้นในองค์กรจากบุคลากรที่ได้รับผลกระทบในระดับมากหรือน้อย เนื่องจากสาเหตุหลัก เริ่มต้นจากความกลัวรวมถึงความไม่เข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับความเคยชินในงานที่ปฏิบัติอยู่ ความไม่เชื่อใจในผู้บริหารหรือผู้นำของการเปลี่ยนแปลง การถูกลดบทบาทหรือลดทอนอำนาจ ซึ่งผู้บริหารต้องเตรียมการรับมือให้พร้อมในการลดแรงต่อต้าน เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ตลอดจนนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรมการทำงานและด้านประสิทธิภาพของงาน และผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามในส่วนของตัวแปรพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

เนตร์พัฒนา ขาวีราช (2558: 226-232) ได้อธิบายเกี่ยวกับการแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์กร หมายถึง กลยุทธ์หรือการปฏิบัติการทุกประเภทที่ส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กร โดยการใช้เครื่องมือช่วยในการวางแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาหลัก 4 ประการ ประกอบด้วย (1) ปัญหาเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร (2) ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (3) ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์ และ (4) ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการทางสังคมของคนในองค์กร โดยได้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการแทรกแซงดังต่อไปนี้

1. การแทรกแซงทางกลยุทธ์ เพื่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน ประกอบไปด้วย การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การวางแผนธุรกิจ การปฏิรูปองค์กร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

2. การแทรกแซงด้วยการปรับโครงสร้าง เพื่อการเชื่อมโยงงานเข้ากับพนักงานและแผนกหรือฝ่ายงานต่างๆ ประกอบไปด้วยการปรับระบบ การออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ การกำหนดหน้าที่รวมถึงบทบาทของพนักงาน การควบคุมมาตรฐานและการจัดการคุณภาพโดยรวม จนไปถึงการลดขนาดองค์กรลงหรือการจ้างหน่วยงานภายนอกมาช่วยในบางส่วนหรือบางภาระหน้าที่

3. การแทรกแซงด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การสังเกตผลสะท้อนกลับ และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผล การให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ตลอดจนการสร้างความสุขของบุคลากร

4. การแทรกแซงด้วยกระบวนการเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย การสอนงานและให้คำปรึกษา การให้กำลังใจและการจูงใจ การมอบหมายงาน การสอนงาน การจัดการความขัดแย้ง การเรียนรู้แบบกลุ่ม และการสร้างทีมงาน

สำหรับแนวคิดของทวิศักดิ์ สุททวาทีน (2550: 141-144) ได้สรุปกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยการพิจารณาประเด็นสำคัญ 2 ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรในประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่สำคัญ และ (2) การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเกิดขึ้นในระดับใดขององค์กร นอกจากนี้ประเด็นที่ปรับเปลี่ยนในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรประกอบด้วยมาตรการที่สามารถอธิบายได้ดังนี้



มาตรการที่ 1 การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเป็นการปรับปรุงให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก อาทิ องค์กรจะผลิตสินค้าหรือบริการใดเพื่อแข่งกับตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงไป โดยยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารองค์กรมักเลือกใช้ ประกอบด้วย การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารงานแบบบูรณาการ รวมถึงการรวบรวมกิจการเพื่อความสะดวกต่อการบริหารจัดการ

มาตรการที่ 2 กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างขององค์กร ประกอบด้วย การออกแบบระบบงานใหม่ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกระบวนกรมากขึ้น จนไปถึงการออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งหมด

มาตรการที่ 3 การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้ครอบคลุมถึง 5 ประเด็นหลักในการใช้ความรู้จากทักษะอาชีพและประสบการณ์ ได้แก่ (1) สรรหาและคัดเลือกบุคลากร (2) การรักษาและใช้ประโยชน์พนักงานตามภารกิจหรืองานต่างๆ (3) การพัฒนามูลค่ารวมถึงการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (4) การจัดระบบการประเมินผล (5) การจัดการระบบการให้รางวัล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ

มาตรการที่ 4 การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร เป็นการใช้กลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ แต่ละสายงาน สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารระหว่างสมาชิก การใช้ภาวะผู้นำ กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการกลุ่ม การฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การจัดการความขัดแย้ง รวมถึงการจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาเป็นที่ปรึกษาในการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์

ในส่วนของระดับในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมีอยู่ 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) ระดับบุคคล (2) ระดับกลุ่ม และ (3) ระดับองค์กร จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร สามารถอธิบายได้ว่าการที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้อย่างราบรื่นจะช่วยลดการต่อต้านที่ไม่จำเป็น รวมทั้งองค์กรจะต้องใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการแทรกแซง นั่นก็คือ กลยุทธ์ในด้านต่างๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยของตัวเองแปรตามด้าน กลยุทธ์ที่เลือกใช้ในการจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร โดยสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแบบสอบถามในการวิจัย

## 6. ประวัติความเป็นมาของบริษัท A จำกัด

บริษัท A จำกัด (2560) ได้ริเริ่มก่อตั้งขึ้นจากการรวมตัวกันของผู้เข้าร่วมโครงการอบรมหลักสูตร MICRO MBA รุ่นที่ 4 เป็นการจับอบรมร่วมกันระหว่างหอการค้าจังหวัดนครปฐม และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA: National Institute of Development Administration) ระหว่างวันที่ 7 สิงหาคม ถึง 10 ตุลาคม 2536 ระยะเวลาทั้งสิ้น 10 สัปดาห์ มีสมาชิกเข้าร่วมอบรมประมาณ 30 กว่าท่าน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการรวมตัวก่อตั้งบริษัทเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ต่อเนื่องระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมหลังจากที่การอบรมเสร็จสิ้นแล้ว กลุ่มผู้ริเริ่มก่อตั้งส่วนใหญ่มีความสามารถและประสบการณ์ทางด้านรถยนต์เป็นหลักทั้งร้านอะไหล่รถยนต์ ไขว้รถศูนย์บริการรถยนต์หลากหลายยี่ห้อ ประกอบกับวิสัยทัศน์อันกว้างไกลของกลุ่ม จึงมีมติเอกฉันท์ในการจัดตั้งบริษัทเมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2537 ด้วยทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อแบบเช่าซื้อและจำหน่ายรถยนต์ทุกชนิด โดยเช่าอาคารพาณิชย์ 1 คูหา ภายในอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เป็นอาคารสำนักงานแห่งแรกของบริษัท

ต่อมาในปี 2540 ได้เกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างรุนแรง ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้ก่อตั้งส่วนใหญ่ได้ขอลอนตัวออกไปเนื่องจากปัญหาทางการเงินของธุรกิจส่วนตัว ทำให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทเป็นอย่างมากเนื่องจากขาดเงินทุนหมุนเวียน หนึ่งในผู้บริหารหลักซึ่งเป็นผู้ผลักดันก่อตั้งบริษัทขึ้นมายังคงมองเห็นถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่บริษัทจะอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจในช่วงเวลานั้น จึงตัดสินใจรับซื้อหุ้นทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่ถอนตัวออกไปในนามของตนเองและครอบครัว ทำให้สัดส่วนถือครองหุ้นของผู้บริหารและครอบครัวมีเพิ่มขึ้น 80%

หลังจากบริษัทสามารถผ่านพ้นวิกฤตทางเศรษฐกิจมาได้ด้วยความสามารถของทีมบริหารที่มีประสบการณ์ในธุรกิจและการยื่นหยัดในวิสัยทัศน์ของกรรมการผู้จัดการ บริษัทจึงเติบโตด้วยรากฐานที่มั่นคงแข็งแรง สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับกลุ่มลูกค้าเก่า รวมถึงลูกค้าใหม่ที่กำลังเข้ามาในอนาคต จึงมีมติที่ประชุมในปี 2545 ให้ดำเนินการก่อสร้างอาคารสำนักงาน 3 ชั้น บนที่ดินขนาด 1 ไร่ ซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทที่ริมถนนเพชรเกษม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม โดยเปิดเป็นสำนักงานใหญ่และดำเนินการเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 10 ล้านบาท ในด้านธุรกิจได้มีการปรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมาเป็นรถบรรทุกสิบล้อและหกล้อมือสอง เนื่องจากตลาดรถบรรทุกมือสองมีผู้ให้บริการสินเชื่อราย ทำให้มีช่องว่างในการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับความชำนาญในด้านอะไหล่รถบรรทุกของกรรมการผู้จัดการ ซึ่งมีประสบการณ์ในวงการมากกว่า 20 ปี ทำให้ธุรกิจเติบโตต่อเนื่องจนสามารถขยายสาขาไปตามหัวเมืองใหญ่ที่มีกลุ่มรถบรรทุกสัญจร

เป็นจำนวนทั้งสิ้น 12 สาขา ได้แก่ สาขานครปฐม (สำนักงานใหญ่) สาขาราชบุรี สาขากาญจนบุรี สาขาสุพรรณบุรี สาขานครราชสีมา สาขาชลบุรี สาขาขอนแก่น สาขาพิษณุโลก สาขาสระบุรี สาขาอุบลราชธานี สาขานครสวรรค์ และสาขาสุราษฎร์ธานี จากการขยายตัวของสาขาประกอบกับการให้สินเชื่อกับกลุ่มลูกค้ารถบรรทุกสิบล้อและหกล้อ ที่ใช้วงเงินค้ำประกันสูงเฉลี่ยอยู่ที่ 600,000 บาท ต่อ 1 สัญญา ทำให้มีการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทในปี พ.ศ. 2558 เป็น 500 ล้านบาท

ทางการบริหารจากเดิมใช้วิธีการส่งสมาชิกในครอบครัวไปประจำแต่ละสาขาเพื่อการบริหารงาน แต่หลังจากที่มีการเพิ่มสาขาและสมาชิกของครอบครัวไม่เพียงพอในการไปประจำทุกสาขาไปได้อย่างครอบคลุม จึงเริ่มมีการจ้างบุคลากรภายนอกเพื่อไปดูแลระบบงานแทน จากการเพิ่มสาขาทำให้บริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว ทางผู้บริหารจึงเริ่มมองเห็นจุดที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับการใช้การบริหารงานแบบครอบครัวเหมือนเดิม ที่ไม่สามารถตอบโจทย์วิสัยทัศน์ของบริษัทที่ต้องการให้มีความยั่งยืน อีกทั้งความสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงได้ทำการศึกษาธุรกิจที่มีความใกล้เคียงกันจากธุรกิจครอบครัวและดำเนินธุรกิจให้บริการสินเชื่อแบบมีหลักประกัน อาทิ บริษัท ศรีสวัสดิ์ พาวเวอร์ 1979 จำกัด (มหาชน) จึงได้คำตอบหลังจากประชุมร่วมกัน เพื่อนำบริษัทเข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชน และนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หลังจากการตัดสินใจดังกล่าวบริษัทได้ดำเนินการด้านต่างๆ ดังนี้ (1) เรียกตัวสมาชิกในครอบครัวทั้งหมดกลับมาบริหารงานร่วมกันที่สำนักงานใหญ่ (สาขานครปฐม) และส่งบุคลากรภายนอกไปดำเนินการควบคุมสาขาแทน (2) การว่าจ้างบริษัท ที่ปรึกษา เอเชีย พลัส จำกัด เป็นที่ปรึกษาการเงิน (3) การว่าจ้างบริษัท สำนักงานอิวาย จำกัด เป็นผู้ตรวจสอบบัญชี (4) การว่าจ้างบริษัท เอซีเอ็ม คอนซัลติ้ง จำกัด เพื่อวางนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ ของบริษัท (5) การเปลี่ยนระบบ โปรแกรมเช่าซื้อภายใต้การดูแลของบริษัท เคพีเซอร์ฟ จำกัด (6) การว่าจ้างบริษัท ไฟร์ซวอเตอร์เฮาส์โฮลเดอร์ส เอบีเอเอส จำกัด เป็นผู้ตรวจสอบภายใน (7) การว่าจ้างบริษัท กรุงเทพที่ปรึกษากฎหมาย จำกัด เป็นที่ปรึกษากฎหมาย (8) การว่าจ้างคณะกรรมการอิสระเพื่อมาเป็นคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน และ (9) การเปลี่ยนระบบบันทึกบัญชีเดิม เป็นระบบ ERP Microsoft Dynamic NAV

จากการศึกษาการดำเนินการต่างๆ ตามที่กล่าวมาของบริษัท A จำกัด เป็นบริษัทต่างจังหวัดที่มีการบริหารงานแบบครอบครัว แต่มีแนวคิดในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนให้กับธุรกิจ โดยการเตรียมจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายใน

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อโครงสร้างบริษัท กระบวนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ใช้ และทรัพยากรมนุษย์ ส่งผลกระทบโดยตรงต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานแบบเดิมมาโดยตลอด จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ระบบงานที่เข้ามาใหม่ ซึ่งเกิดการต่อต้านที่แสดงออกมาในรูปทัศนคติ พฤติกรรม และประสิทธิภาพของงาน จึงเป็นองค์การที่มีความน่าสนใจในการนำมาใช้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่และประชากรของหัวข้อการศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด

## 7. การเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและการนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2562) (SET: The Stock Exchange of Thailand) และตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ (MAI: Market for Alternative Investment) เป็นแหล่งระดมเงินทุนสำหรับบริษัทในประเทศไทย บริษัทต่างประเทศขนาดใหญ่ รวมถึงธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่มีศักยภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ความโปร่งใสในการบริหารงาน การกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการเพิ่มเครือข่ายและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ซึ่งประโยชน์สำหรับการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ประกอบด้วย

1. ประโยชน์ต่อบริษัทจดทะเบียน ได้แก่ (1) การเป็นแหล่งเงินทุนระยะยาว ซึ่งสามารถระดมทุนได้จากนักลงทุนทุกประเภททั้งในและต่างประเทศได้เป็นวงกว้าง นอกจากนั้นยังเป็นแหล่งเงินทุนที่ปราศจากดอกเบี้ยและภาระในการคืนเงินต้น รวมถึงการใช้เครื่องมือทางการเงินภายหลังจากการเข้าจดทะเบียน (2) การเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้บริษัทจากการปฏิบัติตามมาตรฐาน การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (3) การเพิ่มโอกาสทางธุรกิจจากการร่วมทุนของพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ (4) การเปลี่ยนจากการบริหารงานแบบครอบครัวมาเป็นการบริหารงานแบบมืออาชีพ โดยมีกรรมการภายนอกเข้ามาช่วยเหลือในส่วนของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งผลให้มีการดำเนินธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้เสีย และ (5) การสร้างการยอมรับและความภาคภูมิใจของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดค่านิยมร่วมกัน รวมถึงการเพิ่มศักยภาพของบริษัทในการรักษาพนักงานเดิมและดึงดูดมืออาชีพมาร่วมงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้น ได้แก่ (1) การจัดสรรผลประโยชน์ภายในครอบครัวอย่างเป็นระบบและโปร่งใส (2) การเสริมสร้างสภาพคล่องให้ผู้ถือหุ้นในการซื้อขายหรือเปลี่ยนหลักทรัพย์เป็นเงินสด (3) การทราบมูลค่าที่แท้จริงของหุ้นและสามารถใช้เป็นหลักประกันในการกู้ยืมเงิน (4) การเพิ่มทางเลือกและช่องทางในการลงทุน (5) การได้รับความคุ้มครองในการลงทุนจากกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ (6) การได้สิทธิประโยชน์ทางภาษี ซึ่งได้รับการยกเว้นไม่ต้องนำเงินได้จากการขายหลักทรัพย์มาคำนวณ

3. ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ได้แก่ (1) การเพิ่มความเชื่อมั่นและลดความเสี่ยงให้กับเจ้าหนี้ (2) การดำเนินงานที่คำนึงถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และ (3) การเพิ่มมูลค่าให้กับตลาดทุนและภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศ

รูปแบบการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ (1) บริษัทที่มีการประกอบธุรกิจหลักของตนเอง (Operating Company) และ (2) บริษัทที่ไม่มีประกอบธุรกิจเป็นของตนเอง แต่ใช้การลงทุนถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company)

คุณสมบัติของบริษัทที่จะเข้าจดทะเบียนต้องเป็นบริษัทมหาชน และมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

#### 1. เกณฑ์เชิงคุณภาพและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย

1.1 การรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม โดยโครงสร้างการถือหุ้นต้องมีความชัดเจนเป็นธรรม และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในการถือหุ้นในบริษัทร่วมหรือบริษัทย่อย

1.2 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีอำนาจควบคุม โดยโครงสร้างคณะกรรมการต้องสามารถตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจอย่างเพียงพอ ได้แก่ (1) กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอต่อการสอบทานงบการเงิน (2) ผู้รับผิดชอบสูงสุดสายบัญชีและการเงิน (CFO: Chief Financial Officer) และผู้รับผิดชอบการควบคุมดูแลการทำบัญชีต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษา การอบรม และประสบการณ์ทำงานตามที่กำหนด

1.3 การเปิดเผยข้อมูลงบการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลาตามเกณฑ์ที่กำหนดได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้รับการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

#### 2. เกณฑ์ด้านอื่นๆ ที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม ประกอบด้วย

- 2.1 มูลค่าที่ตราไว้ของหุ้นขั้นต่ำ 0.50 บาทต่อหุ้น
- 2.2 ทุนที่ชำระแล้วไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท
- 2.3 ส่วนของผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 300 ล้านบาท และมากกว่า 0 บาท ก่อนการเสนอขายหุ้นแก่บุคคลภายนอกเป็นครั้งแรก (IPO: Initial Public Offering)
- 2.4 กำไรสุทธิ 3 ปีซ้อนหลังต้องรวมกันไม่น้อยกว่า 50 ล้านบาท ซึ่งปีล่าสุดต้องไม่น้อยกว่า 30 ล้านบาทและกำไรสะสมล่าสุดต้องมากกว่า 0 บาท
- 2.5 ผลการดำเนินงานสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 2.6 กรรมการและผู้บริหารส่วนใหญ่มีการบริหารงานต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 1 ปี
- 2.7 การเสนอขายหุ้นต่อประชาชนไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว หากทุนจดทะเบียนมากกว่า 500 ล้านบาท ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 หรือ 75 ล้านบาท
- 2.8 การกระจายหุ้นให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ของทุนจดทะเบียน และไม่น้อยกว่า 1,000 ราย
- 2.9 การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพตามกฎหมาย
- 2.10 การแต่งตั้งบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด หรือบุคคลที่ได้รับความเห็นชอบจากตลาดหลักทรัพย์เป็นนายทะเบียนหลักทรัพย์
- 2.11 การห้ามผู้ถือหุ้นหลักหรือผู้ที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจนำหุ้นออกขายภายใน 1 ปี  
ขั้นตอนและการเตรียมความพร้อมในการเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย
  1. บริษัทต้องศึกษาข้อมูลและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับบริษัทมหาชนจำกัด หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เป็นต้น
  2. การแต่งตั้งที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisory) ที่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

3. การปรับโครงสร้างการถือหุ้นและโครงสร้างกลุ่มบริษัทให้โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยการแต่งตั้งที่ปรึกษากฎหมาย (Legal Advisory) เพื่อให้ความเห็นในธุรกรรมที่สำคัญ

4. การจัดทำงบการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐาน โดยการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี (Auditor) ที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งการปรับปรุงระบบบัญชี นโยบายบัญชี และเตรียมความพร้อมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

5. การจัดระบบการดำเนินงานให้โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ โดยการแต่งตั้งผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Audit) เพื่อประเมินและให้คำแนะนำในการปรับปรุงระบบควบคุมภายในให้เพียงพอ ซึ่งสามารถติดตามและตรวจสอบได้อย่างสม่ำเสมอ

6. การจัดโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท ทั้งการสรรหากรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ สนับสนุนให้กรรมการเข้าอบรมและแต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ให้เลขานุการบริษัท

7. การหารือประเด็นสำคัญกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

8. การจัดเตรียมข้อมูลและเอกสารเพื่อยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

9. การแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน

10. การยื่นคำขอเสนอขายหุ้นแก่สาธารณชนเป็นครั้งแรก (IPO: Initial Public Offering) ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

11. การตรวจสอบข้อมูลและการพิจารณาอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงการศึกษาการกำหนดราคาจัดจำหน่ายหุ้นและวางแผนประชาสัมพันธ์

12. การแต่งตั้งนายทะเบียนหลักทรัพย์ ผู้จัดจำหน่ายและรับประกันการจัดจำหน่าย (Underwriter) เพื่อเสนอขายหุ้นแก่ประชาชน

13. การจดทะเบียนและเริ่มซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและการนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าบริษัทได้ประโยชน์จากการสร้างความมั่นคง ยั่งยืน และเกิดความเท่าเทียมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม แต่ต้องแลกมาซึ่งการ

เพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่าย เวลา และการเพิ่มบุคลากรเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนบริษัทด้านต่างๆ ให้ได้  
คุณสมบัติตามที่ตลาดหลักทรัพย์ต้องการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานทุกระดับในองค์กร

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล และสิทธิโชค วรานุสันติกุล (2560) ได้ศึกษาเรื่อง  
ความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ  
พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ ผลการศึกษาพบว่าความ  
พร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร  
เนื่องจากพนักงานที่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะแสดงพฤติกรรมที่ดีและเป็นไปในแนวทางเดียวกับ  
องค์กร โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สำหรับทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัว  
แปรกำกับในความสัมพันธ์นี้ แต่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและม  
ความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมใน  
การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่  
เป็นตัวแปรกำกับเช่นกัน

กิ่งแก้ว พรอภีร์กษสุกุล (2560) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานขายของบริษัทฯในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าพนักงานขายมีความ  
คิดเห็นในเชิงบวกในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน และความพยายามในการให้กำลังใจ  
ตนเองในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานขาย  
ประกอบด้วย อายุ สถานภาพ อายุงาน และการศึกษา โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ  
มากที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของพนักงานขาย ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานขายของบริษัทฯ ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ด้านคุณลักษณะของพนักงานขาย

พิชญา แก้วสระแสน (2559) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน  
ความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ใน  
กรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ ตำแหน่งงาน ที่มีความ  
แตกต่างกันส่งผลต่อความเครียดในงานที่แตกต่างกัน ปัจจัยในการทำงาน ได้แก่ ด้านงาน ด้านการ  
วางแผนและพัฒนาอาชีพ ด้านโครงสร้างและบรรยากาศในการทำงาน ด้านนโยบายการบริหาร  
ด้านความสัมพันธ์ และด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางลบในระดับต่ำกับความเครียดในการ  
ทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และปัจจัยที่กล่าวมา ร่วมกับปัจจัยในการทำงานด้านบทบาท



ภายในองค์กร และด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และต่ำ ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กรถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันที่มีความต่อเนื่องและรุนแรงมากขึ้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์กร และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ส่งผลและมีความสัมพันธ์กันทั้งหมด ดังนั้นองค์กรที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้างและเทคโนโลยี

ชนกานต์ ชวะหา (2557) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รวมถึงรายได้ ต่อเดือน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านบุคลากรขององค์กร และด้านค่านิยมร่วมขององค์กร

ธนกฤต แซ่ไคว้ว (2557) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจ และด้านบรรยากาศที่สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านบรรยากาศ ซึ่งส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังส่งผลต่อพนักงานในการปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่

ศิรินา ปวโรฬารวิทยา (2556) ได้ศึกษาเรื่องกระบวนการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจมหาชน ผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อธุรกิจครอบครัวเริ่มเข้าสู่การเตรียมความพร้อมในการเข้าตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คือ ปัญหาจากการควบคุมกิจการโดยครอบครัวเอง และการขาดเงินทุนในการขยายธุรกิจ ซึ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้าตามกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์และกฎหมายธุรกิจมหาชนส่งผลกระทบต่อสมาชิกในครอบครัวทั้งอำนาจลดลง

สถานะเปลี่ยนจากเจ้าของเป็นผู้ถือหุ้น ส่วนพนักงานจะได้รับผลกระทบจากการวางระบบงานให้มีความเป็นสากล โปร่งใสเปิดเผยได้ ส่วนในด้านการสืบทอดธุรกิจเพื่อความยั่งยืน ผู้นำเป็นส่วนสำคัญโดยต้องมีวิสัยทัศน์และความคิดที่กว้างไกล มีการทำงานเป็นทีม การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การ แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การในปัจจุบัน ทั้งเพื่อแข่งขันหรือเพื่อความอยู่รอดมีทั้งที่ประสบความสำเร็จและพบกับความล้มเหลว ซึ่งนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านการสื่อสารกับพนักงาน การเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง การให้การสนับสนุนผู้บริหารหรือผู้จัดการในสายงาน และการสร้างความผูกพันกับพนักงาน โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งจะทำให้มองเห็นแนวทางในการขับเคลื่อนกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสบความสำเร็จหรือไปสู่จุดที่องค์กรกำหนดไว้ และอีกประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญก็คือแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเป็นสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Walker, Armenakis, และ Bernerth (2007) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การ การตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา บริบท กระบวนการ และความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผลการศึกษาพบว่าประวัติของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผ่านมา ส่งผลต่อความเห็นการดูถูกต่อการเปลี่ยนแปลง สะท้อนให้เห็นถึงความไม่เชื่อในการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมตามบริบทขององค์กรในแต่ละบุคคล อีกทั้งความเชื่อในการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อความมุ่งมั่น และยังเป็นตัวกลางของความสัมพันธ์ระหว่างความเห็นการดูถูกกับความมุ่งมั่นที่มีความสัมพันธ์กันในทางลบ ซึ่งสรุปได้ว่าการกำหนดกระบวนการที่ดีจากผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีผลในการต่อต้านผลกระทบทางลบจากความคิดเห็นการดูถูกของพนักงาน โดยพนักงานที่มีความเห็นการดูถูกมากอาจมีแนวโน้มที่จะลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหากได้รับการเตรียมการอย่างเหมาะสม ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มีความเห็นในการดูถูกน้อยอาจมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ถ้าผู้บริหารหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การปรับตัวของธุรกิจครอบครัวเกิดจากการสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับตัวจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การสื่อสารเพื่อให้พนักงานรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง จากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลง โดย ปัจจัยทั้งหมดมีอิทธิพลและสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแสดงไว้ในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง / ตัวแปร	การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายใน	การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอก	การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ
อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล และสิทธิโชค วรานุสันติกุล (2560)		+	+	
กิ่งแก้ว พรอภิรัชสกุล (2560)	+		+	
พิชญา แก้วสระแสน (2559)			+	+
ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์จันทิก (2559)		+		+
ชนกานต์ ชวระหา (2557)			+	+
ชนกฤต แซ่ไคว้ (2557)	+		+	
ศิรินา ปวโรฬารวิทยา (2556)			+	+
จิระพงศ์ เรืองกุล (2556)		+	+	
Walker, Armenakis, และ Bernerth (2007)		+	+	

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. ระเบียบวิธีวิจัย
2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
3. ขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ
6. แหล่งที่มาของข้อมูล
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจพนักงาน เพื่อศึกษาถึงการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย แล้วนำข้อมูลมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติบนเครื่องคอมพิวเตอร์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสรุปและอภิปรายผลการศึกษา

## 2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปของบริษัท A จำกัด ทั้งหมด 12 สาขา คือ สาขานครปฐม (สำนักงานใหญ่) สาขาราชบุรี สาขากาญจนบุรี สาขาสุพรรณบุรี สาขานครราชสีมา สาขาชลบุรี สาขาขอนแก่น สาขาพิษณุโลก สาขาสระบุรี สาขาอุบลราชธานี สาขานครสวรรค์ และสาขาสุราษฎร์ธานี ประชากรจำนวน 418 คน (อดิศร เอกวรรณ กุลศิริ, 2561)

## 3. ขนาดตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นพนักงานสำนักงานใหญ่ และพนักงานสาขาต่างๆ และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามขนาดที่ได้จากการคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมด้วยสูตร เทโร ยามาเน่ (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95 และความคลาดเคลื่อน 0.05

สูตรคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง

$$n \geq \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าลงในสูตร

$$n \geq \frac{418}{1+418(0.05)^2}$$

$$n \geq 205$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนไม่น้อยกว่า 205 คน

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกรายสาขา

สาขา	จำนวนพนักงาน	อัตราส่วน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
นครปฐม (สำนักงานใหญ่)	141	33.73%	69
ราชบุรี	20	4.78%	10
กาญจนบุรี	7	1.67%	3
สุพรรณบุรี	20	4.78%	10
นครราชสีมา	31	7.42%	15
ชลบุรี	20	4.78%	10
ขอนแก่น	36	8.61%	18
พิษณุโลก	35	8.38%	17
สระบุรี	23	5.50%	11
อุบลราชธานี	35	8.38%	17
นครสวรรค์	18	4.31%	9
สุราษฎร์ธานี	32	7.66%	16
<b>รวม</b>	<b>418</b>	<b>100.00%</b>	<b>205</b>

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามแบบปลายปิด (Close Ended Question) ในแต่ละข้อให้เลือกตอบได้เพียงข้อเดียวได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของพนักงานบริษัท A จำกัด ได้แก่ ปัจจัยภายในประกอบด้วยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านรูปแบบ ด้านการบริหารจัดการบุคคล ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยี เป็นข้อคำถามที่ใช้มาตราการวัดแบบ Rating Scale ทั้งสิ้น 5 ระดับหรือแบบ

Likert Scale (Likert, 1961: 74) เป็นการวัดระดับการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง รับรู้ได้อย่างชัดเจน

คะแนน 4 หมายถึง รับรู้ได้บ้าง

คะแนน 3 หมายถึง รับรู้ได้เล็กน้อย

คะแนน 2 หมายถึง ไม่แน่ใจ

คะแนน 1 หมายถึง ไม่รับรู้

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท A จำกัด ได้แก่ ด้านทัศนคติในงาน ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิภาพของงาน เป็นข้อคำถามที่ใช้มาตรการวัดแบบ Rating Scale ทั้งสิ้น 5 ระดับหรือแบบ Likert Scale เป็นการวัดความถี่ของพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำและต่อเนื่อง

คะแนน 4 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อย

คะแนน 3 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง

คะแนน 2 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

คะแนน 1 หมายถึง ไม่เคยเกิดพฤติกรรมนี้

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของบริษัทของพนักงานบริษัท A จำกัด ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร เป็นข้อคำถามที่ใช้มาตรการวัดแบบ Rating Scale ทั้งสิ้น 5 ระดับหรือแบบ Likert Scale เป็นการวัดความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มาก

คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง น้อย

คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 5 เป็นข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question)

## 5. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

5.1 การทบทวนวรรณกรรม เริ่มต้นจากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงการวิจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์การ การรับรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ประวัติความเป็นมาของบริษัท A จำกัด การเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและการนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีแหล่งข้อมูลจากหนังสือ ตำรา เอกสารต่างๆ ข้อมูลเครือข่าย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดและปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถาม

5.2 กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกของพนักงาน (2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน (3) เพื่อวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน และ (4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด รวมทั้งใช้เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงและพัฒนาแนวคำถามและแบบสอบถาม

5.3 ตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้อง ความครอบคลุมของเนื้อหา และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยของแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยอาจารย์ที่ปรึกษาและทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยได้รับการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารธุรกิจ 3 ท่าน ทั้งด้านเนื้อหาและความเหมาะสมในการใช้ภาษาโดยการหาค่า IOC (Item-Objective Congruence Index) ซึ่งรายการใดมีค่ามากกว่า 0.5 สามารถนำไปใช้งานได้ ส่วนรายการใดที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 ให้ทำการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำเพื่อให้ได้ค่า IOC ตามเกณฑ์ที่กำหนด

5.4 หลังจากการปรับแก้เครื่องมือตามคำแนะนำแล้ว จึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาจากบริษัทอื่นที่มี



ลักษณะใกล้เคียงกับบริษัท A จำกัด ซึ่งมีพื้นฐานจากธุรกิจครอบครัว มีหลายสาขา และอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) (Cronbach, 1974: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามอยู่ที่ 0.974

5.5 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้อง และความเชื่อมั่นแล้วไปเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

## 6. แหล่งที่มาของข้อมูล

ข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในครั้งนี้ สามารถจำแนกตามแหล่งที่มาของข้อมูลได้ 2 ชนิด คือ

6.1 ข้อมูลปฐมภูมิ โดยการเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ซึ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบคำถามในแบบสอบถามด้วยตนเอง จากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาขึ้น โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความครบถ้วน ความถูกต้องของแบบสอบถาม ก่อนนำข้อมูลจากแบบสอบถามไปทำการวิเคราะห์

6.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำรา หนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ เอกสาร รายงานวิจัยต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เพื่อให้ทราบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

## 7. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยการแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 ชุด และรอรับกลับทันที หลังจากนั้นผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละชุดก่อนนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

## 8. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 205 ราย เพื่อการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติบนเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ไว้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เมื่อวิเคราะห์เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้เสนอข้อมูลในเชิงพรรณนาประกอบตารางเพื่อแสดงและอธิบายข้อมูลโดยแสดงค่าของข้อมูลดังนี้

8.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ

8.2 วิเคราะห์ข้อมูลในด้านการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วประเมินระดับของค่าเฉลี่ย โดยแบ่งเป็นรายด้านและรายข้อ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

คะแนน 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลมากที่สุด

คะแนน 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลมาก

คะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลปานกลาง

คะแนน 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลน้อย

คะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลน้อยที่สุดหรือไม่มีผล

สำหรับในส่วนของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายดังนี้

คะแนน 4.21-5.00 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลน้อยที่สุดหรือไม่มีผล

คะแนน 3.41-4.20 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลน้อย

คะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลปานกลาง

คะแนน 1.81-2.60 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลมาก

คะแนน 1.00-1.80 หมายถึง ระดับความสำคัญมีผลมากที่สุด

8.3 วิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression

Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานการส่งผลกระทบระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวส่งผลต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยใช้วิธีการคัดตัวแปรแบบ Stepwise

8.4 วิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐานการส่งผลกระทบระหว่างตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัวส่งผลต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยใช้วิธีการคัดตัวแปรแบบ Stepwise

8.5 ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ในการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองกลุ่ม

8.6 การนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแสดงในรูปแบบของตารางพร้อมการแปลผลข้อมูล



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปของบริษัท A จำกัด ทั้ง 12 สาขา จำนวนทั้งสิ้น 205 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติบนเครื่องคอมพิวเตอร์และเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งออกเป็น 8 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด
2. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด
3. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด
4. การวิเคราะห์พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด
5. การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด
6. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด
7. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด
8. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

### 1. การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	96	46.8
	หญิง	109	53.2
อายุ	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	0	0.0
	21-30 ปี	80	39.0
	31-40 ปี	82	40.0
	41-50 ปี	32	15.6
	51 ปีขึ้นไป	11	5.4
สถานภาพสมรส	โสด	133	64.9
	สมรส	70	34.1
	หย่าร้าง	2	1.0
	หม้าย	0	0.0
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	35	17.1
	ปริญญาตรี	164	80.0
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	6	2.9
อายุงาน	น้อยกว่า 1 ปี	41	20.0
	1-3 ปี	108	52.7
	4-6 ปี	32	15.6
	7-9 ปี	8	3.9
	10 ปีขึ้นไป	16	7.8

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล		จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง	บริหาร	7	3.4
	ผู้จัดการ	14	6.8
	หัวหน้างาน	30	14.7
	เจ้าหน้าที่	154	75.1
รายได้ต่อเดือน	ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท	0	0.0
	10,001-20,000 บาท	143	69.7
	20,001-30,000 บาท	35	17.1
	30,001-40,000 บาท	11	5.4
	40,001-50,000 บาท	5	2.4
	50,001 บาทขึ้นไป	11	5.4

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน สามารถอธิบายได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 และเป็นเพศชาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 46.8

ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 รองลงมา คือ ช่วงอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 ช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 และช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 ตามลำดับ

ด้านสถานภาพสมรส พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สถานภาพโสด จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 64.9 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

ด้านระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 80.0 รองลงมา คือ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 35 คน คิด

เป็นร้อยละ 17.1 และมีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ

ด้านอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุงานระหว่าง 1-3 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 รองลงมา คือ มีช่วงอายุงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 มีช่วงอายุงานระหว่าง 4-6 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 15.6 มีช่วงอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และมีช่วงอายุงานระหว่าง 7-9 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ตามลำดับ

ด้านระดับตำแหน่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จำนวน 154 คน คิดเป็นร้อยละ 75.1 รองลงมา คือ มีระดับตำแหน่งหัวหน้างาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 มีระดับตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 และมีระดับตำแหน่งบริหาร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ตามลำดับ

ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,000-20,000 บาท จำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 69.7 รองลงมา คือ มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,001-30,000 บาท จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,001-40,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 50,001 บาทขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 40,001-50,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

## 2. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านระบบ (System) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในของพนักงานบริษัท A จำกัดโดยรวม

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปัจจัยภายใน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ รับรู้	ลำดับ
ด้าน โครงสร้าง (Structure)	3.97	0.65	มาก	2
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	3.96	0.65	มาก	3
ด้านระบบ (System)	4.02	0.67	มาก	1
ด้านรูปแบบ (Style)	3.90	0.60	มาก	6
ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff)	3.92	0.61	มาก	4
ด้านทักษะ (Skill)	3.90	0.62	มาก	7
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	3.91	0.64	มาก	5
รวม	<b>3.94</b>	<b>0.57</b>	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในโดยรวมในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านระบบ (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

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านโครงสร้าง (Structure)

ด้านโครงสร้าง (Structure)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
โครงสร้างองค์การควรมีมาตรฐานสากล	43 (21.0)	95 (46.3)	65 (31.7)	2 (1.0)	0 (0.0)	3.87	0.74	มาก	4



ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านโครงสร้าง (Structure) (ต่อ)

ด้านโครงสร้าง (Structure)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
โครงสร้างองค์การควรมีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	51 (24.9)	93 (45.3)	60 (29.3)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.95	0.75	มาก	3
ในโครงสร้างองค์การควรมีฝ่ายงานที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ที่แตกต่างกันชัดเจน	59 (28.8)	96 (46.8)	50 (24.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.04	0.73	มาก	1
โครงสร้างองค์การควรระบุบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอย่างชัดเจนและประกาศให้รับทราบเพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน	54 (26.3)	97 (47.4)	54 (26.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.00	0.73	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.97</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 5 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง (Structure) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องในโครงสร้างองค์การควรมีฝ่ายงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ ที่แตกต่างกันชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ เรื่อง โครงสร้างองค์การควรระบุบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอย่างชัดเจน และประกาศให้รับทราบ เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.73) เรื่อง โครงสร้างองค์การควรมีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนอยู่ในระดับ

มาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.75) และเรื่องโครงสร้างองค์การควรมีมาตรฐานและความเป็นสากลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
วิสัยทัศน์และพันธกิจของ บริษัท ควรมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ	48 (23.4)	96 (46.8)	61 (29.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.94	0.73	มาก	3
การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การของบริษัทในการเติบโตควรมีความชัดเจน	55 (26.8)	93 (45.4)	56 (27.3)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.99	0.75	มาก	2
การวางแผนกลยุทธ์ในการหาลูกค้าของบริษัทไม่ควรเน้นที่เฉพาะลูกค้ากลุ่มเดิม	46 (22.4)	93 (45.4)	63 (30.7)	2 (1.0)	1 (0.5)	3.88	0.78	มาก	4
กลยุทธ์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงานควรมีความชัดเจน	58 (28.3)	92 (44.9)	55 (26.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.01	0.74	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.96</b>	<b>0.65</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ (Strategy) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องกลยุทธ์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงานควรมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.74) รองลงมา คือ เรื่องการวางแผน

กลยุทธ์ระดับองค์การของบริษัทในการเติบโตควรมีความชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.75) เรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทควรมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.73) และเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในการหาลูกค้าของบริษัท ไม่ควรเน้นที่เฉพาะลูกค้ากลุ่มเดิมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านระบบ (System)

ด้านระบบ (System)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดทำบัญชีมีความสำคัญอย่างมากต่อบริษัท	56 (27.3)	94 (45.9)	55 (26.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.01	0.74	มาก	3
บริษัทควรมีระบบที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการค้นหา รวมถึงใช้ในการวิเคราะห์งานต่างๆ	65 (31.7)	90 (43.9)	49 (23.9)	1 (0.5)	0 (0.0)	4.07	0.76	มาก	1
การตรวจสอบได้ของกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น	55 (26.8)	95 (46.4)	55 (26.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.00	0.73	มาก	4

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านระบบ (System) (ต่อ)

ด้านระบบ (System)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ความรวดเร็วในการตอบสนองของระบบงานมีความสำคัญต่อการบริการลูกค้า	56 (27.3)	96 (46.8)	53 (25.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.02	0.73	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>4.02</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 7 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านระบบ (System) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$  และ S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องบริษัทควรมีระบบที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการค้นหา รวมถึงใช้ในการวิเคราะห์งานต่างๆ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.76) รองลงมา คือ เรื่องความรวดเร็วในการตอบสนองของระบบงานมีความสำคัญต่อการบริการลูกค้าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.73) เรื่องระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดทำบัญชีมีความสำคัญอย่างมากต่อบริษัทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.74) และเรื่องการตรวจสอบได้ของกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.73) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านรูปแบบ (Style)

ด้านรูปแบบ (Style)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ระบบการบริหารงานเดิมแบบระบบเก่าจะไม่สามารถขึ้นระยะได้ในยุคปัจจุบัน และไม่มี ความยั่งยืนในระยะยาว	20 (9.7)	99 (48.3)	84 (41.0)	1 (0.5)	1 (0.5)	3.66	0.68	มาก	4
ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญ	57 (27.8)	93 (45.4)	54 (26.3)	1 (0.5)	0 (0.0)	4.01	0.75	มาก	1
ผู้บริหารควรมีความ เป็น ผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง	55 (26.8)	92 (44.9)	57 (27.8)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.98	0.75	มาก	2
รูปแบบในการปฏิบัติงานควรมี สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และไม่น่าเบื่อ	51 (24.9)	95 (46.3)	59 (28.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.96	0.73	มาก	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.90</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบ (Style) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.75) รองลงมา คือ เรื่องผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.75) เรื่องรูปแบบในการ

ปฏิบัติงานควรสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และไม่น่าเบื่ออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.73) และเรื่องระบบการบริหารงานเดิมแบบระบบเก่าแก่จะไม่สามารถขึ้นระยะได้ในยุคปัจจุบัน และไม่มีคามยั่งยืนในระยะยาวอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff)

ด้านการบริหารจัดการ บุคคล (Staff)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน หรือตัวท่าน เองควรมีคุณสมบัติที่ เหมาะสมกับงานที่ ปฏิบัติ	46 (22.4)	99 (48.3)	60 (29.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.93	0.72	มาก	3
ผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน หรือตัวท่าน เอง ควรมีคุณลักษณะที่ เหมาะสมกับ วัฒนธรรมขององค์กร	36 (17.5)	101 (49.3)	67 (32.7)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.84	0.71	มาก	4
โครงสร้าง ผลตอบแทน หรือ ผลประโยชน์ที่บริษัท ให้ควรเป็นธรรมและ เหมาะสมกับ ความสามารถ	49 (23.9)	98 (47.8)	58 (28.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.96	0.72	มาก	2

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) (ต่อ)

ด้านการบริหารจัดการ บุคคล (Staff)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัท ควรมีการสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะความรู้ความสามารถจากบริษัท	51 (24.9)	96 (46.8)	58 (28.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.97	0.73	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.92</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องบริษัทควรมีการสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะความรู้ความสามารถจากบริษัทอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ เรื่องโครงสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่บริษัทให้ควรเป็นธรรมและเหมาะสมกับความสามารถอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.72) เรื่องผู้บริหาร หัวหน้างานผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวท่านเองควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.72) และเรื่องผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวท่านเอง ควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในด้านทักษะ (Skill)

ด้านทักษะ (Skill)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
ผู้บริหารควรมีความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี	54 (26.3)	95 (46.4)	56 (27.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.99	0.73	มาก	1
พนักงานควรมีทักษะความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี	36 (17.5)	100 (48.8)	68 (33.2)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.83	0.71	มาก	4
บริษัทควรสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากความรู้ความชำนาญในธุรกิจ	40 (19.5)	103 (50.3)	62 (30.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.89	0.70	มาก	3
บริษัทควรมีลักษณะเด่นที่ชัดเจนในด้านความรู้ความชำนาญในธุรกิจ	43 (21.0)	98 (47.8)	64 (31.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.90	0.72	มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.90</b>	<b>0.62</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ (Skill) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องผู้บริหารควรมีความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดีคืออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ เรื่องบริษัทควรมีลักษณะเด่นที่ชัดเจนในด้านความรู้ความชำนาญในธุรกิจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.72) เรื่องบริษัทควรสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากความรู้ความชำนาญในธุรกิจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$



= 3.89, S.D. = 0.70) และเรื่องพนักงานควรมีทักษะ ความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็น  
 อย่างดีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง  
 องค์การปัจจัยภายในด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
พนักงานควรมีความ เข้าใจในค่านิยมของ บริษัทที่ชัดเจน และ เป็น อัน หนึ่ง อัน เดียวกัน	50 (24.4)	96 (46.8)	59 (28.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.96	0.73	มาก	1
ผู้บริหารควรกำหนด แนวทางในการปฏิบัติ ตามค่านิยมของบริษัท อย่างชัดเจน	47 (22.9)	95 (46.3)	62 (30.2)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.92	0.74	มาก	2
บริษัทควรสื่อสารถึง ค่านิยมของบริษัทไป ทั่วทั้งองค์การอย่าง สม่ำเสมอ	46 (22.4)	96 (46.8)	62 (30.2)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.91	0.74	มาก	3
การปฏิบัติตามค่านิยม มีประโยชน์และควรมี บทลงโทษสำหรับผู้ ที่ไม่ปฏิบัติตาม	40 (19.5)	98 (47.8)	67 (32.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.87	0.71	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.91</b>	<b>0.64</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง  
 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องพนักงานควรมีความเข้าใจในค่านิยมของบริษัทที่ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ เรื่องผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัทอย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.74) เรื่องบริษัทควรสื่อสารถึงค่านิยมของบริษัทไปทั่วทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมออยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.74) และเรื่องการปฏิบัติตามค่านิยมมีประโยชน์ และควรมีบทลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ

### 3. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ได้แก่ ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) และด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยรวม

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้	ลำดับ
ด้านการเมือง (Political)	3.68	0.61	มาก	4
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	3.79	0.60	มาก	2
ด้านสังคม (Social)	3.76	0.56	มาก	3
ด้านเทคโนโลยี (Technology)	3.97	0.68	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านเทคโนโลยี (Technology) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) อยู่ในระดับมาก

( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.60) ด้านสังคม (Social) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.56) และด้านการเมือง (Political) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.61) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกด้านการเมือง (Political)

ด้านการเมือง (Political)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ (Mega Project) ของรัฐบาล	25 (12.2)	97 (47.3)	80 (39.0)	3 (1.5)	0 (0.0)	3.70	0.70	มาก	1
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการประกาศให้มีการเลือกตั้งของรัฐบาล	24 (11.7)	97 (47.3)	77 (37.6)	7 (3.4)	0 (0.0)	3.67	0.72	มาก	3
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการออกนโยบายเน้นนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล	27 (13.1)	98 (47.8)	74 (36.1)	4 (2.0)	2 (1.0)	3.70	0.76	มาก	2
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการออกแนวคิดสมาร์ตซิตี้ของรัฐบาล	23 (11.2)	96 (46.8)	79 (38.5)	5 (2.5)	2 (1.0)	3.65	0.75	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.68</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง (Political) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องบริษัทควรรู้ความสำคัญกับนโยบายโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ (Mega Project) ของรัฐบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ เรื่องบริษัทควรรู้ความสำคัญกับการออกนโยบายเน้นนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.76) เรื่องบริษัทควรรู้ความสำคัญกับการประกาศให้มีการเลือกตั้งของรัฐบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.72) และเรื่องบริษัทควรรู้ความสำคัญกับการออกแนวคิดสมาร์ตซิตี้ของรัฐบาลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทควรรู้ความสำคัญกับการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งปีแรกทั้งด้านส่งออกและท่องเที่ยว	34 (16.6)	97 (47.3)	74 (36.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.80	0.70	มาก	3
บริษัทควรรู้ความสำคัญกับการลงทุนเพิ่มขึ้นของภาคเอกชนทั้งด้านการส่งออก และลงทุนในเทคโนโลยี	36 (17.6)	95 (46.3)	73 (35.6)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.81	0.72	มาก	2

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ (Economic) (ต่อ)

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่หนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายของประชาชน	38 (18.5)	97 (47.3)	69 (33.7)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.84	0.72	มาก	1
บริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายการกีดกันทางการค้าและความเสี่ยงที่จะเกิดสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน	25 (12.2)	99 (48.3)	80 (39.0)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.72	0.68	มาก	4
รวมเฉลี่ย						3.79	0.60	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้ในระดับมากสำหรับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ (Economic) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่หนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายของประชาชนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการลงทุนเพิ่มขึ้นของภาคเอกชนทั้งด้านการส่งออก และลงทุนในเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.72) เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งปีแรกทั้งด้านส่งออกและท่องเที่ยวอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.70) และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายการกีดกันทางการค้าและความเสี่ยงที่จะเกิดสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกด้านสังคม (Social)

ด้านสังคม (Social)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทควรให้ความสำคัญกับความต่างระหว่าง Generation (Gen X, Y, Z)	26 (12.7)	107 (52.2)	72 (35.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.78	0.66	มาก	2
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่สังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	24 (11.7)	103 (50.2)	77 (37.6)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.73	0.67	มาก	4
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่ครอบครัวสมัยใหม่เป็นครอบครัวเดี่ยว (พ่อ-แม่-ลูก) มากขึ้น	31 (15.1)	94 (45.8)	77 (37.6)	3 (1.5)	0 (0.0)	3.75	0.72	มาก	3
บริษัทควรให้ความสำคัญกับปัญหาทางสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน	33 (16.1)	98 (47.8)	74 (36.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.80	0.70	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.76</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม (Social) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับปัญหาทางสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ เรื่อง

บริษัทควรให้ความสำคัญกับความต่างระหว่าง Generation (Gen X, Y, Z) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.66) เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่ครอบครัวสมัยใหม่เป็นครอบครัวเดี่ยว (พ่อ-แม่-ลูก) มากขึ้นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.72) และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่สังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี (Technology)

ด้านเทคโนโลยี (Technology)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทควรให้ความสำคัญกับความเร็วของข้อมูลข่าวสารจากการเพิ่มขึ้นของความนิยมในการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค	58 (28.3)	94 (45.9)	53 (25.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.02	0.74	มาก	1
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของเทคโนโลยี Internet Banking	59 (28.8)	92 (44.9)	53 (25.8)	1 (0.5)	0 (0.0)	4.02	0.75	มาก	2
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของยุคที่เน้นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ธุรกิจ	47 (22.9)	97 (47.3)	59 (28.8)	1 (0.5)	1 (0.5)	3.91	0.76	มาก	3

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี (Technology) (ต่อ)

ด้านเทคโนโลยี (Technology)	ระดับการรับรู้					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
บริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่เทคโนโลยีสมัยใหม่พัฒนาเร็วขึ้นและราคาถูกลง	49 (23.8)	94 (45.9)	59 (28.8)	2 (1.0)	1 (0.5)	3.91	0.78	มาก	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.97</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารจากการเพิ่มขึ้นของความนิยมในการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์คอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.74) รองลงมา คือ เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของเทคโนโลยี Internet Banking อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.75) เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของยุคที่เน้นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ธุรกิจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.76) และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่เทคโนโลยีสมัยใหม่พัฒนาเร็วขึ้นและราคาถูกลงอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ

#### 4. การวิเคราะห์พฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์พฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ได้แก่ ด้านทัศนคติในงาน ด้านพฤติกรรมปฏิบัติงาน และด้านประสิทธิภาพของงาน ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 17



ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัดโดยรวม

พฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการ ต่อต้าน	ลำดับ
ด้านทัศนคติในงาน	3.64	0.54	น้อย	3
ด้านพฤติกรรมปฏิบัติงาน	3.74	0.56	น้อย	2
ด้านประสิทธิภาพของงาน	3.79	0.57	น้อย	1
<b>รวม</b>	<b>3.72</b>	<b>0.47</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านในด้านประสิทธิภาพของงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.56) และด้านทัศนคติในงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติในงาน

ด้านทัศนคติในงาน	ระดับพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
ความไม่พอใจใน หน้าที่ และ ความ รับผิดชอบปัจจุบัน	29 (14.1)	100 (48.8)	72 (35.1)	3 (1.5)	1 (0.5)	3.75	0.73	น้อย	1
การไม่ได้รับ ผลตอบแทนที่เป็น ธรรม เมื่อเทียบกับ ปริมาณงานที่เพิ่มมาก ขึ้นในปัจจุบัน	15 (7.3)	89 (43.4)	89 (43.4)	10 (4.9)	2 (1.0)	3.51	0.75	น้อย	6

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านทัศนคติในงาน (ต่อ)

ด้านทัศนคติในงาน	ระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของบริษัทไม่เป็นการสร้างความมั่นคงใน การปฏิบัติงานระยะยาว	29 (14.1)	97 (47.3)	73 (35.6)	5 (2.4)	1 (0.5)	3.72	0.75	น้อย	2
บริษัทไม่สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการประสานงานที่ดี และทำให้เกิดความขัดแย้ง	15 (7.3)	93 (45.4)	86 (42.0)	9 (4.4)	2 (1.0)	3.54	0.74	น้อย	5
บริษัทไม่ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น	22 (10.7)	94 (45.9)	80 (39.0)	7 (3.4)	2 (1.0)	3.62	0.76	น้อย	4
การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทเพราะไม่เห็นด้วย	28 (13.7)	98 (47.8)	73 (35.6)	4 (2.0)	2 (1.0)	3.71	0.76	น้อย	3
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.64</b>	<b>0.54</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 18 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านทัศนคติในงาน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องความไม่พอใจใน

หน้าที่และความรับผิดชอบปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ เรื่องการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของบริษัท ไม่เป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานระยะยาวอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.75) เรื่องการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัท เพราะไม่เห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.76) เรื่องบริษัทไม่ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้นอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.76) เรื่องบริษัทไม่สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการประสานงานที่ดี และทำให้เกิดความขัดแย้งอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.54$ , S.D. = 0.74) และเรื่องการไม่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน

ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน	ระดับพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
การมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เพราะบุคคลเหล่านั้น จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน	27 (13.2)	98 (47.8)	73 (35.6)	5 (2.4)	2 (1.0)	3.70	0.76	น้อย	5
การไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร เพราะคำสั่งนั้น ไม่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน	34 (16.6)	96 (46.8)	71 (34.6)	3 (1.5)	1 (0.5)	3.78	0.75	น้อย	4

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน (ต่อ)

ด้านพฤติกรรมกร ปฏิบัติงาน	ระดับพฤติกรรมกรต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด				
การไม่ทำตามแผนงาน ในภาพรวมของบริษัท ก่อนแผนงานของ ตนเองเพราะไม่ใช่ หน้าที่โดยตรง	31 (15.1)	98 (47.8)	75 (36.6)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.78	0.70	น้อย	3
การไม่เห็นความสำคัญ ของงาน ใน ความ รับผิดชอบซึ่งยังทำไม่ เสร็จ และไม่ นำ กลับไปทำต่อที่บ้าน	20 (9.8)	95 (46.3)	83 (40.5)	5 (2.4)	2 (1.0)	3.61	0.74	น้อย	6
การไม่ปฏิบัติงานตาม กระบวนการ ปฏิบัติงานใหม่ของบริษัท เพราะเป็นสิ่งที่ ไม่ทราบหรือไม่ถนัด	32 (15.6)	101 (49.3)	69 (33.6)	2 (1.0)	1 (0.5)	3.79	0.73	น้อย	2
การไม่ปฏิบัติตาม กฎระเบียบหรือ กฎเกณฑ์ที่บริษัท กำหนด เพราะรู้สึก ว่ากฎระเบียบของบริษัท นั้นไม่เหมาะสม และ ไม่จำเป็นต้องทำตามก็ ได้	34 (16.6)	96 (46.8)	73 (35.6)	1 (0.5)	1 (0.5)	3.79	0.74	น้อย	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.74</b>	<b>0.56</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านพฤติกรรมปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เพราะรู้สึกว่าการระเบียบของบริษัทนั้นไม่เหมาะสม และไม่จำเป็นต้องทำตามก็ได้อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.74) รองลงมา คือ เรื่องการไม่ปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ของบริษัท เพราะเป็นสิ่งที่ไม่ทราบหรือไม่ถนัดอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.73) เรื่องการไม่ทำตามแผนงานในภาพรวมของบริษัทก่อนแผนงานของตนเองเพราะไม่ใช่หน้าที่โดยตรงอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.70) เรื่องการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร เพราะคำสั่งนั้นไม่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.75) เรื่องการมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เพราะบุคคลเหล่านั้นจะเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.76) และเรื่องการไม่เห็นความสำคัญของงานในความรับผิดชอบซึ่งยังไม่เสร็จ และไม่กลับไปทำที่บ้านอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของงาน

ด้านประสิทธิภาพของงาน	ระดับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
ความไม่มั่นใจในความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการปฏิบัติงาน	31 (15.1)	101 (49.3)	73 (35.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.80	0.68	น้อย	4

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง  
ด้านประสิทธิภาพของงาน (ต่อ)

ด้านประสิทธิภาพของงาน	ระดับพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
การไม่ทราบว่าจะงานที่ท่านทำสำเร็จต้องรายงานต่อใคร รวมถึงไม่มั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา	34 (16.6)	103 (50.2)	68 (33.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.83	0.69	น้อย	1
การไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานประจำในแต่ละวันให้สำเร็จได้ เพราะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปจนไม่คุ้นเคย	35 (17.1)	97 (47.3)	72 (35.1)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.81	0.71	น้อย	3
การไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้ เพราะมีงานที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านแทรกเข้ามาตลอดเวลา	35 (17.1)	98 (47.8)	72 (35.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.82	0.70	น้อย	2

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านประสิทธิภาพของงาน (ต่อ)

ด้านประสิทธิภาพของงาน	ระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด				
การไม่มั่นใจว่าความรู้ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ท่านมีอยู่เดิม จะสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริษัทได้	29 (14.2)	104 (50.7)	72 (35.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.79	0.67	น้อย	5
การไม่มั่นใจในความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกังวลว่าจะไม่เข้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร	22 (10.7)	103 (50.2)	78 (38.1)	2 (1.0)	0 (0.0)	3.71	0.67	น้อย	6
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.79</b>	<b>0.57</b>	<b>น้อย</b>	

จากตารางที่ 20 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านประสิทธิภาพของงาน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องการไม่ทราบว่าจะงานที่ท่านทำสำเร็จต้องรายงานต่อใคร รวมถึงไม่มั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.69) รองลงมา คือ เรื่องการไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้ เพราะมีงานที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านแทรกเข้ามาตลอดเวลาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.70) เรื่องการไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานประจำในแต่ละวันให้สำเร็จได้ เพราะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปจนไม่คุ้นเคยอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.71) เรื่องความไม่มั่นใจในความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.68) เรื่องการไม่มั่นใจว่าความรู้ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ท่านมีอยู่เดิม จะสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริษัทได้อยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.67) และเรื่องการไม่มั่นใจในความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกังวลว่าจะไม่เข้ากับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

##### 5. การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยรวม

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร	3.80	0.62	เห็นด้วยมาก	2
ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่	3.79	0.58	เห็นด้วยมาก	3



ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัดโดยรวม (ต่อ)

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์	3.75	0.66	เห็นด้วยมาก	4
ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร	3.81	0.68	เห็นด้วยมาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.57</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>	

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ในด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.68) รองลงมาคือ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.62) ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.58) และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร	ระดับความเห็นด้วย					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทให้มีความชัดเจนมากขึ้น	28 (13.7)	102 (49.7)	75 (36.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.77	0.67	เห็นด้วยมาก	4

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ (ต่อ)

ด้านการปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ของ องค์การ	ระดับความเห็นด้วย					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และ งบประมาณ	36 (17.6)	99 (48.3)	70 (34.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.83	0.70	เห็น ด้วย มาก	1
การกำหนดกลยุทธ์เพื่อ รับมือการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	32 (15.6)	96 (46.8)	76 (37.1)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.78	0.71	เห็น ด้วย มาก	3
การพัฒนาให้บริษัทมี ระบบการจัดการ ความรู้	34 (16.6)	99 (48.3)	72 (35.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.81	0.70	เห็น ด้วย มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.80</b>	<b>0.62</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>	

จากตารางที่ 22 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และงบประมาณอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ เรื่องการพัฒนาให้บริษัทมีระบบการจัดการความรู้อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.70) เรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.71) และเรื่องการปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทให้มีความชัดเจนมากขึ้นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่

ด้านการปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีและ โครงสร้างองค์การใหม่	ระดับความเห็นด้วย					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
การปรับโครงสร้าง บริษัทใหม่ และการ ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง งาน	26 (12.7)	102 (49.8)	77 (37.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.75	0.67	เห็น ด้วย มาก	4
การกำหนดบทบาท และหน้าที่ของงานใน แต่ละตำแหน่งใหม่	32 (15.6)	102 (49.8)	71 (34.6)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.81	0.68	เห็น ด้วย มาก	2
การให้พนักงานมีส่วน ร่วมในการออกแบบ งาน	27 (13.2)	104 (50.7)	73 (35.6)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.77	0.67	เห็น ด้วย มาก	3
การนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาช่วยใน กระบวนการ ปฏิบัติงาน	37 (18.0)	99 (48.3)	68 (33.2)	1 (0.5)	0 (0.0)	3.84	0.71	เห็น ด้วย มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.79</b>	<b>0.58</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>	

จากตารางที่ 23 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ เรื่องการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่งใหม่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.68) เรื่องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบงานอยู่ในระดับเห็น

ด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.67) และเรื่องการปรับโครงสร้างบริษัทใหม่ และการปรับเปลี่ยน  
ตำแหน่งงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ  
เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ด้านการปรับปรุง ระบบการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล และ การให้ผลตอบแทน	35 (17.1)	93 (45.4)	72 (35.1)	5 (2.4)	0 (0.0)	3.77	0.75	เห็น ด้วย มาก	1
การสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรใหม่	28 (13.7)	98 (47.8)	77 (37.6)	2 (1.0)	0 (0.0)	3.74	0.70	เห็น ด้วย มาก	3
ความชัดเจนด้าน ความก้าวหน้าใน ตำแหน่งงาน	34 (16.6)	92 (44.9)	73 (35.6)	4 (2.0)	2 (1.0)	3.74	0.79	เห็น ด้วย มาก	4
การฝึกอบรมและ พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของ พนักงาน	35 (17.1)	89 (43.4)	76 (37.1)	4 (2.0)	1 (0.5)	3.75	0.78	เห็น ด้วย มาก	2
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.75</b>	<b>0.66</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>	

จากตารางที่ 24 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการ  
เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยรวม  
อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความ  
คิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในเรื่องการกำหนดเป้าหมาย การ  
ประเมินผล และการให้ผลตอบแทนอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.75) รองลงมา คือ  
เรื่องการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} =$

3.75, S.D. = 0.78) เรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.70) และเรื่องความชัดเจนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ

ด้านการปรับปรุง ระบบการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย					$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	ลำดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด				
กระบวนการในการ สอนงานและให้ คำปรึกษา	33 (16.1)	100 (48.8)	70 (34.1)	2 (1.0)	0 (0.0)	3.80	0.71	เห็น ด้วย มาก	2
กระบวนการในการ เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงาน	34 (16.6)	97 (47.3)	70 (34.1)	4 (2.0)	0 (0.0)	3.79	0.74	เห็น ด้วย มาก	4
การแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งภายในบริษัท	38 (18.5)	94 (45.8)	68 (33.2)	4 (2.0)	1 (0.5)	3.80	0.78	เห็น ด้วย มาก	3
การส่งเสริมและ สนับสนุนให้เกิดการ ปฏิบัติงานเป็นทีม	41 (20.0)	94 (45.8)	66 (32.2)	4 (2.0)	0 (0.0)	3.84	0.76	เห็น ด้วย มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>						<b>3.80</b>	<b>0.68</b>	<b>เห็นด้วยมาก</b>	

จากตารางที่ 25 พบว่า พนักงานบริษัท A จำกัด มีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในเรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.76) รองลงมา

คือ เรื่องกระบวนการในการสอนงานและให้คำปรึกษาอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.71) เรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในบริษัทอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.78) และเรื่องกระบวนการในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ

#### 6. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาขนาดของความสัมพัทธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว และสร้างรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์ในการพยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด

ตัวแปร	พฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (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 R Square = 0.652 Durbin-Watson = 1.949 Tolerance = 0.341 VIF = 2.932					

จากตารางที่ 26 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

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

$$Z_Y = .155X_1 + .677X_2$$

ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความผันแปรต่อการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 65.2 ( $R^2 = 0.652$ ) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นอีกประมาณร้อยละ 34.8 ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแต่อยู่นอกเหนือการศึกษา

2. จากสมการคะแนนดิบ การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3. จากสมการคะแนนดิบ ถ้าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ในขณะที่การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีค่าคงที่ จะทำให้การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีค่าเพิ่มขึ้น .127 หน่วย และถ้าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ในขณะที่การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีค่าคงที่ จะทำให้การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีค่าเพิ่มขึ้น .628 หน่วย

4. จากสมการคะแนนมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงรองลงมา

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด

ตัวแปร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายใน	.704** .000	การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอก	.802** .000

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด (ต่อ)

ตัวแปร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	ตัวแปร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ด้าน โครงสร้าง (Structure)	.597** .000	ด้านการเมือง (Political)	.586** .000
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	.628** .000	ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	.710** .000
ด้านระบบ (System)	.613** .000	ด้านสังคม (Social)	.656** .000
ด้านรูปแบบ (Style)	.554** .000	ด้านเทคโนโลยี (Technology)	.683** .000
ด้านการบริหาร จัดการบุคคล (Staff)	.647** .000		
ด้านทักษะ (Skill)	.649** .000		
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	.723** .000		

จากตารางที่ 27 พบว่า การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .704$ ) โดยมีด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ( $r = .723$ ) รองลงมา คือ ด้านทักษะ (Skill) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .649$ ) ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .647$ ) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .628$ ) ด้านระบบ (System) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการ



เปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .613$ ) ด้านโครงสร้าง (Structure) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .597$ ) และด้านรูปแบบ (Style) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .554$ ) ตามลำดับ

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .802$ ) โดยมีด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ( $r = .710$ ) รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี (Technology) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .683$ ) ด้านสังคม (Social) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .656$ ) และด้านการเมือง (Political) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .586$ ) ตามลำดับ

## 7. การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาขนาดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว และสร้างรูปแบบสมการทางคณิตศาสตร์ในการพยากรณ์ค่าของตัวแปรตาม ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

ตัวแปร	กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา 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

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด (ต่อ)

ตัวแปร	กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การ			t	p-value
	B	Std. Error	Beta		
ปัจจัยภายนอก	0.470	0.090	0.418	5.244	0.000

F = 129.818 p-value = 0.000 R Square = 0.562 Durbin-Watson = 1.993 Tolerance = 0.341 VIF = 2.932

จากตารางที่ 28 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

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

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

ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกสามารถอธิบายความผันแปรต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้ร้อยละ 56.2 (R Square = 0.562) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามีปัจจัยอื่นอีกประมาณร้อยละ 43.8 ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแต่อยู่นอกเหนือการศึกษา

2. จากสมการคะแนนดิบ การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ

3. จากสมการคะแนนดิบ ถ้าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ในขณะที่การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีค่าคงที่ จะทำให้ความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีค่าเพิ่มขึ้น .369 หน่วย และถ้าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกเพิ่มขึ้น 1 หน่วย ในขณะที่การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีค่าคงที่ จะทำให้ความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีค่าเพิ่มขึ้น .470 หน่วย

4. จากสมการคะแนนมาตรฐาน แสดงให้เห็นว่าการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

องค์การมากที่สุด โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การรองลงมา

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกรายด้านกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของพนักงานบริษัท A จำกัด

ตัวแปร	กลยุทธ์การจัดการ เพื่อเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การ	ตัวแปร	กลยุทธ์การจัดการ เพื่อเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การ
การรับรู้สาเหตุของการ เปลี่ยนแปลงองค์การ ปัจจัยภายใน	.709** .000	การรับรู้สาเหตุของการ เปลี่ยนแปลงองค์การ ปัจจัยภายนอก	.802** .000
ด้าน โครงสร้าง (Structure)	.630** .000	ด้านการเมือง (Political)	.586** .000
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	.660** .000	ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	.710** .000
ด้านระบบ (System)	.630** .000	ด้านสังคม (Social)	.656** .000
ด้านรูปแบบ (Style)	.543** .000	ด้านเทคโนโลยี (Technology)	.683** .000
ด้านการบริหารจัดการ บุคคล (Staff)	.668** .000		
ด้านทักษะ (Skill)	.671** .000		
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	.641** .000		

จากตารางที่ 29 พบว่า การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .709$ ) โดยมีด้านทักษะ (Skill) เป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .671$ ) รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .668$ ) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .660$ ) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .641$ ) ด้านโครงสร้าง (Structure) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .630$ ) ด้านระบบ (System) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .630$ ) และด้านรูปแบบ (Style) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .543$ ) ตามลำดับ

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ( $r = .718$ ) โดยมีด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .666$ ) รองลงมาคือด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .619$ ) ด้านสังคม (Social) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .579$ ) และด้านการเมือง (Political) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับต่ำ ( $r = .486$ ) ตามลำดับ

## 8. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานของพนักงานบริษัท A จำกัด โดยใช้วิธี

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งแสดงผลดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวม

ตัวแปร	ด้านทัศนคติในงาน	ด้านพฤติกรรมการทำงาน	ด้านประสิทธิภาพของงาน	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร	.438** .000	.664** .000	.756** .000	.738** .000
ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่	.431** .000	.691** .000	.719** .000	.731** .000
ด้านการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์	.301** .000	.506** .000	.569** .000	.547** .000
ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร	.334** .000	.510** .000	.560** .000	.557** .000
กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร	.418** .000	.660** .000	.726** .000	.716** .000

จากตารางที่ 30 พบว่าการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานในระดับสูง ( $r = .716$ ) โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ( $r = .726$ ) รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรมการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .660$ ) และด้านทัศนคติในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ ( $r = .418$ ) ตามลำดับ

ส่วนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานใน

ระดับสูง ( $r = .716$ ) เช่นเดียวกัน โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ( $r = .738$ ) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ( $r = .731$ ) ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .557$ ) และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง ( $r = .547$ ) ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร ในระดับสูง ( $r = .738$ ) โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับสูง ( $r = .756$ ) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับปานกลาง ( $r = .664$ ) และด้านทัศนคติในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรในระดับต่ำ ( $r = .438$ ) ตามลำดับ

การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ในระดับสูง ( $r = .731$ ) โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ในระดับสูง ( $r = .719$ ) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ในระดับปานกลาง ( $r = .691$ ) และด้านทัศนคติในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ในระดับต่ำ ( $r = .431$ ) ตามลำดับ

การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ( $r = .547$ ) โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับ

ปานกลาง ( $r = .569$ ) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับปานกลาง ( $r = .506$ ) และด้านทัศนคติในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับต่ำ ( $r = .301$ ) ตามลำดับ

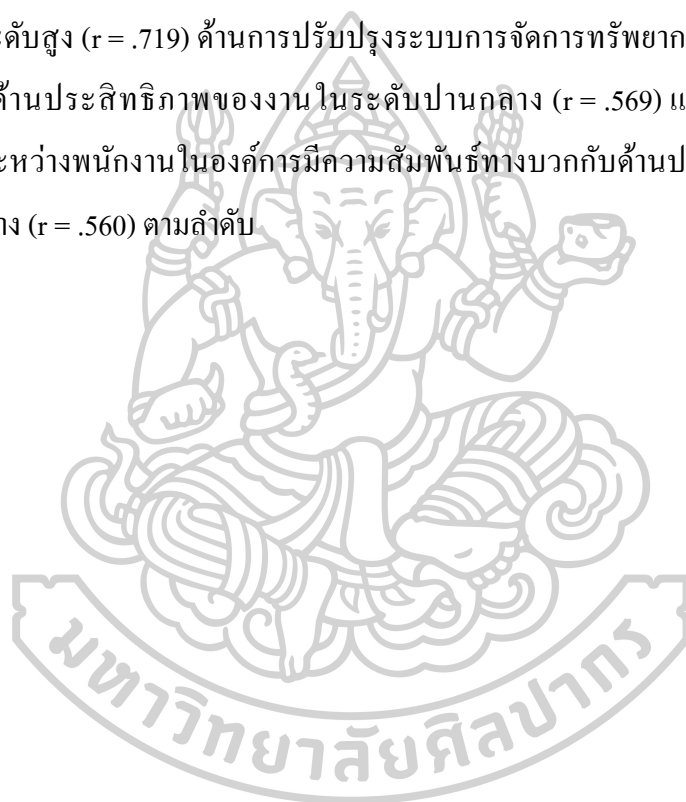
การลดลงของพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .557$ ) โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .560$ ) รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในระดับปานกลาง ( $r = .510$ ) และด้านทัศนคติในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในระดับต่ำ ( $r = .334$ ) ตามลำดับ

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานด้านทัศนคติในงานในระดับต่ำ ( $r = .418$ ) โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านทัศนคติในงานในระดับต่ำ ( $r = .438$ ) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและ โครงสร้างองค์การใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านทัศนคติในงานในระดับต่ำ ( $r = .431$ ) ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านทัศนคติในงานในระดับต่ำ ( $r = .334$ ) และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านทัศนคติในงานในระดับต่ำ ( $r = .301$ ) ตามลำดับ

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมกรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ( $r = .660$ ) โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและ โครงสร้างองค์การใหม่เป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ( $r = .691$ ) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ( $r = .664$ ) ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในระดับปาน

กลาง ( $r = .510$ ) และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านพฤติกรรมการทำงานในระดับปานกลาง ( $r = .506$ ) ตามลำดับ

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานด้านประสิทธิภาพของงานในระดับสูง ( $r = .726$ ) โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอันดับหนึ่ง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิภาพของงานในระดับสูง ( $r = .756$ ) รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิภาพของงานในระดับสูง ( $r = .719$ ) ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิภาพของงานในระดับปานกลาง ( $r = .569$ ) และด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับด้านประสิทธิภาพของงานในระดับปานกลาง ( $r = .560$ ) ตามลำดับ





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานตั้งแต่ระดับเจ้าหน้าที่ขึ้นไปของบริษัท A จำกัด จำนวน 205 คน จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติบนเครื่องคอมพิวเตอร์ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

1. บัณฑิตศึกษาส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท 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 ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในด้านระบบ (System) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้าน โครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ด้านรูปแบบ (Style) และ ด้านทักษะ (Skill) ซึ่งในแต่ละด้านสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

2.1 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้าน โครงสร้าง (Structure) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่อง โครงสร้างองค์การควรแยกฝ่ายงานที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ที่แตกต่างกันชัดเจนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่อง โครงสร้างองค์การควรระบุบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอย่างชัดเจน และประกาศให้รับทราบ เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน เรื่อง โครงสร้างองค์การควรมีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน และเรื่อง โครงสร้างองค์การควรมีมาตรฐานและความเป็นสากล

2.2 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านกลยุทธ์ (Strategy) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องกลยุทธ์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงานควรมีความชัดเจนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การของบริษัทในการเติบโตควรมีความชัดเจน เรื่องวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทควรมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ และเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ในการหาลูกค้าของบริษัท ไม่ควรเน้นที่เฉพาะลูกค้ากลุ่มเดิม

2.3 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านระบบ (System) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องบริษัทควรมีระบบที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการค้นหารวมถึงใช้ในการวิเคราะห์งานต่างๆ มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องความรวดเร็วในการตอบสนองของระบบงานมีความสำคัญต่อการบริการลูกค้า เรื่องระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดทำบัญชีมีความสำคัญอย่างมากต่อบริษัท และเรื่องการตรวจสอบได้ของกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น

2.4 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านรูปแบบ (Style) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เรื่องรูปแบบในการปฏิบัติงานควรสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และไม่น่าเบื่อ และเรื่องระบบการหางานเดิมแบบระบบเก่าจะไม่สามารถขึ้นระยะได้ในยุคปัจจุบัน และไม่มีคามยั่งยืนในระยะยาว

2.5 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องบริษัทควรมีการสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะ ความรู้ความสามารถจากบริษัทมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องโครงสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่บริษัทให้ควรเป็นธรรมและเหมาะสมกับความสามารถ เรื่องผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวท่านเองควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และเรื่องผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวท่านเอง ควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ

2.6 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านทักษะ (Skill) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องผู้บริหารควรมีความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดีมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องบริษัทควรมีลักษณะเด่นที่ชัดเจนในด้านความรู้ความชำนาญในธุรกิจ เรื่องบริษัทควรสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากความรู้ความชำนาญในธุรกิจ และเรื่องพนักงานควรมีทักษะ ความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี

2.7 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านทักษะ (Skill) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องพนักงานควรมีความเข้าใจในค่านิยมของบริษัทที่ชัดเจน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัทอย่างชัดเจน เรื่องบริษัทควรสื่อสารถึงค่านิยมของบริษัทไปทั่วทั้งองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และเรื่องการปฏิบัติตามค่านิยมมีประโยชน์ และควรมีบทลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม

3. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในด้านเทคโนโลยี (Technology) มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) และด้านการเมือง (Political) ซึ่งในแต่ละด้านสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

3.1 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการเมือง (Political) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ (Mega Project) ของรัฐบาลมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการออกนโยบายเน้นนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการประกาศให้มีการเลือกตั้งของรัฐบาล และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการออกแนวคิดสมรรถนะดีของรัฐบาล

3.2 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านเศรษฐกิจ (Economic) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่หนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายของประชาชนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการลงทุนเพิ่มขึ้นของภาคเอกชนทั้งด้านการส่งออก และลงทุนในเทคโนโลยี เรื่อง

บริษัทควรให้ความสำคัญกับการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งปีแรก ทั้งด้านส่งออกและท่องเที่ยว และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายการกีดกันทางการค้าและความเสี่ยงที่จะเกิดสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน

3.3 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านสังคม (Social) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับปัญหาทางสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปัจจุบันมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับความต่างระหว่าง Generation (Gen X, Y, Z) เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่ครอบครัวสมัยใหม่เป็นครอบครัวเดี่ยว (พ่อแม่-ลูก) มากขึ้น และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่สังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

3.4 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านเทคโนโลยี (Technology) ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีการรับรู้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ในเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารจากการเพิ่มขึ้นของความนิยมในการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์กมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของเทคโนโลยี Internet Banking เรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของยุคที่เน้นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ธุรกิจ และเรื่องบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่เทคโนโลยีสมัยใหม่พัฒนาเร็วขึ้นและราคาถูกลง

4. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในด้านประสิทธิภาพของงานน้อยที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และด้านทัศนคติในงาน ซึ่งในแต่ละด้านสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

4.1 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติในงาน ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องความไม่พอใจในหน้าที่และความรับผิดชอบปัจจุบันน้อยที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของบริษัท ไม่เป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานระยะยาว เรื่องการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัท เพราะไม่เห็นด้วย เรื่องบริษัทไม่ช่วยส่งเสริมในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถให้เพิ่มขึ้น เรื่องบริษัทไม่สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการ

ประสานงานที่ดี และทำให้เกิดความขัดแย้ง และเรื่องการไม่ได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน

4.2 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด เพราะรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงของบริษัทรุ่นใหม่ไม่เหมาะสม และไม่จำเป็นต้องทำตามก็ได้ น้อยที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องการไม่ปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ของบริษัท เพราะเป็นสิ่งที่ไม่ทราบหรือไม่ถนัด เรื่องการไม่ทำตามแผนงานในภาพรวมของบริษัทก่อนแผนงานของตนเองเพราะไม่ใช่หน้าที่โดยตรง เรื่องการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร เพราะคำสั่งนั้นไม่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน เรื่องการมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เพราะบุคคลเหล่านั้นจะเข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน และเรื่องการไม่เห็นความสำคัญของงานในความรับผิดชอบซึ่งยังไม่เสร็จ และไม่นำกลับไปทำต่อที่บ้าน

4.3 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพของงานของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องการไม่ทราบว่างานที่ท่านทำสำเร็จต้องรายงานต่อใคร รวมถึงไม่มั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาน้อยที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องการไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้ เพราะมีงานที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านแทรกเข้ามาตลอดเวลา เรื่องการไม่มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานประจำในแต่ละวันให้สำเร็จได้ เพราะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปจนไม่คุ้นเคย เรื่องความไม่มั่นใจในความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการปฏิบัติงาน เรื่องการไม่มั่นใจว่าความรู้ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ท่านมีอยู่เดิม จะสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริษัทได้ และเรื่องการไม่มั่นใจในความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยกังวลว่าจะไม่เข้ากับการเปลี่ยนแปลง หรือไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร

5. ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่ และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในแต่ละด้านสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

5.1 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเรื่อง การกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และงบประมาณมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องการพัฒนาให้บริษัทมีระบบการจัดการความรู้ เรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และเรื่อง การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทให้มีความชัดเจนมากขึ้น

5.2 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย เรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา เรื่องการ กำหนดบทบาทและหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่งใหม่ เรื่องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ออกแบบงาน และเรื่องการปรับโครงสร้างบริษัทใหม่ และการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน

5.3 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวม มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยเรื่อง การ กำหนดเป้าหมาย การประเมินผล และการให้ผลตอบแทนมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่องการ ฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน เรื่องการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ใหม่ และเรื่องความชัดเจนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

5.4 ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย เรื่องการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เรื่อง กระบวนการในการสอนงานและให้คำปรึกษา เรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในบริษัท และ เรื่องกระบวนการในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน

6. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด โดยมีด้านเศรษฐกิจ (Economic) เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสังคม (Social) และด้านการเมือง (Political) โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในลำดับถัดมา โดยมีด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านทักษะ (Skill) ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านระบบ (System) ด้านโครงสร้าง (Structure) และด้านรูปแบบ (Style) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงเหมือนกัน

7. การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ซึ่งการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมากที่สุด โดยมีด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) และด้านการเมือง (Political) โดยการรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ในลำดับถัดมา โดยมีด้านทักษะ (Skill) เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (System) และด้านรูปแบบ (Style) เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับสูงเหมือนกัน

8. ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานบริษัท A จำกัด พบว่า การลดลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อ

เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง โดยมีด้านประสิทธิภาพของงานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานและด้านทัศนคติในงาน ส่วนความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการลดลงของพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในระดับสูงเช่นเดียวกัน โดยมีด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การใหม่ ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การ และด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเรื่องการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายดังนี้

1. จากการวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อการลดลงของพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งมาจากการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยของผู้บริหาร โดยมีการสื่อสารถึงสาเหตุและความจำเป็นให้พนักงานทุกระดับรับทราบมาโดยตลอด อาทิ การมีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำลง การมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น รวมถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับในอนาคต ส่งผลให้พฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล และสิทธิโชค วรานุสันติกุล (2560) พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในทางบวกต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิ่งแก้ว พรอภีรัชสกุล (2560) พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะของพนักงาน และปัจจัยด้านเทคโนโลยีส่งผลและมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพงศ์ เรืองกุล (2556) พบว่า การสื่อสารกับพนักงานมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2549: 8) ได้สรุปไว้ว่า เมื่อบุคคลได้พบกับการเปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การหาข้อมูลหรือการ



พูดคุยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถือเป็นเรื่องปกติทั่วไป แต่อาจทำให้ข้อมูลที่ได้รับรู้มีความคลาดเคลื่อน ซึ่งส่งผลกระทบต่อทัศนคติที่ผิดต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งอาจเกิดพฤติกรรมในการยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคยหรือแตกต่างไปจากเดิม โดยสัมผัสได้ถึงความรู้สึกและพลังกำลังหรือความใส่ใจในการปฏิบัติงานลดลง

2. จากการวิเคราะห์การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การรับรู้สาเหตุการเปลี่ยนแปลงองค์การปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลทางบวกต่อความคิดเห็นของกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ เนื่องจากระดับการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานอยู่ในระดับมาก และกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของบริษัทมุ่งเป้าหมายในการจัดระเบียบในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการรับรู้ของพนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การในระดับเห็นด้วยมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) พบว่าบทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์การที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่มีความต่อเนื่องและรุนแรงมากขึ้น ซึ่งปัจจัยทั้งสามตัวทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารองค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ส่งผลและมีความสัมพันธ์กัน

3. จากการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท A จำกัด พบว่า การลดลงของพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของพนักงานในระดับสูง จากการที่พนักงานมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย และพนักงานสามารถเสนอความคิดเห็นหรือออกแบบกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ต่อฝ่ายบริหาร โดยตรง ส่งผลให้กลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้รับการยอมรับจากพนักงาน ในทางกลับกันการที่พนักงานเห็นด้วยกับกลยุทธ์ของบริษัทส่งผลให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยหรือไม่เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญ์ แก้วสระแสน (2559) พบว่า ความสัมพันธ์ภายในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชนกานต์ ชวาหะหา (2557) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การ

จัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของทวิศักดิ์ สุททวาทีน (2550: 141-144) ซึ่งสรุปได้ว่าการที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรได้อย่างราบรื่น จะช่วยลดการต่อต้านที่ไม่จำเป็น โดยองค์กรจะต้องใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยในการแทรกแซง นั่นก็คือ กลยุทธ์ในด้านต่างๆ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรกรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการลดพฤติกรรมต่อต้านปรับปรุงกลยุทธ์และพัฒนาองค์กร สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ทั้งพนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตรลูกค้าต่างๆ ได้ดังนี้

##### 3.1.1 ด้านการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใน

ด้าน โครงสร้าง (Structure) พนักงานรับรู้ถึงโครงสร้างองค์กรในแต่ละรูปแบบที่มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังนั้นบริษัทควรกำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์กรที่เป็นมาตรฐาน ร่วมกับการเปรียบเทียบ โครงสร้างองค์กรกับคู่แข่งที่ดำเนินธุรกิจในลักษณะใกล้เคียง เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันของบริษัท รวมทั้งให้พนักงานระดับฝ่ายงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดโครงสร้างของฝ่าย เพื่อความสะดวกในการจัดการภายในและลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลง

ด้านกลยุทธ์ (Strategy) พนักงานให้ความสำคัญกับความชัดเจนของเป้าหมายแสดงออกมาในรูปแบบของกลยุทธ์ฝ่ายงาน แต่ยังคงมองว่ากลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่ลูกค้ากลุ่มเดิมมีความสำคัญอยู่ ดังนั้นบริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าให้มีความชัดเจนเพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงการลงทุนในกลุ่มเป้าหมาย ร่วมกับการสรรหาลูกค้ากลุ่มใหม่ที่อาจเกี่ยวข้องกับต้นทุนในการแข่งขันที่ต่ำกว่า อาจทำให้การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของบริษัทในแต่ละครั้งมีความราบรื่นมากยิ่งขึ้น

ด้านระบบ (System) พนักงานเห็นความสำคัญของระบบส่วนกลางที่ช่วยในการจัดเก็บ ค้นหา รวมถึงวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่นมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามพนักงานมองการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่สามารถตรวจสอบได้เป็นเรื่องที่จำเป็นน้อยกว่า อาจเกิดจากการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบได้มีความ

ยากลำบาก ดังนั้นบริษัทจึงควรลงทุนและพัฒนาในด้านระบบการปฏิบัติงานขององค์กรให้มากขึ้น และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการช่วยให้พนักงานไม่รู้สึกรว่าการปฏิบัติงานตามกระบวนการที่ตรวจสอบได้เป็นเรื่องยากลำบากหรือไม่จำเป็น

ด้านรูปแบบ (Style) พนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้บริหารแสดงออกมาทั้งเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังมีภาพลักษณ์ของการบริหารงานในรูปแบบครอบครัวอยู่ ดังนั้นบริษัทจึงควรปรับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารก่อนเป็นลำดับแรก พร้อมกับการให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยการปรับรูปแบบให้มีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผ่านการอบรมหรือพัฒนาจากสถาบันต่างๆ อาทิ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ด้านการบริหารจัดการบุคคล (Staff) พนักงานมีความต้องการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ พร้อมกับการให้ความสำคัญในเรื่องการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นบริษัทควรเพิ่มการสื่อสารถึงการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานและผู้บริหารเป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งจัดทำและพัฒนาแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้กับบริษัท

ด้านทักษะ (Skill) พนักงานให้ความสำคัญกับทักษะและความชำนาญของผู้บริหารมากกว่าของตนเอง ทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างกัน ดังนั้นบริษัทควรสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงความแตกต่างในบทบาทและหน้าที่ เนื่องจากหน้าที่หลักของผู้บริหาร คือ การกำหนดนโยบายของบริษัท แต่สำหรับพนักงาน คือ ผู้ที่ต้องใช้ทักษะความสามารถในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสนับสนุนในพนักงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถตนเองมากกว่าการเปรียบเทียบกับผู้อื่น

ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) พนักงานให้ความสำคัญกับค่านิยมของบริษัท มีประโยชน์และเป็นสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนเป็นอันดับต้นๆ ดังนั้นบริษัทจึงควรสื่อสารค่านิยมร่วมให้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร รวมถึงควรเพิ่มเติมเข้าไปในส่วนของการปฐมนิเทศสำหรับพนักงานเข้าใหม่ เพื่อให้พนักงานทุกคนรับทราบและเห็นความสำคัญในการปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัทด้วยความเต็มใจมากกว่าความจำเป็นในการบังคับใช้บทลงโทษ

### 3.1.2 ด้านการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายนอก

ด้านการเมือง (Political) พนักงานรับรู้ นโยบายของรัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับบริษัทจากช่องทางต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นบริษัทควรใช้

ประโยชน์จากส่วนนี้ในการกำหนดหน้าที่ให้ฝ่ายกลยุทธ์ของบริษัท เป็นผู้รับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล และสื่อสารถึงประเด็นจากนโยบายที่สำคัญ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทางตรงและทางอ้อมต่อบริษัทหรือพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

ด้านเศรษฐกิจ (Economic) พนักงานให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจครัวเรือนมากกว่าเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เนื่องจากพนักงานมองว่าเป็นเรื่องที่อยู่ใกล้ตัว ดังนั้นบริษัทควรเสริมสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน โดยการยกตัวอย่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในอดีตเป็นกรณีศึกษาให้พนักงานทราบว่าการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจมหภาคสามารถส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจภาคครัวเรือนเช่นเดียวกัน

ด้านสังคม (Social) พนักงานให้ความสำคัญกับปัญหาในชีวิตประจำวันมากกว่าปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากอายุเฉลี่ยของพนักงานที่ค่อนข้างน้อย จึงไม่เห็นความสำคัญของการที่สังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ดังนั้นบริษัทควรชี้ให้พนักงานเห็นความสำคัญ และส่งเสริมให้พนักงานเตรียมความพร้อมต่อสิ่งไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต อาทิ การเข้าร่วมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของบริษัท การทำประกันชีวิต

ด้านเทคโนโลยี (Technology) พนักงานให้ความสำคัญกับความรวดเร็วเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ดังนั้น บริษัทควรเพิ่มทักษะให้พนักงานในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการนำเครื่องมือต่างๆ มาเป็นตัวช่วยให้มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

### 3.1.3 ด้านพฤติกรรมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

ด้านทัศนคติในงาน พนักงานมีความพอใจในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบในปัจจุบันแต่ยังมีความกังวลในด้านรายได้ที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้บริหารของบริษัทต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อบริษัทมากกว่าการมุ่งเป้าไปที่รายได้เป็นลำดับแรก โดยใช้การสื่อสารทางตรงเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อบริษัท และหมั่นตรวจสอบโครงสร้างผลตอบแทนเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งและหน้าที่ปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

ด้านพฤติกรรมปฏิบัติงาน พนักงานมีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่บริษัทกำหนด แต่ยังไม่เห็นถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่องานเท่าที่ควร ดังนั้นบริษัทควรมีการชี้แจงให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น โดยการ

กำหนดระยะเวลาของงานประจำที่ต้องทำเสร็จในแต่ละวันและแต่ละเดือน รวมทั้งให้มีการชมเชยต่องานที่ทำเสร็จต่อที่ประชุม ได้ทราบเพื่อความภาคภูมิใจของพนักงาน

ด้านประสิทธิภาพของงาน พนักงานมีความมั่นใจในประสิทธิภาพของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์หรืองานที่ต้องออกความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นบริษัทจึงควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถจากการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้พนักงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมออกความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้มากขึ้น

### 3.1.4 ด้านกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร พนักงานมีความเข้าใจเป้าหมายและนโยบายของบริษัทในการเตรียมตัวเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่ยังมีข้อขัดแย้งบางส่วนต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผู้บริหารแสดงออกมา ดังนั้นบริษัทต้องทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร รวมถึงการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังพนักงานอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างถูกต้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ด้านการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่ พนักงานให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเห็นด้วยกับแนวทางที่บริษัทนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ รวมทั้งแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มุ่งเน้นให้บริษัทมีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย และใช้สารสนเทศในการตัดสินใจ ดังนั้นบริษัทควรเพิ่มการลงทุนในด้านระบบปฏิบัติการ เครื่องมือรวมทั้งบุคลากรของฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านต่างๆ ของบริษัท

ด้านการปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ พนักงานพึงพอใจกับแนวทางในการประเมินผลงาน การกำหนดผลตอบแทนของบริษัท แต่ยังมีประเด็นเรื่องความชัดเจนด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ดังนั้นบริษัทต้องทบทวนนโยบายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงการวางแนวทางในการบริหารงานบุคคล อาทิ แผนงานการสืบทอดตำแหน่ง แผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นคงและเห็นความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานกับบริษัท รวมทั้งเป็นการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

ด้านการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร พนักงานเห็นด้วยกับแนวทางการพัฒนาทีมงานของบริษัท แต่ยังคงกังวลต่อแนวทางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งสืบเนื่องจากบริษัทมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีพนักงานใหม่เข้ามามาก ดังนั้นบริษัทต้องเพิ่มเติมกิจกรรมเพื่อช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน เช่น กีฬาระหว่างสาขา กิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์นอกสถานที่ เป็นต้น

3.1.5 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการลดลงของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายใน แต่ส่งผลในระดับสูงทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับทราบทั่วทั้งองค์การ โดยบริษัทต้องสนับสนุนให้เกิดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการสื่อสารแบบ 2 ทาง ซึ่งเป็นการสื่อสารที่พนักงานสามารถตอบสนอง ปรีกษา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้ เช่น การจัดให้มีการประชุมย่อยทุกเช้าวันจันทร์เพื่อเสนอข้อมูลข่าวสารที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาที่พบจากการทำงานของฝ่ายงานต่างๆ การส่งแบบสอบถาม โดยกำหนดหัวข้อปัญหาเพื่อให้พนักงานช่วยกันเสนอความคิดเห็นในการแก้ไข และให้รางวัลสำหรับคำตอบหรือวิธีที่ดีที่สุด เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสารทางเดียวอาจมีความรวดเร็วกว่า อาทิ การออกประกาศคำสั่ง การกำหนดระเบียบขั้นตอนปฏิบัติใหม่ แต่การสื่อสารแบบ 2 ทางสามารถสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถโน้มน้าวให้พนักงานรู้สึกถึงสาเหตุหรือความจำเป็นในการปรับตัวหรือการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ที่สำคัญขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลให้พนักงานลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลงหรือไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3.1.6 การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ พนักงานมีการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นของความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การมากกว่าการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วนของปัจจัยภายใน แต่ส่งผลในระดับสูงทั้ง 2 ปัจจัย ดังนั้นบริษัทควรให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ โดยเน้นไปที่การระดมสมองเพื่อหาคำถามที่ถูกต้องก่อนการค้นหาคำตอบ เนื่องจากการไม่ให้ความสำคัญต่อคำถามอาจทำให้คำตอบที่ได้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงกับสาเหตุ คำถามของพนักงานแต่ละคนอาจไม่เหมือนกัน ซึ่งเกิดจาก

การรับรู้สาเหตุของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ดังนั้นการร่วมกันตั้งคำถามที่มีคุณภาพตรงประเด็นและระดมความคิดในการสร้างหรือเลือกใช้กลยุทธ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด รวมทั้งให้พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง อาทิ การแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหรือเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ซึ่งอาจส่งผลให้กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่บริษัทใช้จะได้รับการยอมรับมากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายของบริษัท

3.1.7 ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร พนักงานมีการลดลงของพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสัมพันธ์กับความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์ที่บริษัทเลือกใช้ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ดังนั้น บริษัทควรเน้นในด้านการพัฒนาและปรับปรุงด้านประสิทธิภาพของงานของพนักงานเป็นลำดับแรก โดยการฝึกอบรมทักษะ ความรู้ความสามารถจากหน่วยงานภายในบริษัทเอง หรือการส่งพนักงานออกไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกตามหลักสูตรที่ต้องการ เพื่อเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน รวมทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรให้พนักงานเห็นด้วยและเป็นไปตามเป้าหมาย โดยการให้พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท หากยุทธศาสตร์มีความชัดเจนตรงเป้าหมาย มีความเป็นไปได้ และพนักงานมีความเห็นที่สอดคล้อง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจะลดลงหรือไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเฉพาะการรับรู้การเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลเพิ่มเติม เช่น ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทางจิตวิทยาอื่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

3.2.2 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือในการวิจัย แม้ข้อคำถามจะครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่อาจจะมีคำตอบที่อยู่นอกเหนือข้อคำถามและวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึก โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ทราบเหตุผลของพฤติกรรมกรรมการต่อต้านการ

เปลี่ยนแปลงในด้านอื่นของพนักงาน รวมถึงเหตุผลของฝ่ายบริหารในการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

3.2.3 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้บริษัท A จำกัด เพียงบริษัทเดียวเป็นประชากรในการวิจัย ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมและปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือวัตถุประสงค์การวิจัยถูกควบคุมไว้ ดังนั้นในการวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาในบริษัทอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากบริษัท A จำกัด เพื่อยืนยันผลการวิจัยและอาจทราบปัจจัยอื่นซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน





## รายการอ้างอิง

- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2012). **Modern management**. 12th ed. . London: Pearson Education.
- Cronbach, L. J. (1974). **Essentials of psychological testing**. New York: Harper & Row.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). **Organizational behavior and management**. New York: McGraw-Hill.
- 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.
- Likert, R. (1961). **New pattern of management**. New York: Mc Graw-Hill.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). " Factors influencing organizational change efforts an integrative investigation of change content, context, process and individual differences." **Journal of organizational change management** 20, 6: 761-763.
- Waterman, R. H. J., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). "Structure is not organization." **Business horizons** 23, 3: 14-26.
- กระทรวง จารุศิริระ. (2560). **ธุรกิจกงสีรุ่นที่สามจะเติบโตกว่ารุ่นพ่อได้อย่างไร**. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2561. เข้าถึงได้จาก <http://www.forbesthailand.com/commentaries-detail.php?did=2042>
- กิ่งแก้ว พรอภิรัชสกุล. (2560). "ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานของบริษัทฯในประเทศไทย." รายงานวิจัยมหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กุลธิดา เคนวิทยานันท์. (2560). **ผู้นำรุ่นใหม่ บริหารธุรกิจครอบครัวอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ**. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2561. เข้าถึงได้จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20171227.html>
- จิระพงศ์ เรืองคุณ. (2556). "การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์." **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 5, 1: 194-203.
- ชนกานต์ ชาวะหา. (2557). "กลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในนิคมอุตสาหกรรม." **RMUTT Global Business and Economics Review** 9, 2: 69-77.

- ชาติชาย คงเพชรศิษฐ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). "การบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กร." *Veridian E-Journal, Silpakorn University* 9, 1: 895-919.
- ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์. (2545). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). "Listing on the stock exchange of Thailand." เอกสารประกอบการประชุมกับฝ่ายการตลาดผู้ออกหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ห้องประชุมชั้น 2 บริษัท A จำกัด.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2561). *การพัฒนาตลาดหลักทรัพย์เพื่อความยั่งยืน*. เข้าถึงเมื่อ 30 พฤศจิกายน 2561. เข้าถึงได้จาก [https://www.set.or.th/th/about/sse/guideline\\_p1.html](https://www.set.or.th/th/about/sse/guideline_p1.html)
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2562). *SET and mai IPO and listing guide*. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ทวีศักดิ์ สุทกวาทิน. (2550). *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ทีพีเอ็น เพรส.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงศ์. (2533). *พฤติกรรมบุคคลในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนกฤต แซ่โล้ว. (2557). *ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการปฏิบัติงานเพื่อรองรับเศรษฐกิจอาเซียนของกลุ่มอุตสาหกรรมแปรรูปเนื้อสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่: Modern management*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: ทริปเฟลด์ กรุ๊ป.
- บริษัท A จำกัด. (2558ก). "แผนธุรกิจ บริษัท A จำกัด." เอกสารประกอบการประชุมผู้ถือหุ้น ณ ห้องประชุมชั้น 2 บริษัท A จำกัด.
- บริษัท A จำกัด. (2558ข). "รายงานการประชุมคณะกรรมการบริหาร 2558." รายงานสรุปการประชุมคณะกรรมการบริหาร ณ ห้องประชุมชั้น 2 บริษัท A จำกัด.
- บริษัท A จำกัด. (2560). "แผนธุรกิจ บริษัท A จำกัด." เอกสารประกอบการประชุมกรรมการบริษัท ณ ห้องประชุมชั้น 3 บริษัท A จำกัด.

- ประกอบผล – ออดิท. (2557). "งบการเงินและรายงานของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต." เอกสารงบการเงินของบริษัท A จำกัด สำหรับงวดบัญชี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2556.
- ประสพชัย พสุนนท์. (2555). การวิจัยตลาด. กรุงเทพมหานคร: ท็อป.
- ฝ่ายสรรหาบริษัทจดทะเบียน เอ็ม เอ ไอ สายงานผู้ออกหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2559). IPO case study. กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- พิชญา แก้วสระแสน. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในการทำงาน ความเครียด และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการ หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior). กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ (Organizational behavior): แบบทดสอบ&การประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ [Test and organizational (OB) application]. กรุงเทพมหานคร: บ้านเสรีรัตน์.
- ศิรินา ปวโรฬารวิทยา. (2556). กระบวนการพัฒนาธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจมหาชน. วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: วิทยพัฒน์.
- สันติ กิระนันท์. (2560). "How to be listed company with Sustainable Growth." เอกสารในการสัมมนาเรื่อง IPO focus (basic) 2017 จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ณ ห้องบอลรูม 1 ชั้น 5 โรงแรม S31 สุขุมวิท, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management). กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- สำนักงานอัยวาช. (2561). "หมายเหตุประกอบงบการเงินระหว่างกาล สำหรับงวดสามเดือนและหกเดือนสิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2561." เอกสารงบการเงินของบริษัท A จำกัด สำหรับงวดบัญชี สิ้นสุดวันที่ 30 มิถุนายน 2561.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์. (2551). คู่มือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ซี แอนด์ เอ็น.

อดิสร เอกวรรณกุลศิริ. (2561) ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บริษัท A จำกัด. สัมภาษณ์ 30 พฤศจิกายน.

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล และสิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2560). "การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ." วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา 25, 48: 295-315.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูล



### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “การรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด”

#### คำชี้แจง

1.แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิจัยเรื่องการรับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ กรณีศึกษา : บริษัท A จำกัด ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2.ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริงและครบถ้วน เพื่อให้วิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อสังคม ข้อมูลนี้จะใช้ประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น โดยทางผู้วิจัยจะไม่นำข้อมูลส่วนบุคคลไปเปิดเผยต่อสาธารณชนในกรณีใดๆ ทั้งสิ้น

3.แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทัศนคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน

ส่วนที่ 4 กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การของบริษัท

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียวเท่านั้น

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี  21-30 ปี  
 31-40 ปี  41-50 ปี  
 51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  
 หย่าร้าง  หม้าย
4. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโทหรือสูงกว่า
5. อายุงาน  น้อยกว่า 1 ปี  1-3 ปี  
 4-6 ปี  7-9 ปี  
 10 ปีขึ้นไป
6. ระดับตำแหน่ง  บริหาร  ผู้จัดการ  
 หัวหน้างาน  เจ้าหน้าที่
7. รายได้ต่อเดือน  ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 10,000 บาท  10,001-20,000 บาท  
 20,001-30,000 บาท  30,001-40,000 บาท  
 40,001-50,000 บาท  50,001 บาทขึ้นไป



**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามการรับรู้และเข้าใจของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับการรับรู้และเข้าใจ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

การรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้และเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ปัจจัยภายใน</b>					
<b>ด้านโครงสร้าง Structure</b>					
1.ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การควรมีมาตรฐานและความเป็นสากล					
2.ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การควรมีการกำหนดสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
3.ท่านคิดว่าในโครงสร้างองค์การควรแยกฝ่ายงาน ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและหน้าที่ ที่แตกต่างกันชัดเจน					
4.ท่านคิดว่าโครงสร้างองค์การควรระบุบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งอย่างชัดเจน และประกาศให้รับทราบ เพื่อความสะดวกในการติดต่อประสานงาน					
<b>ด้านกลยุทธ์ Strategy</b>					
5.ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทควรมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ					
6.ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การของบริษัทในการเติบโตควรมีความชัดเจน					
7.ท่านคิดว่าการวางแผนกลยุทธ์ในการหาลูกค้าของบริษัท ไม่ควรเน้นที่เฉพาะลูกค้ากลุ่มเดิม					
8.ท่านคิดว่ากลยุทธ์หรือเป้าหมายของแต่ละฝ่ายงานควรมีความชัดเจน					

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามการรับรู้และเข้าใจของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับการรับรู้และเข้าใจ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

การรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้และเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านระบบ System</b>					
9. ท่านคิดว่าระบบซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการจัดทำบัญชีมีความสำคัญอย่างมากต่อบริษัท					
10. ท่านคิดว่าบริษัทควรมีระบบที่ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการค้นหาวจนถึงใช้ในการวิเคราะห์งานต่างๆ					
11. ท่านคิดว่า การตรวจสอบได้ของกระบวนการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น					
12. ท่านคิดว่า ความรวดเร็วในการตอบสนองของระบบงานมีความสำคัญต่อการบริการลูกค้า					
<b>ด้านรูปแบบ Style</b>					
13. ท่านคิดว่าระบบการบริหารงานเดิมแบบระบบเก่าแก่จะไม่สามารถขึ้นระยะได้ในยุคปัจจุบัน และไม่มีที่ยั่งยืนในระยะยาว					
14. ท่านคิดว่าทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริหารมีความสำคัญ					
15. ท่านคิดว่าผู้บริหารควรมีความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง					
16. ท่านคิดว่ารูปแบบในการปฏิบัติงานควรสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และไม่น่าเบื่อ					

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามการรับรู้และเข้าใจของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับการรับรู้และเข้าใจ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

การรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้และเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการบริหารจัดการบุคคล Staff</b>					
17.ท่านคิดว่าผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวท่านเองควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ					
18.ท่านคิดว่าผู้บริหาร หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือตัวท่านเอง ควรมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ					
19.ท่านคิดว่าโครงสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่บริษัทให้ควรเป็นธรรมและเหมาะสมกับความสามารถ					
20.ท่านคิดว่าบริษัทควรมีการสนับสนุนการฝึกอบรมทักษะ ความรู้ความสามารถของท่าน					
<b>ด้านทักษะ Skill</b>					
21.ท่านคิดว่าผู้บริหารควรมีความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี					
22.ท่านคิดว่าพนักงานควรมีทักษะ ความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างดี					
23.ท่านคิดว่าบริษัทควรสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากความรู้ความชำนาญในธุรกิจ					
24.ท่านคิดว่าบริษัทควรมีลักษณะเด่นที่ชัดเจนในด้านความรู้ความชำนาญในธุรกิจ					

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามการรับรู้และเข้าใจของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับการรับรู้และเข้าใจ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

การรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้และเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านค่านิยมร่วม Shared Value</b>					
25. ท่านคิดว่าพนักงานควรมีความเข้าใจในค่านิยมของบริษัทที่ชัดเจนและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
26. ท่านคิดว่าผู้บริหารควรกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามค่านิยมของบริษัทอย่างชัดเจน					
27. ท่านคิดว่าบริษัทควรสื่อสารถึงค่านิยมของบริษัทไปทั่วทั้งองค์การอย่างสม่ำเสมอ					
28. ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามค่านิยมมีประโยชน์ และควรมีบทลงโทษสำหรับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตาม					
<b>ปัจจัยภายนอก</b>					
<b>ด้านการเมือง Political</b>					
29. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ (Mega Project) ของรัฐบาล					
30. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการประกาศให้มีการเลือกตั้งของรัฐบาล					
31. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการออกนโยบายเน้นนวัตกรรมไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาล					
32. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการออกแนวคิดสมาร์ตซิตีของรัฐบาล					

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามการรับรู้และเข้าใจของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับการรับรู้และเข้าใจ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

การรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้และเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านเศรษฐกิจ Economic</b>					
33.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในช่วงครึ่งปีแรก ทั้งด้านส่งออกและท่องเที่ยว					
34.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการลงทุนเพิ่มขึ้นของภาคเอกชนทั้งด้านการส่งออก และลงทุนในเทคโนโลยี					
35.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่หนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายของประชาชน					
36.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับนโยบายการกีดกันทางการค้าและความเสี่ยงที่จะเกิดสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและจีน					
<b>ด้านสังคม Social</b>					
37.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับความต่างระหว่าง Generation (Gen X, Y, Z)					
38.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่สังคมไทยกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ					
39.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่ครอบครัวสมัยใหม่เป็นครอบครัวเดี่ยว (พ่อ-แม่-ลูก) มากขึ้น					
40.ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับปัญหาทางสังคมที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน					

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลการรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามการรับรู้และเข้าใจของท่านเพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับการรับรู้และเข้าใจ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

การรับรู้และเข้าใจปัจจัยหรือสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมความพร้อมในการจดทะเบียนเป็นบริษัทมหาชนและนำหุ้นเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย	ระดับการรับรู้และเข้าใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านเทคโนโลยี Technology</b>					
41. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับความรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารจากการเพิ่มขึ้นของความนิยมในการใช้โซเชียลเน็ตเวิร์ค					
42. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของเทคโนโลยี Internet Banking					
43. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการเข้ามาของยุคที่เน้นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ธุรกิจ					
44. ท่านคิดว่าบริษัทควรให้ความสำคัญกับการที่เทคโนโลยีสมัยใหม่พัฒนาเร็วขึ้นและราคาถูกลง					

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลทัศนคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงตามตามความคิดเห็นต่อทัศนคติในงาน

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงานของท่าน เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

ทัศนคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ทัศนคติในงาน</b>					
1. ท่านพอใจในหน้าที่และความรับผิดชอบปัจจุบันของท่าน					
2. ท่านได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม เมื่อเทียบกับปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้นในปัจจุบัน					
3. ท่านรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของบริษัท เพื่อสร้าง ความมั่นคงในการปฏิบัติงานระยะยาว					
4. ท่านรู้สึกว่าการที่บริษัท สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการ ประสานงานที่ดี และไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง					
5. ท่านรู้สึกว่าการที่บริษัทช่วยส่งเสริมในการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของท่านให้เพิ่มขึ้น					
6. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงาน ของบริษัท ถึงแม้ว่าท่านจะไม่เห็นด้วย					
<b>พฤติกรรมการปฏิบัติงาน</b>					
7. ท่านไม่เคยมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเข้ามา เปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของท่าน					
8. ท่านมักจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหาร ถึงแม้ว่าคำสั่งนั้นจะไม่ใช่ประโยชน์ต่อตัวของท่าน					
9. ท่านมักทำตามแผนงานในภาพรวมของบริษัทก่อนแผนงานของ ตนเอง ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของท่าน					
10. ท่านเห็นความสำคัญของงานในความรับผิดชอบของท่านซึ่งยัง ทำไม่เสร็จ จึงมักนำงานกลับไปทำต่อที่บ้านเสมอ					

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลทัศนคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงตามความคิดเห็นต่อทัศนคติในงาน

พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงานของท่าน เพียงช่องเดียวเท่านั้น

ระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

ทัศนคติในงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพของงาน	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
11. ท่านมักปฏิบัติตามกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ของบริษัท ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ท่านไม่ทราบหรือไม่ถนัด					
12. ท่านมักจะปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่บริษัทกำหนด ถึงแม้ท่านจะเห็นว่ากฎระเบียบของบริษัทนั้นไม่เหมาะสม และไม่จำเป็นต้องทำตามก็ได้					
<b>ประสิทธิภาพของงาน</b>					
13. ท่านมั่นใจในความถูกต้องครบถ้วนของงานที่ทำเสร็จ ถึงแม้ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการปฏิบัติงาน					
14. ท่านทราบว่างานที่ท่านทำสำเร็จต้องรายงานต่อใคร รวมถึงมั่นใจว่าจะได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาท่านนั้น					
15. ท่านมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานประจำในแต่ละวันให้สำเร็จได้ ถึงแม้ว่าจะมีปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปจนท่านไม่คุ้นเคย					
16. ท่านมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้เสร็จทันตามกำหนดได้ ถึงแม้ว่าจะมีงานที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านแทรกเข้ามาตลอดเวลา					
17. ท่านมั่นใจว่าความรู้ความสามารถ รวมถึงประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ท่านมีอยู่เดิม จะสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริษัทได้					
18. ท่านมั่นใจในความคิดเห็นหรือความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน โดยไม่กังวลว่าจะไม่เข้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร					



**ส่วนที่ 4** กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของบริษัท

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย  ลงในช่อง  ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่บริษัทดำเนินการมากที่สุด

ระดับความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ขององค์กร</b>					
1.ท่านเห็นด้วยกับการปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัทให้มีความชัดเจนมากขึ้น					
2.ท่านเห็นด้วยกับการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และงบประมาณ					
3.ท่านเห็นด้วยกับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร					
4.ท่านเห็นด้วยกับการพัฒนาให้บริษัทมีระบบการจัดการความรู้					
<b>การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรใหม่</b>					
5.ท่านเห็นด้วยกับการปรับ โครงสร้างบริษัทใหม่ และการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน					
6.ท่านเห็นด้วยกับการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของงานในแต่ละตำแหน่งใหม่					
7.ท่านเห็นด้วยกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการออกแบบงาน					
8.ท่านเห็นด้วยกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน					
<b>การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>					
9.ท่านเห็นด้วยกับการกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล และการให้ผลตอบแทน					
10.ท่านเห็นด้วยกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่					
11.ท่านเห็นด้วยกับความชัดเจนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน					
12.ท่านเห็นด้วยกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงาน					

**ส่วนที่ 4** กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของบริษัท (ต่อ)

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงตามความคิดเห็นของท่านต่อกลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรที่บริษัทดำเนินการมากที่สุด

ระดับความเห็นด้วยต่อกลยุทธ์ 5 = มากที่สุด , 4 = มาก , 3 = ปานกลาง , 2 = น้อย , 1 = น้อยที่สุด

กลยุทธ์การจัดการเพื่อเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรของบริษัท	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร</b>					
13. ท่านเห็นด้วยกับกระบวนการในการสอนงานและให้คำปรึกษา					
14. ท่านเห็นด้วยกับกระบวนการในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน					
15. ท่านเห็นด้วยกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในบริษัท					
16. ท่านเห็นด้วยกับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม					

**ส่วนที่ 5** ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นายกานต์คณัย ชลสุวัฒน์  
วัน เดือน ปี เกิด 8 มิถุนายน 2529  
สถานที่เกิด ราชบุรี  
ที่อยู่ปัจจุบัน 43/167 หมู่บ้านพุกษาพรรณแกรนด์ ลำพญา 2 หมู่ 5 ต.ลำพญา อ.เมือง จ.  
นครปฐม 73000

