



อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อม
ในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า
กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

**The Influence of The Awareness for Change and Trust in Leader Toward
Employees' Readiness for Change: A Case Study of CAT Customer
Service – Southern Region Department of CAT Telecom PLC.**

หทัยชนก บุญสวัสดิ์

Hataichanok Boonsawad

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Business Administration**

Prince of Songkla University

2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับ
 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการ
 ลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
 ผู้เขียน นางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์
 สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....ประธานกรรมการ
 (ดร.ปาริชาติ จันทร์ศรีบุตร)

.....กรรมการ
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ)

.....กรรมการ
 (ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

.....
 (ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคล
ที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์จำ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
ผู้เขียน	นางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2560

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ และระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน รวมถึงการศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งหมด ซึ่งมีจำนวนแบบสอบถามที่สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ 244 ชุด หรือคิดเป็น 71.76 % ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา แสดงข้อมูลในรูปแบบความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

ผลของการศึกษา พบว่า พนักงานมีระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ และระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแต่ละตัวแปร พบว่า ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด โดยที่ทั้งความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อมั่นในผู้นำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่า ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อมั่นในผู้นำส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และควรเพิ่มระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของกลุ่มพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ในที่สุด

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงองค์กร, ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง, ความเชื่อมั่นในผู้นำ, ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

Thesis Title	The Influence of The Awareness for Change and Trust in Leader Toward Employees' Readiness for Change: A Case Study of CAT Customer Service - Southern Region Department of CAT Telecom PLC.
Author	Miss Hataichanok Boonsawad
Major Program	Business Administration
Academic Year	2017

ABSTRACT

The current study aims to examine the levels of awareness for change, trust in leader, and employees' readiness for change. Furthermore, this study examined the influence of an awareness for change and trust in leader toward employees' readiness for change in CAT Telecom PLC, Customer service department - Southern Region. The questionnaires were used to collect data from all employees, but only 244 questionnaires were usable, representing a response rate of 71.76 %. Frequency, percentage, mean, standard deviation, and multiple regression analysis were implemented.

The results revealed the moderate levels of all variables, with the lowest score of trust in leader. Additionally, an awareness for change and trust in leader significantly influenced employees' readiness for change. Thus, an organization should be aware of the importance of how to develop an awareness for change, and how to increase trust in leader among employees to influence employees' readiness for change, which can further improve the organization finally.

Keywords: Organizational Change, Awareness for Change, Trust in Leader, Readiness for Change

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูง จากอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ ที่เสียสละเวลาเพื่อให้คำปรึกษา ความรู้วิจัย การตรวจสอบ ปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดจนการจัดทำวิทยานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์ รวมทั้งคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.ศิรินุช ลอยกุลนันท์ และ ดร. ปาริชาติ จันทร์ศรีบุตร ที่กรุณาให้คำแนะนำที่ดี และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย เป็นอย่างมาก คณาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดการศึกษาในหลักสูตร รวมถึงบุคลากรทุกท่านที่ให้คำแนะนำ และช่วยเหลือตลอดมา โดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่มอบโอกาสสำหรับ ทวนการศึกษาระดับปริญญาโทแก่ผู้วิจัย รวมถึงขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ที่ให้คำแนะนำสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ และพนักงานทุกท่านที่กรุณาตอบ แบบสอบถามเพื่อการเก็บข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณบิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่เป็นกำลังใจ ให้เสมอมา ตลอดจนเพื่อนร่วมหลักสูตร MBA รุ่นที่ 15 ทุกท่านที่อยู่เคียงข้างกัน คอยให้คำปรึกษา การทำงานและการเรียนร่วมกันเป็นเวลากว่า 2 ปี

หทัยชนก บุญสวัสดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(11)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
1.3 คำถามวิจัย.....	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.5 ขอบเขตการศึกษา.....	6
1.6 นิยามศัพท์.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 สภาพทั่วไปบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).....	11
2.2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	13
2.2.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	13
2.2.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	14
2.2.3 ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง.....	15
2.2.4 ผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	16
2.2.5 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	17
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง.....	23
2.3.1 ความหมายของความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง.....	24
2.3.2 ความสำคัญของความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง.....	24
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในผู้นำ.....	26
2.4.1 ความหมายของความไว้วางใจ.....	26
2.4.2 ความหมายของผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4.3 ความสำคัญของความเชื่อมั่นในผู้นำ.....	29
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	31
2.5.1 ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	31
2.5.2 ความสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง.....	32
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	34
2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง.....	39
2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในผู้นำ.....	42
2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพนักงาน.....	45
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	49
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	50
3.1 ประชากรและพื้นที่ในการศึกษา.....	50
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	58
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	61
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	61
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง.....	64
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ.....	66
4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน.....	68
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความ เชื่อมั่นในผู้นำ ส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน....	70
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	76
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	77
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	78
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	84

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	95
ประวัติผู้เขียน.....	102

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 จำนวนพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้.....	51
3.2 การเปรียบเทียบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	57
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด.....	62
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความตระหนักในการ เปลี่ยนแปลงของพนักงาน.....	64
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ ของพนักงาน.....	67
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงของพนักงาน.....	68
4.5 แสดงการตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล.....	71
4.6 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน.....	72
4.7 แสดงค่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน.....	72
4.8 แสดงค่าสถิติพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ของ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน.....	73
4.9 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความ เชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยใช้การ วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ.....	74

สารบัญญภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1.1 จำนวนพนักงานและรายได้รวมของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).....	7
1.2 สถิติรายได้เฉลี่ยต่อหัวพนักงานเขตใต้ และพนักงานเขตตะวันออกเฉียงเหนือ.....	8
2.1 แนวคิด 3 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	18
2.2 แนวคิด 8 ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จ.....	21
2.3 การซ้อนทับของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 2 แนวคิด.....	23
2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	49
3.1 ตัวอย่างแบบสอบถามความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง.....	53
3.2 ตัวอย่างแบบสอบถามความเชื่อมั่นในผู้นำ.....	54
3.3 ตัวอย่างแบบสอบถามความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน.....	55
4.1 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable: ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน.....	70
4.2 การกระจาย Scatter Plot ค่าความแปรปรวนของตัวแปรตาม.....	71

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นส่วนสำคัญของวัฏจักรชีวิตองค์กร (Novitskaya & Rajput, 2013) โดยสาเหตุเกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี สังคม หรือพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) องค์กรจำเป็นต้องปรับทิศทางและการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น (พรนัชชา พุทธหุน, 2559) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมีบุคคลที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง และผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Conner & Patterson, 1982) เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น โดยเน้นความมุ่งมั่นและแรงจูงใจที่เกิดจากความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง (Rogiest, Segers, & Witteloostuijn, 2015) ดังนั้น หากพนักงานมีความเข้าใจและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต ทำให้สามารถปรับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้น ประสบผลสำเร็จ (ชัย ชำรงนาวาสวัสดิ์, 2556)

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาจุดเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (พรนัชชา พุทธหุน, 2559) ผ่านวิธีการเรียนรู้จากการเรียนรู้ระดับต่างขี้นบน (Bottom-Up Learning) มีความสัมพันธ์กับความเร็วและขนาดของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Yi, Gu, & Wei, 2017) นอกจากนี้ หากพนักงานมีประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงมาก่อน ย่อมมีอิทธิพลต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมากยิ่งขึ้น (Stensaker & Meyer, 2012) อีกทั้งการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง (Appelbaum, Cameron, Ensink, Hazarika, Attir, Shekhar, & Ezzedin, 2017) และการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ทำให้เกิดเป็นความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง เกิดเป็นการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Mangundjaya & Soetjipto, 2014)

ที่ผ่านมาประเทศไทยได้เกิดการปฏิรูปหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาล ซึ่งบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิรูปดังกล่าว โดยการแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย พนักงานจึงต้องปรับตัวเพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องตามแนวทางนโยบายขององค์กรที่กำหนดขึ้น เพราะฉะนั้น อุปสรรคที่สำคัญของการประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ก็คือ พนักงาน (Rothermel & LaMarsh, 2012) การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงผ่านการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ (Conner & Patterson, 1982) ทำให้เกิดการตอบรับทั้งการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หรือการมีวัฒนธรรมที่ดีสามารถสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงาน (Tariq, Anwar, & Aslam, 2011) นอกจากนี้ อิทธิพลต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Gomes, Ribeiro, & Morais, 2016; Rogiest et al., 2015) ช่วยลดความไม่แน่นอนหรือข่าวลือลงได้ สร้างความตระหนักให้แก่พนักงาน พัฒนาความมุ่งมั่นและกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004; DiFonzo & Bordia, 1998; Tang & Gao, 2012)

นอกเหนือจากความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ทำให้พนักงานสามารถเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถชดเชยการขาดข้อมูลและความไม่แน่นอนที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Sloyan, 2009) ความไว้วางใจจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Butler, 1991) การตัดสินใจที่จะไว้วางใจของพนักงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) หากผู้นำเข้าใจประเด็นที่มีความสำคัญต่อพนักงานย่อมมีแนวโน้มที่พนักงานเชื่อว่าผู้นำจะทำหน้าที่แทนตนเอง และสนับสนุนผู้นำเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของตนเอง (Holt, 2002) จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในผู้นำในงานวิจัยของ Mangundjaya (2013) พบว่าผู้นำไม่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ที่พบว่า ความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน ผู้นำต้องเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุด เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Cinite, Duxbury, & Higgins, 2009) ซึ่งในการรับรู้ความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้นำ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Kim, Wang, & Chen, 2016) และความไว้วางใจในผู้นำ ส่งผลดีในการเปลี่ยนทัศนคติต่อการสนับสนุนองค์กรที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มพนักงาน (Mhatre, 2009)

ดังนั้น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ผู้มีอำนาจตัดสินใจและทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งรับบทบาททั้งผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2545)

การเปลี่ยนแปลงองค์กรย่อมไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากความเต็มใจของพนักงาน (Vakola, 2013) ระดับความพร้อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่พนักงานรับรู้ระหว่างต้นทุนและผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Vakola, 2014) โดยพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้นได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป (Fernandez & Rainey, 2006) Hicks และ McCracken (2011) กำหนดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถประเมินได้จาก 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) การยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) ความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง และ 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ความตั้งใจและการตอบสนองแสดงถึงผลลัพธ์พฤติกรรมของความพร้อมที่พนักงานมีส่วนร่วมในการยอมรับหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Holt, 2002) จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พบว่า การรับรู้ถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับความพร้อมของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงผ่านการประเมินด้วยตนเอง (Vakola, 2014) คุณภาพของการสื่อสารมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วยเช่นกัน (Farahana, Ghaffari, Nazri, & Kasum, 2017) ในการวางแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง องค์กรควรกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนที่จำเป็น สร้างความเร่งด่วนของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดกิจกรรมเตรียมพร้อมเพื่อช่วยสร้างความเชื่อ ทัศนคติ และเจตนาที่เหมาะสมให้พนักงานเกิดความพร้อม ตลอดจนความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (Shah, 2009; Soumyaja, Kamalanabhan, & Bhattacharyya, 2011)

การศึกษาครั้งนี้ได้เลือกศึกษาหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กลุ่มธุรกิจธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคมทั้งในและระหว่างประเทศของรัฐบาล คือ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) (กสท) ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากยุคสัมปทานเป็นระบบใบอนุญาต และแข่งขันเสรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ส่งผลให้ในปัจจุบันภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในตลาดการแข่งขันสูง และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ภาครัฐกำหนด จึงเป็นความท้าทายที่ต้องปรับทิศทางและการดำเนินงานในอนาคตให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร อีกทั้งความสามารถในการหารายได้เลี้ยงตนเองหลังหมดสัญญาสัมปทาน และต้นทุนในการให้บริการที่สูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น ส่งผลให้ผลประกอบการเริ่มถดถอย (กสท, 2560) ทำให้ถูกจัดให้อยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการของรัฐวิสาหกิจปี พ.ศ. 2560 เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินและการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูป

องค์กร ตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2560) ส่งผลให้ต้องปรับองค์กรเพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในกลุ่มอุตสาหกรรม และสร้างผลกำไรที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนโดยไม่เป็นภาระของหน่วยงานภาครัฐ (กสท, 2560) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรเริ่มจากกิจกรรมตั้งแต่เดือนมกราคม - มิถุนายน พ.ศ. 2560 ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันให้แกพนักงานผ่านกิจกรรมที่ผู้นำองค์กรพบปะพนักงานในแต่ละพื้นที่ และเป็นผู้สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบด้วยตนเอง รวมทั้งผ่านระบบประชุมทางไกลออนไลน์ (Video Conference) ที่ดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอในช่วงระยะเวลาดังกล่าว เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและสอบถามข้อมูลต่าง ๆ สร้างความเข้าใจถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเป็นการส่งเสริม ความเชื่อมั่นในผู้นำสร้างแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้น

สำหรับพื้นที่ที่มีศักยภาพขององค์กร สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ได้ถูกคัดเลือกให้เป็นกลุ่มนำร่องในการดำเนินโครงการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่นโครงการ Smart City ส่งเสริมพื้นที่พิเศษสำหรับเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเริ่มต้นที่จังหวัดภูเก็ตเป็นแห่งแรกในประเทศไทย และการนำระบบ Access Network Database (AND) มาเริ่มใช้เป็นกลุ่มทดสอบนำร่อง เพื่อสนับสนุนการติดตั้งวงจรลูกค้าให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ในการคัดเลือกดังกล่าวเกิดขึ้นจากความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น จึงกำหนดให้พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่ศึกษาของการวิจัยครั้งนี้

การศึกษานี้มุ่งเน้นความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จากการศึกษาวิจัยเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้ผู้วิจัยในฐานะพนักงานขององค์กรมีความสนใจศึกษาและทำความเข้าใจถึงความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง (Awareness for Change) ความเชื่อมั่นในผู้นำ (Trust in Leader) ที่มีอิทธิพลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) การศึกษาในครั้งนี้มีความสำคัญต่อผู้นำและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ณ ปัจจุบันของพนักงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในการนำข้อมูลไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนไป และนำไปประยุกต์ใช้เพื่อทำให้องค์กรบรรลุตามนโยบายและทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

1.3 คำถามวิจัย

1. พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด
2. พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับใด
3. พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด
4. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ มีอิทธิพลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือไม่

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการศึกษาสามารถอธิบายอิทธิพลของความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร

2. ผลการศึกษาสามารถเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายในบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติของพนักงานในการดำเนินงานภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 ขอบเขตการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเวลา

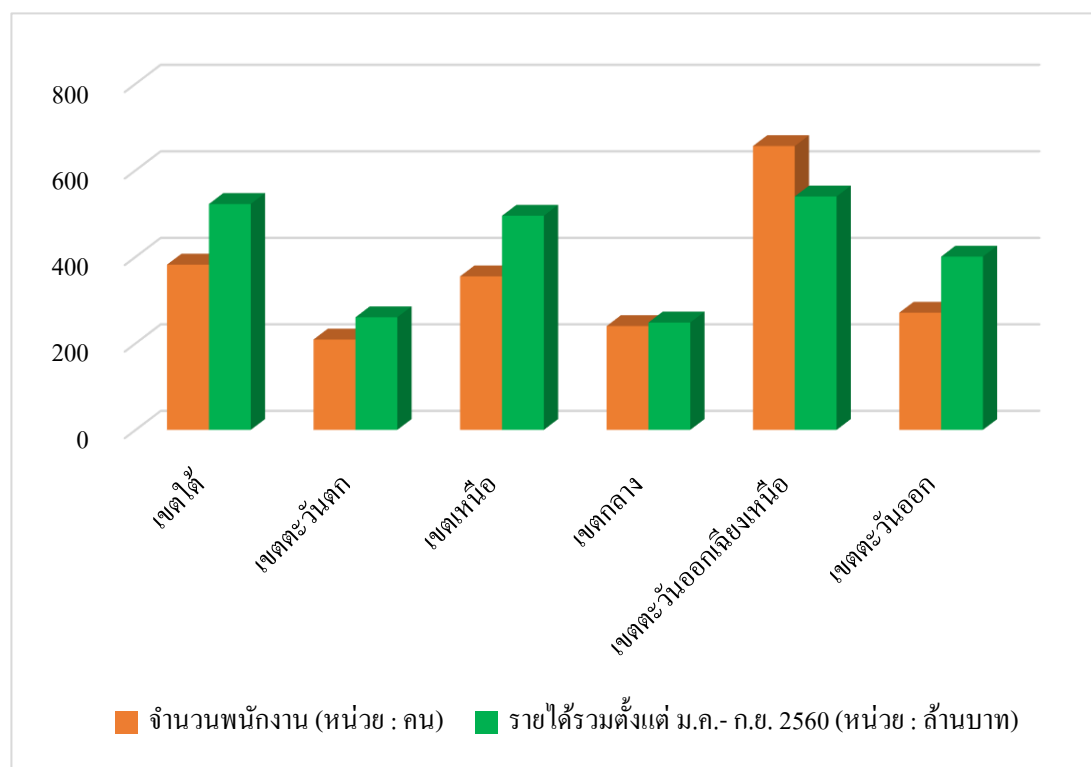
การศึกษาและเก็บข้อมูลในช่วงที่บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการปี พ.ศ. 2560 - 2564 แนวทางการปฏิรูปองค์กรตามมติของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (กสท, 2560) โดยเก็บข้อมูลปี พ.ศ. 2560 – 2561 ซึ่งเป็นระยะแรกของการเริ่มต้นตามแผนการฟื้นฟูกิจการ โดยได้มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้พนักงานเข้าร่วม เพื่อสนับสนุนการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ในการศึกษาครั้งนี้เลือกระยะเวลาการดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน พ.ศ. 2560 เนื่องจากเป็นช่วงที่บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินกิจกรรมในระยะเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยไม่รวมลูกจ้างประเภทงาน Outsource แบบมีกำหนดเวลาจ้าง มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 340 คน ซึ่งไม่รวมสำนักงานบริการลูกค้า กสท หาดใหญ่ ที่เป็นกลุ่มการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) จำนวน 41 คน เพื่อทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม

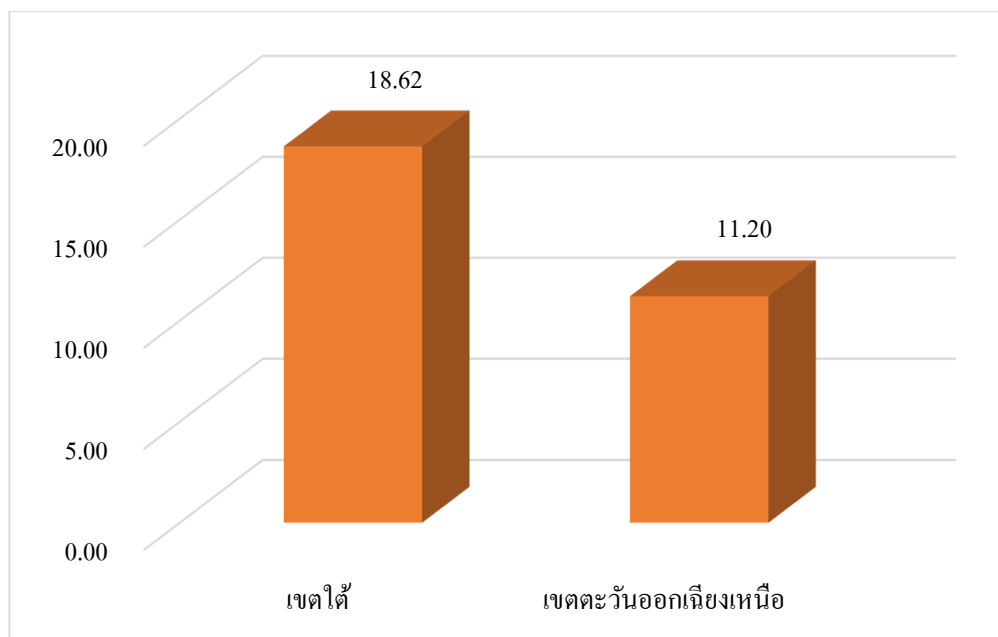
พื้นที่สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ครอบคลุมจำนวน 12 จังหวัดในภาคใต้ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพ มีแนวโน้มการเติบโตที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จากการนำโครงการ Smart City ส่งเสริมพื้นที่พิเศษสำหรับเศรษฐกิจดิจิทัล ตอบสนองนโยบายของรัฐบาล โดยเริ่มต้นที่จังหวัดภูเก็ตเป็นแห่งแรกในประเทศไทย และการนำระบบ Access Network Database (AND) มาเริ่มใช้งานเป็นกลุ่มทดสอบนำร่อง เพื่อสนับสนุนการติดตั้งวงจรลูกค้าให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ ทำให้เขตอื่น ๆ สามารถนำไปปรับใช้ในพื้นที่รับผิดชอบต่อไป อีกทั้งจากข้อมูลจำนวนพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ เป็นอันดับ 2 รองจากสำนักงานบริการลูกค้า

กสท เขตตะวันออกเฉียงเหนือ แต่สามารถสร้างรายได้เฉลี่ยต่อหัวของพนักงาน ตั้งแต่เดือนมกราคม – กันยายน พ.ศ. 2560 ได้สูงกว่าในอัตราร้อยละ 18.62 หลังจากองค์กรได้ดำเนินกิจกรรมในระยะเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ อย่างมีคุณภาพ



ภาพประกอบ 1.1 จำนวนพนักงานและรายได้รวม ตั้งแต่เดือนมกราคม - กันยายน พ.ศ. 2560

จากภาพประกอบ 1.1 แสดงจำนวนพนักงานและรายได้รวมตั้งแต่เดือนมกราคม – กันยายน พ.ศ. 2560 ซึ่งเห็นได้ว่าพนักงานและรายได้ของสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ โดยไม่รวมลูกจ้างประเภทงาน Outsource แบบมีกำหนดเวลาจ้าง เป็นอันดับที่ 2 รองจากสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพประกอบ 1.2 สถิติรายได้เฉลี่ยต่อหัวพนักงานเขตใต้ และพนักงานเขตตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งแต่เดือนมกราคม - กันยายน พ.ศ. 2560

จากภาพประกอบ 1.2 แสดงสถิติรายได้เฉลี่ยต่อหัวพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ และพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันออกเฉียงเหนือ ตั้งแต่เดือนมกราคม - กันยายน พ.ศ. 2560 ซึ่งเห็นได้ว่ารายได้เฉลี่ยต่อหัวของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ที่อัตราร้อยละ 11.20 ในขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อหัวของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ที่มีจำนวนพนักงานน้อยกว่า แต่สามารถสร้างรายได้เฉลี่ยต่อหัวสูงกว่าอยู่ที่อัตราร้อยละ 18.62

1.6 นิยามศัพท์

- 1. การเปลี่ยนแปลงองค์กร** หมายถึง ความพยายามในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้องค์กรสามารถก้าวไปในอนาคตข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง
- 2. ความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การรู้ชัดถึงการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงเป้าหมายใหม่ที่องค์กรวางไว้ จนเกิดเป็นจิตสำนึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 3. ความเชื่อมั่นในผู้นำ** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกถึงการเต็มใจยอมรับ และปฏิบัติตามนโยบายการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กร

4. **ผู้นำองค์กร** หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

5. **ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยแสดงออกถึงการกระทำที่สนับสนุนต่อนโยบายการเปลี่ยนแปลงองค์กร และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต

6. **บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)** หมายถึง หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ประกอบกิจการ โทรคมนาคมและให้บริการทางด้านโทรคมนาคมทั้งในประเทศ ระหว่างประเทศและนอกประเทศ

7. **พนักงานในองค์กร** หมายถึง พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีระดับพนักงานตั้งแต่ระดับ 3 - 8 โดยไม่รวมลูกจ้างประเภทงาน Outsource แบบมีกำหนดเวลาจ้าง

8. **สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้** มีหน้าที่ดำเนินงานขายและการตลาดในภาคใต้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายส่วนกลางจากสายงานธุรกิจและบริการดำเนินงานด้านเทคนิค คุณภาพโครงข่ายและการให้บริการของภาคใต้ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลาง โดยตอบสนองต่อนโยบายองค์กร และรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก โดยแบ่งโครงสร้างภายในออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนงานภายในสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ มีหน้าที่บริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการทำงานของสำนักงานบริการลูกค้า ตั้งอยู่ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีจำนวน 6 ส่วน ได้แก่

- 1.1 ส่วนสนับสนุนงานบริการ
- 1.2 ส่วนตรวจสอบบัญชีการเงินและภาษี
- 1.3 ส่วนบริหารลูกค้า
- 1.4 ส่วนการตลาดและการขาย
- 1.5 ส่วนผลิตภัณฑ์และบริการ
- 1.6 ส่วนบริหารโครงข่าย

2. สำนักงานบริการลูกค้า กสท ในพื้นที่จำนวน 17 สำนักงาน สังกัดสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ มีหน้าที่การสร้างรายได้ อำนาจความสะดวแก่ลูกค้าบริการเคาน์เตอร์เซอร์วิส รวมทั้งติดตั้งตรวจสอบบำรุงรักษาเครือข่ายเชื่อมโยงภายในพื้นที่ที่รับผิดชอบ จำนวน 12 จังหวัด ประกอบด้วย

- 2.1 สำนักงานบริการลูกค้า กสท นครศรีธรรมราช
- 2.2 สำนักงานบริการลูกค้า กสท พังงา
- 2.3 สำนักงานบริการลูกค้า กสท กระบี่
- 2.4 สำนักงานบริการลูกค้า กสท พังงา
- 2.5 สำนักงานบริการลูกค้า กสท ตะกั่วป่า
- 2.6 สำนักงานบริการลูกค้า กสท ภูเก็ต
- 2.7 สำนักงานบริการลูกค้า กสท สุราษฎร์ธานี
- 2.8 สำนักงานบริการลูกค้า กสท เกาะสมุย
- 2.9 สำนักงานบริการลูกค้า กสท สงขลา
- 2.10 สำนักงานบริการลูกค้า กสท หาดใหญ่
- 2.11 สำนักงานบริการลูกค้า กสท สตูล
- 2.12 สำนักงานบริการลูกค้า กสท ตรัง
- 2.13 สำนักงานบริการลูกค้า กสท พัทลุง
- 2.14 สำนักงานบริการลูกค้า กสท ปัตตานี
- 2.15 สำนักงานบริการลูกค้า กสท ยะลา
- 2.16 สำนักงานบริการลูกค้า กสท เบตง
- 2.17 สำนักงานบริการลูกค้า กสท นราธิวาส

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มุ่งศึกษา ค้นคว้าแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

- 2.1 สภาพทั่วไปบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
- 2.2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Management)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง (Awareness for Change)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในผู้นำ (Trust in Leader)
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 สภาพทั่วไปบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในกลุ่มธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคมทั้งในและระหว่างประเทศ สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชนเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 โดยแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น 100% ของทุนจดทะเบียน (กสท, 2559) ในปัจจุบันเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากยุคสัมปทานเป็นระบบใบอนุญาต และแข่งขันเสรีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ส่งผลให้ในปัจจุบันภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในตลาดการแข่งขันสูง และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ภาครัฐกำหนด ทำให้เสียโอกาสทางการแข่งขัน เนื่องจากความล่าช้าในการตอบโต้ในตลาด จึงเป็นความท้าทายขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่ต้องปรับทิศทางขององค์กรธุรกิจสื่อสาร โทรคมนาคม และการดำเนินงานในอนาคตให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร ปัจจุบันบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อีกทั้งความสามารถในการหารายได้

เลี้ยงตนเองหลังหมดสัญญาสัมปทาน และต้นทุนในการให้บริการที่สูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น ส่งผลให้ผลประกอบการเริ่มถดถอย (กสท, 2560) ทำให้ถูกจัดให้อยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการของ รัฐวิสาหกิจปี พ.ศ. 2560 เพื่อแก้ไขปัญหาทางการเงินและการดำเนินงานตามแนวทางการปฏิรูป องค์กร ตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาล (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2560) บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีความจำเป็นต้องปรับตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่ รอดในกลุ่มอุตสาหกรรม จึงได้มีการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นหาทางรับมือและแก้ไขปัญหาของผลกระทบดังกล่าว พร้อมทั้งภารกิจ ในการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของประเทศ เพื่อผลกำไรที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยไม่เป็น ภาระของหน่วยงานภาครัฐ (กสท, 2560)

ในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มจากการจัดกิจกรรมการสนับสนุนความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่เดือนมกราคม - มิถุนายน พ.ศ. 2560 โดยการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้แก่ พนักงานผ่านการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของแนวโน้มธุรกิจ โทรคมนาคมในภาพรวม ความคิดเชิงประยุกต์ ความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นความสามารถหลัก (Competency) ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มธุรกิจในอนาคต และเป็นทักษะความสามารถที่โดดเด่นในการ เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) สำหรับการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนัก ในการเปลี่ยนแปลงขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงดำเนินกิจกรรมการพบปะพนักงานในแต่ละ พื้นที่โดยการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบด้วยตนเอง รวมทั้งผ่านระบบ ประชุมทางไกลออนไลน์ (Video Conference) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นและสอบถามข้อมูลต่าง ๆ สร้างความเข้าใจถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งส่งเสริม ความเชื่อมั่นในผู้นำ สร้างแรงผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้น พนักงานพร้อมที่จะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไป ตามเป้าหมายร่วมกัน ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวแข่งขันให้อยู่รอดท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปใน อนาคต (กสท, 2560)

จากการสังเกตเบื้องต้น พบว่าจากดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 กิจกรรมหลัก ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการแสดง ความคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสารภายในขององค์กร โดยความคิดเห็นของพนักงานเกิด

การยอมรับในการเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงต้องการทราบถึงแนวทางที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูฯ ต่อไป

2.2 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Management)

2.2.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตามความหมายของพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมายคำว่า บริหาร หมายถึง ดำเนินการหรือจัดการ และคำว่าเปลี่ยนแปลง หมายถึง ทำให้ลักษณะต่างไป ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความหมายโดยนัย คือ ดำเนินการให้ต่างไปจากลักษณะเดิม ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรในหลายทัศนะ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545) อธิบายว่า เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร หรือพยายามปรับให้องค์กรก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และดำเนินการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

กรพินธุ์ ศรีสุภา (2550) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นความพยายามในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด

กิริติ วงศ์ทองศรี (2556) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ วิธีการเปลี่ยนแปลงบุคคล ทีม และองค์กรจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

Tamilarasu (2012) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดเชิงระบบเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยมีกระบวนการขององค์กรที่มุ่งให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่องค์กรต้องการในอนาคต และเพื่อผลกำไรจากโอกาสที่เปลี่ยนแปลง

Griffin และ Moorhead (2011) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการของการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันไปสู่การตระหนักถึงสภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กรสิ่งแวดล้อม

Ahmad, Ismail, Rani, และ Wahab (2017) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการเปลี่ยนบุคคล ทีม และองค์กรไปสู่สถานะที่ต้องการในอนาคต โดยใช้วิธีการที่มีโครงสร้างเพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างทั่วถึง ราบรื่น และบรรลุผลประโยชน์ที่ยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง

จากการให้ความหมายที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สรุปความได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ ความพยายามในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด ทำให้องค์กรสามารถก้าวไปในอนาคตข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นส่วนสำคัญของวัฏจักรชีวิตองค์กร (Novitskaya & Rajput, 2013) การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ (Pervez, Ahmad, Sultana, Arifuzzaman, & Chowdhury, 2012) สาเหตุสำคัญที่ผู้นำองค์กรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะเมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยี สังคม หรือพฤติกรรมของผู้บริโภค (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) องค์กรจำเป็นต้องปรับทิศทางขององค์กรและการดำเนินงานให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร (พรนัชชา พุทธหุน, 2559) เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน หรือการลดค่าใช้จ่าย (Samah, 2016) สิ่งสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงองค์กร แนวทางการปฏิบัติตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วให้แก่พนักงาน (Bloch-Flynn & Vlach, 1994) นอกจากนั้นความมุ่งมั่นและแรงจูงใจของพนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน (Rogiest et al., 2015) ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจของพนักงานต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การรับรู้ของพนักงานย่อมเกิดจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร เพื่อโน้มน้าวใจพนักงานให้ ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งช่วยลดสาเหตุของความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงที่สามารถ เกิดจากหลายปัจจัย เช่น ข้อผิดพลาดด้านการบริหารการขาดทรัพยากรที่สำคัญ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการขาดการสนับสนุนจากพนักงาน (Novitskaya & Rajput, 2013) หากพนักงานในองค์กรมีความเข้าใจและมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต พนักงานจะสามารถปรับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จ (ชัย ชำรงนาวาสวัสดิ์, 2556)

หากพนักงานส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับความคุ้นชินเดิม การเปลี่ยนแปลงจะไม่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้นการกำหนดบทบาทและระบุตัวบุคคลมารับบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทุกคนทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงจำเป็นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตำแหน่งที่มีบทบาท และภารกิจสำคัญที่สุด เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรต้องอาศัย

ทั้งการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และมีกลุ่มเป้าหมายหลักในการเปลี่ยนแปลง คือ พนักงานในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมผู้สภาพแวดล้อมใหม่ จึงต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนในองค์กรเพื่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

2.2.3 ปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

Anderson และ Anderson (2010) ระบุถึงปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 ประการ รายละเอียดดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environmental Forces) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขนาดใหญ่ในการดำเนินงาน ประกอบด้วย สังคมและแนวโน้มของประชากร ธุรกิจหรือแรงกดดันทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎระเบียบข้อบังคับ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รูปแบบประชากร ประเด็นสำคัญต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ

2. ความต้องการของตลาดเพื่อความสำเร็จ (Marketplace Requirements for Success) ความต้องการของลูกค้าเป็นตัวกำหนดการดำเนินกิจกรรมองค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้น ซึ่งความต้องการของตลาดส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3. กฎเกณฑ์ทางธุรกิจ (Business Imperatives) กฎเกณฑ์ทางธุรกิจเป็นสิ่งที่องค์กรต้องทำเชิงกลยุทธ์ เช่น การทบทวนวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลงพันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายของกิจการ ราคา การสร้างแบรนด์ เพื่อให้สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า

4. กฎเกณฑ์ขององค์กร (Organizational Imperatives) การระบุถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ทรัพยากร เทคโนโลยี หรือพนักงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เช่น การรีปรับระบบ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ การปรับโครงสร้าง หรือแนวทางการขายรูปแบบใหม่

5. กฎเกณฑ์ทางวัฒนธรรม (Cultural Imperatives) แสดงถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน วิธีการทำงานร่วมกันในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนและขับเคลื่อนการออกแบบกลยุทธ์ และการดำเนินงานใหม่ขององค์กร

6. พฤติกรรมของผู้นำและพนักงาน (Leader and Employee Behavior) พฤติกรรมร่วมสร้างและแสดงออกถึงวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำและพนักงานจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ โดยต้องเลือกที่จะปฏิบัติให้แตกต่างไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์กร

7. กรอบความคิดของผู้นำและพนักงาน (Leader and Employee Mindset) แต่ละบุคคลมีความคิดที่แตกต่างกันและส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึก การตัดสินใจ การกระทำ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จึงเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการการสร้างความตระหนักของแต่ละบุคคล หรือความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 ประการข้างต้น เป็นพื้นฐานที่องค์กร ต้องให้ความสนใจและศึกษาก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับ แผนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยเน้นการเปลี่ยนสภาพองค์กรให้สอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมใหม่ให้ตอบสนองความต้องการของบุคคลและองค์กร

2.2.4 ผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Conner และ Patterson (1982) ได้กล่าวถึง 4 บทบาทสำคัญในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ผู้ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นใน องค์กร มีหน้าที่ในการวางแผน พัฒนา และดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เพื่อขับเคลื่อน ให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปได้ด้วยดี
3. กลุ่มเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง (Change Target) ผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง บางสิ่งบางอย่าง อาจเป็นด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ และหรือพฤติกรรมให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
4. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ผู้ที่ให้ความร่วมมือ ในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นตัวกลางในการสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงนั้น ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงาน เพิ่มแรงสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการรับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง แล้วจึงสื่อสารให้แก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทราบ

จากการกำหนดทั้ง 4 บทบาทล้วนมีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นบุคคลขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน กลุ่มเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง และทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จากการร่วมมือของ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงภายใต้อำนาจการตัดสินใจของผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Conner & Patterson, 1982) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้นำองค์กร ซึ่งก็คือ

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ผู้กำหนดทิศทางและเป้าหมายสูงสุดของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในครั้งนี้ โดยรับบทบาททั้งผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและเหมาะสมที่สุดต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร กระตุ้นให้พนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Vora, 2013) ผู้บริหารระดับสูงจึงถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและเหมาะสมที่สุดต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ฉันทวิวัฒน์ เจริญนันท, 2545)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร คือ ผู้นำที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งเป็นทั้งผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริงในองค์กร

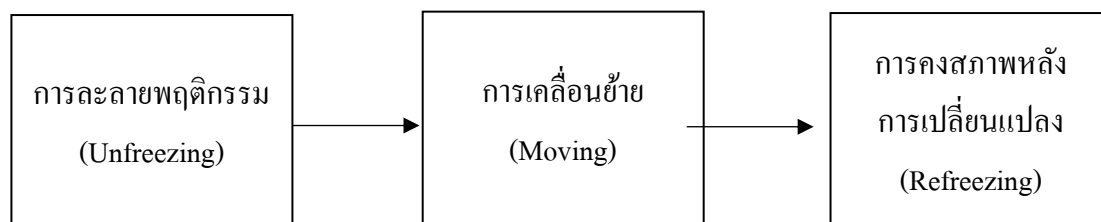
2.2.5 แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Management)

Kurt Lewin (1943 อ้างถึงใน Burnes, 2004) บิดาแห่งจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) ผู้ริเริ่มทฤษฎีสถานที่ (Field Theory) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลมีพลังและทิศทาง โดยสิ่งที่อยู่ในความสนใจและความต้องการของบุคคลก่อให้เกิดพลังเป็นบวก สิ่งทีนอกเหนือจากความสนใจก่อให้เกิดพลังเป็นลบ การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้นที่จะกระทำไปสู่อุณหภูมิปลายทางที่ตนเองต้องการ หลังจากนั้นได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของกลุ่มในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก และการให้สมาชิกในกลุ่มสามารถมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพวกเขาเอง จนเกิดเป็นรูปแบบ 3 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งแสดงไว้ในภาพประกอบ 2.1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เปรียบเสมือนการทำน้ำแข็งให้ละลาย กล่าวคือ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานในองค์กรสำหรับการยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนการสร้างตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผลลัพธ์ที่ต้องการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในระดับบุคคลหรือระดับกลุ่ม ซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงควรมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีสื่อสารที่มีประสิทธิภาพการสื่อสารแบบตัวต่อตัวเป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้ (Klein, 1996) และสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ทักษะคิด และเจตนาของสมาชิกในองค์กรเรื่องของความจำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลง และความสามารถขององค์กรที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993)

ขั้นตอนที่ 2 การเคลื่อนย้าย (Moving) ปรับเปลี่ยนจากพฤติกรรมแบบเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ ซึ่งการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือระบุผลจากการเปลี่ยนแปลงตามแผนเป็นเรื่องยาก แต่ควรมีการระบุและประเมินผลบนพื้นฐานการทดลองและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามองค์กรควรมีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการเสริมแรงและกระตุ้นให้พนักงานร่วมแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องออกมามากขึ้น เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและอาจไม่ทราบถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดข่าวลือต่าง ๆ ออกมา ดังนั้น การสื่อสารในขั้นตอนนี้ควรมุ่งเน้นไปที่รายละเอียดองค์กรควรเน้นการสนับสนุนเป็นระยะ ๆ เช่น การรายงานความคืบหน้าการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดความไม่แน่นอน (Klein, 1996)

ขั้นตอนที่ 3 การคงสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เมื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นมาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่กลับไปเป็นแบบเดิมอีกต่อไป (Schein, 1996) ในขั้นตอนนี้พนักงานพบกับผลกระทบส่วนบุคคลของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงาน ดังนั้น การสื่อสารควรดำเนินอย่างต่อเนื่องและการกำกับดูแล เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่ทำถูกต้องและการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Klein, 1996)



ภาพประกอบ 2.1 แนวคิด 3 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ที่มา: Sarayreh, Khudair และ Barakat (2013)

จากภาพประกอบ 2.1 แสดงถึงแนวคิด 3 ขั้นตอนของ Lewin ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการเริ่มต้นจากการละลายพฤติกรรมเดิมของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานในองค์กรสำหรับการยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง จากนั้นเข้าสู่การเคลื่อนย้าย คือ ช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้พนักงานร่วมแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในอนาคต และการคงสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงให้เป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรจะไม่กลับไปเป็นแบบเดิมอีกต่อไป

Kotter และ Cohen (2002) จากหนังสือ The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations โดยนำเสนอแนวคิด 8 ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จ (The Eight Stages of Successful Large-Scale Change) ตามภาพประกอบ 2.2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้พนักงาน (Create a Sense of Urgency)

การอธิบายถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งให้เห็นถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หากองค์กรยังเพิกเฉยต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับรู้จนเกิดเป็นความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งสามารถเกิดการต่อต้านจากพนักงานได้หากองค์กรสื่อสารข้อมูลอย่างไม่มีประสิทธิภาพการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนบางครั้งควรได้รับการพัฒนาโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้พนักงานออกจากพฤติกรรมที่ทำเป็นประจำทุกวันและมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

2. สร้างทีมผลักดันการเปลี่ยนแปลง (Build the Guiding Team)

เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างทีมผู้นำเพื่อเป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องเป็นหัวหน้าทีมในการเปลี่ยนแปลง หรือผู้ที่มีทักษะที่เหมาะสม มีความเป็นผู้นำ มีอิทธิพลต่อผู้อื่น และแนวร่วมภายในทีมผู้นำจะต้องมาจากทุกส่วนในหน่วยงาน ซึ่งเป็นบุคคลที่พนักงานคนอื่นเชื่อฟังและคล้อยตามการเปลี่ยนแปลง เพื่อทีมผู้นำจะช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน และได้รับการยอมรับจากพนักงานในองค์กรให้มาร่วมทีมงาน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย (Get the Vision Right)

หากการเปลี่ยนแปลงขาดทิศทางและจุดมุ่งหมายก็ไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ วิสัยทัศน์ คือ จุดหมายที่ทำให้เกิดแผนการและกลยุทธ์ทั้งหมด เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีการมองเห็นอนาคตที่เป็นไปได้และกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และวางเป้าหมาย เพื่อให้พนักงานในองค์กรมองเห็นภาพเดียวกันจากมุมมองเดียวกัน ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงยิ่งขึ้น

4. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicate for Buy-In)

หลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ที่องค์กรต้องการจะไปถึงในอนาคต ขั้นตอนถัดมาคือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้พนักงานรับรู้ผ่านหลากหลายช่องทางการสื่อสารภายในขององค์กร สิ่งสำคัญ คือ ข้อมูลที่สื่อสารจะต้องมีเนื้อหาชัดเจน ภาษาที่ใช้ในการสื่อสารเข้าใจง่าย และตรงไปตรงมาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มุ่งเน้นให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

รวมทั้งเปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับเพื่อเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง

5. การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน (Empower Action)

เมื่อพนักงานเกิดการยอมรับและเริ่มลงมือดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ใหม่ ขึ้นต่อไป คือ การทลายกำแพงที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรมุ่งเน้นไปที่ความรู้สึกรู้สึกของพนักงาน การปรับความรู้สึกที่ไม่เกิดผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ความคิดเห็นที่มาจากอคติของพนักงาน ความรู้สึกไม่มั่นใจในการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานเกิดความกลัวไม่กล้าทำสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากสิ่งที่ทำในชีวิตประจำวัน กลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ปรับแผนการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง การจัดฝึกอบรมเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ใหม่ รวมไปถึงการใช้กฎระเบียบจัดการกับบุคคลที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Create Short-Term Wins)

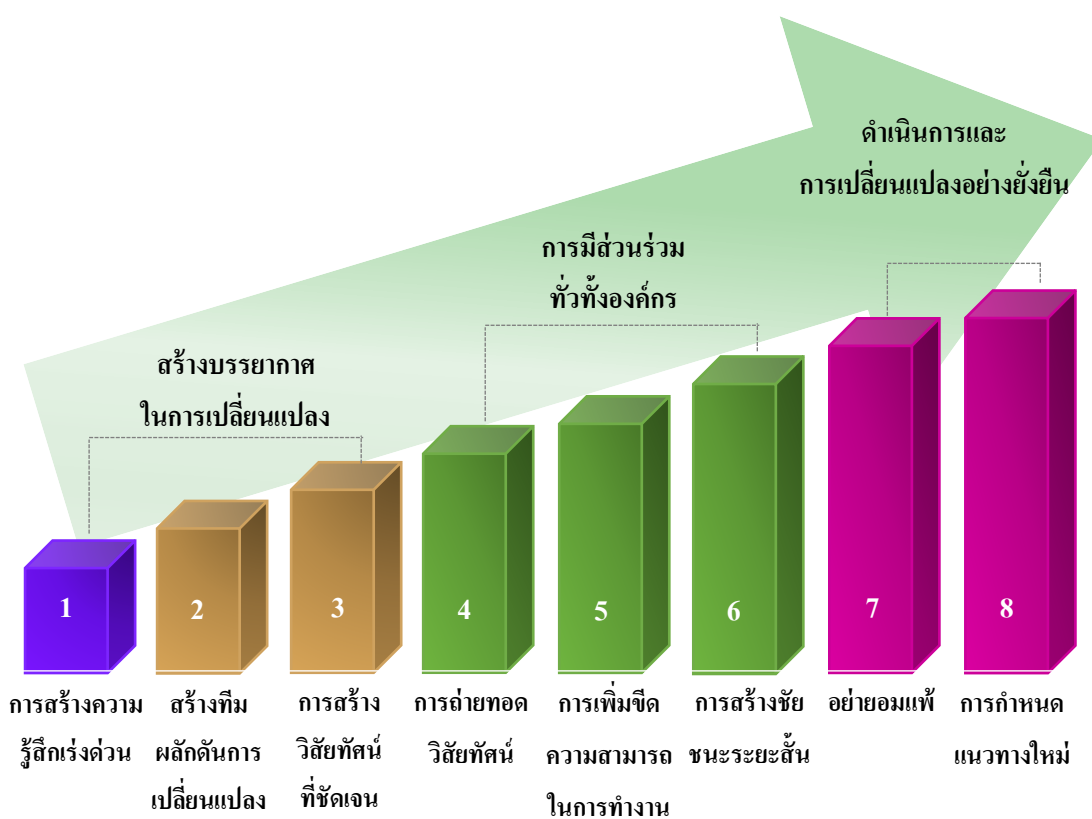
การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการประสบความสำเร็จ อาจทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้สึกหมดหวังหรือเบื่อหน่ายกับการรอคอยชัยชนะในอนาคต ดังนั้น การมีชัยชนะระยะสั้นในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในความพยายามเปลี่ยนแปลง เช่น การมอบรางวัลแก่พนักงานที่แสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพื่อดึงดูดให้พนักงานคนอื่นในองค์กรให้ปฏิบัติตาม ทำให้พนักงานรู้สึกประสบความสำเร็จ และเป็นแรงผลักดันให้มีความพยายามเพื่อสร้างความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ต่อไป

7. อย่ายอมแพ้ (Don't Let up)

เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรสามารถเกิดความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา นอกจากการทำงานปัจจุบันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ พนักงานยังคงต้องพยายามสร้างความเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าจากภาระงานที่เพิ่มขึ้นจนกลายเป็นล้มเลิกความพยายามเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น องค์กรควรมีการดำเนินกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องกระทำก่อน เพื่อการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม

8. การกำหนดแนวทางใหม่ (Make Change Stick)

การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีพลังอำนาจต่อองค์กรสูง เป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมและค่านิยมที่ใช้ร่วมกันของพนักงานในองค์กร หากองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วก็สามารถกลับไปสู่สภาพเดิมได้เช่นกัน ดังนั้น องค์กรจะต้องเน้นย้ำให้พฤติกรรมใหม่ของพนักงานในองค์กรเชื่อมโยงกับความสำเร็จ ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดำเนินการบริหารที่เหมาะสมเพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้คงอยู่กับองค์กร สนับสนุนวัฒนธรรมใหม่ผ่านการฝึกอบรมและการให้คำแนะนำ การให้อิทธิพลหรือตำแหน่งแก่พนักงานในองค์กรที่ทำตามบรรทัดฐานใหม่ การที่พนักงานในองค์กรซึมซับวัฒนธรรมใหม่ ทำให้องค์กรสร้างรากฐานที่มั่นคงขึ้น



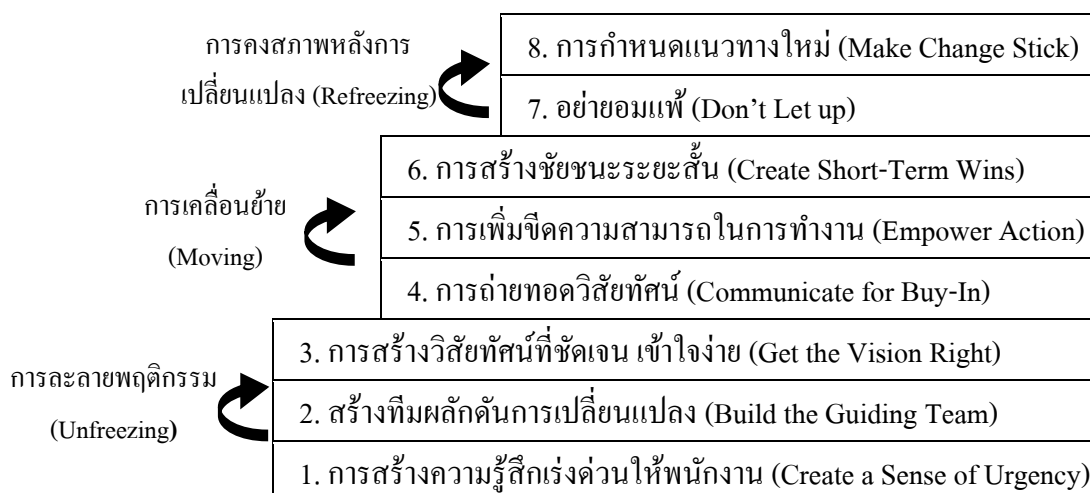
ภาพประกอบ 2.2 แนวคิด 8 ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จ

ที่มา: Webster (n.d.)

จากภาพประกอบ 2.2 แสดงถึงแนวคิด 8 ขั้นตอนของ Kotter สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยเริ่มต้นจากการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงานรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ต่อมาคือการสร้างทีมผู้นำเพื่อเป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลง

และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย หลังจากนั้นจึงดำเนินการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้พนักงานรับรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการสร้างชัยชนะระยะสั้น เพื่อลดความรู้สึกหมกหมองในการรอคอยความสำเร็จในอนาคต ในระหว่างช่วงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถเกิดความล้มเหลวขึ้นได้ ดังนั้น จึงควรดำเนินกิจกรรมสำคัญและจำเป็นต้องทำอย่างแน่นอน เพื่อการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม ท้ายที่สุดทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดำเนินการบริหารที่เหมาะสม เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ให้คงอยู่กับองค์กร ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 แนวคิดของ Lewin และ Kotter เป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลให้ประสบความสำเร็จ และสามารถรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Vora, 2013) ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง มีความคล้ายคลึงกันอย่างมาก จากแนวคิด 3 ขั้นตอนแรกของ Kotter คือ การสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงาน สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงถึงขั้นตอนการละลายพฤติกรรมตามแนวคิดของ Lewin ที่ให้ความสำคัญกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงานเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรให้เข้าสู่ขั้นตอนถัดมาของ Kotter คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และการสร้างชัยชนะระยะสั้น แสดงถึงขั้นตอนการเคลื่อนย้ายช่วงการปรับเปลี่ยนจากพฤติกรรมแบบเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ตามที่ต้องการ จากนั้นจึงเข้าสู่ขั้นตอนของ Kotter การเสริมแรงเพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานร่วมแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องออกมามากยิ่งขึ้น และการกำหนดแนวทางใหม่ ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Lewin แสดงถึงขั้นตอนการคงสภาพหลังการเปลี่ยนแปลง การรักษาเสถียรภาพของจุดสมดุลใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมใหม่ที่ถูกสร้างให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะไม่กลับไปเป็นแบบเดิมอีก (Kazmi & Naarananoja, 2014) ดังที่ปรากฏในภาพประกอบ 2.3 การซ้อนทับของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Lewin และกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอนตามแนวคิดของ Kotter



ภาพประกอบ 2.3 การซ้อนทับของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 2 แนวคิด
ที่มา: Meade (2013)

ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งเน้นในเรื่องความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง (Awareness for Change) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลให้พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ (Trust in Leader) ซึ่งเป็นบุคคลต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ตัวแปรทั้ง 2 จึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการตอบสนองของพนักงานในรูปแบบของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามหลักแนวคิด นำไปสู่การบรรลุตามนโยบายและทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง (Awareness for Change)

ความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง (Awareness for Change) เป็นแนวคิดเชิงจิตวิทยา (Psychological Approach) ผสมผสานกับแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) ตามแนวคิดของ Kurt Lewin (Burnes, 2004) ที่สอดคล้องกับ Kotter และ Cohen (2002) ได้กำหนดให้ความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นขั้นตอนเริ่มแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.3.1 ความหมายของความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

ความตระหนัก ตามความหมายของพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2555) ได้ให้ความหมาย คือ รู้ประจักษ์ชัด รู้ชัดแจ้ง ดังนั้น ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง จึงหมายถึง การรู้ประจักษ์ชัดหรือรู้ชัดแจ้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความหมายโดยนัย คือ การรู้ชัดถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลง เข้าใจชัดเจนถึงเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ ส่งผลให้เกิดจิตสำนึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Conner และ Patterson (1982) กล่าวว่า การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเริ่มแรกขององค์กรจำเป็นต้องมีความชัดเจน องค์กรจะต้องมีกระบวนการพัฒนาให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นหรือเป็นไปได้ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรและอาจส่งผลกระทบต่อตัวพนักงาน

Nadler และ Tushman (1989) อธิบายว่า คนภายในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและมีติของการเปลี่ยนแปลงเป็นครั้งแรก การเข้าใจถึงความจำเป็นและความต้องการทุกเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

Hiatt และ Creasey (2012) ระบุว่า ความตระหนักถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องคำนึงก่อน

Rogiest, Segers, และ Witteloostuijn (2015) อธิบายความหมาย คือ ความมุ่งมั่นที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้นเมื่อบุคคลตระหนักถึงคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรช่วยลดความไม่แน่นอน และช่วยให้พนักงานสามารถเตรียมตัว ซึ่งจะช่วยเพิ่มการรับรู้ในเชิงบวกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

Howard (2009) ได้ระบุว่า เมื่อพนักงานได้รับทราบนโยบายขององค์กรไม่ว่าจะผ่านการปฐมนิเทศ การจัดেলাทางสังคมขององค์กร หรือการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง พนักงานจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐานพฤติกรรมที่คาดหวัง เพื่อนำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจและคงอยู่กับองค์กร

จากการให้ความหมายที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สามารถสรุปความได้ว่า การรู้ชัดถึงการเปลี่ยนแปลง เข้าใจถึงเป้าหมายใหม่ที่องค์กรวางไว้ จนเกิดเป็นจิตสำนึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.3.2 ความสำคัญของความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

อุปสรรคที่สำคัญที่สุดของการประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ พนักงาน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร องค์กรจึงไม่สามารถ

มองข้ามบทบาทของพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Rothermel & LaMarsh, 2012) ซึ่งในช่วงเตรียมความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นรากฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะสามารถทำให้เกิดการตอบรับจากพนักงานทั้งการสนับสนุนหรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Bloch-Flynn & Vlach, 1994) โดยการตอบสนองต่อความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นมี 2 ขั้นตอน คือ 1) การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และ 2) สร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Conner & Patterson, 1982) ผู้บริหารควรตระหนักว่าพนักงานจำนวนมากไม่เคยรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรจะต้องสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความตระหนักให้พนักงานรับรู้และเห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การสื่อสารอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่พนักงานอาจจะสูญเสียหรือสิ่งที่ควรเลิกปฏิบัติ ช่วยให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (DuFrene & Lehman, 2014) แม้กระทั่งข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความไม่แน่นอนลง ทำให้เพิ่มการรับรู้และปรับปรุงการตัดสินใจของพนักงานได้ (Rogiest et al., 2015)

องค์กรควรใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างกันในระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อความตระหนักและส่งผลต่อระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Pervez et al., 2012) อาทิเช่น การจัดสัมมนาโดยเชิญชวนผู้เชี่ยวชาญด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาจากสายงานภายในหรือภายนอกมาให้ความรู้แก่พนักงาน การฝึกอบรมเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารภายใน เช่น การประชุม บันทึกในกล่องจดหมายของพนักงาน อินทราเน็ตขององค์กร และรูปแบบอื่น ๆ เป็นส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลง และผลเสียที่จะเกิดขึ้นหากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับกับสถานการณ์นั้น ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Bloch-Flynn & Vlach, 1994) แต่หากพนักงานมีความเพิกเฉย หรือไม่ได้ติดตามข้อมูลข่าวสารที่องค์กรสื่อสาร ย่อมมีโอกาสที่พนักงานจะไม่ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กร (Howard, 2009) หากเกิดความสับสนในทิศทางการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ข่าวสารที่บิดเบือน ซึ่งจะกระทบต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในที่สุด ดังนั้น การทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพให้พนักงานมีทัศนคติในที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรกลายเป็นความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็น ซึ่งสิ่งดังกล่าวหากองค์กรสามารถดำเนินการได้

ก็หมายถึง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานที่สามารถส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตประสบความสำเร็จ (Rothwell, 2005)

กล่าวโดยสรุป ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ผ่านการสื่อสารข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนให้แก่พนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการรับรู้ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจของพนักงาน และความเข้าใจถึงสาเหตุหรือความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จนกลายเป็นความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงควรมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างในการดำเนินขั้นตอนต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้อง จนเกิดเป็นความตระหนัก ส่งผลต่อระดับของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่จะดำเนินการตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ขององค์กร ดังนั้น การสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น อีกทั้งเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงาน จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในผู้นำ (Trust in Leader)

ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ (Trust in Leader) เป็นเรื่องของความรู้สึกส่วนบุคคลที่เกิดขึ้นภายในระหว่างบุคคลภายใต้การบังคับบัญชาของบุคคลซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งความเชื่อมั่นในผู้นำเป็นประเด็นสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การศึกษาในครั้งนี้จึงให้ความสำคัญต่อความเชื่อมั่นในผู้นำของกลุ่มพนักงานที่มีส่วนสำคัญสำหรับการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร

2.4.1 ความหมายของความไว้วางใจ (Trust)

Morgan และ Hunt (1994) กล่าวว่า ความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์สุจริตเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ

Mayer, Davis, และ Schoorman (1995) ระบุว่า ความตั้งใจของฝ่ายหนึ่งที่ยอมรับความเสี่ยงต่อการกระทำของอีกฝ่ายตามที่คาดหวังไว้ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถ การตรวจสอบ หรือการควบคุมส่วนอื่น ๆ

Sloyan (2009) ระบุว่า เป็นความคาดหวังหรือความเชื่อมั่นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่การกระทำในอนาคตของผู้นำจะเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นอันตรายต่อผลประโยชน์ของตนเอง

อนัญญา อุทัยปรีดา (2556) ให้ความหมายว่า ความไว้วางใจ คือ ความคาดหวังที่ถูกพัฒนาขึ้นภายในตัวบุคคล และเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพ ดังนั้น บุคคล หรือกลุ่มบุคคลจึงมีลักษณะแปรผันตามความเชื่อมั่นของเขาและมีปฏิกิริยาซ้ำ ๆ ต่อบุคคลหรือสิ่งที่เขาไว้วางใจ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นเมื่อได้รับรู้ถึงความน่าไว้วางใจหรือความซื่อสัตย์จากบุคคลหรือสิ่งเหล่านั้น

อารีวัลย์ เศษาคิลก (2557) ได้นิยามความหมายไว้ คือ ความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่น ทั้งด้านคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามความเหมาะสม และเป็นความเต็มใจที่จะยอมรับ ความเสี่ยงบนความคาดหวังว่าผู้นั้นจะปฏิบัติตามที่ให้สัญญาโดยไม่คำนึงถึงการติดตามหรือการควบคุม

นิชชีมา สุพรรณคง (2552) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จความสามารถของพนักงานทุกระดับที่จะทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดและการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรในระยะยาว

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร (2541) นิยามความไว้วางใจว่า ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ การให้การยอมรับหรือความคาดหวังในทางบวกของบุคคลขององค์กรคนหนึ่งที่มีต่อบุคคลอื่นว่าจะเป็นที่พึงพิง และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ได้สำเร็จ โดยการปฏิบัติที่คาดหวังนั้นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อบุคคลอื่น และเอื้อต่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

Vakola (2013) ได้ระบุว่า การสร้างความไว้วางใจเป็นแนวทางในการสร้างความพร้อมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อถือถือถือว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการบรรลุการเปลี่ยนแปลง

Mishra และ Mishra (2008) ได้ระบุปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การเปิดเผย (Openness) ความสามารถ (Competence) และความเอาใจใส่ (Compassion) เป็นพื้นฐานที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดแก่พนักงาน ซึ่งพนักงานสามารถเห็นถึงปัจจัยทั้ง 4 ด้านในตัวผู้นำได้รับจากประสบการณ์ในหลาย ๆ สถานการณ์

Kim, Wang, และ Chen (2016) อธิบายว่า ความไว้วางใจที่มีต่อกันและกันขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาวะทางอารมณ์ระหว่างผู้ที่มอบความไว้วางใจ (Trustor) และผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Trustee) ซึ่งสะท้อนความเชื่อเกี่ยวกับความสามารถ ความน่าเชื่อถือ และความซื่อสัตย์ของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ

จากนิยามความไว้วางใจจากนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่าความไว้วางใจ คือ ความรู้สึกของบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจของบุคคลนั้น ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยความเต็มใจการยอมรับต่อบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งภายใต้สถานการณ์หนึ่ง

ตามบริบทของงานวิจัย คือ ความรู้สึกของพนักงาน แสดงออกถึงการเต็มใจยอมรับ และการกระทำตามนโยบายการเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กร

2.4.2 ผู้นำ (Leader) และผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

กรพินทร์ ศรีสุภา (2550) ได้กล่าวว่า การเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อชักจูงพนักงานให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ด้วยความเต็มใจ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2545) ได้ระบุว่า ผู้นำ คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ

Robbins, Decenzo, Coulter, และ Woods (2013) อธิบายว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นและมีอำนาจในการบริหารองค์กร

Yukl (2013) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักในการบริหาร และมีอิทธิพลสูงสุดภายในกลุ่ม โดยสมาชิกคนอื่นในกลุ่มรับบทบาทเป็นผู้ตาม

Shackleton (1995) ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ติดตาม

Thompkins (2015) กล่าวว่า ผู้นำมีหน้าที่รับผิดชอบในการให้คำแนะนำแนวทางแก่พนักงานของตน และมีหน้าที่รับผิดชอบต่อองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากนิยามผู้นำตามที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดภายในกลุ่มมีอำนาจตัดสินใจและการบริหาร เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้และสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร อีกทั้งได้มีผู้ให้ความหมายของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในหลายทัศนะ ดังนี้

พัชรนันท์ กลั่นแก้ว (2552) ได้ระบุว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะเด่นในด้านความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ต้องมีอำนาจในการสนับสนุนการหาทรัพยากรและสรรหาบุคคลที่มีความสามารถ รวมถึงการเปิดกว้างให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพของผลดีที่จะเกิดในอนาคต และรับรู้ถึงผลกระทบที่จะได้รับต่อสมาชิกโดยตรง

Navarro (2008) ได้กล่าวว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในระหว่างการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เพื่อกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง

Fernandez และ Rainey (2006) ได้อธิบายถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นบุคคลที่นำ เคารพ มีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง และเป็นแรงผลักดันให้แก่พนักงานในการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง

Montuori และ Donnelly (2017) กล่าวว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวใจสำคัญ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและการเปลี่ยนแปลงความคิด สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

Sutton (2007) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มองเห็นการเปลี่ยนแปลง เป็นโอกาส เข้าใจถึงวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้อง และทำให้การเปลี่ยนแปลง เกิดประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากนิยามผู้นำตามที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่เป็น หัวใจสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องมีอำนาจในการสนับสนุนการหาทรัพยากรและ สรรหาบุคคลที่มีความสามารถ รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เพื่อกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความรู้ความเข้าใจของบุคคลนั้น ตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วยความเต็มใจการยอมรับต่อ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดภายในกลุ่ม ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ที่แสดงออกถึงการเต็มใจยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย การเปลี่ยนแปลงของผู้นำองค์กร

2.4.3 ความสำคัญของความเชื่อมั่นในผู้นำ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ องค์ประกอบที่สำคัญของการ ริเริ่มและดำเนินการเปลี่ยนแปลง ย่อมต้องมีผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ต้องเป็นบุคคลที่มีความเข้าใจในปัญหาองค์กรทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร เป็นแรงกระตุ้น ให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาเรื่องของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Vora, 2013) ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่รับบทบาททั้งผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงและผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จึงถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและเหมาะสมที่สุดต่อความสำเร็จใน การเปลี่ยนแปลงองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2545)

นอกจากการสร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงแล้ว นั้น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของผู้นำที่มีบทบาท

เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Armenakis et al., 1993) ด้วยเช่นกัน การตอบสนองของผู้นำในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง แสดงถึงคุณภาพของผู้นำ การเอาใจใส่ใจพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจบทบาทผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การรับฟังและแสวงหาวิธีการ การร่วมมือกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Grieve, 2005) ความไว้วางใจจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Butler, 1991) ในบางครั้งสามารถชดเชยการขาดข้อมูลและความไม่แน่นอนที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Sloyan, 2009) การตัดสินใจที่จะไว้วางใจของพนักงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ (Mayer et al., 1995) หากผู้นำองค์กรได้คาดการณ์หรือวางแผนไว้ ถือเป็นเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์กร สามารถช่วยลดความวุ่นวาย และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่อาจเกิดขึ้น (Coram & Burnes, 2001) โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

ความไว้วางใจร่วมกันสามารถเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำและพนักงานเชื่อใจกันและกัน เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความตระหนักถึงเจตนาและความไว้วางใจของผู้นำ (Kim et al., 2016) ผู้นำสามารถสร้างความเชื่อใจให้พนักงานรับรู้ได้ เพื่อการสนับสนุนและลดช่องว่างความไว้วางใจ โดยใช้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การรับฟังและเข้าใจความกังวลของพนักงาน 2) การปฏิบัติตามคำพูด 3) ปฏิบัติตามข้อผูกพัน และ 4) ส่งเสริมให้พนักงานมีเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (Graham, 2014) ผู้นำควรส่งเสริมความไว้วางใจจากพนักงาน โดยส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด ด้วยการเน้นข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอต่อการตัดสินใจ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน (Vakola, 2014) สิ่งสำคัญสำหรับช่วงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารภายในที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อสร้างแรงสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ผู้นำต้องเป็นผู้พูดด้วยตนเอง โน้มน้าวใจพนักงานด้วยเนื้อหาที่อธิบายปัญหาและความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญ แล้วจึงนำเสนอวิสัยทัศน์ที่เป็นทางออก รับฟังความคิดเห็นจากพนักงาน สร้างเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กล่าวถึงผลกระทบและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และการใช้ภาษาในทางบวก เมื่อพนักงานได้รับรู้ถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับพวกเขาโดยตรงทำให้เกิดการยอมรับและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากนั้น การสร้างบรรยากาศความรู้สึกถึงปลอดภัยให้กับพนักงาน เพื่อที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ช่วยให้นักงาณเกิดความมุ่งมั่น สร้างความมั่นคง และความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Mayer et al., 1995) การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเตรียมพร้อมแนะนำและสนับสนุนกระบวนการดังกล่าว (Grieve, 2005) ความไว้วางใจในผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เมื่อความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถูกมองในเชิงบวกจะได้รับการยอมรับจากพนักงาน และหากผู้นำเข้าใจประเด็นที่

มีความสำคัญต่อพนักงานย่อมมีแนวโน้มที่พนักงานเชื่อว่าผู้นำจะทำหน้าที่แทนตนเอง และสนับสนุนผู้นำเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของตนเอง (Holt, 2002)

กล่าวโดยสรุป ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำองค์กรเป็นองค์ประกอบในการสร้างความพร้อมให้แก่พนักงานเพื่อความสำเร็จในเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงการวางนโยบายแนวคิด ผู้นำต้องวางแผนให้มีสอดคล้องสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และมอบให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนำไปปฏิบัติ (Conner & Patterson, 1982) หากพนักงานยังมีพฤติกรรมที่ยึดติดอยู่กับ ค่านิยม หรือ วัฒนธรรมองค์กรย่อมเป็นเรื่องยากที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ผู้นำจึงมีความสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับและพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังนั้น การวัดความเชื่อมั่นในผู้นำเป็นการประเมินถึงความเชื่อถือในผู้นำของพนักงานในองค์กรที่มาจาก การรับรู้ของพนักงาน และความเชื่อมั่นในการรับรู้ของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแผนหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)

2.5.1 ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

วิภาวดี วรรณประชา (2557) กล่าวว่า ความพร้อม คือ การรับรู้สภาวะการต่าง ๆ ทั้งทางด้านร่างกายและด้านจิตใจ เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามกระบวนการคิด และการตัดสินใจของบุคคล และสามารถดำเนินการกับกิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ

ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558) ได้ให้ความหมายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ การกระทำขององค์กรที่พยายามทำให้โครงสร้างและระบบทั้งหมดอยู่ในสภาพดีขึ้น ทั้งเทคโนโลยี ทักษะ หรืออื่น ๆ ที่เป็นสิ่งแปลกใหม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยองค์กรพร้อมที่จะยอมรับและสร้างเป็นจุดแข็งขององค์กร โดยคาดว่าจะก้าวหน้ามากกว่าองค์กรอื่น ๆ

Zayim และ Kondakci (2015) กล่าวว่า การเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดการสร้างพฤติกรรมในทางบวก ทักษะ และแนวความคิดต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร

Navarro (2008) อธิบายว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ องค์ความรู้ที่ประกอบด้วยชุดของความรู้สึกและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลเตรียมพร้อมที่จะ

เปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดความเข้าใจ และยินดีที่จะเปลี่ยนแปลงเพราะการรับรู้ในความจำเป็นขององค์กร

Ahmad และคณะ (2017) ได้ระบุว่าเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับขอบเขตการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

Armenakis และคณะ (1993) ได้ให้ความหมายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความเชื่อ ทศนคติ และเจตนาารมณ์ของสมาชิกในองค์กร เพื่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้สำเร็จ

จากการให้นิยามที่ได้กล่าวถึงข้างต้น สรุปความได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม โดยแสดงออกถึงการกระทำที่สนับสนุนต่อนโยบายการเปลี่ยนแปลง และแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่

ในการศึกษาครั้งนี้ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง คือ การรับรู้ของพนักงานในองค์กรถึงสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม โดยแสดงออกถึงการกระทำที่สนับสนุนต่อนโยบายการเปลี่ยนแปลงสำหรับการปฏิรูปองค์กร และทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต

2.5.2 ความสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยปราศจากความเต็มใจของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Vakola, 2013) พนักงานสามารถพัฒนาทัศนคติที่ดีและพฤติกรรมเมื่อมีความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Shah, 2009) โดยความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับ 2 ประเด็น คือ 1) ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ความแตกต่างระหว่างสถานะที่ต้องการกับสถานะปัจจุบันขององค์กร และ 2) ประสิทธิภาพส่วนบุคคลและส่วนรวมที่ได้รับผลกระทบจากความพยายามในการเปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ความพร้อมมีอิทธิพลต่อความตั้งใจและการตอบสนองของพนักงาน ซึ่งความตั้งใจและการตอบสนองแสดงถึงผลลัพธ์พฤติกรรมของความพร้อมที่พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงการยอมรับหรือปฏิเสธการสร้างการเปลี่ยนแปลง (Holt, 2002) ดังนั้น การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จึงเป็นการเริ่มต้นด้วยการประเมินความน่าเชื่อถือและความถูกต้องเกี่ยวกับความสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009)

Hicks และ McCracken (2011) ระบุว่า การกำหนดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง สามารถประเมินระดับความพร้อมได้จาก 3 ปัจจัย ดังนี้

1. การยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

การรับรู้เป็นขั้นตอนแรกสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร หากองค์กรดึงดูความสนใจไม่ได้ พนักงานก็ย่อมมองไม่เห็นความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลงผ่านการรับรู้วิธีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 จัดการประชุม / การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างเป็นทางการ เน้นการสร้างพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

1.2 การให้ข้อเสนอแนะ / ผลสะท้อนกลับ เพื่อให้พนักงานสามารถรับรู้มุมมองของบุคคลอื่น

1.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเน้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2. ความเต็มใจในการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว ย่อมมีโอกาสที่พนักงานไม่เต็มใจกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรตั้งเป้าหมาย ดังนั้น การมีสิ่งจูงใจเป็นตัวช่วยให้พนักงานในองค์กรเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจภายนอก คือ ผลประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อพนักงานแสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ เช่น รางวัล คำชมเชย และ 2) สิ่งจูงใจภายใน คือ สิ่งที่เกิดจากความเชื่อว่าการแสดงพฤติกรรมบางสิ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจทางด้านจิตใจ เช่น การได้รับการยอมรับหรือการมีชื่อเสียง ช่วยจูงใจให้แสดงพฤติกรรมออกมา ดังนั้น องค์กรจะต้องค้นหาว่าสิ่งใดคือสิ่งจูงใจพนักงานให้เต็มใจร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง

3. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

แม้ว่าพนักงานตระหนักถึงความจำเป็นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น พนักงานต้องรู้ว่าทำอะไรและทำอย่างไรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผล สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึง คือ ความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการแสดงพฤติกรรมของพนักงานที่องค์กรต้องการ ผ่านการฝึกอบรมหรือการให้คำปรึกษา

ระดับความพร้อมอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับแต่ละเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง พนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานะที่กำลังเกิดขึ้น ได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป (Fernandez & Rainey, 2006) และเต็มใจสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงตามสิ่งที่เห็นว่าเป็นความสมควรระหว่าง

ต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดการจัดรูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการสนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Vakola, 2013) เมื่อองค์กรรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น การสื่อสารข้อมูลให้พนักงานรับรู้อย่างถูกต้องและชัดเจน สร้างเป็นความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และสร้างความไว้วางใจในผู้นำให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางการสร้างความพร้อมให้พนักงานเกิดการปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงองค์กรดำเนินการโดยผู้นำ มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน คือ สถานการณ์ที่อธิบายขององค์กรเมื่อเริ่มการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยส่วนบุคคล อธิบายว่าใครมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง เช่น พนักงานในองค์กร และความตั้งใจหรือการตอบสนอง คือ ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมหรือทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Holt, 2002) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจึงมีความสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ในการศึกษาครั้งนี้ได้นำระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมาศึกษาว่าพนักงานในองค์กรมีแนวโน้มความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด โดยอาศัยองค์ประกอบจากความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และบทบาทของผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้องค์กรก้าวผ่านวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เกิดเป็นการยอมรับในนโยบายการเปลี่ยนแปลง การเต็มใจให้ความร่วมมือ และมีส่วนร่วมที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากตัวพนักงาน เพื่อนร่วมงาน ไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

พรนัชชา พุทธหูน (2559) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหงในประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย ซึ่งกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับนโยบายและการเปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ยุค พบว่า ยุคแรก (พ.ศ. 2526 – พ.ศ. 2536) มีการปรับตัวในลักษณะของการตั้งรับ การปรับนโยบายโดยการตัดสินใจในการขยายสถานศึกษาเพิ่มขึ้นอีก 1 แห่ง เพื่อรองรับจำนวนนักศึกษาที่เพิ่มขึ้น และการส่งเสริมการเขียนและการผลิตตำรา รวมทั้งสื่อการสอนในรูปแบบต่าง ๆ ให้ทั่วถึง

แก่นักศึกษาในจังหวัดต่าง ๆ ต่อมายุคที่สอง (พ.ศ. 2537 – 2550) ดำเนินนโยบายเชิงรุก มีการจัดตั้งโครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีความหลากหลายในรูปของคณะ/สำนัก/ สถาบัน/ศูนย์ และสาขา วิทยบริการเฉลิมพระเกียรติรวม 40 หน่วยงาน และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตมาประยุกต์ใช้ ทำให้การเรียนการสอนสามารถเข้าถึงผู้เรียนได้โดยตรง ในยุคที่สาม (พ.ศ. 2551 - 2557) มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้แนวโน้มจำนวนนักศึกษาที่จะสมัครเข้าศึกษาลดลง จึงนำนโยบายและแผนการดำเนินงานของทั้งสองยุคมาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยเปรียบเทียบนโยบายในแต่ละยุคเพื่อหาจุดเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Yi, Gu, และ Wei (2017) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้จากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Learning) ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Flexibility) และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Change) โดยเก็บข้อมูลจากองค์กรจำนวน 213 แห่งในสาธารณรัฐประชาชนจีน ผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้จากล่างขึ้นบนมีความสัมพันธ์กับความเร็วและขนาดของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ทำให้องค์กรสามารถรับข้อมูลที่จำเป็นเพื่อเร่งการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และหาโอกาสใหม่สำหรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น ผู้นำควรให้ความสนใจเป็นพิเศษในการสร้างการเรียนรู้จากล่างขึ้นบน เพื่อรับประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกที่ถูกสร้างและรวบรวมโดยพนักงานขององค์กร นอกจากนี้ พบว่าความยืดหยุ่นในการประสานงาน ช่วยอำนวยความสะดวกในการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้จากล่างขึ้นบนกับการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้ดำเนินการปรับปรุงความยืดหยุ่นในการประสานงาน การหาแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ และหรือการสังเคราะห์ทรัพยากรใหม่ ๆ ที่มีอยู่และภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่

Fernandez และ Rainey (2006) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ประสบความสำเร็จของรัฐบาล พบว่า ผู้นำและผู้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญกับ 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องตรวจสอบและโน้มน้าวให้สมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ เสนอภาพในอนาคตด้วยการสื่อสารอย่างง่าย และจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมในหมู่พนักงาน
2. การจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาหลักสูตรหรือกลยุทธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่กำหนดต้องได้รับการเปลี่ยนไปสู่การดำเนินการ พร้อมกับกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนในการบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างการสนับสนุนภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลง และเอาชนะการต่อต้าน ผู้นำองค์กรต้องสร้างการสนับสนุนภายในสำหรับการเปลี่ยนแปลง และลดแรงต่อต้าน ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักและสมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและวิธีการอื่น ๆ

4. การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง บุคคลหรือกลุ่มภายใน องค์กรควรเป็นผู้สนับสนุนสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ

5. สร้างการสนับสนุนจากภายนอก การเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐยังขึ้นอยู่กับ ระดับการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจการเมืองและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอื่น ๆ ส่งผลกระทบต่อ ผลของการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากความสามารถในการบังคับใช้ การเปลี่ยนแปลงตามกฎหมาย และควบคุมการไหลเวียนของทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์กรของรัฐบาล

6. การจัดสรรทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมักต้องใช้ทรัพยากร ที่เพียงพอต่อการสนับสนุนกระบวนการตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการสื่อสารความจำเป็นในการ เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมพนักงาน การพัฒนากระบวนการ และการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ องค์กรมีทรัพยากรที่ไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ การไม่จัดหาทรัพยากร ที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่ความพยายามในการดำเนินงาน ที่ไม่เต็มความสามารถ ระดับความเครียดของบุคคลจะเพิ่มสูงขึ้น

7. การเปลี่ยนรูปแบบองค์กร องค์กรต้องมีการจัดระเบียบอย่างมีประสิทธิภาพ และ รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เพื่อให้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน สมาชิกขององค์กร ต้องนำนโยบายหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในกิจวัตรประจำวัน ใช้นวัตกรรมผ่านโครงการทดลอง หรือโครงการนำร่อง รวบรวมข้อมูลเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมกับพนักงานกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการเรียนรู้โดยการลงมือทำ

8. ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุม ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาวิธีการแบบ ผสมผสานและครอบคลุมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

Appelbaum และคณะ (2017) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ เปลี่ยนแปลงองค์กร: การวิเคราะห์กรณีศึกษา องค์กรที่ได้รับการวิจัย คือ FinoTechno ซึ่งอยู่ใน ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร โดยแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 2 ส่วน คือ การสัมภาษณ์ ระดับผู้บริหารจำนวน 8 คนที่มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่าย พัฒนาองค์กร ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ และผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากร บุคคล และการเก็บข้อมูลโดยการสำรวจความคิดเห็นระดับพนักงาน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น

ตัวแทนจาก 2 ทีม ได้แก่ ทีม A คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงิน จำนวน 36 คน และ ทีม B คือ วิศวกร จำนวน 20 คน ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระหว่าง การเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในความสำเร็จสูงสุดขององค์กร เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ จะต้องมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อนำพาพนักงานเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร และการสื่อสารข้อมูลที่มีความสำคัญเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเพิ่มการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเพิ่มระดับการสื่อสารบนลงล่าง รวมทั้งเปิดช่องทางให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสารทั้งแนวนอน (Horizontal) และแนวตั้ง (Vertical) เพื่อช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ จากการสำรวจและการสัมภาษณ์ที่ดำเนินการ ผลของการประเมินดังกล่าวจะบ่งชี้ว่าปัจจัยใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพื่อวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ โดยสิ่งสำคัญสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ คือ การที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่เป็นระบบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter มาเป็นกรอบในการวางแผนการดำเนินงาน โดยเน้นสิ่งสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างทั้งในแนวตั้งและแนวนอน เพื่อสร้างโอกาสให้พนักงานพูดคุยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

Stensaker และ Meyer (2012) ได้ศึกษาเรื่องประสบการณ์การเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองของพนักงาน: พัฒนาศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจอิทธิพลของประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรในอดีตส่งผลต่อการตอบสนองของพนักงานอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงในภายหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตรวจสอบว่าพนักงานพัฒนาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงซ้ำ ๆ และผลลัพธ์เชิงลบมากขึ้นหรือไม่ ผ่านการสัมภาษณ์พนักงานบริษัทต่าง ๆ ในประเทศแถบสแกนดิเนเวีย ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดในรูปแบบการตอบสนองของพนักงาน โดยพิจารณาจากระดับประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พนักงานที่มีประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จำกัดจะตอบสนองด้วยพฤติกรรมและอารมณ์ที่รุนแรง ขณะที่พนักงานที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลงมานานจะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่น้อยกว่า และตอบสนองด้วยการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่า บทบาทที่สำคัญในการวางแผนการเปลี่ยนแปลง การจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการจัดเตรียมโครงสร้างที่คุ้นเคยเกี่ยวกับกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการเปลี่ยนแปลง สร้างประสบการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่าประสบการณ์ในเชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงสามารถนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

ในระดับพนักงาน ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญในการอำนวยความสะดวกเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

Sloyan (2009) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจ (Trust) ความสามารถในการเข้าใจ (Sensemaking) และการตอบสนองส่วนบุคคล (Individual Responses) ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อระบุปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ กรณีศึกษาบริษัท เอเพ็กซ์ เป็นบริษัทผลิตและรับเหมาก่อสร้างผ่านทั้งการสัมภาษณ์และการสำรวจ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบมาจากความไว้วางใจของบุคคลใน 1) องค์กร 2) ผู้นำ 3) กระบวนการเปลี่ยนแปลง และ 4) การรับรู้ หากพนักงานมีความไว้วางใจในปัจจัยทั้ง 4 ประการนี้จะเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Mangundjaya และ Soetjipto (2014) ศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ โดยศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐในประเทศอินโดนีเซีย กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำสถาบันการเงินในรูปของรัฐวิสาหกิจ จำนวน 539 คน ผลการศึกษาพบความสัมพันธ์ของการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและความเชื่อมั่นในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากนี้ อายุ และอายุงานมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และความเชื่อมั่นในองค์กร พนักงานที่มีอายุมากกว่าและทำงานในองค์กรมายาวนานจะมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงและความเชื่อมั่นในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในองค์กร องค์กรควรพัฒนาความเชื่อมั่นในองค์กร เช่น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยมากขึ้น การพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ และการมอบหมายให้ผู้อาวุโสในองค์กรเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและมีความเชื่อมั่นในองค์กรสูงขึ้น

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อหาจุดเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยวิธีการเรียนรู้จากการเรียนรู้ระดับล่างขึ้นบน (Bottom-Up Learning) ช่วยส่งผลต่อความเร็วและขนาดของการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญทั้ง 8 ปัจจัย คือ 1) ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างแรงสนับสนุนภายในและการเอาชนะต่อต้าน 4) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง 5) สร้างการสนับสนุนจากภายนอก 6) การจัดหาทรัพยากร 7) การเปลี่ยนรูปแบบองค์กร และ 8) ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างครอบคลุม นอกจากนี้ ประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลง หากพนักงานมีประสบการณ์สะสมจากการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ผ่านมาขององค์กรสูง ย่อมมีอิทธิพลต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

ของพนักงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งการสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เปิดช่องทางให้พนักงานรู้สึก สะดวกสบายในการติดต่อสื่อสารส่งผลต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนา ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้เกิดเป็นความไว้วางใจกัน ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงพนักงาน มีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง เกิดเป็นการยอมรับความคิดริเริ่ม ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (พรนัชชา พุทธหุน, 2559; Appelbaum et al., 2017; Fernandez & Rainey, 2006; Mangundjaya & Soetjipto, 2014; Stensaker & Meyer, 2012; Yi et al., 2017)

2.6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

Schalk, Campbell, และ Freese (1998) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม ของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานฝ่ายขาย ช่างเทคนิคและสายการผลิตขององค์กรด้านการ สื่อสาร โทรคมนาคมรายใหญ่ในประเทศออสเตรเลีย โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานฝ่ายขาย จำนวน 105 คน แขนกช่างเทคนิคและสายการผลิต จำนวน 115 คน ซึ่งมีข้อมูลที่ใช้งานได้ จำนวน 220 ชุด ผลการวิจัยพบว่า วิธีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุน และการมีส่วนร่วม ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความตระหนักของพนักงาน ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ ทำให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว อีกทั้งแสดงถึงความสัมพันธ์เชิง บวกกับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน

DiFonzo และ Bordia (1998) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความไม่แน่นอนในระหว่าง การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากบริษัทจำนวน 2 แห่ง โดยบริษัท A ดำเนินการสื่อสารอย่างไม่มีคุณภาพ เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงานน้อยเกินไปและมีความล่าช้า โดยพนักงานรับรู้ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผ่านข่าวลือที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการสื่อสารจากองค์กรอย่างเป็นทางการ และ บริษัท B ใช้กลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ให้พนักงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอ การวางแผนร่วมกัน ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นผู้บริหารใน การเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการศึกษาพบว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยลดความไม่แน่นอนหรือข่าวลือลงได้ อีกทั้งช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจของพนักงาน

Gomes และคณะ (2016) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินบทบาทด้านการรับรู้ของ พนักงานในธุรกิจโรงแรม โดยมีตัวแปรทำนาย คือ การจัดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์กร ตัวแปร กลาง คือ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร จากกลุ่มธุรกิจ โรงแรมในเครือที่ดำเนินธุรกิจหลักในประเทศโปรตุเกส ผลการวิจัยพบว่า การจัดกิจกรรม

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันและการรับรู้ของพนักงานในการสนับสนุนองค์กร การรับรู้ในการสนับสนุนมีบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ที่องค์กรพัฒนากระบวนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การสื่อสารภายในมีบทบาทสำคัญในการดำเนินการที่มีโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงเป็นกลไกที่เข้มแข็งในการพัฒนาความมุ่งมั่นของพนักงาน และเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่ดี ไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

Tariq และคณะ (2011) ได้ศึกษาถึงผลกระทบของการปรับตัวของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) การสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และวัฒนธรรมที่ดี (Culture) มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) การปรับตัวของพนักงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ใหม่ที่จะเกิดขึ้น โดยองค์กรตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลง และให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Rogiest และคณะ (2015) ได้ศึกษาถึงสภาพแวดล้อม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง จากกลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่ตำรวจของประเทศเบลเยียม จำนวน 134 คน ผลการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ สภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมสูงมีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่รับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีส่วนร่วมสูงจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในด้านความรู้สึกที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมที่เป็นทางการกับความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

Bordia และคณะ (2004) ศึกษาเรื่องความไม่แน่นอนในระหว่างการเปลี่ยนแปลงขององค์กรว่ามีเกี่ยวข้องการควบคุมหรือไม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลจิตเวชที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร จำนวน 222 คน ช่วงอายุระหว่าง 18 ถึง 63 ปี โดยเฉลี่ยอายุ 42.6 ปี เพศชาย 47.7% และเพศหญิง 46.4% ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารอย่างเป็นทางการระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความไม่แน่นอนของพนักงานลง และเพิ่มความรู้สึกในการควบคุมสถานการณ์ส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง เพราะการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความพร้อมและสามารถรับมือกับ

การเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น นอกจากนี้พบความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนกับความเครียดทางจิตวิทยาโดยตรงและทางอ้อม (ผ่านการควบคุม) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และความเครียดทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานและการหมุนเวียนขององค์กร ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความเครียดที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนเกี่ยวกับบทบาทในอนาคต ความมั่นคงในงาน และการมีอาชีพ อาจทำให้พนักงานต้องถอนตัวจากองค์กร

Tang และ Gao (2012) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารระหว่างหน่วยงานและการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อศึกษาผลกระทบของความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการสื่อสารภายในแผนกและการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสาธารณรัฐประชาชนจีน โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานจำนวน 277 คน ในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมโทรคมนาคมในสาธารณรัฐประชาชนจีน เก็บข้อมูลในเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2553 ซึ่งกำลังประสบกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรขนาดใหญ่ เป็นองค์กรใหม่ที่รวมกิจการของรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ 2 แห่งที่มีอยู่เดิมในกิจการโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารในองค์กรถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการแรงต่อต้านของพนักงานระหว่างการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการสื่อสารภายในแผนก และความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงาน ส่งผลกระทบในเชิงบวกต่อการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงาน และการสื่อสารภายในแผนก สามารถกำหนดการตอบสนองของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง พบว่าทัศนคติของพนักงานกับพฤติกรรมของพนักงานมีความสัมพันธ์กัน หากพนักงานรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงานที่มีส่วนร่วมสูงจะทำให้เกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงสูง โดยองค์กรสามารถสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงาน ผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนาการเสริมพลังอำนาจ และวัฒนธรรมที่ดี นอกจากนี้ อิทธิพลต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเกิดจากการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความไม่แน่นอนหรือข่าวลือลงได้ อีกทั้งช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจของพนักงาน พัฒนาความมุ่งมั่นของพนักงาน และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Bordia et al., 2004; DiFonzo & Bordia, 1998; Gomes et al., 2016; Rogiest et al., 2015; Schalk et al., 1998; Tang & Gao, 2012; Tariq et al., 2011)

การจัดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง จำนวน 3 กิจกรรมหลักในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อสร้างความตระหนักใน

การเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงาน ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในงานวิจัยของ Schalk และคณะ (1998) พบว่า วิธีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความตระหนักของพนักงาน จากงานวิจัยของ DiFonzo และ Bordia (1998) ได้สนับสนุนว่าอิทธิพลต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเกิดจากการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยลดความไม่แน่นอนหรือ ขาดข้อมูลได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bordia และคณะ (2004) พบว่า การสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างการเปลี่ยนแปลงช่วยลดความไม่แน่นอนของพนักงานลง และในงานวิจัยของ Rogiest และคณะ (2015) พบว่า สภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ในทำนองเดียวกัน Gomes และคณะ (2016) พบว่า การจัดวางโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันและการรับรู้ของพนักงานในการสนับสนุนองค์กร ในทำนองเดียวกันงานวิจัยของ Tariq และคณะ (2011) พบว่า องค์กรสามารถสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา สอดคล้องกับ Tang และ Gao (2012) พบว่า การสื่อสารในองค์กรถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการแรงต่อต้านของพนักงานระหว่างการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น งานวิจัยนี้จะศึกษาความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ว่าอยู่ในระดับใด จากการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรจัดขึ้น

2.6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในผู้นำ

Haque, TitiAmayah, และ Liu (2016) ได้ศึกษาเรื่องบทบาทของวิสัยทัศน์ในการเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโต ประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 104 คน จากนักศึกษาด้านบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ตั้งอยู่ในรัฐแคลิฟอร์เนียตอนใต้ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะด้านวิสัยทัศน์ และการเติบโตขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงองค์กรเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างการริเริ่มที่มีประสิทธิภาพสำหรับการเติบโตขององค์กร และความสามารถในการแข่งขัน

Demitor (2014) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำในการปฏิบัติ และคุณลักษณะทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับความพร้อมของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลง: การศึกษาเชิงปริมาณ จากกลุ่มตัวอย่างผู้ปฏิบัติงานด้านเวชศาสตร์ทั่วไปของบริษัท A จำนวน 176 คน ซึ่งพบว่าภาวะผู้นำในการปฏิบัติและความพร้อมของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การศึกษาพบว่า บทบาทของพนักงาน เพศ อายุ หรือวาระการดำรงตำแหน่ง มีผลกระทบต่อการศึกษาพบว่า ทัศนคติของพนักงาน วัฒนธรรม และความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงานภาวะผู้นำในการปฏิบัติและคุณลักษณะทางวัฒนธรรมสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรม การรับรู้ และความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

Kim และคณะ (2016) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงานของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างในธุรกิจร้านอาหารเอเชีย จำนวน 46 สาขาทั่วประเทศจีน จำนวน 247 คน พบว่า ความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานและการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนาความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและพนักงานจะมีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เช่น การมีพนักงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทีมงานที่แยกตัวเป็นอิสระ และการพึ่งพาผู้ที่มีอำนาจ นอกจากนี้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ต้องไว้วางใจพนักงานเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้วิธีที่จะทำให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจต่อผู้นำด้วย เช่น การมอบหมายอำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจด้วยตนเอง สามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานได้

Mangundjaya (2013) ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานประจำบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงองค์กร จำนวน 186 คน ผลจากการศึกษา พบว่า ความพร้อมส่วนบุคคลสำหรับการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระบุว่ามีขั้นตอนการผูกพัน 3 ขั้นตอน คือ 1) การเตรียมความพร้อม ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการเปลี่ยนแปลงและระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง 2) การยอมรับ ความเข้าใจของพนักงานและการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และ 3) ความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ พบว่าผู้นำไม่มีความสำคัญต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานในองค์กรที่มีอายุงานมากส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง

Cinite และคณะ (2009) ได้ศึกษาเรื่องการวัดผลการรับรู้ความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง และทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ พบว่า องค์กรที่

ต้องการรับรู้ว่าพนักงานพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรให้ความสนใจกับพฤติกรรมของผู้นำองค์กร ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับขององค์กร การชักจูงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรและผลกระทบต่อการทำงานประจำวันของพนักงาน เพื่อให้สามารถใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุด ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงภาครัฐต้องเข้าใจความซับซ้อนของข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับและประสบผลสำเร็จเมื่อพนักงานเห็นว่าองค์กรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีความเครียดจากงานที่ลดลง และมีแนวโน้มที่จะให้การสนับสนุนองค์กรต่อไป

Mhatre (2009) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ผลกระทบของการรับรู้ความเป็นผู้นำและรับรู้ถึงความสามารถในการเป็นผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลกระทบของการรับรู้ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการเป็นผู้นำการรับรู้เกี่ยวกับประสิทธิภาพของกลยุทธ์ต่อการโน้มน้าวทัศนคติเชิงลบของเป้าหมายไปสู่เชิงบวก จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 221 คน ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการโน้มน้าวใจของผู้นำและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเป้าหมายในเชิงบวกผ่านการรับรู้ความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้นำ ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือสูงใช้ข้อเท็จจริงเชิงตรรกะและข้อโต้แย้งตามวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนสาเหตุ กลุ่มเป้าหมายมีแนวโน้มที่จะเชื่อถือความจริงแท้ของข้อเท็จจริงและข้อโต้แย้งเหล่านี้ และมีแนวโน้มที่จะไว้วางใจตามข้อเท็จจริงที่ได้รับรู้ ทำให้มีโอกาสสูงที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนทัศนคติของกลุ่มเป้าหมาย และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการอย่างมีเหตุผล ซึ่งการรับรู้ความน่าเชื่อถือของผู้นำส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจในผู้นำโดยผ่านการรับรู้ความสามารถของผู้นำ โดยความไว้วางใจในผู้นำจะส่งผลดีในการเปลี่ยนทัศนคติต่อการสนับสนุนองค์กรที่เพิ่มขึ้นในกลุ่มเป้าหมาย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นในผู้นำ พบว่า ความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงาน และความสามารถในการรับมือการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการรับรู้ความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้นำ ซึ่งส่งผลดีในการเปลี่ยนทัศนคติต่อการสนับสนุนองค์กรเพิ่มขึ้นในกลุ่มพนักงาน ผู้นำจึงจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ การชักจูงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร และผลกระทบต่อการทำงานประจำวันของพนักงาน เพื่อการเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Cinite et al., 2009; Demitor, 2014; Haque et al., 2016; Kim et al., 2016; Mhatre, 2009) ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mangundjaya (2013) ที่พบว่าผู้นำไม่มีความสำคัญต่อความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยในช่วง

ระยะเวลาเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารระดับสูงได้ดำเนินกิจกรรมพบปะพนักงานในแต่ละพื้นที่ และเป็นผู้สื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานทราบด้วยตนเอง เพื่อสร้างความเข้าใจถึงสาเหตุการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมความเชื่อมั่นในผู้นำสร้างแรงผลักดันให้พนักงาน เกิดความรู้สึกอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำผลสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมมาตรวจสอบในบริบทของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยงานวิจัยนี้จะศึกษาถึงความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ว่าอยู่ในระดับใด

2.6.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

Armenakis และคณะ (1993) ได้ศึกษาเรื่องการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างความพร้อมเป็นตัวนำการเปลี่ยนแปลงองค์กร และการตรวจสอบกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลเพื่อช่วยในการสร้างความพร้อม ผลการศึกษาพบว่า ประการแรก ความแตกต่างของแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมมีผลต่อการตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายต่อความพยายามในการเตรียมพร้อม ซึ่งสามารถใช้ควบคู่ไปกับสาเหตุเดิมของความต้านทาน เช่น การขาดความไว้วางใจในการวางแผนเตรียมพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ประการที่สอง รูปแบบความพร้อมแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความพร้อมภายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญหน้า ผู้นำองค์กรควรรวมปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมไว้ในข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ ประการที่สาม การตัดสินใจดำเนินกิจกรรมเตรียมความพร้อมควรขึ้นกับความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตที่พนักงานจะพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ประการที่สี่ การระบุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงออกแบบโปรแกรมเตรียมพร้อมให้มีอิทธิพลต่อความเชื่อทัศนคติและเจตนาที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมตลอดความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้สำเร็จ

Vakola (2014) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมส่วนบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศกรีซ จำนวน 183 คน โดยคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของแต่ละบุคคล สภาพการณ์ก่อนการเปลี่ยนแปลง และทัศนคติการทำงาน พบว่า การรับรู้ถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวกลางความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขก่อนการเปลี่ยนแปลง และทัศนคติในการทำงานกับความพร้อมของแต่ละบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลง โดย

ประเมินตนเอง (Self-Evaluation) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล พนักงานที่มีความมั่นใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองจะสามารถรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าวได้ นอกเหนือจากนั้น ความไว้วางใจในการบริหาร (Trust in Management) และสภาพแวดล้อมในการสื่อสาร (Communication Climate) เกี่ยวข้องกับความพร้อมของแต่ละบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงระดับที่สูงขึ้น

Farahana และคณะ (2017) ได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อความพร้อมส่วนบุคคลของพนักงานในมหาวิทยาลัยมาลาया ประเทศมาเลเซีย จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 330 ฉบับ โดยการวิเคราะห์หาคอชอยพหุคูณเพื่อหาผลกระทบของปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในต่อความพร้อมของแต่ละบุคคลในการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน การสนับสนุนสภาพแวดล้อม การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน ส่งผลกระทบต่อความพร้อมส่วนบุคคลอย่างมีนัยสำคัญ ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงความพร้อมส่วนบุคคล คือ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ในขณะที่ความไว้วางใจในผู้บริหารระดับสูง และการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลอย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนองค์กรและการสนับสนุนจากสมาชิกภายในทีม ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงานในมหาวิทยาลัยมาลาया

Soumyaja และคณะ (2011) ได้ศึกษาเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ความฉลาดส่วนบุคคล การส่งเสริมบทบาทกระบวนการ และปัจจัยแวดล้อม โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่ลงทะเบียนเรียนในหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ เลือกเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 56 คน ผ่านแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของการสื่อสาร ความฉลาดเชิงปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความฉลาดเชิงสร้างสรรค์ ความไว้วางใจในการบริหารระดับสูง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ในส่วนของการรับรู้ประวัติศาสตร์ในเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลงไม่พบความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน สาเหตุอาจเพราะประสบการณ์การทำงานที่ค่อนข้างต่ำของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้นเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการนำองค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญผู้บริหารต้องคำนึงถึงด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านมนุษย์ คือ ความฉลาดเชิงปฏิบัติจริง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านเทคนิค คือ คุณภาพของการสื่อสารของการเปลี่ยนแปลง

Shah (2009) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การความสัมพันธ์ระหว่างความมุ่งมั่นของพนักงาน

อาชีพ และความสัมพันธ์ทางสังคมในสถานที่ทำงานต่อความพร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศปากีสถาน กลุ่มตัวอย่าง คือ คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 518 คน ผลการวิจัยพบว่า ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัว ค่าจ้างและผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง ความมุ่งมั่นในอาชีพ และความสัมพันธ์ทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยดังกล่าวข้างต้นสามารถมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพนักงานมีความมุ่งมั่นต่อองค์กรพวกเขามีแนวโน้มที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือมีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในส่วนของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะไม่พบความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทัศนคติที่จำเป็นก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงก่อนก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงานใหม่ที่จะเกิดขึ้นโดยใช้การสื่อสารโดยตรงไปยังพนักงาน ด้วยช่องทางที่หลากหลายและเป็นการสื่อสารแบบสองทางและเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยผ่านระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พบว่า ความแตกต่างของแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมมีผลต่อการตอบสนองของกลุ่มเป้าหมายต่อความพยายามในการเตรียมพร้อม ซึ่งการรับรู้ถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับทัศนคติในการทำงาน และความพร้อมของพนักงานที่จะเปลี่ยนแปลงผ่านการประเมินด้วยตนเอง ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน คุณภาพของการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับรู้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน ล้วนมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วยเช่นกัน ในการวางแผนเตรียมพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้อง องค์กรควรมีการกระตุ้นให้เกิดการสนับสนุนที่จำเป็น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความพร้อมภายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญหน้า ผู้นำควรมีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และตัดสินใจดำเนินกิจกรรมการเตรียมความพร้อมโดยการสร้างความเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงและขอบเขตที่พนักงานจะพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น ผ่านการจัดกิจกรรมเตรียมพร้อมให้พนักงานเพื่อช่วยสร้างความเชื่อ ทัศนคติ และเจตนาที่เหมาะสมให้พนักงานเกิดความพร้อมตลอดจน

ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้สำเร็จ นอกจากนี้ มีปัจจัยอื่น ๆ ที่สามารถทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัว ค่าจ้างและผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งความมุ่งมั่นในอาชีพ และความสัมพันธ์ทางสังคม (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556; Armenakis et al., 1993; Farahana et al., 2017; Shah, 2009; Soumyaja et al., 2011; Vakola, 2014)

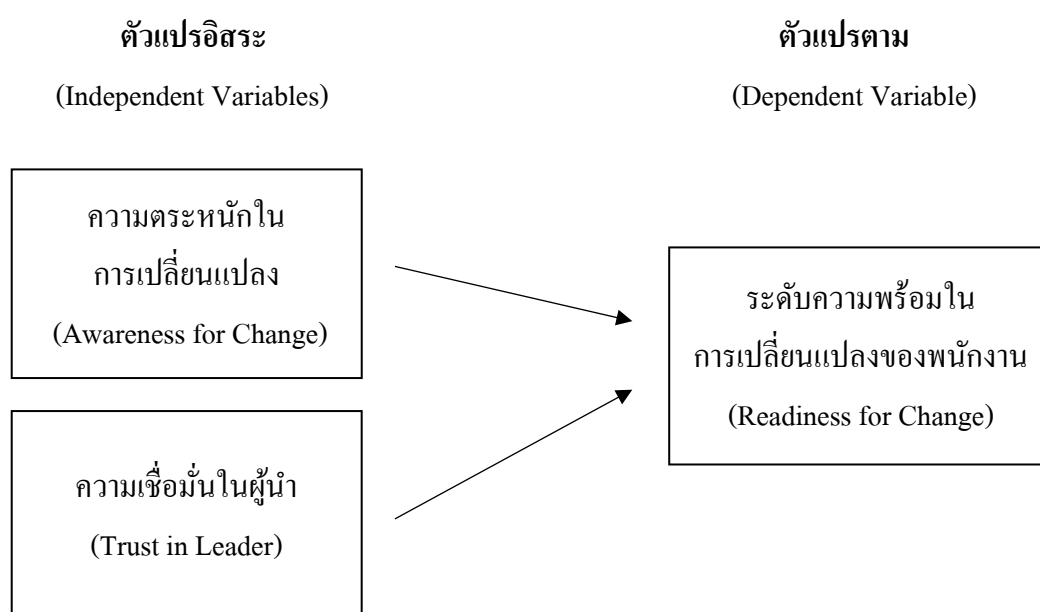
จากการที่บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการหารายได้เลี้ยงตนเอง และต้นทุนในการให้บริการที่สูงกว่าผู้ให้บริการรายอื่น ทำให้ผลประกอบการเข้าสู่ภาวะถดถอย และผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรจึงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงผ่านการจัดกิจกรรมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงาน โดยที่ผู้บริหารระดับสูงมีการวางแผนและสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับรู้เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้น และทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ว่าอยู่ในระดับใด

การเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงตามมติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น องค์กรจึงได้กำหนดแนวทางพัฒนาพนักงานรองรับการปรับโครงสร้างองค์กรตามมติดังกล่าว ผ่านจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่พนักงานผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Gomes et al., 2016; Rogiest et al., 2015) เช่น การสัมมนา/อบรมหลักสูตรการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงผ่านช่องทางสื่อสารภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ Tariq และคณะ (2011) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมและการพัฒนามีอิทธิพลต่อการปรับตัวของพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้มีการดำเนินกิจกรรม CEO สัจจร โดยผู้บริหารระดับสูงลงพื้นที่พบปะพนักงานเพื่อชี้แจงสาเหตุการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเพื่อการส่งเสริมความเชื่อมั่นในผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim และคณะ (2016) ที่พบว่าการรับรู้ความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้นำ ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนั้น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องสร้างให้แก่พนักงานก่อนเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2556) จากผลการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยจึงศึกษาความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และ

ความเชื่อมั่นในผู้นำ ว่ามีอิทธิพลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หรือไม่

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงกำหนดกรอบแนวคิด ดังภาพประกอบ 2.4 เรื่องอิทธิพลของความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน



ภาพประกอบ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและพื้นที่ในการศึกษา
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3.1 ประชากรและพื้นที่ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ระดับพนักงานตั้งแต่ ระดับ 3 - 8 โดยไม่รวมลูกจ้างประเภทงาน Outsource แบบมีกำหนดเวลาจ้างมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 381 คน ซึ่งเลือกสำนักงานบริการลูกค้า กสท หาดใหญ่ ที่เป็นกลุ่มการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) จำนวน 41 คน เพื่อทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถามก่อนการเก็บข้อมูลจริง ดังนั้น ประชากรที่เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 340 คน ดังตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2560) โดยการศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากกลุ่มประชากรทั้งหมด

พื้นที่ในการศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ครอบคลุมจำนวน 12 จังหวัดในภาคใต้ เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพ มีแนวโน้มการเติบโตที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ตัวอย่างเช่น การนำโครงการ Smart City เพื่อการพัฒนาชุมชนสำหรับเมืองอัจฉริยะ ส่งเสริมพื้นที่พิเศษสำหรับเศรษฐกิจดิจิทัล ตอบสนองนโยบายของรัฐบาล โดยเริ่มต้นที่จังหวัดภูเก็ตเป็นแห่งแรกในประเทศไทย และการนำระบบ Access Network Database (AND) มาเริ่มใช้เป็นกลุ่มทดสอบนำร่อง เพื่อสนับสนุนการติดตั้งวงจรลูกค้าให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผลการดำเนินงานเป็นที่น่าพอใจ เพื่อเขตอื่น ๆ

นำไปปรับใช้ในพื้นที่รับผิดชอบต่อไป อีกทั้งจากข้อมูลจำนวนพนักงาน โดยสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ เป็นอันดับ 2 รองจากสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตตะวันออกเฉียงเหนือ แต่สามารถสร้างรายได้เฉลี่ยต่อหัวพนักงาน ตั้งแต่เดือนมกราคม – กันยายน พ.ศ. 2560 ได้สูงกว่าในอัตราร้อยละ 18.62 หลังจากที่ต้องก้าวได้ดำเนินกิจกรรมในระยะเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงความสามารถและความพร้อมในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ อย่างมีคุณภาพ ดังนั้น จึงเป็นประชากรที่มีความเหมาะสม

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2560

ส่วน/สำนักงานบริการลูกค้า	จำนวนพนักงาน (คน)
ส่วนสนับสนุนงานบริการ	12
ส่วนตรวจสอบบัญชีการเงินและภาษี	8
ส่วนบริหารลูกค้า	9
ส่วนการตลาดและการขาย	10
ส่วนผลิตภัณฑ์และบริการ	10
ส่วนบริหารโครงข่าย	20
สำนักงานบริการลูกค้า กสท หาดใหญ่	41
สำนักงานบริการลูกค้า กสท นครศรีธรรมราช	20
สำนักงานบริการลูกค้า กสท พังงา	15
สำนักงานบริการลูกค้า กสท กระบี่	15
สำนักงานบริการลูกค้า กสท พังงา	9
สำนักงานบริการลูกค้า กสท ตะกั่วป่า	9
สำนักงานบริการลูกค้า กสท ภูเก็ต	59
สำนักงานบริการลูกค้า กสท สุราษฎร์ธานี	35
สำนักงานบริการลูกค้า กสท เกาะสมุย	16
สำนักงานบริการลูกค้า กสท สงขลา	10
สำนักงานบริการลูกค้า กสท สตูล	9
สำนักงานบริการลูกค้า กสท ตรัง	14

ตารางที่ 3.1 จำนวนพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ณ เดือนกันยายน พ.ศ. 2560 (ต่อ)

ส่วน/สำนักงานบริการลูกค้า	จำนวนพนักงาน (คน)
สำนักงานบริการลูกค้า กสท พัทลุง	13
สำนักงานบริการลูกค้า กสท ปัตตานี	14
สำนักงานบริการลูกค้า กสท ยะลา	15
สำนักงานบริการลูกค้า กสท เบตง	7
สำนักงานบริการลูกค้า กสท นราธิวาส	11
รวม	381

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามที่มาจาก การสร้าง ขึ้น โดยนำข้อมูลมาจากการจัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นตัววัดระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และ 2) แบบสอบถามที่มาจาก การปรับปรุงจากแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดแบบสอบถามขึ้นมาตามแนวคิดอุปสรรคที่วางไว้ มีเนื้อหาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน รายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นในเรื่องความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close Ended Question) ให้เลือกตอบตามที่ตรงกับความคิดเห็นมากที่สุด มีเนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ด้าน

1. ระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยแบ่งเป็นการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงจากแบบสอบถาม จำนวนคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ ดังนี้

แบบสอบถามของ Meade (2013) นำแนวคิด 8 ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จของ Kotter มาประยุกต์ใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีบริบทตรงกับการศึกษาครั้งนี้ จึงนำมาใช้จำนวน 4 ข้อ

แบบสอบถามของ Cinite (2006) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 100 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.80 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 10 ข้อ

แบบสอบถามของ Ranta (2011) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.90 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 1 ข้อ

และการสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยนำข้อมูลมาจากการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้พนักงานเข้าร่วม ตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน พ.ศ. 2560 จำนวน 5 ข้อ ซึ่งเป็นระยะแรกของการเริ่มต้นตามแผนการฟื้นฟู เป็นแบบวัดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนั้น แบบสอบถามระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีทั้งหมดจำนวน 20 ข้อ ปรากฏดังภาพประกอบ 3.1

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง					
1.1 ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของ กสท ได้กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจาก สภาพแวดล้อมของตลาด และแนวโน้มการแข่งขันของธุรกิจ					
1.2 ท่านรู้สึกว่ามีคนมีความตระหนักมากขึ้นในสภาพการแข่งขัน ของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายนอก					

ภาพประกอบ 3.1 ตัวอย่างแบบสอบถามความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

2. ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ มีคำถามทั้งหมด 16 ข้อ จากการทบทวนวรรณกรรม และเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงจากแบบสอบถามดังนี้

แบบสอบถามของ Meade (2013) นำแนวคิด 8 ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรสู่ความสำเร็จของ Kotter มาประยุกต์ใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีบริบทตรงกับการศึกษาครั้งนี้ จึงนำมาใช้ จำนวน 3 ข้อ

แบบสอบถามของกรพินช์ ศรีสุภา (2550) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 80 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.99 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 4 ข้อ

แบบสอบถามของ Cinite (2006) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 100 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.80 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 5 ข้อ

แบบสอบถามของ Mayer และ Davis (1999) ในส่วนของการวัดความสามารถของผู้บริหาร จำนวน 6 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.88 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้จำนวน 3 ข้อ และในส่วนของจริยธรรมของผู้บริหาร จำนวน 6 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.89 จึงนำมาใช้จำนวน 1 ข้อ รวมทั้งสิ้นจำนวน 4 ข้อ ปรากฏดังภาพประกอบ 3.2

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2. ความเชื่อมั่นในผู้นำ					
2.1 ท่านรู้สึกมั่นใจในทักษะของผู้บริหารระดับสูง					
2.2 ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					

ภาพประกอบ 3.2 ตัวอย่างแบบสอบถามความเชื่อมั่นในผู้นำ

3. ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน มีคำถามทั้งหมด 15 ข้อ จากการทบทวนวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยปรับปรุงจากแบบสอบถาม ดังนี้

แบบสอบถามของ Meade (2013) นำแนวคิด 8 ขั้นตอนสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จของ Kotter มาประยุกต์ใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีบริบทตรงกับการศึกษาครั้งนี้ จึงนำมาใช้ จำนวน 7 ข้อ

แบบสอบถามของ Shah (2009) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 22 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.94 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 3 ข้อ

แบบสอบถามของ Ranta (2011) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.90 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 1 ข้อ

แบบสอบถามของ Cinite (2006) ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 100 ข้อ มี Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.80 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมแล้ว จึงนำมาใช้ จำนวน 4 ข้อ ปรากฏดังภาพประกอบ 3.3

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน					
3.1 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของทุกคนใน กสท					
3.2 วิสัยทัศน์สามารถดึงดูดความสนใจระยะยาวของทุกคน ใน กสท					

ภาพประกอบ 3.3 ตัวอย่างแบบสอบถามความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 1 มีเกณฑ์การให้คะแนน โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert's Scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สำนักงานที่สังกัด ระดับ และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสามารถส่งผลต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคล และระดับความพร้อมของพนักงานในองค์กร (Shah, 2009)

ลักษณะของคำถามอยู่ในรูปแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัย โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative) มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากพนักงาน ซึ่งได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าแบบสอบถามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหลายแหล่ง โดยปรับปรุงและแก้ไขการใช้ภาษาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จากนั้นนำแบบสอบถามไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหาและรับข้อเสนอแนะมาแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 แบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วทำการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) กับพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท หาดใหญ่ จำนวน 41 คน เพื่อทดสอบความเหมาะสมของแบบสอบถาม ค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้แบบสอบถาม เช่น ความเข้าใจในข้อความของแบบสอบถาม จากนั้นนำผลจากแบบสอบถามที่ทำการทดสอบโดยการทดสอบนำร่องมาตรวจสอบความถูกต้องของคำตอบตามวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงคำถามให้ชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ผลคะแนนที่ได้จากการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) มาวัดหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) กำหนดให้ค่าสถิติที่ได้ต้องไม่ต่ำกว่า 0.7 จึงยอมรับได้ (สมชาย วรกิจเกษมสกุล, 2553; Nunnally, 1978 อ้างถึงใน Shah, 2009) จากนั้นจึงนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแบบสอบถามเพื่อความเหมาะสมในการเก็บข้อมูลปรากฏดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การเปรียบเทียบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ตัวแปร	การทดสอบนำร่อง		การศึกษาประชากร	
	จำนวน	Cronbach's	จำนวน	Cronbach's
	คำถาม	Alpha	คำถาม	Alpha
1. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	20	0.87	17	0.95
2. ความเชื่อมั่นในผู้นำ	16	0.98	10	0.97
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	15	0.92	10	0.91

จากผลของ Cronbach's Alpha ในการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) แสดงให้เห็นว่า แม้ว่าทุกตัวแปรอยู่ในระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นที่สูงกว่า 0.7 ยอมรับได้ แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดของผลการวิเคราะห์จากการทดสอบนำร่องแล้ว พบว่า บางข้อคำถามมีค่าความสัมพันธ์กับข้อคำถามอื่นในระดับที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความซ้ำซ้อนของคำถาม นำมาซึ่ง 2 ขั้นตอนในการตัดสินใจปรับลดจำนวนคำถามในแต่ละส่วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง จากเดิมจำนวน 20 ข้อ Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.87 เมื่อพิจารณารายข้อคำถามแล้ว พบว่า มีข้อคำถามที่ทำให้ค่าสถิติของ Cronbach's Alpha ลดลง จึงพิจารณาค่าสถิติโดยทดสอบความสัมพันธ์ของข้อคำถาม (Inter Item Correlation) พบข้อคำถามที่มีความซ้ำซ้อนสูงและเข้าใจยาก จึงตัดออกจำนวน 3 ข้อ คือ ข้อ 4 ท่านได้รับข่าวสารการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ข้อ 12 ท่านส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสิ่งที่ดีในระยะยาวสำหรับ กสท ของ Cinite (2006) และข้อ 15 กสท ไม่สามารถก้าวไปข้างหน้าได้ด้วยวิธีการทำงานแบบที่ทำอยู่ในปัจจุบันของ Meade (2013) ส่งผลให้ Cronbach's Alpha เพิ่มขึ้น 0.08 อยู่ที่ 0.95

2. ความเชื่อมั่นในผู้นำ จากเดิมจำนวน 16 ข้อ Cronbach's Alpha เท่ากับ 0.98 และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จากเดิมจำนวน 15 ข้อ Cronbach's Alpha อยู่ที่ 0.92 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมาก จึงพิจารณาค่าสถิติโดยทดสอบความสัมพันธ์ของข้อคำถาม (Inter Item Correlation) พบข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์สูงมากกว่า 0.6 ดังนั้น ในส่วนของความเชื่อมั่นในผู้นำ จึงตัดสินใจตัดออกจำนวน 6 ข้อ คือ ข้อ 4 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับความต้องการของท่านของ Mayer และ Davis (1999) ข้อ 8 ผู้บริหารระดับสูงได้แสดงหลักฐานที่น่าเชื่อถือเกี่ยวกับสาเหตุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของ Meade (2013) และงานวิจัยของกรพินธ์ ศรีสุภา (2550) ได้แก่ ข้อ 6 ผู้บริหารระดับสูงดูแลให้กระบวนการทำงานของทุกส่วนงานสอดคล้องกัน

อย่างราบรื่น ข้อ 7 ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงาน แสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน โดยอิสระ ข้อ 10 ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ กสท สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ ข้อ 12 ผู้บริหารระดับสูงกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ Cronbach's Alpha ของความเชื่อมั่นในผู้นำ ลดลง 0.01 อยู่ที่ 0.97 ในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ตัดออกจำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 2 วิสัยทัศน์สามารถดึงดูดความสนใจระยะยาวของทุกคนใน กสท และข้อ 10 การทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ของ Meade (2013) ข้อ 6 ท่านเต็มใจที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ข้อ 7 ท่านเต็มใจที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลง และ ข้อ 8 ท่านยินดีที่จะแสดงความรับผิดชอบในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง เกิดความล้มเหลวในส่วนของงานของท่านเอง ของ Shah (2009) ส่งผลให้ Cronbach's Alpha ลดลง 0.01 อยู่ที่ 0.91

หลังจากนั้นนำแบบสอบถามให้พนักงานตอบ จำนวน 340 ชุด โดยดำเนินการเก็บข้อมูลเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ส่วนงานที่สังกัดในสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง

2. สำนักงานบริการลูกค้า กสท ในสังกัดสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ของสำนักงานบริการลูกค้า กสท นั้น ๆ และขอความอนุเคราะห์จากฝ่ายอำนวยการของแต่ละสำนักงานในการเก็บคืนแบบสอบถามให้กับผู้วิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความเรียบร้อย และความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วนำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสรุปผลการศึกษาต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของประชากร ทางด้านเพศ อายุ สำนักงานที่สังกัด ระดับ และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร โดยสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ และระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ให้คะแนนตามค่าน้ำหนักที่

กำหนดไว้แล้ว จึงอธิบายโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) หลังจากนั้น แปลความหมายข้อมูล ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

การแปลความหมายของของระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ
2.61 – 3.40	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง
4.21 – 5.00	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงมาก

การแปลความหมายของของระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	ความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	ความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับต่ำ
2.61 – 3.40	ความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	ความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับสูง
4.21 – 5.00	ความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับสูงมาก

การแปลความหมายของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.80	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำมาก
1.81 – 2.60	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำ
2.61 – 3.40	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
3.41 – 4.20	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง

การแปลความหมายของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

คะแนนเฉลี่ย

ความหมาย

4.21 – 5.00

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงมาก

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้ทดสอบสมมติฐานของการศึกษารั้งนี้ ซึ่งสถิติที่ใช้ คือ การทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) (กล้า วาณิชย์บัญชา, 2549; ธีรเดช พิมพ์ทองงาม, 2552) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) การรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม โดยสอบถามพนักงานจำนวน 340 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 246 ชุด หรือคิดเป็น 72.35% แต่เนื่องจากมีแบบสอบถามจำนวน 2 ชุด ไม่ผ่านการคัดกรองข้อมูล จึงมีแบบสอบถามที่สามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูล จำนวน 244 ชุด หรือคิดเป็น 71.76 % ของประชากรทั้งหมด จากข้อมูลที่ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 หัวข้อดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลงพนักงาน สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตาม เพศ อายุ สำนักงานที่สังกัด ระดับ และระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

(N = 244)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	163	66.80
หญิง	81	33.20
2. อายุ		
21 - 30 ปี	30	12.30
31 - 40 ปี	73	29.92
41 - 50 ปี	63	25.82
50 ปี ขึ้นไป	78	31.97
3. สำนักงานที่สังกัด		
ส่วนงานภายในเขต	62	25.41
สำนักงานบริการลูกค้า	182	74.59
4. ระดับ		
ระดับ 3	11	4.51
ระดับ 4	61	25.00
ระดับ 5	13	5.33
ระดับ 6	81	33.20
ระดับ 7	57	23.36
ระดับ 8	21	8.61
5. ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร		
ต่ำกว่า 1 ปี	3	1.23
1 - 5 ปี	31	12.70
6 - 10 ปี	57	23.36
11 - 15 ปี	8	3.28
16 - 20 ปี	16	6.56
21 ปีขึ้นไป	129	52.87
รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม	244	100

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลทั้งหมด 244 คน เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 66.80 และเป็นเพศหญิงจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 33.20

2. อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป โดยมีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 31.97 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.92 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 25.82 และจำนวนน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุระหว่าง 21 - 30 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30

3. สำนักงานที่สังกัด

ผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานส่วนงานภายในเขต จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 25.41 และปฏิบัติงานสำนักงานบริการลูกค้า จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 74.59

4. ระดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 6 โดยมีจำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 33.20 รองลงมาอยู่ในระดับ 4 มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมาอยู่ในระดับ 7 จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 23.36 รองลงมาอยู่ในระดับ 8 จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 8.61 รองลงมาอยู่ในระดับ 5 จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.33 และจำนวนน้อยที่สุด คือ ระดับ 3 จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.51

5. ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 52.87 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 23.36 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 - 5 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16 - 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.56 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.28 และสุดท้าย มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

(N = 244)			
ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	Mean	Std. Deviation	ระดับความตระหนักฯ
1.1 ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของ กสท ได้กำหนดขึ้นการแข่งขันของธุรกิจ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมของตลาดและแนวโน้มการแข่งขันของธุรกิจ	3.41	1.00	สูง
1.2 ท่านรู้สึกว่าคุณมีความตระหนักมากขึ้นในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายนอก	3.63	0.90	สูง
1.3 การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าของ กสท ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง	3.18	0.97	ปานกลาง
1.4 ท่านทราบว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อช่วยให้ กสท บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้	3.61	0.87	สูง
1.5 ท่านได้รับการชี้แจงเป็นอย่างดี ทำให้ทราบว่าสิ่งใดที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง และสิ่งใดที่ยังคงเหมือนเดิม	3.10	0.94	ปานกลาง
1.6 ท่านได้รับการชี้แจงเป็นอย่างดี ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมใหม่ๆ ที่ กสท คาดหวังจากพนักงาน	3.17	0.94	ปานกลาง
1.7 ท่านถามคำถามต่าง ๆ และพยายามที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	3.43	0.92	สูง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

(N = 244)

ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	Mean	Std. Deviation	ระดับความตระหนักฯ
1.8 ท่านให้การยอมรับเมื่อเห็นคนใช้วิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ	3.59	0.92	สูง
1.9 ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	3.18	1.02	ปานกลาง
1.10 ท่านรู้สึกว่าคุณเองจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	2.86	1.10	ปานกลาง
1.11 ท่านให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บังคับบัญชาของท่าน	2.86	0.98	ปานกลาง
1.12 ประสบการณ์ในอดีตของท่าน ทำให้ท่านมั่นใจว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้ หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลง	3.07	1.01	ปานกลาง
1.13 จากกิจกรรมหลักสูตร Moving Forward (ก้าวอย่างมั่นใจ ก้าวไกลอย่างมั่นคง) ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.06	1.04	ปานกลาง
1.14 จากกิจกรรม CEO สัจจร “ปฏิรูปองค์กรจุดเปลี่ยน คือ โอกาส” ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.07	1.09	ปานกลาง
1.15 การเข้าร่วมสัมมนา/อบรมหลักสูตรการเปลี่ยนแปลง ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.14	0.99	ปานกลาง
1.16 จากกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน ประจำปี 2560 ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.04	1.06	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

(N = 244)

ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	Mean	Std. Deviation	ระดับความตระหนัก
1.17 การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงของ กสท ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website, E-mail, หนังสือเวียน หรือวารสาร CAT Club ทำให้ท่าน รู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.25	1.03	ปานกลาง
รวม	3.21	0.68	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นถึงระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 244 คน พบว่า พนักงานมีระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า มีข้อที่พนักงานให้ความคิดเห็นในระดับสูง 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าผู้คนมีความตระหนักมากขึ้นในสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายนอก ท่านทราบว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อช่วยให้ กสท บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และท่านให้การยอมรับเมื่อเห็นคนใช้วิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63, 3.61 และ 3.59 ตามลำดับ

จากผลการศึกษา สรุปผลได้ว่า ระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงาน

(N = 244)				
	ความเชื่อมั่นในผู้นำ	Mean	Std. Deviation	ระดับความเชื่อมั่นฯ
2.1	ท่านรู้สึกมั่นใจในทักษะของผู้บริหารระดับสูง	2.58	1.14	ต่ำ
2.2	ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	2.61	1.10	ปานกลาง
2.3	ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	3.01	1.18	ปานกลาง
2.4	ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถเฉพาะตัวในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน	2.63	1.07	ปานกลาง
2.5	ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน	2.79	2.24	ปานกลาง
2.6	ผู้บริหารระดับสูงเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อตอบสนองสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา	2.63	1.06	ปานกลาง
2.7	ผู้บริหารระดับสูงสามารถตอบคำถามของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	2.58	1.12	ต่ำ
2.8	ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมของตนเองในลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	2.79	1.09	ปานกลาง
2.9	ผู้บริหารระดับสูงสร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงาน	2.77	1.08	ปานกลาง
2.10	ผู้บริหารระดับสูงยอมรับในความผิดพลาดของตนเอง และยินดีแก้ไขให้ถูกต้อง	2.45	1.13	ต่ำ
	รวม	2.68	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นถึงระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 244 คน พบว่า พนักงานมีระดับความเชื่อมั่นในผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.68 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า มีข้อที่พนักงานให้ความคิดเห็นในระดับต่ำ ได้แก่ ท่านรู้สึกมั่นใจในทักษะของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงสามารถตอบคำถามของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารระดับสูงยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและยินดีแก้ไขให้ถูกต้อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58, 2.58 และ 2.45 ตามลำดับ

จากผลการศึกษา สรุปผลได้ว่า ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

(N = 244)			
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความพร้อม
3.1 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของทุกคนใน กสท	3.31	1.02	ปานกลาง
3.2 เมื่อพูดคุยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของทุกคนใน กสท ใช้ภาษาเดียวกัน	3.20	0.97	ปานกลาง
3.3 ท่านรู้สึกว่า กสท สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วขึ้น	2.81	1.01	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

(N = 244)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	Mean	Std. Deviation	ระดับความพร้อมฯ
3.4 ท่านคิดว่า กสท จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	2.63	1.11	ปานกลาง
3.5 ท่านทำงานตามแผนการเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	3.08	0.98	ปานกลาง
3.6 ท่านรู้สึกว่าคุณใน กสท ช่วยกันและหาวิธีเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	2.95	1.07	ปานกลาง
3.7 กสท มีการใช้ระบบและกระบวนการวัดผลเพื่อวัดความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง	2.84	1.01	ปานกลาง
3.8 การเปลี่ยนแปลงในหนึ่งแผนกของ กสท ได้รับการสนับสนุนจากส่วนอื่น ๆ เช่นกัน	3.00	0.95	ปานกลาง
3.9 พนักงานทุกระดับได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	2.64	1.01	ปานกลาง
3.10 สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง	3.39	1.09	ปานกลาง
รวม	2.99	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นถึงระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) จากผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 244 คน พบว่า พนักงานมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.99 ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง 3 อันดับแรก ได้แก่ สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของ

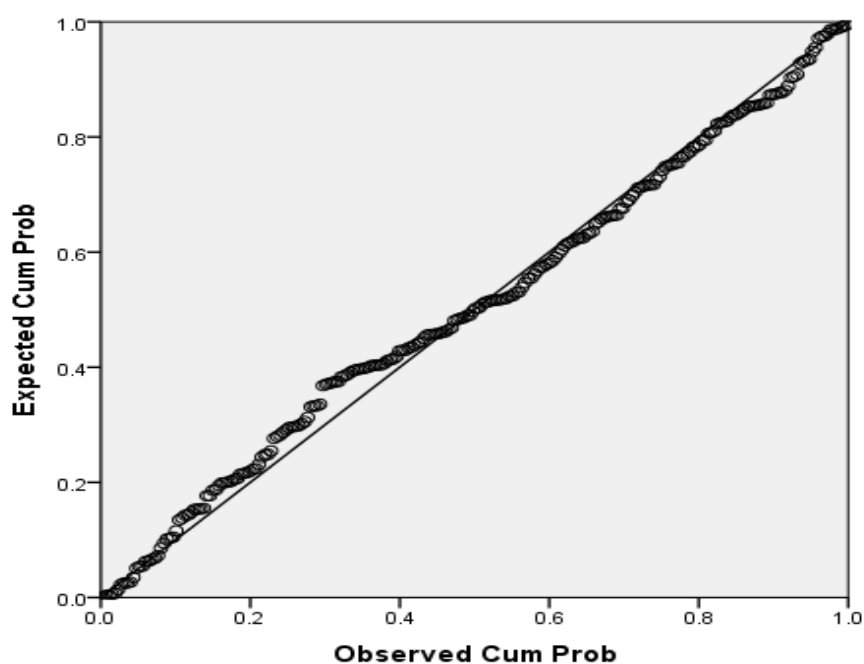
ทุกคนใน กสท และ เมื่อพูดคุยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของทุกคนใน กสท ใช้ภาษาเดียวกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39, 3.31 และ 3.20 ตามลำดับ

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์เพื่อศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter Method ซึ่งกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผู้วิจัยได้ทดสอบข้อมูลเพื่อพิจารณาข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4.1 Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Dependent Variable:

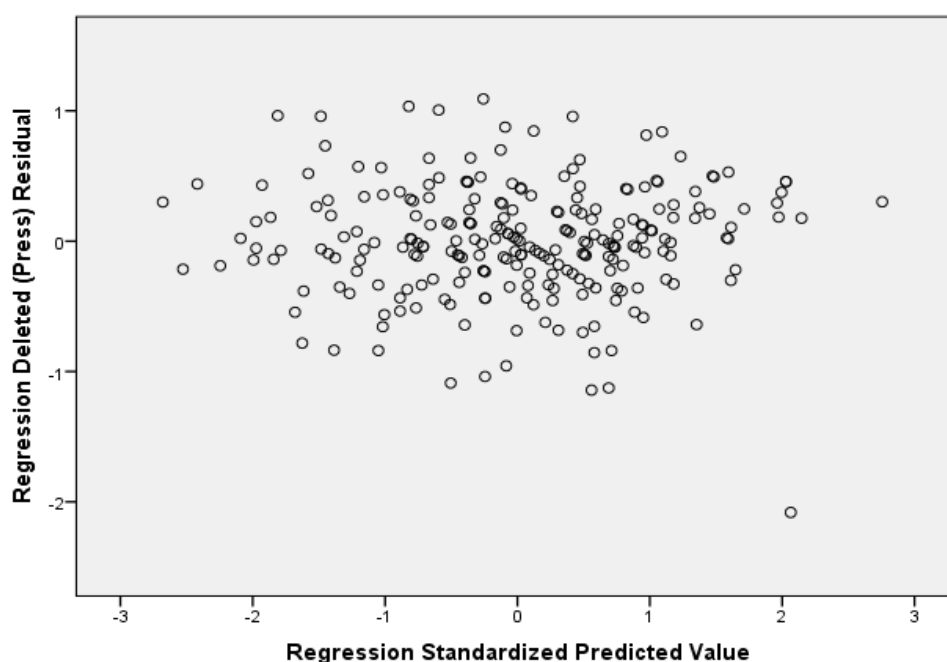
ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

จากภาพประกอบ 4.1 แสดงให้เห็นถึงข้อมูลที่มีการกระจายตัวตามปกติ เรียงตัวเป็นเส้นตรง แสดงว่าข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มีการแจกแจงแบบปกติ (Normality)

ตารางที่ 4.5 แสดงการตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล (Outlier)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Cook's Distance	0.000	0.787	0.007	0.051	244

จากตารางที่ 4.5 แสดงการตรวจสอบความผิดปกติของข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ทดสอบคือ ค่า Cook's Distance ของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ อยู่ระหว่าง 0 – 0.787 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1 แสดงให้เห็นว่า ไม่มีความผิดปกติของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ และค่าความแปรปรวนคงที่ (Field, 2012) ดังปรากฏในภาพประกอบ 4.2



ภาพประกอบ 4.2 การกระจาย Scatter Plot ค่าความแปรปรวนของตัวแปรตาม

จากภาพประกอบ 4.2 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนส่วนใหญ่ กระจายอยู่ใกล้ระดับ 0 และการกระจายตัวอยู่ในช่วงแคบ แสดงให้เห็นว่าค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็นค่าคงที่

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน (Autocorrelation)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0.828 ^a	0.686	0.684	0.42443	2.002

a. Predictors: (Constant), ความเชื่อมั่นในผู้นำ, ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง

b. Dependent Variable: ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

จากตารางที่ 4.6 แสดงค่าความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน โดยใช้ Durbin-Watson มีเกณฑ์ในการวัดค่าอยู่ในช่วง 1.50 – 2.50 แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนแต่ละค่าเป็นอิสระกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) จากการพิจารณาค่า Durbin-Watson มีค่าเท่ากับ 2.002 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระที่นำมาใช้ในการทดสอบไม่มีความสัมพันธ์ภายในตัวเอง

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity)

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	0.526	1.901
	ความเชื่อมั่นในผู้นำ	0.526	1.901

a. Dependent Variable: ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

จากตารางที่ 4.7 แสดงค่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยใช้ค่าสถิติ Tolerance มีเกณฑ์ในการวัดค่าของตัวแปรอิสระที่มีค่า Tolerance น้อยกว่า 0.1 และค่าสถิติ Variance Inflation Factor (VIF) มีเกณฑ์ในการวัดค่าของตัวแปรอิสระที่มีค่า VIF มากกว่า 10 แสดงว่า ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน (Dormann et al., 2013) ดังนั้น จากการพิจารณาค่า Tolerance มีค่าเท่ากับ 0.526 และค่า VIF มีค่าเท่ากับ 1.901 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรอิสระ

แต่ละตัวไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ไม่ก่อให้เกิด Multicollinearity หลังจากนั้นจึงนำตัวแปรดังกล่าววิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าสถิติพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

(N = 244)

ตัวแปร	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ^๑	ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	ความเชื่อมั่นในผู้นำ
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ^๑	1.000		
ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	0.790**	1.000	
ความเชื่อมั่นในผู้นำ	0.725**	0.688**	1.000

** ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01, * ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่าความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมากที่สุด คือ ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ 0.790 รองลงมา คือ ความเชื่อมั่นในผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ที่ 0.725

ตารางที่ 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
Regression	94.911	2	47.455	263.432	0.000*
Residual	43.414	241	0.18		
Total	138.325	243			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์พบว่าความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถสร้างสมการเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้ดังนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงสมการผลการวิเคราะห์และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ตัวแปร	B	S.E.	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่	0.293	0.132		2.220*	0.027
ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง	0.61	0.055	0.552	11.095*	0.000
ความเชื่อมั่นในผู้นำ	0.273	0.039	0.345	6.935*	0.000
R= 0.828 R Square= 0.686 Adjusted R Square= 0.684 SE= 0.42443					

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ

พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เท่ากับ ร้อยละ 68.4

จากผลการศึกษา พบว่า ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำมีอิทธิพลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่าความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ เป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เมื่อพิจารณาตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้ดีที่สุด คือ ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.552 รองลงมา คือ ความเชื่อมั่นในผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.345

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 4 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การศึกษานี้มุ่งเน้นความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน คือ ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง (Awareness for Change) และความเชื่อมั่นในผู้นำ (Trust in Leader) โดยประชากรในการศึกษา คือ พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) โดยไม่รวมลูกจ้างประเภทงาน Outsource แบบมีกำหนดเวลาจ้าง มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 340 คน ซึ่งไม่รวมสำนักงานบริการลูกค้า กสท หาดใหญ่ ที่เป็นกลุ่มการทดสอบนำร่อง (Pilot Study) จำนวน 41 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งผ่านทางไปรษณีย์ จำนวน 271 ชุด ให้กับสำนักงานบริการลูกค้า กสท จำนวน 17 แห่ง ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 182 ชุด และแจกแบบสอบถามให้แก่ส่วนงานที่สังกัดในสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ จำนวน 69 คน โดยรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง จำนวน 62 คน สรุปแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดมีจำนวน 244 ชุด หรือคิดเป็นอัตราการตอบกลับ 71.76 % เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำมาคำนวณและวิเคราะห์ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของประชากรใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ และระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานใช้

ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยใช้การทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 66.80 และเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 33.20 โดยส่วนใหญ่มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 31.97 โดยแบ่งออกเป็นปฏิบัติงานส่วนงานภายในเขต คิดเป็นร้อยละ 25.41 และปฏิบัติงานสำนักงานบริการลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 74.59 ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 6 รองลงมา คือ ระดับ 4 คิดเป็นร้อยละ 33.20 และ 25.00 ตามลำดับ และพนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กรตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป รองลงมา คือ ช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 52.87 และ 23.36 ตามลำดับ

5.1.2 ระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จากผลการศึกษา ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดที่ 0.55 และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 ส่งผลให้ระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.3 ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จากผลการศึกษา ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.34 และมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.68 ส่งผลให้ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.4 ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จากผลการศึกษา ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.99 โดยพนักงานมีความคิดเห็นระดับปานกลางในทุกข้อคำถาม ส่งผลให้ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

5.1.5 อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จากผลการศึกษา พบว่า ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ส่งผลเชิงบวกต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ สามารถอธิบายค่าความแปรปรวนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เท่ากับร้อยละ 68.4 โดยความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 และความเชื่อมั่นในผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ 0.34

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด

ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ทั้งนี้ เกิดจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงจากการที่องค์กรได้จัดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าร่วมตลอดปี พ.ศ. 2560 ที่ผ่านมา เพื่อสนับสนุนการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นระยะแรกของการเริ่มต้นตามแผนการฟื้นฟูฯ ตามมติของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) (สำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2560) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Kotter และ Cohen (2002) ที่นำเสนอแนวคิดสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความสำเร็จ โดยขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้พนักงาน การสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับรู้จนเกิดเป็นความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษา ผลของค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.21 ส่งผลให้ระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง สาเหตุเกิดจากการจัดวางกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ดำเนินการเฉพาะในช่วงระยะเวลาของการเริ่มต้น ตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน พ.ศ. 2560 หลังจากช่วงเวลาดังกล่าว ช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงลดจำนวนลง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Gomes และคณะ (2016) ที่พบว่า การจัดวางกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันและการรับรู้ของพนักงานในการสนับสนุนองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดของแบบสอบถาม มีจำนวน 2 ข้อ คือ คำถามข้อที่ 10 ท่านรู้สึกว่าคุณเองจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 อยู่ในระดับปานกลาง เป็นผลมาจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่ไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ และข่าวสารที่ได้รับรู้จากช่องทางการสื่อสารแบบทางการมีความล่าช้า สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ DiFonzo และ Bordia (1998) ที่กล่าวถึงการใช้กลยุทธ์การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอ ช่วยลดความไม่แน่นอนหรือข่าวลือลงได้ อีกทั้งช่วยสร้างและรักษาความไว้วางใจของพนักงาน และคำถามข้อที่ 11 ท่านให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บังคับบัญชาของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 อยู่ในระดับปานกลาง ผลเนื่องมาจากพนักงานเกิดความไม่มั่นใจในการเสนอแนะข้อมูล เพราะกังวลว่าจะมีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรมุ่งเน้นเพียงการสื่อสารระดับบนลงล่าง ไม่มีช่องทางที่จะเสนอข้อมูลให้แก่ผู้บริหารโดยตรง หรือต้องใช้ระยะเวลายาวนานดำเนินการหลายขั้นตอนในการนำเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหาร ทำให้ข้อมูลไม่ตรงกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน หรือกลายเป็นข่าวลือที่ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Farahana และคณะ (2017) ที่พบว่าการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงความพร้อมส่วนบุคคลของพนักงาน และผลงานวิจัยของ Appelbaum และคณะ (2017) ที่พบว่าการเพิ่มการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งเปิดช่องทางให้พนักงานในการติดต่อสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอน จะมีส่วนในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากผลการศึกษาร่วมกับข้อค้นพบจากงานวิจัยที่ผ่านมา จึงสามารถสรุปผลได้ว่าการจัดกิจกรรมขององค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความรู้สึกร่งตัวให้แก่พนักงานได้ แต่การที่องค์กรดำเนินกิจกรรมโดยไม่มีความต่อเนื่องจึงส่งผลให้พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.2 พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีระดับความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับใด

ความเชื่อมั่นในผู้นำ พบว่า พนักงานมีระดับความเชื่อมั่นในผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.68 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากการศึกษานี้เก็บข้อมูลจากหน่วยงานภูมิภาคจึงไม่ได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงถึง ซึ่งจากผลงานวิจัยของ Cimite และคณะ (2009) พบว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของผู้นำองค์กร ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับขององค์กร การชักจูงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร และผลกระทบต่อการทำงานประจำวันของพนักงาน เพื่อรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งสนับสนุนความสำคัญของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามที่มีความคิดเห็นในระดับต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูงยอมรับในความผิดพลาดของตนเองและยินดีแก้ไขให้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.45 ซึ่งอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงวางนโยบายและแนวทางปฏิบัติรูปแบบเดิมไม่ได้เปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องตามเป้าหมายใหม่ที่วางไว้ และไม่สามารถกำหนดทิศทางในอนาคตหลังจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้พนักงานเกิดความสับสนและรอดูสถานการณ์การแก้ไขปัญหาของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งกระทบต่อความเชื่อมั่นในผู้นำ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของพรนัชชา พุทธหุน (2559) ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง และระบุความสำคัญของการนำนโยบายและแผนการดำเนินงานที่ผ่านมาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจโดยเปรียบเทียบนโยบายในแต่ละยุคเพื่อหาจุดเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร รองลงมาข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 มีจำนวน 2 ข้อ คือ 1) ท่านรู้สึกมั่นใจในทักษะของผู้บริหารระดับสูง เพราะนอกจากประชากรของการศึกษานี้ไม่ได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารระดับสูงแล้ว จากสถานการณ์เกี่ยวกับการแข่งขันในปัจจุบันมีผู้ให้บริการภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในตลาดการแข่งขันสูง การวางกลยุทธ์การแข่งขันของ กสท นั้น ยังไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้ระดับความเชื่อมั่นในผู้บริหารของพนักงานอยู่ใน

ระดับต่ำ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kim และคณะ (2016) ได้ศึกษาเรื่องความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพบว่าความเชื่อมั่นในผู้นำของพนักงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานและการมีส่วนร่วมระหว่างบุคคล นอกจากนี้ผู้นำต้องเรียนรู้วิธีที่จะทำให้พนักงานรู้สึกไว้วางใจต่อผู้นำด้วย เช่น การมอบอำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งจะมีส่วนเพิ่มความเชื่อใจของพนักงานต่อผู้นำได้ และ 2) ข้อคำถามที่เกี่ยวกับการที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถตอบคำถามของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการตอบคำถามที่ไม่ชัดเจนของผู้บริหารไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน ทำให้พนักงานเกิดความสับสนไม่สามารถแสดงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรได้ ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mhatre (2009) ที่พบว่าการใช้ข้อเท็จจริงและข้อโต้แย้งตามวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนสาเหตุการเปลี่ยนแปลง ทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะเชื่อมั่นตามข้อเท็จจริงที่ได้รับรู้ และมีโอกาสสูงที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานเพื่อการสนับสนุนองค์กรที่เพิ่มขึ้น

จึงสามารถสรุปผลได้ว่า การที่ผู้บริหารระดับสูงดำเนินบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วยการลงพื้นที่เพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานแต่ละพื้นที่รับรู้สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ใจพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดี แต่การดำเนินการต้องใช้ระยะเวลาอันเนื่องด้วยระเบียบการดำเนินการขององค์กร ทำให้การรับรู้ข้อมูลจึงไม่สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่พนักงานต้องพบเจอในปัจจุบัน ประกอบกับรูปแบบการทำงานที่ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ที่วางไว้และประเด็นการตอบข้อซักถามของพนักงานจากผู้บริหารระดับสูงที่ยังไม่สามารถให้ความชัดเจนในทิศทางอนาคตขององค์กรได้ ส่งผลให้พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีระดับความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.3 พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พบว่า พนักงานมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.99 เนื่องจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานผ่านการจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การอบรม/สัมมนา กิจกรรมหลักสูตร Moving Forward และกิจกรรม CEO สัญจรในช่วงระยะเวลาเริ่มต้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

จระพงค์ เรืองกุล (2556) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผล ควรให้ความสำคัญกับพนักงาน การพัฒนาทักษะ ทักษะที่จำเป็นก่อนเพื่อเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ก่อนก้าวสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า มีข้อที่พนักงาน ให้ความสำคัญเห็นในระดับค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านคิดว่า กสท จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.63 เป็นผลมาจากประสบการณ์ของพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งก่อนขององค์กร โดยการแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย ทำให้พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ว่าเกิดจากดำเนินการตามแผนการฟื้นฟูฯ ตามมติของคณร. เสมือนการถูกบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงเพราะความจำเป็นทางสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทำให้มองไม่เห็นถึงประโยชน์ที่องค์กรได้รับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Stensaker และ Meyer (2012) ที่พบว่าประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา มีอิทธิพลต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันของพนักงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานมีประสบการณ์เชิงลบก็อาจนำไปสู่พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ข้อคำถาม พนักงานทุกระดับได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.64 เนื่องจากผลประกอบการในปัจจุบันถดถอย ทำให้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมีจำนวนจำกัด ใช้สำหรับการดำเนินงานเพียงเท่านั้น ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นรางวัลในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเมื่อพิจารณาแนวคิดของ Hicks และ McCracken (2011) ที่กล่าวว่าเมื่อพนักงานเกิดการยอมรับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อจูงใจช่วยให้พนักงานเกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จึงสามารถสรุปผลได้ว่า ประสบการณ์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งก่อนของพนักงาน และการแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ส่งผลให้พนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.4 อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ส่งผลเชิงบวกต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Vakola (2014) ที่พบว่าความไว้วางใจในการบริหาร และการสื่อสารข้อมูลการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่

เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและตามมติ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ส่งผลให้องค์กร ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จึงเริ่มดำเนินกิจกรรมการ เปลี่ยนแปลงขึ้น ตั้งแต่เดือนมกราคม – มิถุนายน พ.ศ. 2560 ทำให้พนักงานเกิดความตระหนักใน สภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมภายนอกมากขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของ Lewin (1943 อ้างถึงใน Burnes, 2004) โดยการเริ่มต้นจากการละลาย พหุติกรรมเดิมของพนักงาน เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานในองค์กรสำหรับการยอมรับถึง ความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง อีกทั้งมีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Schalk และคณะ (1998) ที่พบว่าวิธีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุน และการมีส่วนร่วมใน กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และ จากการสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงด้วยตัวเอง ทำให้พนักงาน มองเห็นถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงบริหารระดับสูงในครั้งนี้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.01 ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Fernandez และ Rainey (2006) ที่พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหาร ระดับสูงและความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ รวมถึง ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงในการสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน โดยมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Haque และคณะ (2016) พบว่าผู้นำ จำเป็นต้องกำหนดและการสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ได้ มากกว่าความเชื่อมั่นในผู้นำ เนื่องจากพนักงานในหน่วยงานภูมิภาคมีโอกาสพบปะพูดคุยกับ ผู้บริหารระดับสูงน้อยมาก ทำให้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร ระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ Butler (1991) ที่กล่าวว่าความไว้วางใจเป็นเรื่องสำคัญต่อ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อีกทั้ง การที่องค์กรยังคงมีรูปแบบเดิมไม่สอดคล้องตามเป้าหมายใหม่ ที่วางไว้ จึงทำให้พนักงานเกิดความไม่มั่นใจในความสามารถของผู้บริหารระดับสูง มีความ สอดคล้องตามแนวคิดของ Mayer et al. (1995) ที่กล่าวถึงการตัดสินใจที่จะไว้วางใจของพนักงาน ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือ ดังนั้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จนเกิดความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ประกอบกับการที่องค์กรได้ดำเนินการ สื่อสารผ่านช่องทางสื่อสารภายในจะสามารถเข้าถึงตัวพนักงานได้มากกว่า ซึ่งสอดคล้อง กับการใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่แตกต่างกันในระหว่างขั้นตอน ต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบที่สำคัญต่อความตระหนักและส่งผลต่อระดับของ

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ส่งผลให้ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานได้ดีที่สุด

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผลได้ว่าระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และระดับความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ส่งผลต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางด้วยเช่นกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และบทบาทของผู้นำที่สร้างความเชื่อมั่นให้แก่พนักงานมีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถตอบคำถามวิจัยข้อ 4 หากองค์กรเน้นการสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานรับรู้อย่างสม่ำเสมอ และการที่ผู้บริหารระดับสูงสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในผู้นำได้ ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นได้

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษาเรื่องอิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในด้านความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรเพิ่มความถี่ในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงให้มากยิ่งขึ้นและเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นกิจกรรมการสัมมนา/อบรมให้พนักงานเข้าร่วม เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าการจัดกิจกรรมสนับสนุนการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ให้กับพนักงานทุกส่วนขององค์กร ซึ่งการจัดวางกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันและการรับรู้ของพนักงานในการสนับสนุนองค์กร เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Gomes et al., 2016)

ด้านความเชื่อมั่นในผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ในระหว่างขั้นตอนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากพนักงานในเรื่องของผู้นำ เนื่องจากเป็นหน่วยงานภูมิภาคไม่ได้สัมผัสกับผู้บริหารระดับสูง พนักงานส่วนใหญ่จึงไม่มั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญกับสายงานในส่วนภูมิภาคมากยิ่งขึ้น เช่น การลงพื้นที่พบปะพนักงานของผู้บริหารระดับสูง ควรมีการจัดกิจกรรม CEO สัตถุรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยให้พนักงาน

เกิดความใกล้ชิดและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในผู้นำมากยิ่งขึ้น (Holt, 2002) ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความสำคัญต่อการสร้างความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง และควรเพิ่มระดับความเชื่อมั่นในผู้นำในกลุ่มพนักงานขององค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ในที่สุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติม ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน นอกเหนือจากปัจจัยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เช่น ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร ความผูกพันในองค์กร หรือพฤติกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้องค์กรทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการศึกษาองค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และทำให้พนักงานเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรบรรลุตามนโยบายและทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้

3. จากการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาในขั้นตอนการละลายพฤติกรรมของพนักงานควรมีการศึกษาในขั้นตอนอื่น ๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ครบทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามหลักแนวคิด ซึ่งจะช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- กรพินธุ์ ศรีสุภา. (2550). การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2560). สถิติสำหรับงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิริติ วงศ์ทองศรี. (2556). การจัดการความเปลี่ยนแปลง. วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร. 3(1). 64-71.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์. 5(1). 194-203.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- กิริเดช พิมพ์ทองงาม. (2552). สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 1). คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2560, จาก https://unnopkvc.files.wordpress.com/2014/10/original_sr03_ss-20099.pdf
- ชัย ชำรงนาวาสวัสดิ์. (2556). สมองตัดสินด้วยหัวใจ. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ.
- นิชชิวา สุพรรณคง. (2552). การศึกษาระดับความเชื่อมั่นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ บางกรวย (นนทบุรี) ที่มีต่อองค์กร(วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (2559). รายงานประจำปี 2559. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2561, จาก http://www.heli.in.th/cat2016_03/
- บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (2560). แผนการแก้ไขปัญหาลูกข่าย ปี 2560-2564 บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).
- บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). (2560). แผนองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรนวัตกรรม ปี 2560. สืบค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2561, จาก <http://catkm.cattelcom.com/webkm/public/download/3E48A19C-2EFF-FA9B-341E-88507CE96580>.

- ปณิธี อำพนพนารัตน์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2552). ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์กรภาครัฐ. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์*, 2(2), 63.
- พรนัชชา พุทธหุน. (2559). การเปลี่ยนแปลงองค์กร : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารสังคมศาสตร์*. 5(1), 1-11.
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). วิธีปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. *วารสารฟอร์ควอลิตี้*. 15(138), 40-44.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2555*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วิภาวดี วรรณประชา. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมชาย วรภิจยมสกล. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุตรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2560). *แผนปฏิบัติการราชการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. สืบค้นเมื่อ 8 มกราคม 2561 จาก http://www.sepo.go.th/assets/document/file/plan_60_2.pdf
- อนัญญา อุทัยปรีดา. (2556). *ความเชื่อมั่นในตราสินค้าและภาพลักษณ์ประเทศแหล่งกำเนิดสินค้าที่ส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อ กรณีศึกษา: ตราสินค้า COACH EST.1941 NEW YORK*. สืบค้นเมื่อ 4 มกราคม 2561, จาก http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/1149/1/ananya_utha.pdf
- อารีวัลย์ เฉชาดิติก. (2557). *ภาพลักษณ์องค์กรและความไว้วางใจของลูกค้าที่มีผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าธนาคารออมสิน สาขาบางกรวย* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Wahab, M. H. (2017). Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1891, No. 1, p. 020019). AIP Publishing.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Appelbaum, S. H., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Shekhar, V., & Ezzedine, R. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: A case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, *49*(5), 213-230.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, *46*(6), 681-703.
- Becerra, M., & Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, *14*(1), 32-44.
- Bloch-Flynn, P., & Vlach, K. (1994). Employee awareness paves the way for quality. *HR MAGAZINE*, *39*(7), 78.
- Bloir, K. L. (2014). *A Study of Ohio State University Extension Employees' readiness for change in relation to employee-supervisor relationship quality, basic psychological needs satisfaction, and dispositional resistance to change*. Retrieved January 9, 2018 from https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1408958834&disposition=inline
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. J., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(3), 345-365.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, *143*(6), 559-599.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, *41*(6), 977-1002.

- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Cinite, I. (2006). *Measurement of perceived organizational readiness for change and employees' attitudes toward change in the public sector*. Retrieved January 9, 2018 from <https://search.proquest.com/docview/305357913?accountid=28431>
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36(4), 18-26.
- Coram, R., & Burnes, B. (2001). Managing organisational change in the public sector - lessons from the privatisation of the property service agency. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 94-110.
- Demitor, M. M. (2014). *Impact of leadership practices and cultural attributes on an employee's readiness to change: A quantitative study* (Doctoral dissertation, Capella University). Retrieved January 10, 2018 from <https://search.proquest.com/docview/1626388120?accountid=28431>
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303.
- Dormann, C.F., Elith, J., Bacher, S., Carré, G.C.G., García Márquez, J.R., Gruber, B., Lafourcade, B., Leitao, P.J., Münkemüller, T., McClean, C.J., Osborne, P.E., Reneking, B., Schröder, B., Skidmore, A.K., Zurell, D., & Lautenbach, S. (2013). Collinearity: A review of methods to deal with it and a simulation study evaluating their performance : Open access. *Ecography*, 36(1), 27-46. DOI: 10.1111/j.1600-0587.2012.07348.x
- DuFrene, D. D., & Lehman, C. M. (2014). Navigating change: employee communication in times of instability. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 443-452.
- Farahana, W., Ghaffari, S., Nazri, M., & Ali, J. K. (2017). The effect of internal context factors on individual readiness to change among the non-academic staff at the university of malaya. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 17(1), 108-118.

- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Field, A. (2012). *Discovering statistics using ibm spss statistics*. (4th ed.). London, UK: Sage.
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Morais, J. (2016). People in organizational change: Using “the good, the bad and the villain” analogy (Evaluating the role of workers’ perceived support in the hotel business industry). *Human Resource Management*, 3(10), 16-31.
- Graham, A. (2014). Mind the trust gap. *Leadership Excellence Essentials*, 31(1), 14.
- Grieve, B. (2005). Leadership communication: A key success factor in organizational readiness for change. (Order No. MR04110, Royal Roads University (Canada)). *ProQuest Dissertations and Theses*, 57. Retrieved December 12, 2017 from <https://search.proquest.com/docview/305347091?accountid=28431>
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Cengage Learning. Retrieved November 27, 2017 from https://books.google.co.th/books?hl=th&lr=&id=eg8AAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&ots=eK6aat1Lt&sig=Z6jfmooM8QxY7siGNti_vz7DhM8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983-999.
- Hiatt J. M. & Creasey T. J. (2012). *Change management: The people side of change*. (2nd ed.). United States of America, Prosci Learning Center Publications.
- Hicks, R., & McCracken, J. (2011). Readiness for change. *Physician Executive*, 37(1), 82-84.
- Holt, D. T. (2002). *Readiness for change: The development of a scale*. Retrieved December 27, 2017 from <https://search.proquest.com/docview/304800269?accountid=28431>
- Howard, J. (2009). Employee awareness of workplace violence policies and perceptions for addressing perpetrators at colleges and universities. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 21(1), 7- 19.
- Kazmi, S. A. Z., & Naarananoja, M. (2014). Collection of change management models—an opportunity to make the best choice from the various organizational transformational techniques. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 3(3), 1-14.

- Kim, T. Y., Wang, J., & Chen, J. (2016). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Kotter J. P., & Cohen D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mangundjaya, W. L. (2013). Leadership, readiness to change, and commitment to change. In *Proceedings of The International Management Conference* (Vol. 7, No. 1, pp. 199-205). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
- Mangundjaya, W., & Soetjipto, B. (2014). How external environment and internal organization contribute in commitment to change? (Study at organizational change in state owned organizations in Indonesia). In *Proceedings of International Academic Conferences* (No. 0100006). International Institute of Social and Economic Sciences.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., (1995). An Integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Meade, K. J. (2013). *Developing a change management plan for organizational transformation*. Retrieved January 8, 2018 from <https://search.proquest.com/docview/1430250096?accountid=28431>
- Mhatre, K. H. (2009). *Rational persuasion and attitude change: The impact of perceived leader authenticity and perceived leader ability on target outcomes*. Retrieved December 22, 2017 from <https://search.proquest.com/docview/304942746?accountid=28431>
- Mishra, A.K. & Mishra, K.E., (2008). *Trust is everything: Become the leader others will follow*. Chapel Hill, NC: Author.
- Montuori A., & Donnelly G. (2017). *Transformative Leadership*. Retrieved April, 24 2018, from https://www.researchgate.net/profile/Alfonso_Montuori/publication/319019519_Transformative_Leadership/links/5a172cc84585155c26a77ef0/Transformative-Leadership.pdf

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- Navarro Barrera, L. P. (2008). *A study of job satisfaction, organizational commitment, and readiness for change in public service employees* (Doctoral dissertation, University of Phoenix). Retrieved December 30, 2017 from <https://search.proquest.com/docview/520520676?accountid=28431>
- Novitskaya, A., & Rajput, M. (2013). *Role of organizational culture in creating readiness for change project*. Master Thesis. Umeå School of Business and Economics.
- Pervez, M. S., Ahmad, S. T., Sultana, T., Arifuzzaman, S. M., & Chowdhury, R. (2012). Impact of awareness for the capability of the end level users in change management: Bangladesh aspects. *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul*, Turkey, July 3 - 6, 2012.
- Ranta, M. (2011). *The impact of trust in management and quality of change communication on readiness for change* (Order No. MR85638). Available from ABI/INFORM Collection. (1353401928). Retrieved December 30, 2017 from <https://search.proquest.com/docview/1353401928?accountid=28431>
- Robbins, S., De Cenzo, D., Coulter, M., & Woods, M. (2013). *Management: The essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094-1106.
- Rothermel, R., & LaMarsh, J. (2012). Managing change through employee empowerment. *Global Business & Organizational Excellence*, 31(2), 17-23.
- Rothwell, W. J. (2005). Chapter 3: Transforming a training department into a human performance enhancement department. In *Beyond Training & Development* (pp. 61- 82). American Management Association International.

- Samah, S. (2016). Reactions to planned organisational change: The review of resistance behaviour. In *UPM-SAGE Publications Young Writer's Award 2015 Papers* (191-213). Serdang: Perpustakaan Sultan Abdul Samad, Universiti Putra Malaysia.
- Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
- Schalk, R., Campbell, J. W., & Freese, C. (1998). Change and employee behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 157-163. doi:10.1108/01437739810210202
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systemic Practice and Action Research*, 9(1), 27-47.
- Shackleton Viv. (1995). *Business Leadership*. London: Routledge.
- Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organisational change*. Retrieved November 30, 2017 from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.425.8816&rep=rep1&type=pdf>
- Sloyan, R. M. (2009). *Trust, sensemaking, and individual responses to organizational change*. Retrieved November 28, 2017 from <https://search.proquest.com/docview/305158324?accountid=28431>
- Soumyaja, D., Kamalanabhan, T. J., Bhattacharyya, S. (2011). Employee readiness to change and individual intelligence: The facilitating role of process and contextual factors. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 4(2), 85-91.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: Developing capabilities for change. *Personnel Review*, 41(1), 106-124. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483481211189974>
- Sutton, M. (2007). Knowledge citizens as change leaders and leaders of change. *SA Journal of Information Management*, 9(3), 1-4.
- Tamilarasu, V. (2012). Change management. *International Journal of Management Prudence*, 4(2), 26-31.

- Tang, C., & Gao, Y. (2012). Intra-department communication and employees' reaction to organizational change: The moderating effect of emotional intelligence. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 3(2), 100-117. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/20408001211279210>
- Tariq, M. R., Anwar, M. S., & Aslam, M. (2011). Impact of employee adaptability to change towards organizational competitive advantage. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7), 85-92.
- Thompkins, S. Y. (2015). *Leader's level of emotional intelligence and its influence on employee engagement: A case study*. Retrieved November 28 2017, from <https://search.proquest.com/docview/1757740784?accountid=28431>
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: A conceptual approach. *Journal of change management*, 13(1), 96-109.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Vora, M. K. (2013). Business excellence through sustainable change management. *TQM Journal*, 25(6), 625-640. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0080>
- Webster, M. (N.D.). *Successful Change Management — Kotter's 8-Step Change Model*. Retrieved February 5, 2018 from <https://www.leadershipthoughts.com/leading-successful-change/>
- Yi, Y., Gu, M., & Wei, Z. (2017). Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(2), 161-183.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Pearson.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.

ภาคผนวก

ที่ ศธ 0521.1.08 / 229



คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

12 กุมภาพันธ์ 2561

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้

ด้วยนางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์ รหัสนักศึกษา 5910521020 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังศึกษาวิจัยเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อมั่นในผู้นำต่อระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี ฤกษ์ขำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ระดับความเชื่อมั่นในผู้นำ และระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถนำข้อมูลไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ธุรกิจที่เปลี่ยนไป และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามนโยบายและทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำไปสู่การวิเคราะห์เชิงวิชาการในภาพรวมเท่านั้น

ในการนี้เพื่อให้การทำวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และเป็นประโยชน์ต่อไป จึงใคร่ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าว โดยสามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์ หมายเลขโทรศัพท์ 083-1945938, 088-7865057 หรืออีเมล homewaa@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

สำนักงานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โทร 0 7428 7848-9



แบบสอบถาม

เรื่อง อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อดัชนีความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสอบถามความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เนื่องจาก บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการปี พ.ศ. 2560 - 2564 ตามมติของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) เพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาล ซึ่งเป็นระยะแรกของการเริ่มต้นตามแผนการฟื้นฟู กสท ได้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้พนักงานเข้าร่วม เพื่อสนับสนุนการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน สร้างความตระหนักและการรับรู้ถึงความสำคัญในเรื่องของแนวโน้มธุรกิจโทรคมนาคมในภาพรวมการเปลี่ยนแปลง ความคิดเชิงประยุกต์และความคิดริเริ่ม โดยดำเนินการตั้งแต่วันที่เดือนมกราคม - มิถุนายน พ.ศ. 2560 ซึ่งเนื้อหาของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- | | |
|--|--------------|
| 1. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง | จำนวน 17 ข้อ |
| 2. ความเชื่อมั่นในผู้นำ | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน | จำนวน 10 ข้อ |

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามนี้จะถูกนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการเสนอข้อมูลเป็นรายบุคคล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามและแสดงความคิดเห็นอันเป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการศึกษาต่อไป

นางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นในผู้นำ และ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ความตระหนักในการเปลี่ยนแปลง					
1.1 ท่านคิดว่าวิสัยทัศน์ของ กสท ได้กำหนดขึ้น โดยพิจารณาจาก สภาพแวดล้อมของตลาด และแนวโน้มการแข่งขันของธุรกิจ					
1.2 ท่านรู้สึกว่าคุณมีความตระหนักมากขึ้นในสภาพการแข่งขันของ อุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมภายนอก					
1.3 การริเริ่มการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าของ กสท ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จึงสามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง					
1.4 ท่านทราบว่าต้องปฏิบัติตัวอย่างไร เพื่อช่วยให้ กสท บรรลุวิสัยทัศน์ ที่วางไว้					
1.5 ท่านได้รับการชี้แจงเป็นอย่างดี ทำให้ทราบว่าสิ่งใดที่ต้องมีการ เปลี่ยนแปลง และสิ่งใดที่ยังคงเหมือนเดิม					
1.6 ท่านได้รับการชี้แจงเป็นอย่างดี ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ กสท คาดหวังจากพนักงาน					
1.7 ท่านถามคำถามต่าง ๆ และพยายามที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง					
1.8 ท่านให้การยอมรับเมื่อเห็นคนใช้วิธีใหม่ในการทำสิ่งต่าง ๆ					
1.9 ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					
1.10 ท่านรู้สึกว่าคุณเองจะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1.11 ท่านให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้บังคับบัญชาของท่าน					
1.12 ประสบการณ์ในอดีตของท่าน ทำให้ท่านมั่นใจว่าจะสามารถประสบความสำเร็จได้หลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลง					
1.13 จากกิจกรรมหลักสูตร Moving Forward (ก้าวอย่างมั่นใจ ก้าวไกลอย่างมั่นคง) ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
1.14 จากกิจกรรม CEO สัญจร “ปฏิรูปองค์กร จุดเปลี่ยน คือ โอกาส” ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
1.15 การเข้าร่วมสัมมนา/อบรมหลักสูตรการเปลี่ยนแปลง ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
1.16 จากกิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน ประจำปี 2560 ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
1.17 การได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ กสท ผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น Website, E-mail, หนังสือเวียน หรือวารสาร CAT Club ทำให้ท่านรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
2. ความเชื่อมั่นในผู้นำ					
2.1 ท่านรู้สึกมั่นใจในทักษะของผู้บริหารระดับสูง					
2.2 ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
2.3 ผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					
2.4 ผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถเฉพาะตัว ในการกระตุ้นการทำงานของพนักงาน					
2.5 ผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2.6 ผู้บริหารระดับสูงเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม เพื่อตอบสนองสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา					
2.7 ผู้บริหารระดับสูงสามารถตอบคำถามของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง					
2.8 ผู้บริหารระดับสูงแสดงพฤติกรรมของตนเองในลักษณะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
2.9 ผู้บริหารระดับสูงสร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงาน					
2.10 ผู้บริหารระดับสูงยอมรับในความคิดพลาดของตนเอง และยินดีแก้ไขให้ถูกต้อง					
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน					
3.1 วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการเปลี่ยนแปลง กลายเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันของทุกคนใน กสท					
3.2 เมื่อพูดคุยเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของทุกคนใน กสทใช้ภาษาเดียวกัน					
3.3 ท่านรู้สึกว่ กสท สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วขึ้น					
3.4 ท่านคิดว่า กสท จะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					
3.5 ท่านทำงานตามแผนการ เพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ					
3.6 ท่านรู้สึกว่ทุกคนใน กสท ช่วยกันและหาวิธีเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ					
3.7 กสท มีการใช้ระบบและกระบวนการวัดผล เพื่อวัดความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง					

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
3.8 การเปลี่ยนแปลงในหนึ่งแผนของ กสท ได้รับการสนับสนุนจากส่วนอื่น ๆ เช่นกัน					
3.9 พนักงานทุกระดับได้รับรางวัลสำหรับการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					
3.10 สหภาพแรงงานมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง					

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน นำข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 21 ปี 21 - 30 ปี 31 - 40 ปี
 41 - 50 ปี 50 ปี ขึ้นไป

3. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใด

ส่วนงานภายในเขต สำนักงานบริการลูกค้า

4. ระดับ

ระดับ 3 ระดับ 4 ระดับ 5
 ระดับ 6 ระดับ 7 ระดับ 8

5. ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร

ต่ำกว่า 1 ปี 1 - 5 ปี 6 - 10 ปี
 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี 21 ปีขึ้นไป

“ขอบคุณที่ท่านให้ความร่วมมือสำหรับการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้”

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวหทัยชนก บุญสวัสดิ์		
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5910521020		
วุฒิการศึกษา			
	วุฒิ	ชื่อสถาบันการศึกษา	ปีที่สำเร็จการศึกษา
	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การเงิน)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2556

ทุนการศึกษา

ทุนการศึกษาระดับปริญญาโทของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2557

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

พ.ศ. 2556 – 2557 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2557 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง นักบริหารงานทั่วไป 5 บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

หทัยชนก บุญสวัสดิ์ และสุธินี ฤกษ์ขำ. (2561). อิทธิพลความตระหนักรู้ในการเปลี่ยนแปลง และ ความเชื่อมั่นในผู้นำ ต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษา สำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตใต้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน). เอกสาร การประชุมวิชาการระดับชาติ ด้านการบริหารการจัดการ ครั้งที่ 10, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.