



การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

วิรัตน์ชัย ทองดีมีสุข



6580150027

Title : การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง...
หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

บท
658.406
7091ค

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2545

ISBN 974-281-740-5

**THE ORGANIZATION DEVELOPMENT FOLLOWING
STRUCTURAL REORGANIZATION OF THE
TELEPHONE ORGANIZATION OF THAILAND (TOT)**

WIRATCHAI THONGDEEMESUK

A Thesis Submitted in Parital Fulfillment of the Requirement

For the Degree of Master of Business Adminstration

Department of Business Adminstration

Graduate School , Dhurakijpundit University

2002

ISBN 974-281-740-5



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

เสนอโดย นายวิรัตน์ชัย ทองดีมีสุข

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ (การจัดการการและการบริหารองค์การ)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศ.ดร.ประชุม สุวัตติ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ศ.ดร.ประชุม สุวัตติ)

.....กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย

(รศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รศ.ดร.สมพงษ์ อรพินท์)

วันที่ 18 เดือน 10

พ.ศ. 2541

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างดีจาก ดร. อติลล่ำ พงษ์ยี่หล้า มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร. ประชุม สุวัทธิ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต รองศาสตราจารย์ วิรัช สงวนวงศ์วาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำในการตรวจแก้ไขข้อพร่อง และให้ข้อเสนอแนะทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

ขอขอบพระคุณและระลึกถึงพระคุณคณาจารย์บัณฑิตศึกษาที่สอนวิชาการในระดับปริญญาโททุกท่าน และขอขอบพระคุณพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกราบคารวะบิดา มารดา ผู้มีพระคุณทุกท่านของผู้วิจัยที่ได้ให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งอาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่ได้ให้ความเมตตากรุณาต่อผู้วิจัยเสมอมา และผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องสมุดสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และเจ้าหน้าที่ศูนย์สารสนเทศมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ที่ได้เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำวิจัยครั้งนี้

วิรัตน์ชัย ทองดีมีสุข

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1. บทนำ.....	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
เหตุผล ความจำเป็นในการแปลงสภาพ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และการปรับเปลี่ยนองค์กร.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	10
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
ทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร.....	12
โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง.....	13
เหตุผลของการพัฒนาองค์กร.....	31
กระบวนการในการพัฒนาองค์กร.....	32
การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์กร.....	34
แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง.....	36
กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.....	40
วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน.....	43
ทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับการยอมรับและการไม่ยอมรับการ เปลี่ยนแปลง.....	45
ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการต่อต้าน.....	50
พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	51
ผลของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 2 (ต่อ)	หน้า
เทคนิคในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย.....	55
3. ระเบียบวิธีการวิจัย.....	57
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	58
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	59
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย.....	60
ประชากรและตัวอย่าง.....	60
การสุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย.....	64
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	68
ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
4. ผลการศึกษา.....	69
คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.....	70
วิเคราะห์ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10.....	74
วิเคราะห์ระดับการพัฒนาองค์การของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่ง ประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10.....	76
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับการเปลี่ยน แปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล.....	78
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับการเปลี่ยน แปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ.....	79
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับการเปลี่ยน แปลงโครงสร้างองค์การ.....	80
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการพัฒนาองค์การด้าน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	81
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการพัฒนาองค์การด้าน การเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม.....	82
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการพัฒนาองค์การด้าน การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ.....	83

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4 (ต่อ)	หน้า
ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการพัฒนางาน.....	84
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนางานด้านการเปลี่ยนแปลงทาง โครงสร้างองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	85
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนางานด้านการเปลี่ยนแปลงทาง ตัวบุคคลหรือพฤติกรรมกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครง สร้างองค์การ.....	86
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนางานด้านการเปลี่ยนแปลงทาง วิชาการกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	87
ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนางานกับระดับการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	88
5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการศึกษา.....	89
อภิปรายผล.....	90
ข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	92
บรรณานุกรม.....	93
ภาคผนวก.....	98
ประวัติผู้เขียน.....	108

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10.....	70
2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10.....	74
3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนาองค์การของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10.....	76
4 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยส่วนบุคคล.....	78
5 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ.....	79
6 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	80
7 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนาองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	81
8 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม.....	82

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
9 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับ ตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลง ทางวิทยาการ.....	83
10 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับ ตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนาองค์การ.....	84
11 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การด้านการ เปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยน แปลงโครงสร้างองค์การ.....	85
12 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การด้านการ เปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรมกับระดับการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	86
13 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การด้านการ เปลี่ยนแปลงทางวิทยากับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ.....	87
14 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การกับระดับ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ.....	88

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาองค์การ.....	33
2	แรงกดดันในการเปลี่ยนแปลง.....	36
3	แผนผังของสนามแรงดัน-แรงดึง.....	38
4	กระบวนการการเปลี่ยนแปลงขององค์การ.....	42
5	การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน.....	43
6	กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการวิจัย.....	58

ชื่อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
ชื่อนักศึกษา	นายวิรัตน์ชัย ทองดีมีสุข
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อติลล้า พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ศาสตราจารย์ ดร. ประชุม สุวัตถิ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2545

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ศึกษากรณีขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 6 ประเด็นดังนี้ 1) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน 2) ศึกษาระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ 3) ศึกษาระดับการพัฒนาองค์การ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 5) ความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ และ 6) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การกับระดับการพัฒนาองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม โดยทำการศึกษาจากพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่แตกต่างกัน คือ ตั้งแต่ระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10 จำนวน 400 คน ผลจากการรวบรวมข้อมูลนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS พบว่า

คะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และระดับการพัฒนาองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

- เพศ , วุฒิการศึกษา สัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ส่วนอายุ , สถานภาพสมรส , ระดับตำแหน่ง , ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

- เพศ , อายุ , ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ส่วนสถานภาพสมรส , วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ

- ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ และระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ส่วนระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ

Thesis Title The Organization Development Following Structural Reorganization of the Telephone Organization of Thailand (TOT)

Name Mr. Wiratchai Thongdeemesuk

Thesis Advisor Dr. Adilla Pongyeela

Thesis Co- Advisor Prof. Dr. Prachoom Suwattee

Department Organization Management and Administration

Academic Year 2002

ABSTRACT

The thesis on " Organization Development Following Structural Reorganization of the Telephone Organization of Thailand (TOT) " was conducted with purpose to investigate first, TOT staff's demographics, secondly, TOT staff's acceptable level toward structural reorganization , thirdly , TOT staff's acceptable level toward organizational development, fourthly, the relationship between TOT staff's demographics and their acceptable level toward structural reorganization and their acceptable level toward organizational development, and fifthly, the relationship between TOT staff's acceptable level toward structural reorganization and that toward organizational development. The research instrument was the questionnaire whereas the subjects were 400 TOT staff randomly ranging from level 4 to level 10. The data collection processed via SPSS revealed four interesting significant results.

First, the average point of TOT staff's acceptable level toward structural reorganization and that toward organizational development is " moderate". Second, gender and education related to TOT staff's acceptable level toward structural reorganization. However, the job period, age and salary rate connected with their acceptable level toward structural reorganization only in terms of personal factors and organizational factors, respectively.

Third, the staff's gender, age, post and salary rate were in relation to their acceptable level toward organizational development in all changes of structural reorganization, personnel or behavior, and technology.

Finally ,TOT staff's acceptable level toward its structural reorganization in terms of the organizational factor and that toward structural reorganization as a whole was relative to their acceptable level toward organizational development in the change of structural reorganization, personnel or behavior, and technology; similarly.

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ว่า ทุก ๆ องค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐบาล องค์การรัฐวิสาหกิจ หรือ องค์การของเอกชน ส่วนใหญ่จะถูกกระทบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และวิทยาการ ต่าง ๆ การติดต่อสื่อสาร เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่มีการพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้กิจกรรมหรือการปฏิบัติตัวของมนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้สอดคล้องหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ในเรื่องการจัดการขององค์การก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านการเมือง ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ การติดต่อสื่อสาร เพื่อที่จะลดและขจัดอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้การดำเนินการและการปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปได้อย่างดี และมีผลรวดเร็วจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างรวดเร็วขึ้น

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันนี้จะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอยู่เสมอ ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอาจจะมาจากเหตุผลหลายประการ เช่น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีมาตรฐานเพิ่มมากขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เพื่อเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ ซึ่งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ สามารถทำได้หลายลักษณะ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ การยุบหรือรวมหน่วยงานต่าง ๆ ของเดิม รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การเดียวกัน เป็นต้น

เหตุผล ความจำเป็นในการแปลงสภาพองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการปรับเปลี่ยนองค์การ

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497 มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการโทรศัพท์ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน และดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวกับกิจการโทรศัพท์และธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องใกล้เคียงหรือซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการโทรศัพท์ โดยได้รับสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ ที่บรรดากฎหมายให้ไว้แก่กรมไปรษณีย์โทรเลข ในส่วนที่ว่าด้วยการโทรศัพท์ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจึงเป็นผู้มีอำนาจในการดำเนินธุรกิจโทรศัพท์ในประเทศไทยแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นเวลากว่า 45 ปี ในอดีตที่ผ่านมาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจโทรคมนาคมด้วยดีตลอดมา

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโทรคมนาคม ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันเสรี การพัฒนาเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ดังนั้นจึงต้องหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงนั้น ธุรกิจจึงจะอยู่รอดหรือประสบความสำเร็จต่อไปได้

การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในช่วงเวลานี้ที่ต้องให้ความสำคัญอย่างมากที่สุดก็คือ การเปิดเสรีตลาดโทรคมนาคมของประเทศ เพราะหมายถึงการที่จะต้องมีการแข่งขันรายใหม่ ๆ เข้ามาทำธุรกิจด้านนี้ ลูกค้าที่ใช้บริการอยู่อาจจะหันไปใช้บริการของผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ดังที่เห็นได้จากปัจจุบันนี้ ที่แม้จะยังไม่มีการเปิดแข่งขันอย่างเสรีเป็นทางการก็ตาม แต่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลับต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงกับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นบริการโทรศัพท์พื้นฐานหรือโทรศัพท์เคลื่อนที่

การเปิดเสรีนั้นแม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่บังคับให้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ต้องแปรสภาพและปรับเปลี่ยนองค์การขนาดใหญ่ แต่ไม่ใช่ถ้าไม่มีปัจจัยนี้แล้ว องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจะดำรงอยู่เหมือนเดิมได้โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในเมื่อโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นวันก็ยิ่งจะรวดเร็วขึ้น มากขึ้น สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะว่าปัจจุบันโลกของเราอยู่ในยุคของข้อมูลข่าวสาร อันจัดเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่คนทั่วโลกติดต่อสื่อสารกันได้สะดวกรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีใหม่ ๆ ส่งผลให้ทุกคนรับข่าวสาร ความเป็นไปต่าง ๆ ของโลกได้โดยใกล้ชิดทันเหตุการณ์ สามารถเปรียบเทียบทั้งคุณภาพและความหลากหลายของสินค้าและบริการดังนั้นสินค้าและบริการที่ล้าหลัง ไม่มีการพัฒนาให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ก็จะไม่เป็นที่นิยมหรือเป็นที่ต้องการของลูกค้า ทำให้ไม่สามารถดำรงธุรกิจของตนเองต่อไปได้อีก

ดังนั้นจากความเห็นที่ว่า เราอาศัยอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง ได้กลายเป็นความเห็นที่เรามักจะได้ยินกันอยู่เสมอ ความเห็นดังกล่าวได้กลายมาเป็นความจริงขึ้นมา ทั้งนี้ก็เพราะว่า

1. การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาการเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
2. ทรัพยากรพื้นฐานราคาสูงขึ้น
3. การแข่งขันมีมากขึ้น
4. การควบคุมของรัฐบาลขยายขอบเขตกว้างขวางขึ้น
5. กลุ่มผู้บริโภคมีอิทธิพลมากขึ้น

เมื่อองค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ลักษณะโครงสร้างขององค์การหรือวิธีการในการจัดองค์การ จึงจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และเข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมดังกล่าว ดังที่ Hodge และ Antony ได้สรุปไว้ว่า “ องค์การที่จะประสบความสำเร็จจะปรากฏว่ามีการจัดโครงสร้าง รูปแบบองค์การที่สอดคล้อง (Consistent) กับความต้องการของสิ่งแวดล้อม “ (Hodge and Antony ,1984 :38) ด้วยเหตุนี้ถ้าหากวัตถุประสงค์วิธีการปฏิบัติการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยเหล่านี้จะต้องเกิดขึ้นตามมา จากเหตุผลดังกล่าวนี้เอง จึงอาจมีคำถามว่า เมื่อใดจึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การใหม่ ซึ่งในประเด็นนี้ Child ได้สรุปว่าเป็นแรงดันที่ทำให้ต้อง เปลี่ยนแปลง โครงสร้างขององค์การ (Pressure for reorganization) มีดังต่อไปนี้คือ (Child ,1976: 179-187)

1. สภาพแวดล้อม(Environment) สภาพแวดล้อมขององค์การส่วนใหญ่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การวางแผนล่วงหน้ากระทำได้ยากและต้องทันต่อเหตุการณ์ ส่งผลให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

2. การขยายตัว (Growth) การขยายตัวเป็นเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นบ่อย เมื่อองค์การขยายตัวมากขึ้นก็ต้องการขยายบทบาทและขอบเขตของการบริหาร การบังคับบัญชา การประสานงานและการควบคุมเทคโนโลยี (Technology) โดยเฉพาะอย่างยิ่งคอมพิวเตอร์ ก่อให้เกิดการใช้ระบบข้อมูลร่วมกันของหน่วยงานต่าง ๆ ผลก็คือทำให้องค์การทุกระดับจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องมากขึ้น

3. บุคคลกร (Personnel) ปัจจุบันบุคคลกรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมากขึ้นซึ่งมีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์การ โดยเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นและผู้บริหารระดับสูงก็ทำงานในรายละเอียดน้อยลง ในขณะที่เดียวกันก็ใช้เวลาไปกับการวางแผนระยะยาวมากขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดได้หรือไม่หรือเกิดช้าหรือเร็ว ก็ขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร และระดับล่างมีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ การปรับปรุงโครงสร้างนี้ไม่จำเป็นต้องปรับทั้งหมด อาจค่อย ๆ ปรับทีละส่วนก็ได้ซึ่งโดยปกติแล้ว จะมีปัญหาเกิดขึ้นให้เป็นสัญญาณเตือนว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง คือ

- 3.1 ปริมาณงานล้น (Overload) ปริมาณมาก และต้องปฏิบัติงานเกินเวลาการทำงานปกติอันส่งผลให้คุณภาพของงานด้อยลง

3.2 การถอนตัวออกจากงาน (Withdrawal from Work) การลาออก การขาดงาน และการแสดงความไม่ใส่ใจต่องาน เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย และเป็นภาระให้กับองค์กรอย่างมาก

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ไม่ว่าจะเกิดขึ้นกับองค์กรใดก็ตามไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือ องค์กรของเอกชน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สมาชิกขององค์กรที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ จะเกิดการยอมรับหรือไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ๆ เสมอ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นถ้าหากว่าส่งผลดีต่อรายได้ระดับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรนั้นควรจะได้รับ ก็จะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในองค์กรของตน แต่ในทางกลับกันถ้าหากการเปลี่ยนแปลงนั้น ส่งผลในทางลบกับรายได้ ระดับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่รวมถึงผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในองค์กรควรจะได้รับ ก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรตามมาได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อาจจะมาจกสาเหตุ 2 ประการ (อรุณ รักธรรม , 2523)

1. สาเหตุส่วนบุคคล อาจจะมาจกสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
2. สาเหตุขององค์กร อาจจะมาจกผู้บริหารหรือผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านผลตอบแทน ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่สมาชิกขององค์กรควรจะได้รับ ให้มีการคงสภาพเดิมไว้ เช่น สวัสดิการต่าง ๆ ก็จะนำมาซึ่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ดังนั้นการที่จะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรได้นั้น Kotter และ Schlesinger (1977:109-112) ได้เสนอแนวทางของการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรไว้ 6 ประการดังนี้คือ

- ก. การฝึกอบรมและการติดต่อสื่อสาร
- ข. การมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
- ค. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน
- ง. การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย
- จ. การบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน
- ฉ. การหลอกล่อและการเลือกเอาเป็นพวก

การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรอาจจะใช้แนวทางใดแนวทางหนึ่ง หรือ อาจจะใช้แนวทางหลาย ๆ แนวทางควบคู่กันไปซึ่งก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรก็ควรที่จะทำควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์กรด้วยจึงจะเกิดผลดีต่อองค์กร

การพัฒนาองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน โดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

การพัฒนาองค์การ (อังโน ธงชัย สันติวงษ์ , 2542:479) หมายถึง เทคนิคที่ใช้ดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลงานขององค์การ โดยวิธีการจะประกอบไปด้วยการพยายามปรับบรรยากาศขององค์การเพื่อปลูกฝังค่านิยมทางพฤติกรรมใหม่ ๆ เช่น ทศนคติที่กว้างและมองการณ์ไกล และการไว้วางใจเพื่อนร่วมงานฝ่ายอื่น เป็นต้น

ดังนั้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การ ก็คือ การพยายามปรับปรุงหรือยกระดับผลงานขององค์การโดยส่วนรวม หลังจากที่ได้มีการยอมรับเอาการพัฒนาองค์การเป็นกลยุทธ์แล้ว เกือบทุกกรณีมักจะถือเอาว่า การอบรมและพัฒนาบุคคล จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในการพัฒนาองค์การ

ในอีกความหมายหนึ่ง การพัฒนาองค์การ (อ้างใน Godon L. Lippitt, 1989) หมายถึง กระบวนการปรับปรุงองค์การให้กลับสู่ภาวะใหม่ที่เหมือนเดิมหรือดีกว่าเดิม โดยมุ่งที่ความกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องเริ่มวิธีการหรือกระบวนการที่เป็นการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จำเป็น เพื่อที่จะให้องค์การมีหรือเกิดความแข็งแกร่งและอยู่รอดได้ โดยต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้าหรือทันกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

อีกหนึ่งความหมายของการพัฒนาองค์การ (อ้างใน Richard Beckhard: 1985) คือ ความพยายามอย่างมีแผนที่จะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบการทำงานขององค์การ เช่นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้ผลตอบแทนจากการทำงาน โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพขององค์การและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ โดยเน้นว่า การพัฒนาองค์การ นั้นแตกต่างจากกาพัฒนาการบริหารและการฝึกอบรม

ดังนั้นอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง ความพยายามอย่างมีแผนและมีการทำอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การโดยจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและต้องมีการใช้เครื่องมือและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประกอบกับกระบวนการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่บท กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ จะมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์การ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การ
3. การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้แก่องค์การ
4. องค์การสำรวจปัญหาขององค์การจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด
5. วางแผนปฏิบัติการ
6. ลงมือปฏิบัติ

เพราะฉะนั้นองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจึงได้มีการทำการพัฒนาองค์กรเช่นเดียวกัน แต่จะสำเร็จในระดับใดนั้นยังไม่มีผู้ใดได้ทำการวัดได้ ผู้วิจัยจึงได้สนใจที่จะทำการวัดระดับการพัฒนาองค์กรขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพราะต้องการที่จะทราบว่าระดับการพัฒนาองค์กรกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันหรือไม่เพียงใด จึงได้สนใจที่จะทำการวิจัยในครั้งนี้

DPU

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาระดับในการพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยกับระดับการพัฒนาองค์การ
6. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

สมมติฐานของการวิจัย

1. คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
2. คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ
3. ระดับการพัฒนาองค์การของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัย

1. สามารถที่จะประเมินค่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้จากการยอมรับและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
2. นำผลของการยอมรับหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมาใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. นำมาใช้เป็นแนวทางในการแปรสภาพและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะนำมาปรับปรุงร่วมมือและความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง

ขอบเขตของการศึกษาวิจัย

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในเขตนครหลวงทั้ง 5 ส่วนงานที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว ซึ่งทั้ง 5 ส่วนงานสามารถแบ่งเป็นระดับตำแหน่งต่างได้ 7 ระดับตำแหน่ง คือตั้งแต่ระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10

ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร

1. ตัวแปรต้น

สามารถจำแนกได้เป็น 7 ตัวแปร ได้ดังต่อไปนี้

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- วุฒิการศึกษา
- ระดับตำแหน่ง
- ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- อัตราเงินเดือน

2. ตัวแปรตาม

2.1 ระดับการพัฒนาองค์การ ตามแนวความคิดของ Harold J. Leawitt (1964) และ Bees, Michael (1980) ซึ่งจะประกอบด้วย

ก) การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ

- การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน
- การกระจายอำนาจ
- การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ

ข) การเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน
- การฝึกอบรมศักยภาพในคำแนะนำเกี่ยวกับงาน
- การฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ค) การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ

- การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
- การให้ทราบล่วงหน้าที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.2 ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ตามแนวความคิดของ Richard E. Beckhard , 1969 สามารถแบ่งได้เป็นดังต่อไปนี้

ก) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความวิตกกังวล ความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจ การได้รับความรู้เพิ่มขึ้น เป็นต้น

ข) ปัจจัยขององค์การ เช่น

- ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- การแข่งขัน
- การเลื่อนตำแหน่ง
- การให้การฝึกอบรม
- ระบบในการทำงาน

คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

เพื่อให้การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การมีความชัดเจนยิ่งขึ้นจึงขอสรุปคำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หมายถึง การปรับเปลี่ยนการบริหารการดำเนินการ เช่น การเปลี่ยนแปลงแผนงาน แผนกงาน ส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนโยกย้ายผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และเครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับภาระกิจและสภาพแวดล้อมเกิดผลดีต่อหน่วยงานและองค์การ ก็คือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
องค์การ หมายถึงองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

การพัฒนาองค์การ หมายถึง การพัฒนาโครงสร้างองค์การ พัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพและการจัดทำรายละเอียดของงาน การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานจัดทำขั้นตอนและคู่มือการทำงาน

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการปรับปรุงพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญงาน ทักษะคิด และพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างควบคู่กันไปของบุคคลด้วย เทคนิค หรือวิธีการต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อปรับหรือยกมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

การกระจายอำนาจ หมายถึง ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจหน้าที่บางอย่างซึ่งจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเลื่อนไปยังตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นภายในองค์การ โดยมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ และเงินเดือนมากขึ้น การเลื่อนตำแหน่งส่วนใหญ่แล้วจะอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน ในบางแห่งอาจจะอยู่บนพื้นฐานของความมีอาวุโสมากกว่า อายุการทำงานของพนักงานในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

การหมุนเวียนงาน หมายถึง การใช้นโยบายในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยหมุนเวียนกันไปทุกคน เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น 6 เดือน หรือ 1 ปี เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานได้หลาย ๆ ด้าน ทุกคนมีความรู้ในงานมากขึ้นก็เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและทำให้ได้ความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

การฝึกอบรมในขณะทำงาน หมายถึง การฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานจริง ๆ และเรียนรู้งานพร้อมกันไปด้วย

การฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน หมายถึง การฝึกอบรมที่ผู้เข้าฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน เมื่อได้รับการแนะนำให้รู้ถึงงานที่จะต้องปฏิบัติแล้ว ได้รับการทบทวนและได้แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ฝึกอบรมดูจนพอใจ

การฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึง การฝึกอบรมหลังจากการทำงาน ซึ่งคลายอารมณ์เครียดได้บ้างแล้ว จึงสามารถกระตุ้นการเรียนรู้ได้มากขึ้น

การบริหารโดยใช้เป้าหมาย (MBO) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะกำหนดขอบเขตและความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในลักษณะของผลงานที่ต้องการให้ประสบความสำเร็จแล้วใช้เป้าหมายนี้เป็นมาตรฐานที่วัดได้สำหรับการเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การยอมรับ หมายถึง การเห็นด้วยในสิ่งใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

การไม่ยอมรับ หมายถึง การไม่เห็นด้วยสิ่งใด ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

เทคโนโลยี หมายถึง วิธีการที่ใช้วิทยาการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ตามหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีระดับตำแหน่งต่าง ๆ กัน ซึ่งมีระดับตำแหน่งตั้งแต่ระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 จำนวน 400 คน มีจำนวนดังต่อไปนี้

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ระดับตำแหน่ง 4	73
ระดับตำแหน่ง 5	124
ระดับตำแหน่ง 6	57
ระดับตำแหน่ง 7	77
ระดับตำแหน่ง 8	25
ระดับตำแหน่ง 9	24
ระดับตำแหน่ง 10	20
รวม	400

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหา ออกเป็น 3 ส่วน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
2. แนวความคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการยอมรับและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ (Organization Development)

Beckhard (1969) ให้ความหมายของ การพัฒนาองค์การไว้ว่าการพัฒนาองค์การ คือ ความพยายามเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การ โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่ม ความมีประสิทธิภาพ และความเจริญเติบโตขององค์การ ด้วยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วยในกระบวนการขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงของ Beckhard นั้น เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบโดยส่วนรวม เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องค่านิยม วัฒนธรรมหรือระบบการให้ผลตอบแทน เป็นต้น

W. Warner Burke และ Warren H. Schmidt ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การในระยะเวลาหนึ่ง โดยการใช้เทคนิคและความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์เข้าช่วยในกระบวนการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การด้วยวิธีการประสานความต้องการก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งเป็นเป้าหมายส่วนบุคคล กับเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน (อ้างใน อรุณ รักรธรรม , 2534)

Burke กับ Schmidt ยอมรับแนวทางต่าง ๆ ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์การ เช่น การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การบริหารโดยใช้เป้าหมาย การให้มีส่วนร่วมในผลกำไร เป็นต้น (อ้างใน อรุณ รักรธรรม , 2534)

การพัฒนาองค์การในทัศนะของ Alexander Winn หมายถึง กลยุทธ์ซึ่งเป็นบรรทัดฐานของการให้การศึกษาแบบใหม่ที่มีผลกระทบต่อระบบของความเชื่อ ค่านิยม และ ทัศนะของบุคคลภายในองค์การ เพื่อช่วยให้มีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของวิทยาการสภาพแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมและสังคมโดยทั่วไป รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการให้ได้ดีขึ้น (อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ 2528)

Warren G, Bennis (1969) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาองค์การว่า คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และ การใช้กลยุทธ์ทางด้านให้การศึกษาที่มีความซับซ้อนเพื่อมุ่งที่จะเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยมและโครงสร้างขององค์การ เพื่อทำให้องค์การปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการ การตลาดและความท้าทายใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2528) ได้สรุปแนวความคิดของการพัฒนาองค์การว่า การพัฒนาองค์การ คือ การประสานเป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน องค์การที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

โครงสร้างการเปลี่ยนแปลง (Structural Change)

Bees, Michael (1920) ได้ให้ความหมายในการพัฒนาองค์การนั้น โครงสร้างของการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง (Structure)
- 2) การเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคล หรือพฤติกรรม (People and Task)
- 3) การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ (Technology)

1) การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้าง (Structural Change)

เป็นการกระทำทางด้านการบริหาร ที่จะพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การนี้ จะเป็นการเปลี่ยนแปลงในเนื้อหาขอบเขตของงาน การจัดแผนงาน ตลอดจนการจัดแผนงาน (Departmentation) เสียใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงขนาดของการควบคุม (Span of control) และย่อหมายถึงการกระทบกระเทือนต่องานและขอบเขตอำนาจหน้าที่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเนื่องถึงสัมพันธภาพทางด้านตัวบุคคลด้วย

การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างขององค์การนี้อาจทำได้โดย

- 1) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน
- 2) การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

- 1) การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานนั้น อาจกระทำในรูป การปรับปรุงงาน (Work Simplification) และการเพิ่มงาน (Job Enrichment)

การปรับปรุงงานนั้น เป็นการนำวิธีการและเครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เนื้อหาและขอบเขตของงานแคบลงส่วนการเพิ่มงานนั้นจะทำให้เนื้อหาและขอบเขตของงานกว้างขึ้น

2) การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Job Enrichment) เป็นแนวความคิดอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญกับงานโดยเฉพาะ เป็นแนวทางด้านโครงสร้างที่ต้องการจะออกรูปแบบงานใหม่ เพื่อให้งานมีความน่าสนใจมากขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติ โดยการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียดและขอบเขตของงาน เพื่อเพิ่มงานเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับนับถือเป็นการส่วนตัวจากงานนั้น ทำให้งานนั้นท้าทายและเปิดโอกาสให้บุคคลผู้ปฏิบัติได้รับความก้าวหน้าในอนาคตเป็นการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานนี้ จะทำให้

1. มีความรับผิดชอบมากขึ้น
2. มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น
3. มีข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน
4. เพิ่มงานใหม่ ๆ ให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้งานไม่น่าเบื่อ

2) การเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Change)

หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการพัฒนาทักษะและทัศนคติ (Skill and Attitude Development) เพื่อเพิ่มสมรรถภาพของตัวบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

**สำหรับเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาทักษะและทัศนคตินั้นอาจทำโดย
การฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (On-the-Job-Training) (อ้างใน ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2532)**

เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำงานจริง ๆ และเรียนรู้งานพร้อมกันไปด้วย เป็นวิธีที่นายจ้างนิยมใช้มากที่สุด เหตุผลที่สำคัญคือเหมาะสมที่จะปฏิบัติ ผู้รับการฝึกทดลองปฏิบัติที่จริง สำหรับธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ผู้จัดการจะมีความรู้สึกว่าคุณค่าใช้จ่ายของวิธีการฝึกอบรมนอกการทำงาน (Off-the-Job Training) ไม่ได้ เขาจะเลือกวิธีปฏิบัติภายใต้สถานการณ์จริงซึ่งจะมีผลดีกว่า เพราะผู้ฝึกได้กระทำงานและได้รับค่าจ้างในเวลาเดียวกัน

ประโยชน์ของวิธีการฝึกอบรมนี้ คือ

1. ปัญหาที่จะเกิดในเรื่องการโอนการเรียนรู้จากการฝึกจะหมดไป เพราะผู้รับการฝึกได้รับการสอนงานในสิ่งแวดล้อมจริง ทั้งทางด้านสังคมและการทำงานที่เขาจะต้องทำงานนั้นตลอดไป
2. เนื่องจากวิธีการนี้เป็นการฝึกการทำงานจริง ผู้รับการฝึกย่อมจะมีความสัมพันธ์ติดต่อกับผู้ที่เขาจะต้องทำงานด้วยภายหลัง
3. วิธีนี้ให้โอกาสในการควบคุมสูงสุด และสามารถให้การเสริมกำลังที่ความเกี่ยวข้องกับการทำงาน เพราะสถานการณ์ระหว่างการฝึก และภายหลังการฝึกก็เป็นไปในทำนองเดียวกัน
4. วิธีนี้ประหยัด และพนักงานได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงทำให้เรียนงานได้เร็ว

ข้อบกพร่องของวิธีการนี้ คือ

1. เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีราคาสูงอาจต้องถูกใช้ตลอดเวลาการฝึก โดยผู้ไม่ชำนาญความสิ้นเปลืองและความเสียหายอาจเกิดขึ้นได้ในช่วงระยะเวลาการที่ฝึก
2. ผู้ฝึกอบรมอาจไม่มีความตั้งใจถ่ายทอดความรู้เนื่องจากเวลาไม่เพียงพอ
3. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะเป็นในด้านการเพิ่มผลผลิต และวัตถุประสงค์อันแท้จริงของการให้การฝึกอบรมจะกลายเป็นวัตถุประสงค์รองลงมา

วิธีการฝึกอบรมในการทำงานนี้มีอยู่หลายวิธี ได้แก่

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ บรรดาพนักงานใหม่จะได้รับการแนะนำให้ได้ทราบ ทราบเกี่ยวกับลักษณะงาน เรื่องราวต่าง ๆ ของกิจการ และบรรดาพนักงานที่ผู้มาใหม่จะต้องทำงานด้วย พนักงานจะได้รับการแนะนำต่องานการดำเนินงานใหม่และภาวะการทำงานใหม่ ดังนั้น วิธีการปฐมนิเทศควรดำเนินไปอย่างง่าย ๆ เพื่อให้ความกระจ่างแก่ผู้เข้ารับการปฐมนิเทศ เพราะผู้เริ่มเข้าทำงานไม่ควรเริ่มต้นการทำงานด้วยความรู้ผิด ๆ เนื่องจากว่าเมื่อบุคคลเริ่มเข้าทำงานเขาจะมีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ประสบการณ์ที่พนักงานใหม่ได้รับในตอนแรกเข้าทำงานจะคงอยู่กับตัวเขาเป็นเวลานาน

2. การฝึกอบรมโดยการสอนงานหรือการสาธิต (Job Instruction Training or Demonstration)

การฝึกอบรมแบบนี้เป็นการแสดงการปฏิบัติงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องมีการวิเคราะห์งาน มีโปรแกรมการฝึกอบรมและมีการประเมินความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเขาต้องการทราบสิ่งใดบ้างที่เกี่ยวกับการทำงาน

เมื่อได้มีการบรรยายถึงวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายโดยทั่วไปของการทำงานแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้รับการแสดงการปฏิบัติงานให้ดูทีละขั้น และติดตามมาด้วยการสาธิตกระบวนการทำงานโดยตลอดทั้งหมด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะลองพยายามปฏิบัติงานเองโดยได้รับคำอธิบายเพิ่มเติมจากผู้ฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมมีความก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ให้การฝึกจะคอยตอบคำถามแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตลอดเวลา และพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะดำเนินไปจนกระทั่งผู้เข้ารับการฝึกบรรลุถึงการปฏิบัติงานที่น่าพอใจ อย่างไรก็ตามผู้ฝึกมักจะตรวจสอบการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลัง เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดำเนินไปอย่างน่าพอใจ

3. การฝึกอบรมแบบช่างฝีมือ (Apprentice Training)

โครงการฝึกอบรมแบบช่างฝีมือมักเป็นการเรียนรู้ทักษะในด้านการผลิต ผู้เรียนจะได้รับการกำหนดให้เรียนรู้กับผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งระยะเวลาเป็นปี ๆ ในขั้นสุดท้ายผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถปฏิบัติงานเองได้ ถ้าหากการฝึกอบรมได้ผลดี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอาจเปลี่ยนสภาพไปเป็นครูฝึกอบรมเองในภายหลัง แต่บ่อยครั้งที่โครงการฝึกอบรมชนิดนี้ได้มีการวางแผนการณไว้อย่างเป็นระบบ ดังนั้นระยะเวลาในการฝึกอบรมมักยาวนานเกินความจำเป็น แม้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานในอัตราต่าง ๆ กัน แต่โครงการฝึกอบรมจะกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมไว้แน่นอน โดยไม่คำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างของแต่ละบุคคล ระยะเวลาในการฝึกมักไม่ต่ำกว่า 2 ปี และอาจกินเวลา 5-6 ปีก็ได้ งานที่ต้องฝึกประเภทนี้ได้แก่ ช่างไม้ ช่างโลหะ ช่างกล ช่างพิมพ์ ช่างเจียรไนเพชรพลอย

การฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน (Job Instruction Training)

เป็นการฝึกอบรมที่ผู้เข้าฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน เมื่อได้รับการแนะนำให้รู้ถึงงานที่จะต้องปฏิบัติแล้วจะได้รับการทบทวน และแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ฝึกอบรมดูจนพอใจ วิธีการฝึกอบรมแบบนี้ จะทำให้ผลผลิตสูงขึ้น

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เป็นวิธีการที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสลับเปลี่ยนงานจากงานหนึ่ง ไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมองเห็นภาพพจน์ขององค์การโดยส่วนรวมด้วยการทำงาน และอยู่ในแผนกงานที่แตกต่าง และสามารถกำหนดทิศทางการทำงานของผู้เข้ารับการอบรมเองได้ดียิ่งขึ้น

การฝึกอบรมชนิดนี้ เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองปฏิบัติงานหมุนเวียนไปแต่ละหน้าที่ต้องมีการวางโครงการหมุนเวียนจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่งไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกจะได้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้นเป็นระยะ ๆ ไป ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับการสอนงานจากผู้บังคับบัญชาในแต่ละหน่วยงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงานถ้าหากได้จัดไว้อย่างเป็นระบบจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสที่จะได้รับความรู้ และประสบการณ์ในหน้าที่ด้านต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การเงิน การผลิต การตลาด และเป็นกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

การหมุนเวียนเปลี่ยนงานอาจจะเป็นการผูกพันผู้บริหารกับองค์การธุรกิจด้วย มิใช่ผูกพันแต่เฉพาะแผนกที่เขาต้องทำหน้าที่ประจำ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะมีประสิทธิภาพ ถ้าหากจัดขึ้นโดยคำนึงถึงความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล และยังคงมีความยืดหยุ่นได้ด้วย ถ้าหากจะกำหนดโครงการหมุนเวียนเปลี่ยนงานขึ้นเป็นการตายตัว และใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกรายเหมือนกันหมดย่อมทำให้เป็นการสิ้นเปลืองเวลา เพราะอัตราการเรียนรู้ของบุคคลย่อมมีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นวิธีแก้ไขวิธีหนึ่ง คือ ใช้การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมกับผู้ให้การฝึกอบรม ในกระบวนการนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในปัจจุบันทำการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และมีการพิจารณาถึงความก้าวหน้าในการฝึกงาน กระบวนการนี้จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยอมรับต่อวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม เพราะตนได้เข้ามีส่วนร่วมด้วย ในทำนองเดียวกันผู้ให้การฝึกอบรมในแต่ละหน่วยงานจะสามารถตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้ฝึกอบรมได้ เพื่อที่จะได้ส่งผ่านต่อไปยังหน่วยงานอื่น ๆ

ผลเสียของการฝึกวิธีนี้ คือ การปฏิบัติหน้าที่แต่ละหน้าที่ในระยะสั้นไม่เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้งานอย่างละเอียดลึกซึ้ง และการใช้วิธีนี้ต้องแน่ใจว่ามีบุคคลเป็นหลักในสายงาน เพราะมีฉะนั้นการโยกย้ายจะทำให้งานที่ต้องทำประจำหยุดชะงักชั่วคราว

การฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-the-Job Training)

เป็นวิธีการฝึกอบรมหลังจากการทำงาน ซึ่งคลายอารมณ์เครียดได้บ้างแล้ว จึงสามารถกระตุ้นการเรียนรู้ได้มากขึ้น

การฝึกอบรมชนิดนี้ สิ่งที่เรียนในห้องเรียนมักจะไม่มีมีความเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด เหมือนกับวิธีแรก โดยทั่วไปแล้วจะเป็นภาคผนวกของการเรียนรู้งานมากกว่าจะเป็นการเรียนส่วนสำคัญ ๆ ของงาน วิธีการฝึกอบรมนอกการทำงานนี้มีหลายชนิดแตกต่างกันไป ตั้งแต่หลักสูตรสั้น ๆ จนกระทั่งถึงหลักสูตรระยะยาวที่ใช้ในการฝึกที่ใช้ในการฝึกพนักงานบริหารชั้นสูงหลักสูตรที่เรียนจะสอนโดยผู้มีความชำนาญในวิชานั้น อาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือสมาชิกขององค์การที่รับทำการฝึกอบรมโดยเฉพาะ

วิธีนี้มีข้อแตกต่างจากวิธีการฝึกอบรมในการทำงาน คือ ในตำแหน่งหน้าที่หลาย ๆ ตำแหน่ง การฝึกอบรมที่จัดทำอย่างเป็นระเบียบจะมีความเหมาะสมเมื่อผู้เข้ารับการฝึกฝนให้ความสนใจอย่างเต็มที่ การทำงานปกติประจำวันนั้น ทำให้เป็นการลำบากที่จะกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงบางอย่างในพฤติกรรม และความหวัง ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญของโครงการพัฒนานักบริหารส่วนมาก วิธีการฝึกอบรมนอกการทำงาน มักใช้ในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ส่วนดีที่สำคัญสำหรับการใช้วิธีฝึกฝนอบรมผู้บริหาร คือ

1. ทำให้ผู้บริหารได้พ้นจากความกดดันของงาน ไปสู่อากาศที่กระตุ้นการวิเคราะห์ตนเอง
2. เป็นการเสนอข้อคิดและคำแนะนำที่ผู้บริหารสามารถจะนำไปใช้ในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
3. เป็นการท้าทายแก่ผู้บริหารชั้นสูง ซึ่งย่อมกระตุ้นการจูงใจของเขาในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
4. แก้ปัญหาเรื่องความเคร่งเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน

แต่ข้อเสียที่สำคัญของวิธีนี้ คือ ไม่สามารถที่จะรวบรวมสิ่งที่จะช่วยในการโอนการฝึกให้ง่ายขึ้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วมักไม่มีการเตรียมที่จะประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ให้เข้ากับการทำงานจริง ๆ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) (อ้างใน ธงชัย สันติวงศ์ , 2530)

การกระจายอำนาจ คือ ความพยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ อยู่รองลงไปให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ยกเว้นแต่อำนาจหน้าที่บางอย่างซึ่งจำเป็นจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง Ernest Dale กล่าวโดยสรุปเรื่องลักษณะของการกระจายอำนาจไว้ว่า การกระจายอำนาจจะมีมากขึ้นในกรณีดังต่อไปนี้

1. เมื่อการตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำโดยฝ่ายบริหารในระดับที่ต่ำลงมากมากขึ้น
2. เมื่อปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารในระดับรองลงมาเป็นผู้ตัดสินใจนั้นมีความสำคัญขึ้น เช่น มีอำนาจสั่งจ่ายเป็นจำนวนมากขึ้น
3. เมื่อการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำลงมา จะมีผลกระทบต่อหน้าที่ในการทำงานต่าง ๆ (function) มากขึ้น ดังเช่น ถ้าบริษัทอนุญาตให้โรงงานแต่ละแห่งตัดสินใจเกี่ยวกับการผลิตเท่านั้น ก็จะมีการกระจายอำนาจน้อยกว่า ในกรณีอนุญาตให้ตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับการเงินและการพนักงานด้วย
4. เมื่อการตรวจสอบการตัดสินใจต่าง ๆ มีความจำเป็นน้อยลง เช่น เพียงแต่ให้ส่งรายงานภายหลังการตัดสินใจแล้ว

ปัจจัยที่กำหนดขนาดของการกระจายอำนาจ

ในเรื่องของการกระจายอำนาจนี้ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารทุกคนต้องเกี่ยวข้องด้วย ผู้บริหารจะบอกปิดเรื่องดังกล่าวโดยละเว้นไม่พิจารณาไม่ได้เสียเลย หรือต้องการจะให้มีการรวมอำนาจให้มากนั้นย่อมไม่สามารถทำได้ และในทำนองตรงกันข้ามจะทำอะไรตามใจชอบ หรือต้องการกระจายอำนาจให้มากก็ทำไม่ได้เช่นกัน เพราะการกระจายอำนาจจะมีมากน้อยเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบหลายประการด้วยกัน และแม้ว่าส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบหลายอย่างด้วยกัน และแม้ว่าส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่แล้วก็ตาม ปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อขนาดความมากน้อยของการกระจายอำนาจ คือ

1. ความสำคัญของปัญหาที่จะต้องทำการตัดสินใจ

ถ้าหากปัญหาที่ต้องทำการตัดสินใจเป็นปัญหาที่สำคัญ หรือมีค่าของการตัดสินใจสูงแล้ว ผู้บริหารจะรวมอำนาจหรือคงอำนาจในการตัดสินใจปัญหาดังกล่าวไว้ในระดับสูงหรือศูนย์กลาง สิ่งที่สำคัญดังกล่าวอาจจะเป็นในรูปของตัวเงินจำนวนมาก ๆ ชื่อเสียงของบริษัท ฐานะการแข่งขันกับบริษัทอื่น หรือขวัญของคณาจนา ตัวอย่างเช่น ถ้าหากเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการขยายสาขา หรือการสร้างตึกสำนักงานใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงจะสงวนอำนาจในการตัดสินใจปัญหาดังกล่าวไว้ เพราะเป็นปัญหาสำคัญต่อบริษัททั้งหมด

ถ้าหากงานใดเป็นงานที่ไม่สำคัญ ผู้บริหารจะกระจายอำนาจไปทันที แต่งานใดเป็นงานที่สำคัญผู้บริหารจะคงอำนาจในการตัดสินใจเอาไว้ เหตุผลเบื้องหลังของการรวมอำนาจเฉพาะสำหรับปัญหาที่สำคัญ ก็เพราะการมอบหมายอำนาจหน้าที่ นั้น มิใช่จะสามารถมอบหมายความรับผิดชอบ

ผิดชอบ ตามไปด้วย ดังนั้นปัญหาที่สำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบมาก จึงไม่อยากจะมอบหมายอำนาจหน้าที่สำหรับการตัดสินใจปัญหาสำคัญ ๆ ไปให้ผู้อื่น และรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางสำหรับใช้ควบคุม

2. ความต้องการที่จะให้เป็นแบบอย่างเดียวกันทางนโยบาย

ในกรณีที่ต้องการจะให้มีความนโยบายเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องการให้มีการปฏิบัติต่อลูกค้าเหมือนกันหมด ดังนั้นอำนาจที่เกี่ยวกับการกำหนดราคา ควบคุมคุณภาพ พิจารณาเครดิต การให้บริการ จะต้องพิจารณาโดยส่วนรวมทั้งหมด ในบางกรณีการจัดให้เป็นแบบอย่างเดียวกันจะเป็นผลดีต่อองค์การธุรกิจ เช่น กำหนดให้มีระบบบัญชี ตัวเลขสถิติ และงบการเงินที่มีมาตรฐานเหมือนกันหมดจะช่วยให้การเปรียบเทียบของแผนกต่าง ๆ กระทำได้ง่ายและประหยัดกว่า

3. ขนาดขององค์การ

ขนาดขององค์การมีส่วนสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาหรือกระจายอำนาจ ถ้าองค์การใดมีขนาดใหญ่มาก การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ โดยผู้บริหารระดับสูงในองค์การ จะสลับซับซ้อนล่าช้าและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ดังนั้นต้องมีการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ กระทำได้รวดเร็วและประหยัด

4. ประวัติความเป็นมาของธุรกิจ

กิจการซึ่งขยายตัวจากภายใน (Expand from within) มักจะมีการรวมอำนาจมากกว่าแต่ในทางตรงกันข้าม กิจการซึ่งเกิดจากการควบหรือรวมกิจการ มักจะมีความโน้มเอียงที่จะมีการกระจายอำนาจ

5. ปรัชญาของฝ่ายบริหาร

ถ้าหากผู้บริหารเป็นคนไม่หวงอำนาจ ยอมรับและเห็นประโยชน์จากการกระจายอำนาจ ดังนั้นการจัดเรื่องการกระจายอำนาจก็จะเป็นไปได้ แต่ถ้าหากผู้บริหารไม่เห็นด้วยหรือหวงอำนาจไม่ไว้ใจและไม่อยากมอบหมายอำนาจให้แก่ใคร ดังนั้นผู้บริหารก็จะรวมอำนาจไว้เป็นส่วนใหญ่

6. จำนวนของผู้บริหารที่มีอยู่

ถ้าผู้บริหารในระดับรองลงมาพร้อมอยู่แล้ว ก็จะช่วยให้การกระจายอำนาจเกิดขึ้นได้ง่าย เพราะว่าจะทำให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายอำนาจ ในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ให้แก่ผู้บริหารในระดับรองลงมาได้ แต่ถ้าหากขาดแคลนผู้บริหารที่มีคุณสมบัติดีพอแล้ว การกระจายอำนาจให้มีอิสระเสรีในการตัดสินใจก็ย่อมจะต้องเสี่ยงต่อการเสียหายได้มาก

7. เทคนิคการควบคุม

การควบคุมจะต้องดีพอจึงจะช่วยให้มีการกระจายอำนาจได้ ทั้งนี้เพราะการมีเครื่องมือหรือเทคนิคในการควบคุมที่ดีพร้อม จะเป็นการช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่รับงานไปทำได้ การที่สามารถควบคุมได้ดังกล่าวนี้เองจะช่วยให้ผู้บริหารวางใจ และสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ไปยังส่วนต่าง ๆ ได้

8. การกระจายการปฏิบัติงาน

ถ้าหากกิจการมีการกระจายการปฏิบัติงานออกไปมาก การกระจายอำนาจก็จะมีตามมา เช่น ร้านสรรพสินค้าที่ดำเนินงานแบบลูกโซ่ (Chain Store) ซึ่งมีลักษณะของการปฏิบัติการการจัดกระจายไปในท้องถิ่นต่าง ๆ อาจมีการกระจายอำนาจตามไป การกระจายการปฏิบัติการไปยังสภาพท้องถิ่นที่แตกต่างกันนี้ ความคล่องตัวในการตัดสินใจโดยหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ย่อมเป็นการสมเหตุสมผลกว่าที่จะให้ส่วนกลางเป็นผู้ตัดสินใจสำหรับทุกส่วนเหมือนกันหมด

9. อัตราการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ถ้าหากธุรกิจที่ทำอยู่นั้นมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ยุ่งยาก ก็ย่อมจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องกระจายอำนาจไปให้แก่ผู้ร่วมงานในระดับต่าง ๆ ให้ช่วยแก้ไขปัญหาค้นคว้าได้ถูกต้องและรวดเร็วทันเวลาในสภาพดังกล่าว ถ้าหากการตัดสินใจยังคงรวมไว้ที่ส่วนกลางแล้ว ปัญหาความล่าช้าและไม่คล่องตัวย่อมจะทำให้การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เป็นไปได้โดยไม่ทันกาล

10. อิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ในบางกรณีสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทำให้องค์การธุรกิจต้องรวมอำนาจไว้ เช่น การที่กิจการต้องเกี่ยวข้องกับสหบาลกรรมกร ข้อบังคับของรัฐบาลและระบบภาษี ซึ่งเป็นสภาพภายนอกซึ่งกิจการจะต้องเกี่ยวข้องเป็นแบบอย่างเดียวกันทำให้ธุรกิจต้องรวมอำนาจในเรื่องดังกล่าวไว้เพื่อให้สามารถมีการรวมพลังสำหรับที่จะรับกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างดี

ประโยชน์ของการกระจายอำนาจ

ในกรณีขององค์การขนาดใหญ่ที่มีผลิตภัณฑ์หลาย ๆ อย่าง หรือประกอบกิจการไปในท้องถิ่นที่ห่างไกลแตกต่างกันไปมาก ๆ นั้น การกระจายอำนาจย่อมทำให้การตัดสินใจเพื่อดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปได้โดยรวดเร็วและถูกต้องมากกว่า เหตุผลเพราะในสภาพที่โครงสร้างขององค์การขยายใหญ่ขึ้น สายงานหรือสายการบังคับบัญชาจะยิ่งยาวออกไป การติดต่อสื่อสารเพื่อให้ตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูงจากปัญหาที่เกิดขึ้น ที่ฐานขององค์การย่อมก่อให้เกิดการล่าช้า หรือขั้นตอนที่ต้องผ่านหลาย ๆ ฝ่ายขึ้นไป การตกลงหรือสาระของข้อมูลอาจถูกบิดเบือนไปเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นได้ง่าย ดังนั้นการกระจายอำนาจจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาผู้บริหาร ด้วยการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารระดับต่ำลงไปเป็นผู้ตัดสินใจ

การกระจายอำนาจจะช่วยให้ผู้บริหารสะดวกที่จะใช้วิธีบริหารตามหลักของการให้มีศูนย์กำไร (Profit center) ได้ และขณะเดียวกันก็จะอำนวยความสะดวกความสนใจสำหรับดูแลผลิตภัณฑ์หลาย ๆ อย่าง หรือดูแลการปฏิบัติการที่ขยายไปในต่างท้องถิ่นที่ได้มากขึ้นเรื่อย ๆ โอกาสของการเพิ่มการเติบโตด้วยการขยายงานออกไป จึงมีทางทำได้โดยการใช้วิธีการกระจายอำนาจ

3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ

โดยการนำเทคนิคในการปฏิบัติเข้าช่วย เช่น การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (หรือการบริหารโดยใช้เป้าหมาย) หรือ MBO (Management By Objective) ซึ่งเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยบังคับบัญชา โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของตนเองและให้รับรู้เป็นการล่วงหน้าว่าพวกเขาแต่ละคนนั้นจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ในลักษณะของผลงานที่ต้องการจะให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายของแผนงานตลอดจนเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แล้วให้เป้าหมายดังกล่าวนี้เป็นมาตรฐานที่วัดได้สำหรับการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

การบริหารหรือการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective : MBO)

เป็นระบบการจัดการเพื่อความเข้าใจที่ประสมประสานกิจกรรมที่สำคัญหลายประการให้เป็นระบบนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล MBO มีการใช้กันทั่วโลกบางคนคิดว่า MBO เป็นระบบการจัดการ

MBO ในช่วงแรก (Early impetus to MBO) ไม่มีใครที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้ริเริ่มของ MBO โดยสามัญสำนึกได้บอกบุคคลและกลุ่มบุคคล คาดหวังที่จะบรรลุผล อย่างไรก็ตาม บุคคลจะมีแผนโดยคำนึงถึงการจัดการโดยวัตถุประสงค์ โดยการกระทำมีอัตราการพัฒนาเป็นกระบวนการที่มีระบบ

ในปี 1954 Peter F. Drucker เป็นผู้วิเคราะห์วัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดขึ้นในทุกขอบเขตการทำงานขององค์การ เขากำหนดปรัชญาที่ว่า ควบคุมตัวเอง (Self-control) บังคับตัวเอง (Self-direction) ในขณะเดียวกันบริษัท General Electric ใช้ส่วนของ MBO ในการจัดองค์การใหม่เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Decentralize managerial decision making) บริษัทที่ใช้ปรัชญาการประเมินผล โดยกำหนดขอบเขตผลลัพธ์ที่สำคัญและวิจัยการวัดผลการทำงาน

การเน้นการประเมินผลการทำงาน (Emphasis on performance appraisal) ในปี 1957 บทความคลาสสิกใน Harvard Business Review โดย Douglas McGregor นักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ได้วิเคราะห์โปรแกรมการประเมินผลแบบดั้งเดิม โดยมุ่งที่เกณฑ์ ลักษณะบุคลิกภาพในการประเมินผลผู้บังคับบัญชา การศึกษาแบบดั้งเดิมผู้บริหารจะใช้วิจารณ์ญาณในอดีต

เกี่ยวกับผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อมา McGregor ได้เสนอวิธีการประเมินผลใหม่โดยถือเกณฑ์แนวความคิด การจัดการโดยวัตถุประสงค์ของ Drucker ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นสำหรับตัวเองและสำรวจวัตถุประสงค์กับผู้บังคับบัญชาโดยผู้บังคับบัญชามีอำนาจที่จะดูแล้ววัตถุประสงค์เหล่านั้น

การทำงานเมื่อมีการประเมินโดยใช้วัตถุประสงค์แล้ว โดยผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินเองวิธีใหม่จะกระตุ้นการประเมินส่วนตัวและการพัฒนาตัวเอง การมุ่งที่ควรกระทำ ผู้บริหารจะต้องสามารถกระตุ้นความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการประเมินผล ซึ่งนำไปสู่ข้อผูกมัดกับสิ่งแวดล้อมในการจูงใจ

การมุ่งที่วัตถุประสงค์ระยะสั้นและการจูงใจ (Emphasis on short-term objective and motivation) ผู้วิจัยผู้ให้คำปรึกษาและนักปฏิบัติการได้คำนึงถึงความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง การศึกษาเร็ว ๆ นี้ในมหาวิทยาลัย Maryland พบว่าการทำงานที่สูงขึ้นเมื่อบุคคลมีวัตถุประสงค์เฉพาะมากกว่า เมื่อมีคนบอกให้เขาทำดีที่สุด ยิ่งไปกว่านั้นระดับความตั้งใจสูงเกี่ยวข้องกับระดับการทำงานสูงด้วย

ความนิยมใช้การวางแผนระยะยาวในกระบวนการ MBO (Inclusion of long-range planning in the MBO process) ในโปรแกรม MBO ซึ่งเน้นการประเมินผลการทำงานและการจูงใจมีแนวโน้มจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ในช่วงแนะนำจะมีผลต่อพฤติกรรมการจัดการที่ไม่พึงพอใจ ตัวอย่าง ผู้จัดการฝ่ายผลิตจะพยายามลดต้นทุนในการบำรุงรักษา ละเลยค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการเก็บรักษาเครื่องจักรให้อยู่ในสภาพที่ดี ความเสียหายของเครื่องจักรอาจไม่เกิดขึ้นในช่วงแรก แต่จะมีผลเป็นค่าซ่อมแซมในช่วงหลัง ควรพยายามที่จะแสดงผลการจอบแทน ลักษณะการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าอาจถูกละเลย โดยทั่วไปผู้บริหารจะไม่ลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งใช้เวลาหลายปีในการสร้างกำไร การคำนึงถึงข้อบกพร่องเหล่านี้หลายองค์การจึงใช้โปรแกรม MBO ในระยะยาวและการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การศึกษาระบบ MBO (The systems approach to MBO) MBO มีการเปลี่ยนแปลงหลายประการโดยอาจใช้ในประเมินผลการทำงาน (Performance appraisal) การจูงใจบุคคล (Motivation) และเมื่อไม่นานมานี้ ก็ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ด้วย ในระบบย่อยของการจัดการสามารถใช้กระบวนการ MBO สามารถนำไปใช้ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design of organization structures) การจัดสรรทรัพยากรสำหรับผลิตภัณฑ์ (Portfolio management) การพัฒนาการจัดการ (Management development) การพัฒนาอาชีพ (Career development) โปรแกรมค่าตอบแทน (Compensation programs) การกำหนดงบประมาณ (Budgeting) กิจกรรมการจัดการต่าง ๆ ต้องอาศัยการประสานในระบบ ตัวอย่าง George Odiorne โฆษกที่มีชื่อเสียงมากได้กล่าวถึง MBO ว่าใช้ในระบบความเป็นผู้นำการจัดการ (System of

managerial leadership) บุคคลอื่น ๆ ได้ อภิปรายถึงความสัมพันธ์เชิงระบบ MBO และกิจกรรม การจัดการที่สำคัญอื่น ๆ ในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ

การวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ได้สำรวจ MBO ในฐานะที่เป็นระบบของการจัดการ พบว่ากิจกรรม การจัดการที่สำคัญที่สุดสามารถประสมประสานกับกระบวนการ MBO ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละ กิจกรรม และพบว่าระดับการประสมประสานของ MBO มากที่สุดในหน้าที่การจัดการประกอบ ด้วยการควบคุม (Controlling) การวางแผน (Planning) และการอำนวยการ (Directing) แต่กิจกรรม การจัดการที่สำคัญหลายประการในการจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) และการจัดองค์การ (Organizing) สามารถประสมประสานในกระบวนการ MBO ด้วย การค้นพบเหล่านี้ชี้ว่า MBO มี ประสิทธิภาพและมองว่าเป็นระบบเพื่อความเข้าใจ (Comprehensive system) ในระยะสั้นจะพิจารณา ว่าเป็นวิธีการจัดการและไม่เพิ่มเติมจากงานการจัดการ

กระบวนการจัดการโดยวัตถุประสงค์

กระบวนการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objective process) หรือ กระบวนการ MBO (The MBO Process) เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานกำหนด เป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน กำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์ และวิธีการประเมิการทำงาน บุคคลและกลุ่ม ประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นวัฏจักร 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Setting goals)
2. การวางแผนการปฏิบัติ (Planning action)
3. การปฏิบัติตามแผน (Implementing plans)
4. การสำรวจการทำงาน (Reviewing performance)

ขั้นที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Setting goals)

เป็นขั้นแรกซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมายและแผนทั้งหมดขององค์การ โดย ทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อพัฒนาเป้าหมายสำหรับฝ่ายหรือหน่วยงานที่เขจัดการ ผู้บริหารระดับกลางจะทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับล่างเพื่อกำหนดเป้าหมายสำหรับแผนหรือกลุ่ม ในกระบวนการนี้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับตลอดจนผู้ควบคุมบังคับบัญชาจะกำหนดเป้าหมาย การทำงานเฉพาะบุคคลด้วยเนื่องจากผู้บริหารกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยกลุ่มและแต่ละ บุคคลจะทำให้เกิดความแข็งแกร่ง การทำงานเป็นทีม และการยอมรับเงื่อนไข ซึ่งมุ่งที่เป้าหมายรวม ขององค์การ

ขั้นที่ 2 การวางแผนการปฏิบัติ (Planning action)

ในขั้นนี้ผู้บริหารจะพิจารณาว่าบุคคลและกลุ่มจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมาย ใน ขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ 5 คำถาม คือ

- (1) ใคร (Who ?)
- (2) อะไร (What ?)
- (3) เมื่อไร (When ?)
- (4) ที่ไหน (Where ?)
- (5) อย่างไร (How ?)

ผู้บริหารต้องเตรียมตารางเวลาเพื่อเป็นแผนปฏิบัติ และให้มั่นใจได้ว่าเป้าหมายบรรลุผลทันเวลา ตารางเวลานี้ใช้ประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติตามแผน (Implementing plans)

ผู้บริหารมีข้อผูกมัดให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างและยอมรับแผนแล้วในขั้นที่ 3 นี้ ก็คือการปฏิบัติตามแผนเป็นการควบคุมทำงานส่วนตัว ผู้บริหารก็จะปฏิบัติตามแผนของตัวเองด้วยวิธีการเดียวกัน ส่วนประกอบของการควบคุมตัวเองจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญโดยการพัฒนาทักษะ ความเป็นมืออาชีพ และติดตามการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานและตรวจสอบกับเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 การสำรวจการทำงาน (Reviewing performance)

เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการ MBO ผู้บริหารจะสำรวจการทำงานของแต่ละคนเป็นระยะ โดยการควบคุมและประเมินผลว่าแผนมีการทำงานบรรลุเป้าหมายกลุ่มและเป้าหมายของบุคคลหรือไม่ ในระหว่างการสำรวจผู้บริหารและพนักงานจะวิเคราะห์อุปสรรคในการทำงานและวิธีการแก้ปัญหาและการปฏิบัติเพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เป้าหมาย MBO อาจจะมีการปรับปรุงและเป้าหมายใหม่จะกำหนดขึ้นในขั้นนี้ ในการประเมินผลการทำงานควรประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายแล้วสำรวจถึงสาเหตุที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเพื่อว่าบุคคลจะเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยทั่วไปผู้บริหารจะประเมินการทำงาน MBO ปีละครั้ง

ความสำคัญในปฏิบัติของวัตถุประสงค์ในการจัดการสามารถสรุปถึงความสำเร็จของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ ดังภาพที่แสดง กระบวนการจัดการประเมินผลโดยวัตถุประสงค์ กระบวนการเริ่มต้นที่ระดับสูงขององค์การ โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง(Chief executive) ซึ่งกำหนดทิศทางขององค์การเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นที่วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้นในระดับสูงเสมอไปโดยอาจเริ่มต้นที่ระดับแผนกแล้วตามด้วยระดับต่ำลงมาของการควบคุมบังคับบัญชา โดยมีเครือข่ายของเป้าหมายเกี่ยวข้องกัน ภายใต้ความเป็นผู้นำแผนกซึ่งสามารถสร้างความสำเร็จในขอบเขตของความสามารถสร้างกำไร การลดต้นทุน และการปรับปรุงการปฏิบัติการ ในเร็ว ๆ นี้ผู้บริหารแผนก ผู้บริหารฝ่ายอื่น ๆ และผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีความสนใจและมีความพยายามที่จะ

ปฏิบัติตามโปรแกรมที่คล้ายคลึงกัน ในกรณีอื่น ๆ หัวหน้าของระบบบัญชีจะพัฒนาระบบสำหรับกลุ่มนี้ ความสำเร็จไม่เพียงแต่มีการยอมรับ (และการเลื่อนตำแหน่ง) แต่ยังเป็นจุดเริ่มต้นในโปรแกรมของบริษัท

ทุกชนิดของการวางแผนหนึ่งในการต้องการใน MBO คือการพัฒนาและการเผยแพร่ และทำให้เกิดการวางแผนที่สอดคล้องกัน ผู้จัดการจะไม่สามารถกำหนดเป้าหมายหรืองบประมาณโดยปราศจากแนวทาง

การกำหนดวัตถุประสงค์เบื้องต้นจากส่วนบน (Setting preliminary objectives at the top) การวางแผนขั้นแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์โดยผู้บริหารระดับสูง ในการพิจารณาว่าจุดมุ่งหมาย ภารกิจ และเป้าหมายที่สำคัญขององค์การในช่วงเวลาหนึ่งคือ อะไร เป้าหมายเหล่านี้สามารถกำหนดสำหรับช่วงเวลา 3 เดือน 1 ปี 5 ปี หรือแล้วแต่ความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์อยู่ในรูปของงบประมาณประจำปีหรือเวลาสำหรับโครงการหนึ่งที่แล้วเสร็จ เป้าหมายเฉพาะจะกำหนดเป็นตารางเวลาในการทำงานซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในเวลาระยะสั้นและช่วงระยะยาวก็ได้ ดังนั้นลำดับขั้นการบังคับบัญชาขององค์การ ความยาวของเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทั่วไปจะเป็นเวลาสั้น เป็นไปได้สำหรับเป้าหมายผู้บังคับบัญชาในระดับล่าง เช่นการกำหนดเป้าหมายประจำปี

เป้าหมายที่กำหนดโดยผู้ที่เหนือกว่าขึ้นกับการวิเคราะห์และวิจารณ์ญาณเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการขององค์การในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) ตลอดจนโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) เป้าหมายที่ยังไม่ได้ตกลงแน่นอนและต้องมีเปลี่ยนแปลงให้มีความเป็นจริงได้ (Verifiable) ที่เป็นไปได้โดยผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่ากระบวนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับปัญหาหรือวัตถุประสงค์จะเป็นการเหมาะสม

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ผู้บริหารจะกำหนดวิธีการวัดถ้าวัตถุประสงค์เป็นจริงมีการพัฒนาการวัดผลซึ่งอยู่ในรูปของยอดขาย กำไร เปอร์เซนต์ ระดับต้นทุน หรือการบริหารโปรแกรมเหล่านี้สามารถกำหนดในรูปวัตถุประสงค์ได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Setting subordinates objectives)

หลังจากมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารได้รับการบอกกล่าววัตถุประสงค์ กลยุทธ์และการวางแผน ผู้ที่เหนือกว่าจะทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้ที่เหนือกว่าจะถามเกี่ยวกับเป้าหมายซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ช่วงเวลาที่ใช้และทรัพยากรที่ต้องการ เขาจะอภิปรายความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับเป้าหมายที่เป็นไปได้สำหรับบริษัทหรือแผนก

บทบาทของผู้ที่เหนือกว่า ณ จุดนี้เป็นสิ่งสำคัญ คำถามที่ควรถามคือ อะไรที่สามารถทำได้ เราจะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร อุปสรรคในการทำงานคืออะไร เราจะเปลี่ยนแปลงอะไร ฉันทจะช่วยอย่างไร คำถามเหล่านี้จะทำให้ทราบอุปสรรคและความคิดต่าง ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์และความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา

การกำหนดวัตถุประสงค์ของ Chrysler (Objective setting at Chrysler) ในทุก 3 เดือน Lee Iacocca ผู้บริหารระดับสูง (Chief Executive Officer : CEO) ของบริษัท Chrysler ได้พบกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเพื่อให้รายงานโดยตรงมาที่เขา เขาอภิปรายแผนและวัตถุประสงค์จนตกลงกันได้แล้วกำหนดในรูปวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงสำหรับ 3 เดือน ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพที่จะกำหนดเป้าหมายส่วนวิธีการบรรลุผลลัพท์จะต้องมีจรรยาบรรณและอยู่ภายในนโยบายของบริษัท ในช่วง 3 เดือน Iacocca ได้ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำและฝึกหัดผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา ในการประชุม 3 เดือนต่อมาการวัดผลมีการวัดติดจากการกำหนดวัตถุประสงค์และบุคคลมีภาระผูกพันในการทำงาน จากการใช้วิธีนี้ Lee Iacocca ได้รับประโยชน์จากผู้ร่วมงานและทราบถึงสิ่งที่พวกเขาคาดหวังเอาไว้

ผู้ที่เหนือกว่าต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องและสนับสนุนตลอดจนต้องระมัดระวังไม่กำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นไปไม่ได้ เป็นลักษณะของมนุษย์ที่เชื่อว่าสิ่งที่สามารถบรรลุได้ใน 1 ปี จะไม่สามารถทำได้ใน 1 อาทิตย์ จุดอ่อนประการหนึ่งก็คือการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นจริง

จุดแข็งที่สำคัญในการกำหนดเครือข่ายของวัตถุประสงค์ที่เป็นจริงได้และมีประสิทธิผลเมื่อเทียบกับความต้องการเงินทุน วัสดุ และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารในทุกระดับต้องการทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งทรัพยากรต่าง ๆ จะสัมพันธ์กับเป้าหมาย ผู้ที่เหนือกว่าจะมองเห็นวิธีที่มีประสิทธิผลที่สุด และประหยัดที่สุดในการจัดสรรทรัพยากร

ประโยชน์และจุดอ่อนของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) และข้อเสนอแนะบางประการ

แม้ว่าการจัดการโดยมุ่งที่เป้าหมายมีการนำไปใช้ในการจัดการอย่างแพร่หลาย แต่ประสิทธิผลก็ยังไม่ปรากฏชัดเจน ข้อตำหนิประการหนึ่งของ MBO คือการนำไปใช้ในเทคนิคเครื่องจักรกลซึ่งมุ่งที่ลักษณะที่ได้เลือกสรรของกระบวนการจัดการซึ่งมีการประสานอย่างเป็นระบบ จากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเป็นการลำบากที่จะประเมินประสิทธิผลของ MBO MBO มีการกำหนดและปฏิบัติที่แตกต่างกันในหน่วยงานต่าง ๆ ในบางแห่งดูเหมือนว่าเป็นการง่ายต่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางกรณีเป็นกระบวนการเพื่อความเข้าใจซึ่งประสิทธิผลยากต่อการกำหนด การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของการทำงานจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มากกว่า MBO อาจจะต้องใช้เวลา 2-5 ปี ในการปฏิบัติตาม MBO และในช่วงเวลานั้นมีหลายปัจจัยซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ

การของธุรกิจ มีการระบุนหลายปีมาแล้วและยังเป็นจริงในปัจจุบันนี้ว่าถ้าการใช้วิธีการจัดการโดยมุ่งที่เป้าหมาย (Goal oriented management approach) ก็คือการสร้างผลลัพธ์ซึ่งต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะกับสถานการณ์

จากการเรียนรู้โดยประสบการณ์และการวิจัยจะเห็นประโยชน์ (Benefits) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของ MBO มีดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ของการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Benefits of management by objectives)

มีการศึกษาในห้วงปฏิบัติการซึ่งแสดงถึงลักษณะจูงใจ (Motivational aspects) ของ MBO เกี่ยวกับเป้าหมาย (Clear goals) ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังมีประโยชน์อื่น ดังนี้

1.1 การปรับปรุงการจัดการ (Improvement of managing) ข้อดีของ MBO สามารถสรุปได้ว่ามีผลในการปรับปรุงการจัดการอย่างมาก วัตถุประสงค์ไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้โดยไม่มีการวางแผน โดยมุ่งผลลัพธ์เป็นวิธีที่สมเหตุสมผล MBO จะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารโดยคิดการวางแผนเพื่อผลลัพธ์มากกว่าการวางแผนกิจกรรมการทำงานเพื่อให้เชื่อว่าวัตถุประสงค์เป็นจริง MBO ต้องการให้ผู้บริหารคิดถึงวิธีการบรรลุผลลัพท์องค์การ พนักงาน และการใช้ทรัพยากร จำเป็นต้องบรรลุผลลัพท์ด้วย สำหรับสิ่งจูงใจในการควบคุมไม่มีวิธีการที่ดีกว่า สำหรับมาตรฐานการควบคุมเท่ากับการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

1.2 ความชัดเจนขององค์การ (Clarification of organization)

ประโยชน์ของ MBO ที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การผลักดันให้ผู้บริหารกำหนดบทบาทและโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ตำแหน่งต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นควรยึดจากผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดจากบุคคลในตำแหน่งนั้น

บริษัทซึ่งมีการใช้โปรแกรม MBO จะพบความชัดเจนขององค์การ ผู้บริหารมักจะลิมกำหนดผลลัพธ์เขาควรมอบอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่คาดหวังผู้บริหารของ Honeywell ได้รายงานว่ามี 2 ประการที่เป็นพื้นฐานก็คือ การกระจายอำนาจ ซึ่งทำให้ Honeywell ทำงานได้ และ MBO เป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้กระจายอำนาจ

1.3 การกระตุ้นข้อผูกมัดกับพนักงาน (Encouragement of personal commitment)

ข้อดีของ MBO ก็คือการกระตุ้นให้บุคคลมีข้อผูกมัดกับเป้าหมาย ไม่เพียงแต่ทำงานปฏิบัติตามคำสั่ง รอคำแนะนำ และตัดสินใจเท่านั้น แต่ละคนควรมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของเขาเอง ควรเข้าใจในทิศทาง อำนาจหน้าที่ซึ่งช่วยให้ผู้ที่เหนือกว่าเชื่อได้ว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย เหล่านี้คือ ความรู้สึกผูกมัดกับเป้าหมาย

1.4 การพัฒนาการควบคุมที่มีประสิทธิผล (Development of effective controls)

MBO จะทำให้เกิดการวางแผนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และยังช่วยให้เกิดการพัฒนาระบบการควบคุมที่มีประสิทธิผลด้วย เพราะการควบคุมเป็นการการวัดผลและแก้ไขสิ่งที่ไม่ตรงตามแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นในระบบและกระบวนการควบคุม ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การทราบถึงสิ่งที่ต้องการ เป้าหมายที่สามารถพิสูจน์ได้เป็นแนวทางที่ดีที่สุด

2. จุดอ่อนของ MBO (Weaknesses of management by objectives)

MBO มีอุปสรรคต่อการนำไปใช้ ดังต่อไปนี้

2.1 ความล้มเหลวในการสอนปรัชญาใน MBO (Failure to teach the philosophy of MBO) ผู้จัดการที่ใช้ MBO ในทางปฏิบัติต้องทำความเข้าใจและชี้แจงข้อดีของ MBO ต้องอธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงข้อดี วิธีการทำงาน สาเหตุที่ใช้ และส่วนที่ใช้ในการประเมินผลการทำงาน วิธีที่ผู้มีส่วนร่วมได้ผลประโยชน์จากปรัชญานี้กำหนดโดย การควบคุมตนเอง โดยมีเป้าหมายที่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

2.2 ความล้มเหลวในการให้คำแนะนำแก่ผู้กำหนดเป้าหมาย (Failure to give guidelines to goal setters) MBO มีลักษณะเช่นเดียวกับการวางแผน จะไม่สามารถทำงานได้ ถ้าผู้กำหนดเป้าหมายไม่ได้รับคำแนะนำผู้บริหารต้องทราบถึงเป้าหมายของบริษัทและกิจกรรมของเขา ถ้าเป้าหมายของบริษัทคลุมเครือไม่เป็นจริงหรือไม่สอดคล้อง จะยากต่อผู้บริหารในการให้คำแนะนำแก่ผู้กำหนดเป้าหมาย

ผู้บริหารต้องอาศัยข้อสมมติในการวางแผนและความรู้เกี่ยวกับนโยบายของบริษัทบุคคล จะมีข้อสมมติสำหรับอนาคต ความเข้าใจถึงนโยบายซึ่งมีผลต่อขอบเขตการปฏิบัติการการรู้จักวัตถุประสงค์และโปรแกรมซึ่งเป้าหมายเกี่ยวข้องกันเพื่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความล้มเหลวที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านี้จะทำให้ไม่เกิดผลในการวางแผน

2.3 ความลำบากในการกำหนดเป้าหมาย (Difficulty of setting goals) เป้าหมายที่สามารถพิสูจน์ได้ยากต่อการกำหนดจึงต้องอาศัยการศึกษาและการทำงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่พิสูจน์ได้ ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรม MBO จะรายงานเวลาที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ซึ่งจะผลักดันให้แต่ละบุคคลมีการกระตุ้นพฤติกรรมฝ่ายการจัดการระดับสูงจะยอมรับวัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผล คาดหวังเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรม ตลอดจนการให้รางวัลหรือการลงโทษเกี่ยวกับกิจกรรมนั้น

2.4 การมุ่งความสำคัญที่เป้าหมายระยะสั้น (*Emphasis on short run goal*)

ในโปรแกรม MBO ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายในระยะสั้น เป็นจำนวนน้อยที่จะเป็นเป้าหมายระยะยาวมากกว่า 1 ปี บ่อยครั้งที่ เป็น 3 เดือนหรือน้อยกว่านั้น มีอันตรายจากการใช้เป้าหมายระยะสั้น ซึ่งผู้ที่เหนือกว่าจะต้องมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ในระยะสั้นต้องออกแบบให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว

2.5 อันตรายจากความไม่ยืดหยุ่น (*Danger of inflexibility*) ผู้บริหารมักจะลังเลต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ แม้ว่าเป้าหมายจะไม่มี ความหมาย ถ้าการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งจะไม่แสดงถึงผลลัพธ์ที่ดีและไม่ฉลาดที่ผู้บริหารจะยึดมั่นเป้าหมาย ดังนั้นจึงควรปรับปรุงวัตถุประสงค์ การเปลี่ยนแปลงข้อสมมติ หรือ ปรับปรุงนโยบายต่าง ๆ

เหตุผลของการพัฒนาองค์การ

องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา เพื่อที่จะปรับปรุงความมีประสิทธิภาพขององค์การให้ดีกว่าเดิมและเพื่อความเจริญเติบโตขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (อ้างใน อรุณ รักธรรม 2523)

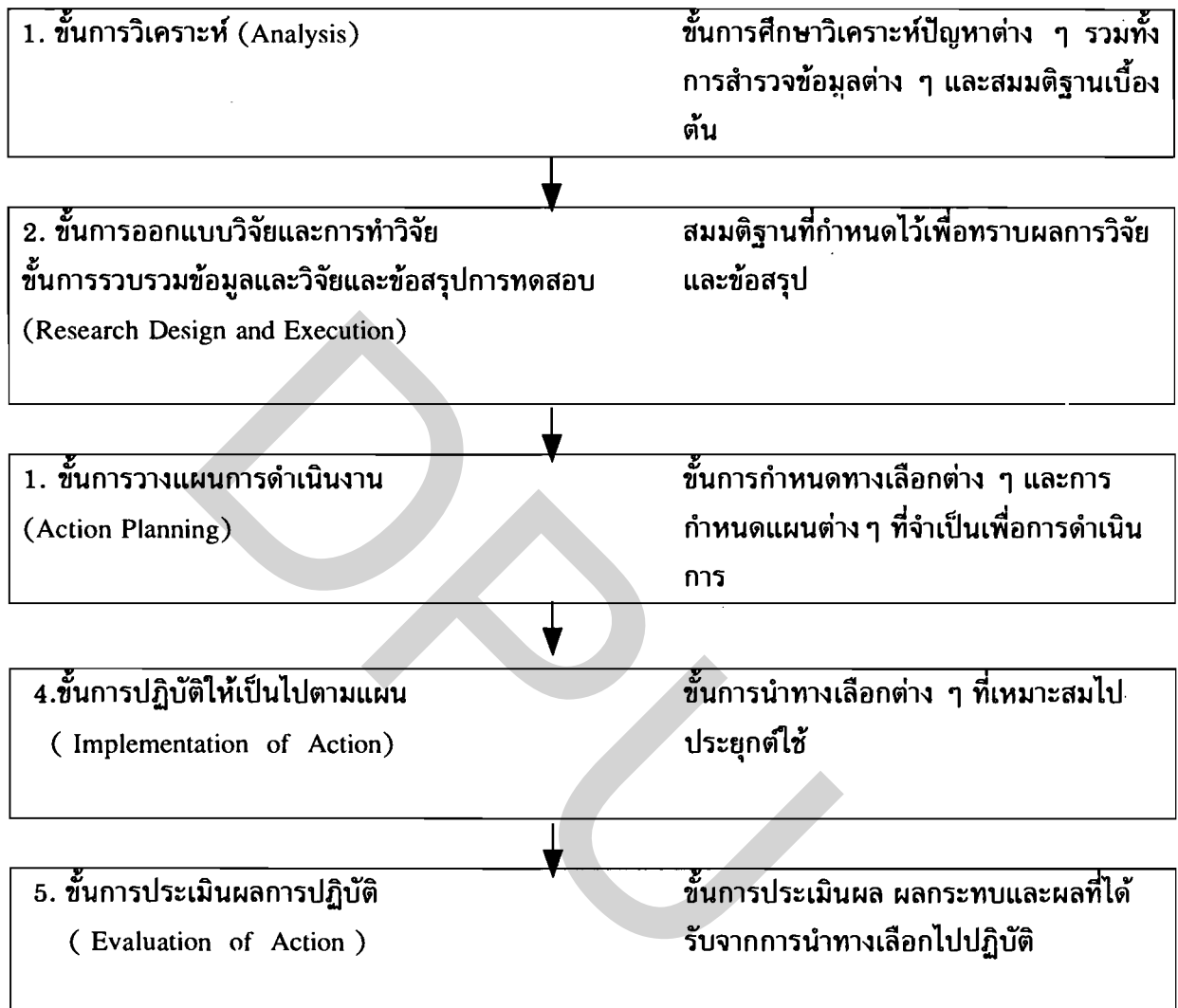
- พัฒนาองค์การเพื่อช่วยให้หน่วยงานหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติที่ตายตัว
- พัฒนาองค์การเพื่อช่วยให้องค์การตั้งเป้าหมายได้สูงขึ้น และสามารถทำให้ตรงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยการรวมพลังกัน เพื่อการกระทำเป้าหมายสำเร็จ
- พัฒนาองค์การเพื่อจะช่วยเหลือปัญหาที่ยังแก้ไม่ได้หรือไม่ได้แก้ไขเลย
- พัฒนาองค์การเพื่อจะช่วยให้องค์การเผชิญกับความขัดแย้ง ณ ระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์องค์การไม่ใช่ปรองดองกัน เพราะการทำให้เกิดการปรองดองกันไม่ใช่การแก้ปัญหาการพัฒนาองค์การ
- พัฒนาองค์การ เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (ความเชื่อ สิ่งที่เคยปฏิบัติ) ในองค์การที่ล้าสมัยที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
- เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้คล่องในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ พัฒนาองค์การเพื่อจะช่วยให้องค์การเผชิญกับความขัดแย้ง ณ ระดับที่เหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์องค์การไม่ใช่ปรองดองกันเพราะการทำให้เกิดการปรองดองกันไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาการพัฒนาองค์การ
- พัฒนาองค์การเพื่อจะช่วยให้ทุกคนในองค์การร่วมกันรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การที่ได้ทำงานร่วมกัน
- เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นเทคนิค กลไก ในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา
- เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็พยายามลดทัศนคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะ
- เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์การ ตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย
- เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นแนวทาง
- เพื่อเพิ่มความไวเนื้อเชื่อใจ ความเปิดเผยแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น
- เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

- เพื่อพัฒนาระบบการให้บำเหน็จรางวัลหรือความดีความชอบที่ยอมรับทั้งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรและในด้านการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคคล
- เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร แก่คณะบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรทั้งหมด
- เพื่อช่วยให้การบริหารงานของฝ่ายบริหารในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น มากกว่าบริหารงานไปตามประสบการณ์เก่า
- เพื่อเพิ่มพูนความรู้สึกของบุคคลในองค์กรให้รู้จักควบคุมตนเอง และมีทิศทางเพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเองในการดำเนินงานให้มากขึ้น
- เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ เป็นปัญหาภายในกลุ่มหรือปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มมากกว่า
- เพื่อกระตุ้นและสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นในกลุ่ม
- เพื่อขจัดความขัดแย้งในองค์กร

กระบวนการในการพัฒนาองค์กร

นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ก็ได้อธิบายถึงกระบวนการในการพัฒนาองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. H.A. Shepard ได้อธิบายได้ว่า กระบวนการในการพัฒนาองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis) ขั้นการออกแบบการวิจัยและการทำวิจัย (Research Design and Execution) ขั้นการวางแผนการดำเนินงาน (Action Planning) ขั้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (Implementation of Action) และขั้นการประเมินผลการปฏิบัติ (Evaluation of Action) โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (อ้างใน อรุณ รักรธรรม , 2534)



ภาพที่ 1 ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา: H.A. Shepard, Organization Development. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1982.

2. Gene W. Dalton และคณะ (1970) ได้อธิบายว่ากระบวนการในองค์การประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ ๆ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตรวจวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ (Diagnosis Organization Problems) ขั้นการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Planning for Change) ขั้นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Launching Organization Change) และขั้นตอนการติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ (Follow-up & Evaluation of Organization Change)

3. มนูญ วงศ์นารี (2524) ได้อธิบายถึงขั้นตอนในการดำเนินการโครงการพัฒนาองค์การของการไฟฟ้านครหลวงว่า มีอยู่ 6 ขั้นตอน ด้วยกัน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 คือ ขั้นการให้ความรู้และทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น และการมุ่งเน้นให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตนเองและผู้อื่น (Feeding Behavioral Science Knowledge and Theories & Awarding or Creating)
- ขั้นตอนที่ 2 คือ ขั้นตอนการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ (Diagnosing Organization Problems)
- ขั้นตอนที่ 3 คือ การสร้างความแข็งแกร่งให้หมู่คณะบุคคล (Team Building or Team Development)
- ขั้นตอนที่ 4 คือ ขั้นการวางยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง (Planned Changed)
- ขั้นตอนที่ 5 คือ การสร้างความแข็งแกร่งในระหว่างกลุ่มบุคคล (Intergroup Development)
- ขั้นตอนที่ 6 คือ ขั้นตอนการติดตามผลการประเมินผล (Follow-up and Evaluation)

การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวขององค์การ

สมพงศ์ เกษมสิน (2521) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การย่อมมีอยู่เสมอ เพราะองค์การนั้นประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนมากและบุคคลย่อมเคลื่อนไหวไปมา มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) อยู่เสมอ สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การมาจากทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารขององค์การ ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ การศึกษาค้นคว้าของบุคคลทำให้เกิดแนวความคิดและวิทยาการใหม่ ๆ เป็นผลทำให้เกิดประดิษฐ์กรรมใหม่ ๆ สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารแก่องค์การได้
2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจขององค์การหรือของประเทศชาติย่อมมีผลอย่างสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานขององค์การคือการใช้ความสามารถที่จะปรับปรุงองค์การให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมนั้น ๆ เช่น เมื่อสภาวะเศรษฐกิจตกอยู่ในสภาพเงินฝืด ความต้องการในด้านสินค้าฟุ่มเฟือยอาจลดลงทำให้องค์การบริหารนั้น ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงนโยบายผลิตสินค้าอื่นขึ้นมาแทน
3. การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีค่านิยมทางสังคม และพฤติกรรมอื่น ๆ ทางสังคม มีอิทธิพลต่อการบริหารงานและการจัดรูปองค์การ เช่น สังคมที่มีความยึดมั่นต่อระเบียบแบบแผนและประเพณีย่อมจะเสมือนมีเครื่องกำกับความปลอดภัยของสมาชิกในสังคม มีผลทำให้การจัดบริการด้านการรักษาความปลอดภัยน้อยลงไป
4. การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เมื่อนโยบายทางการเมืองเปลี่ยนแปลงไปย่อมมีผลทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้สอดคล้อง เช่น การที่นโยบายให้ความสำคัญกับแรงงาน องค์กรต้องจัดบริการให้แก่คนงาน พนักงานและเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติแรงงานนั้น

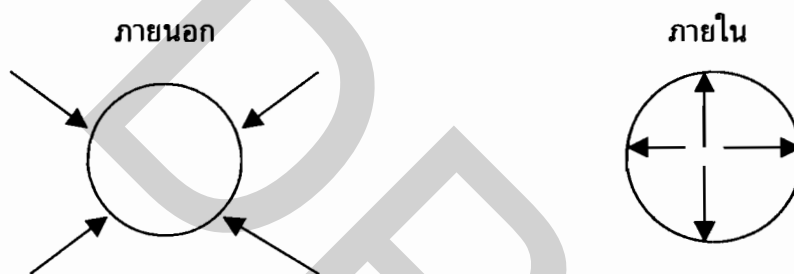
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

1. เกิดจากปัญหาการบริหารอันมาจากองค์การที่ไม่เป็นแบบแผนต่าง ๆ ขององค์การนั้น ๆ
2. เกิดจากความเจริญเติบโตขององค์การ องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องขยายโครงสร้างของงานมีการแบ่งแยกแผนกงานออกเป็นหลายฝ่าย
3. เกิดจากลักษณะกิจการขององค์กรวัตถุประสงค์ หรือนโยบายขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นตัวกำหนดให้กิจกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงเรื่องการผลิตสินค้าหรือบริการประเภทต่าง ๆ ให้สนองตอบต่อความต้องการของตลาด
4. เกิดจากพนักงานในองค์กร เช่น การลาออก ตาย ปลดเกษียณ หรือการที่องค์กรไม่มีความจำเป็นจะต้องใช้พนักงานเจ้าหน้าที่จำนวนมาก ๆ อีกต่อไป

แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลง (Forces for Change) สมยศ นาวิการ ได้กล่าวถึงแรงกดดันในการเปลี่ยนแปลงไว้ 2 ประเด็นคือ (สมยศ นาวิการ 2538:326)

1. **แรงกดดันภายนอก (External Forces)** องค์การต้องขึ้นอยู่กับและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อความอยู่รอด ปัจจัยใด ๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อความสามารถขององค์การที่จะดึงดูดทรัพยากรมนุษย์และวัตถุประสงค์ที่องค์การต้องการ หรือที่จะผลิตและจำหน่ายสินค้าหรือบริการขององค์การ ปัจจัยใด ๆ ในสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกระทบต่อวิธีการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเป็นแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงด้วย



ภาพที่ 2 แรงกดดันในการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : สมยศ นาวิการ.การบริหาร.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2534:326

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในตอนเริ่มต้นเป็นตัวอย่างของแรงกดดันภายนอกของการเปลี่ยนแปลงต้นทุน เช่น ราคาของน้ำมันสูงขึ้น การออกกฎหมายป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ เป็นต้น มีผลกระทบต่อบริษัทผลิตรถยนต์อย่างเห็นได้ชัด แรงกดดันภายนอกมีอยู่เป็นจำนวนมากตั้งแต่การค้นพบทางวิทยาการไปจนกระทั่งถึงการแข่งขัน สามารถกดดันองค์การให้ทำการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานขององค์การได้

2. **แรงกดดันภายใน (Internal Forces)** แรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากนโยบายการบริหาร วิทยาการ ทักษะคิดและพฤติกรรมใหม่ ๆ ของพนักงาน เช่น การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในการเพิ่มความเจริญเติบโตระยะยาว จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ และอาจจะนำไปสู่การจัดองค์การใหม่ บางอย่างความไม่พอใจของพนักงานที่แสดงออกโดยการนัดหยุดงาน และอัตราการออกจากงานค่อนข้างสูงอาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหลายอย่างทางด้านนโยบายและการปฏิบัติทางการบริหาร เป็นต้น

แรงกดดันและสัญญาณเตือนดังกล่าวทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่ว่าในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว บุคคลที่มีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างยิ่งนั้นคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

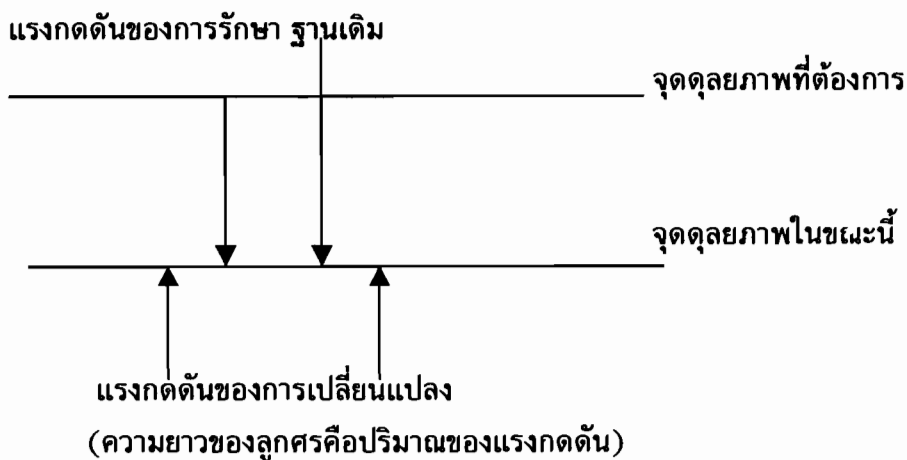
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) คือบุคคลที่รับผิดชอบบทบาทความเป็นผู้นำของการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล กลุ่ม หรือองค์การที่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ถูกเรียกว่า ระบบลูกค้า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นสมาชิกขององค์การ หรือ อาจจะเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกในกรณีของโครงการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและยาวนาน การบริหารกระบวนการควรจะใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เพราะเราต้องการทักษะความชำนาญเฉพาะด้าน และความเป็นอิสระจากความรับผิดชอบงานประจำวันเป็นสิ่งที่สำคัญ บุคคลภายนอกที่ไม่มีผลประโยชน์ใด ๆ ในองค์การมักจะได้รับความไว้วางใจมากกว่า (Hunt 1977: 30-41)

การเปลี่ยนแปลงขององค์การแบบมีแผน

การเปลี่ยนแปลงบางอย่างเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เราต้องรู้ว่าแรงกดดันหลายอย่างรักษาองค์การไว้ในสภาวะดุลยภาพ แรงกดดันที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยังเป็นแรงกดดันที่สนับสนุนความมีเสถียรภาพหรือสถานะเดิมด้วย (สมยศ นาวิการ 2538 : 238-239)

แรงกดดันของความมีเสถียรภาพ

ตามทฤษฎีสนาม แรงดัน - แรงดึง (Forces Field Theory) ของ Kurt Lewin พฤติกรรมใด ๆ คือ ผลที่เกิดขึ้นจากดุลยภาพระหว่างแรงดันและแรงดึง แรงดัน (Driving Forces) จะกดดันไปทางหนึ่ง ส่วนแรงดึง (Restraining Forces) จะกดดันไปอีกทางหนึ่ง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นมาคือ การปรองดองของแรงกดดันทั้งสอง การเพิ่มแรงดันสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ แต่การเพิ่มแรงดันสามารถเพิ่มแรงดึงด้วย เช่น ผู้บริหารอาจจะเชื่อว่าเราสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ด้วยการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานบังคับบัญชาทราบว่า เวลาพักจะไม่มีจนกว่าประสิทธิภาพการผลิตจะเพิ่มขึ้น แต่การตอบสนองอย่างเป็นทางการเป็นศัตรู ความไม่ไว้วางใจ และการต่อต้านที่เกิดขึ้น อาจจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลงได้ (Lerlin 1951: Selected Theoretical Papers)



ภาพที่ 3 แผนผังของสนามแรงดัน-แรงดึง

ที่มา: Lewin.Kurt, Efeld Theory in Social Science: Theoretical Papers New York: Harper & Rowpublisher, 1999.

ความโน้มเอียงตามธรรมชาติของส่วนใหญ่ถ้าหากว่าเราต้องการเปลี่ยนแปลงคือ การกดดันแต่อย่างไรก็ตามความโน้มเอียงตามธรรมชาติของบุคคลใด ๆ ที่ถูกกดดัน คือการกดดันกลับไป แรงดันจะกระตุ้นแรงดึงให้เกิดขึ้น ดังนั้นโดยปกติการลดแรงดึงจึงเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งของการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการเพิ่มแรงดัน

แบบจำลองของ Lewin ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุหลายอย่างของพฤติกรรมแทนที่จะเป็นสาเหตุอย่างเดียว เพราะแรงกดดันสามารถเป็นแบบใด ๆ และพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานสามารถเป็นของบุคคล กลุ่ม หรือทั้งองค์การได้ แนวความคิดของดุลยภาพได้เสนอแนะว่า องค์การมีแรงกดดันที่รักษาผลการปฏิบัติงานไม่ให้ลดต่ำลงจนเกินไป แต่ก็มีแรงกดดันที่รักษาผลการปฏิบัติงานไม่ให้สูงจนเกินไป

โดยทั่วไปโครงการของการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน มุ่งไปสู่การจัดการทำให้แรงดึงอ่อนแอลงและมุ่งไปสู่การสร้างหรือการทำให้แรงดันเข้มแข็งขึ้น

ช่วงเวลาและวิธีการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ แบ่งออกเป็น 3 วิธีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีปฏิวัติ (*Revolution Change*) การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้กระทำโดยอำนาจและมาตรการที่เด็ดขาด ต้องการให้ได้ผลอย่างจริงจังและรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงอาจกระทำกับองค์การขนาดใหญ่ และรุนแรงทั้งระบบ
2. การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีวิวัฒนาการ (*Evolution Change*) การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อยดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปที่ละน้อย และมักแก้ไขเปลี่ยนแปลงเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าเท่านั้น
3. การเปลี่ยนแปลงโดยมีแผนไว้ล่วงหน้า (*Planned Change*) การเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้บางที่เรียกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา (*Development Change*) หลักสำคัญของการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีนี้ คือจะต้องมีแผนการเปลี่ยนแปลงไว้ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีระเบียบ เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ในบางกรณีอาจต้องมีการกำหนดรูปแบบ (*Model*) ขึ้นไว้เพื่อเป็นหลักในการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ตามแนวความคิดของ Greiner ให้ความสำคัญกับบทบาทของความเป็นผู้นำในการริเริ่ม และการบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงบุคคล กลุ่ม หรือองค์การที่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง ถูกเรียกว่า ระบบลูกค้ำ

Greiner ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การเป็น 6 ขั้นตอน คือ (Greiner 1967:119-130)

ขั้นที่ 1 แรงกดดันและการกระตุ้น ขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอก ตามที่เคยกล่าวมาแล้วในตอนต้นอย่างรุนแรง เช่น กำไร และกำลังใจของพนักงานอาจจะต่ำลง โดยปกติแรงกดดันอย่างรุนแรงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ก่อนที่ผู้บริหารระดับสูงจะยอมรับความต้องการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ถ้าหากว่าแรงกดดันค่อนข้างจะน้อย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะมองดูว่าสถานการณ์เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่าพวกเขาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้นในการทำให้โครงการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จการยอมรับถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมีความสำคัญ การเกี่ยวข้องและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง มีความจำเป็นต่อความพยายามของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

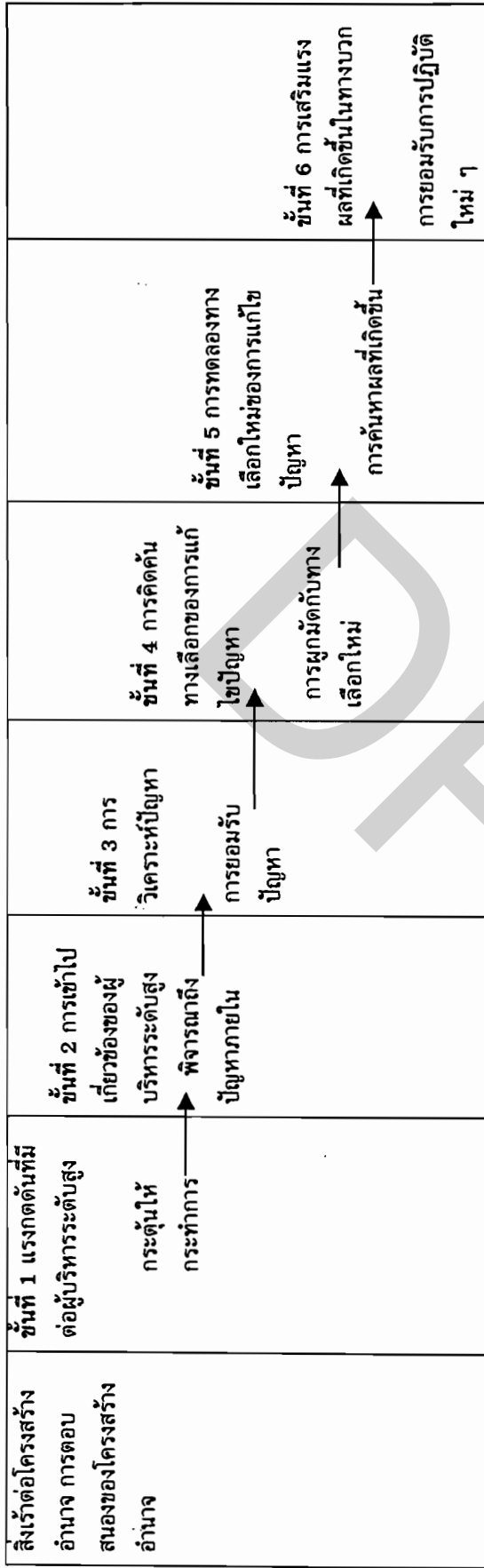
ขั้นที่ 2 การสอดแทรก ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่รู้ถึงข้อจำกัดของความสามารถของพวกเขา ในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาขององค์การ งานดังกล่าวนี้อาจจะมอบหมายให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์การก็ตาม แต่ Greiner ไม่เคยให้ข้อเสนอแนะว่า โครงการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการโดยบุคคลภายนอกเท่านั้น เจ้าหน้าที่ภายในองค์การจากแผนพัฒนาองค์การสามารถบริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญภายนอกมีข้อดีหลายอย่าง พวกเขาได้รับการฝึกอบรมเป็นพิเศษเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงและสามารถใช้เวลาของพวกเขาทั้งหมดทุ่มเทให้กับการบริหารกระบวนการได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องรับผิดชอบงานบริหารในแต่ละวัน พวกเขาไม่มีผลประโยชน์พิเศษอะไรเลยที่ต้องรักษาไว้ภายในองค์การของพวกเขา พวกเขาอยู่ในฐานะที่ดีกว่าในการสังเกตสถานการณ์ ประการสุดท้าย ผู้เชี่ยวชาญภายนอกอยู่ในฐานะที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลรอบรู้และรับฟังโดยผู้บริหารขององค์การ

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และการยอมรับ ในขั้นนี้ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร ดังนั้นเพื่อความสำเร็จของขั้นนี้ ผู้บริหารต้องยอมรับให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมด้วย ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจโดยตัวเองในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการ อาจจะกระทำไปโดยปราศจากข้อมูลที่เพียงพอหรือถูกต้อง นอกจากนี้เรามองเห็นได้ว่า พวกเขาอาจจะกระตุ้นความไม่พอใจให้เกิดขึ้นได้ในขณะที่พยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม การมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาขาดแนวทางของการเปลี่ยนแปลงได้ ตามทัศนะของ Greiner แล้วผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 4 การคิดค้นและการผูกมัด แนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะใช้วิธีการเก่า ๆ อย่างเดียวกัน (ที่อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา) แก่ปัญหาใหม่ทำให้มีความจำเป็นต้องคิดค้นทางเลือกของการแก้ปัญหาใหม่ โดยปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความช่วยเหลือผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกัน เพื่อหาแนวทางของการแก้ปัญหาที่พวกเขาทุกคนเห็นด้วยและสนับสนุน

ขั้นที่ 5 การทดลองและการค้นหา ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตที่กว้างจะถูกดำเนินการอย่างเต็มที่ โดยปกติเราต้องทำการทดลองและทดสอบก่อน ทางเลือกของการแก้ปัญหาจะถูกนำมาใช้ และมองเห็นได้ว่าทางเลือกของการแก้ปัญหา อาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้

ขั้นที่ 6 การเสริมแรงและการยอมรับ ถ้าหากว่าการเปลี่ยนแปลงได้ทดสอบและดำเนินการไปอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น การปรับปรุงให้ดีขึ้นจะเสริมแรงสมาชิกขององค์กรและทำให้พวกเขาทำงานหนักเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงของระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถาวรอีกด้วย



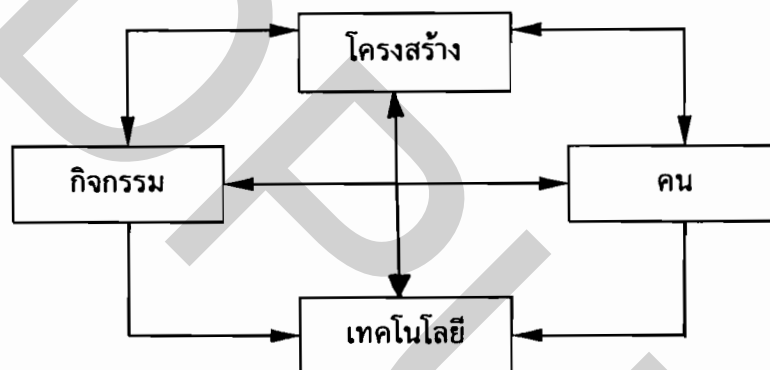
ภาพที่ 4 กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ที่มา: Greiner, Larry E. Patterns of Organization Change. Harvard business review, 1967:119

วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน (Approaches to Planned Change)

เป็นการพิจารณาถึงการประยุกต์การเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะสามารถทราบได้ว่าควรเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด

Leavitt (1964) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าองค์การอาจจะถูกเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง วิทยาการ และบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบระบบภายในองค์การเสียใหม่ เช่น สายใยของการติดต่อสื่อสาร กระแสงาน หรือสายการบังคับบัญชาขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเราจะเน้นอยู่ที่โครงการพัฒนาองค์การ (OD) ที่พยายามเปลี่ยนแปลงแนวทางที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้



ภาพที่ 5 การเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน

ที่มา: Harold J. Leavitt, "Applied Organization Change in Industry" In Handbook of Organization. Rand Mc Nally, 1984.

การขึ้นอยู่กับระหว่างกันของวิธีการทั้งสาม ก่อนพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง ควรเข้าใจว่า องค์ประกอบทั้งสามภายในองค์การ คือ โครงสร้าง วิทยาการ และบุคคล ขึ้นอยู่ระหว่างกันเป็นอย่างมาก โครงการที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นโครงการที่คาดคะเนถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันขององค์ประกอบทั้งสามเหล่านี้ โครงการของการเปลี่ยนแปลงที่มีจุดมุ่งอยู่ที่องค์ประกอบเพียงอย่างหนึ่ง อย่างใดเท่านั้น ขององค์ประกอบทั้งสามจะประสบความสำเร็จได้น้อยมาก

วิธีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (Structural Approaches) ตามทัศนะของ Leavitt ความพยายามเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโดยการประยุกต์ นักทฤษฎีสัมัยเดิมจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น โดยการกำหนดความรับผิดชอบของสมาชิกขององค์การอย่างระมัดระวังและชัดเจน ให้ความสำคัญกับการแบ่งงาน และสายการบังคับบัญชา
2. การเปลี่ยนแปลงโดยการกระจายอำนาจ วิธีการนี้ ย่อมให้แต่ละแผนกงานปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับงาน
3. การเปลี่ยนแปลงโดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ วิธีการนี้อยู่บนพื้นฐานของเหตุผลที่ว่ากระแสน้ำที่เหมาะสมนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของการผลิตกำลังใจ และความพอใจให้สูงขึ้น

วิธีการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ (Technological Approaches)การนำมาประยุกต์ใช้อย่างมีระบบคือ Taylor และการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ Taylor และเพื่อร่วมงานได้วิเคราะห์ความเกี่ยวกันระหว่างคนงานและเครื่องจักร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยการออกแบบการทำงานและระบบผลตอบแทนใหม่ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ คือ มักจะเข้ากันไม่ได้กับโครงสร้างขององค์การ ทำให้เกิดความไม่พอใจกับสมาชิกขององค์การ ดังนั้นเพื่อความสำเร็จขององค์การควรเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านโครงสร้างและวิทยาการพร้อมกันไปโดยพยายามทำให้โครงสร้างขององค์การเข้ากันได้กับวิทยาการขององค์การมากยิ่งขึ้น

วิธีการเปลี่ยนแปลงทางบุคคล (People Approaches) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อยู่บนพื้นฐานของข้อสมมติฐานที่ว่า การสร้างสถานการณ์ที่เหมาะสมทำให้พฤติกรรมของพนักงานเป็นไปในแนวทางที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการปรับปรุงทัศนคติ และทักษะของพนักงานให้ดีขึ้น ทำให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้สึกไว (Sensibility Training) กับบุคคลสำคัญภายในองค์การ

ทฤษฎีแนวความคิดเกี่ยวกับการยอมรับและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

อรุณ รักรธรรม (2523) กล่าวไว้ว่า ที่ใดมีการเปลี่ยนแปลงที่นั้นย่อมจะมีการต่อต้านตั้ง นัยยอมถือเป็นกฎโดยทั่ว ๆ ไป และส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การโดยสามารถแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สาเหตุส่วนบุคคล พิจารณาได้หลายประเด็นด้วยกัน เช่น สาเหตุจากสมาชิกภายใน องค์การไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงเพราะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ในเรื่องต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นชอบด้วยหรือไม่และมีจิตใจร่วมในการทำงาน เป็น ผลให้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานดีขึ้นและลดการต่อต้านลง แต่หากขาดความเข้าใจใน วัตถุประสงค์เสียแล้ว การต่อต้านก็อาจจะมีได้

นอกจากนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับมุมมองเห็นความจำเป็นของการ เปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความจำเป็นเรื่องของ บุคคล การทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน เกี่ยว กับงบประมาณ ฯลฯ หากสมาชิกองค์การมองไม่เห็นความจำเป็นเหล่านี้การต่อต้านก็จะตามมา ในกรณีที่บุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นมีสาเหตุมาจากการถูกเปลี่ยนแปลงในเรื่องผล ประโยชน์ที่เคยได้รับในสภาพเดิม ประเด็นสุดท้าย คือการต่อต้านอันเกิดจาก ค่านิยมของกลุ่มที่ตน เองสังกัดอยู่ แตกต่างจากสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป จึงมีการต่อต้านเพราะเห็นว่าค่านิยมของกลุ่ม ใหม่นั้นคนยังไม่ทราบหรือไม่เข้าใจ

2. สาเหตุการต่อต้าน อันเกิดจากส่วนองค์การ คำว่าองค์การในการนี้ อาจจะหมายถึง ผู้รับผิดชอบหรือผู้นำ เมื่อพิจารณาในแง่แล้ว คือการเปลี่ยนแปลงในด้านผลตอบแทน อันอาจ จะมีผลบังคับให้มนุษย์ต้องคงสภาพเดิมไว้ จึงก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ เช่น ผล ตอบแทนในการเพิ่มเงินสวัสดิการให้แก่พนักงานขององค์การอันเป็นส่วนรวม การเพิ่ม สิ่งต่าง ๆ ได้หรือไม่ยอมอยู่ที่ผู้นำที่จะต้องแบกภาระในการเงิน จึงมีพฤติกรรมของการต่อต้านและบางครั้ง บรรยากาศการแข่งขันกันเองระหว่างหน่วย หรือฝ่ายต่าง ๆ เป็นที่มาของการขาดความร่วมมือ และ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง

สำหรับกรณีตัวอย่างของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นคุณลักษณะสำคัญ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับสังคมไทย หรือ “ระบบราชการไทย” (อ้างในกรณีศึกษาของ อรุณ รักรธรรม 2523) นั้น สรุปให้เห็นถึงตัวอย่างการต่อต้านการประสานงานอำเภอ เช่น

- 1) ความเคยชินในการปฏิบัติราชการโดยถือว่าตัวใครตัวมัน นิสัยเคยชินในการปฏิบัติ ราชการนับว่าเป็นข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ในรูปลักษณะที่เป็นทีมและมีการประสานงานกันได้ ข้าราชการมักจะเคยชินต่อการ

- ปฏิบัติงานที่ขาดการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ แต่ปฏิบัติเพียงให้เสร็จไปวันหนึ่ง ๆ ขาดความคิดริเริ่มและวางแผนงานใหม่เป็นปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิด
- 2) ความเชื่อในทางสังคมและวัฒนธรรมบางประการ เช่น คนเราไม่เท่าเทียมกันศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการประเภทสูงกว่า การบริหารราชการเป็นเรื่องของหลงทำน

องค์ประกอบในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับงาน
 - กลัวเกี่ยวกับเทคโนโลยีและการว่างงาน
 - กลัวในการเปลี่ยนสภาพการทำงาน
 - กลัวการลดเงินเดือน
 - กลัวในการโยกย้ายและการลดรายได้
2. องค์ประกอบเกี่ยวกับบุคคล
 - ไม่พอใจต่อการวิจารณ์ถึงวิธีการที่ใช้ได้ไม่ดีพอ
 - ไม่พอใจต่อการวิจารณ์ถึงผลงานที่ไม่ดีพอ
 - กลัวว่าความต้องการทางด้านความชำนาญจะลดลงหรือถูกกำจัดออกไป
 - กลัวว่าความชำนาญเฉพาะด้านจะต้องเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้เกิดความเบื่อ ความจำเจ และการลดค่าของมนุษย์ลงมา
 - ความไม่สะดวกในการสืบวิธีการใช้ในปัจจุบัน
 - ความไม่สะดวกในการเรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ
 - กลัวว่าจะต้องทำงานหนักขึ้นกว่าเดิม
 - กลัวความไม่แน่นอนและสิ่งที่ยังไม่รู้อันอาจจะบังเกิดขึ้น
3. องค์ประกอบทางด้านองค์การ
 - ไม่ชอบที่จะต้องปรับปรุงตัวใหม่ในสังคมองค์การ
 - ไม่ชอบที่จะต้องแยกจากสังคมปัจจุบันในองค์การเดิม
 - กลัวว่าสภาพใหม่ทางสังคมจะทำให้เกิดความพอใจลดลง
 - ไม่ชอบการแทรกแซงจากภายนอกและการควบคุม
 - ไม่ชอบการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
 - ไม่พอใจต่อการขาดความร่วมมือในการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
 - เข้าใจและรับรู้การเปลี่ยนแปลงว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าบุคคลกลุ่มหรือสังคม

อีกความหมายหนึ่งของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การตามแนวทางการคิดของสมยศ นาวิกาน ได้อธิบายถึงแหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เราจัดกลุ่มแหล่งที่มาของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3 ประเภท คือ ความไม่แน่นอนของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ความไม่เต็มใจเสียผลประโยชน์ที่มีอยู่ และการรับรู้ถึงจุดอ่อนของข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลง (สมยศ นาวิกาน, 2538:332-333)

1. ความไม่แน่นอนของผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง สมาชิกขององค์การอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าพวกเขาต้องการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน แนวทางการกระทำสิ่งต่าง ๆ สมัยเดิม สามารถให้แนวทางการกระทำกับสมาชิกขององค์การโดยที่ผลิตตามมาของแนวทางสมัยเดิมเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปและคาดหมายได้ ความไม่เต็มใจยกเลิกวิธีการทำงานและความสัมพันธ์คุ้นเคยอยู่ทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ เมื่องานของพวกเขาถูกเปลี่ยนแปลงโดยปราศจากการปรึกษาและการเกี่ยวข้องของพวกเขา สิ่งเหล่านี้อาจจะนำไปสู่การต่อต้านได้อีกด้วย
2. ความไม่เต็มใจเสียผลประโยชน์ที่มีอยู่ ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อ องค์การโดยส่วนรวม การเปลี่ยนแปลงอาจจะมีผลกระทบในทางลบต่อสมาชิกหรือแผนกงานขององค์การบางแผนก
3. การรับรู้ถึงจุดอ่อนของข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลง บางครั้งสมาชิกขององค์การอาจจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าพวกเขาทราบถึงปัญหาที่ถูกมองข้ามไปโดยผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงการต่อต้านแบบนี้มองเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นสิ่งที่ดี แสดงให้เห็นถึงความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์ ที่ผู้บริหารควรยอมรับและใช้ประโยชน์เพื่อทำให้ข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงของพวกเขามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงเป็นสัญญาณอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ข้อเสนออาจจะมีความผิดพลาด ปัญหาของผู้บริหารคือการพิจารณาถึงสาเหตุที่แท้จริงของการต่อต้าน และการเอาชนะการต่อต้านในลักษณะที่เหมาะสม

Kotter และ Schlesinger ได้เสนอแนวทางของการเอาชนะการเปลี่ยนแปลง 6 อย่างคือ (Kotter and Schlesinger , 1977:109-112)

1. การฝึกอบรมและการติดต่อสื่อสาร แนวทางอย่างหนึ่งที่มองเห็นได้ชัดเจนมากที่สุดของการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงคือ การบอกให้บุคคลทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในระยะแรกของการกระบวนการ ถ้าหากเราได้อธิบายถึงความจำเป็นและเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงกับเขาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน กลุ่ม หรือองค์การทั้งหมด โดยผ่านทางกรอบ และหนทางไปสู่ความสำเร็จจะราบรื่นมากยิ่งขึ้น

2. การมีส่วนร่วมและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ถ้าหากว่าบุคคลที่อาจจะต่อต้านได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้ว การเปลี่ยนแปลงมีโอกาประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น พวกเขาพบว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถลงหรือกำจัดออกไปได้ ด้วยการให้บุคคลมีส่วนร่วมออกแบบการเปลี่ยนแปลง เขาได้เสนอแนะว่าในการหลีกเลี่ยงการต่อต้านผู้บริหารควรพิจารณาถึงสิ่งที่เขาเรียกว่า ผลกระทบทางสังคมของการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงกำหนดมาจากข้างบนจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณรู้และทักษะของพวกเขาไม่ได้รับความสนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ทำให้เกิดการต่อต้านได้

3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การให้ความสะดวกกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการให้ความสนับสนุนบุคคลเป็นแนวทางอีกอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถจัดการกับการต่อต้านได้จัดโครงการฝึกอบรมเสียใหม่การอนุญาตให้มีเวลาพักภายหลังจากช่วงระยะเวลาที่ยุ่ยากและการให้ความสนับสนุนทางจิตใจและความเข้าใจ อาจจะช่วยเหลือได้

4. การเจรจาต่อรองและตกลงเห็นด้วย เทคนิคอย่างหนึ่งคือ การเจรจาต่อรองกับบุคคลที่อาจจะต่อต้าน ตัวอย่างเช่น ในกรณีของข้อตกลงของสหภาพแรงงาน การเพิ่มอำนาจของพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับการปลดเกษียณเร็วขึ้น

5. การบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน ผู้บริหารอาจจะบังคับบุคคลให้ดำเนินการตามการเปลี่ยนแปลงโดยการข่มขู่อย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน เช่น การข่มขู่ด้วยการออกจากงาน การให้เลื่อนตำแหน่ง และอื่น ๆ ผู้บริหารยังปลดหรือโยกย้ายพนักงานที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย

6. การหลอกล่อและการเลือกเอาเป็นพวก บางครั้งผู้บริหารกำกับบุคคลหรือกลุ่มออกจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างลับ ๆ พวกเขาอาจจะหลอกล่อคนงานด้วยการปล่อยข่าวที่เลือกสรรหรือการสร้างสถานการณ์ขึ้นมาอย่างจงใจ หรือพวกเขาอาจจะเลือกบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพวกอาจจะมึบุคคลภายในกลุ่มด้วยการให้เขามีบทบาทที่ต้องการในการออกแบบหรือดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลง

การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจจะต้องใช้แนวทางอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่าว่าควรจะใช้เทคนิคไหน และการแปลงเทคนิคให้เป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับลักษณะเหมาะสมกับสถานการณ์

มีคำกล่าวจากบุคคลต่าง ๆ กล่าวถึงเหตุที่มนุษย์ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. Alvin Zander ได้กล่าวไว้ดังนี้

- วัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน
- บุคคลที่จะมีผลกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นไม่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย
- เหตุผลในการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับเหตุผลส่วนตัวของบางคนเท่านั้น
- นิสัยการทำงานของกลุ่มไม่ให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น
- มีความกลัวเกิดขึ้น
- งานที่เกินกว่าเหตุเข้ามาเกี่ยวข้อง
- ค่าใช้จ่ายสูงเกินไป หรือค่าตอบแทนไม่เพียงพอ
- ผลประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้อง
- ขาดความไว้วางใจและความนับถือในตัวบุคคลผู้ริเริ่ม
- มีความนิยมชมชอบกับสภาพเดิมมากกว่า

2. Richard Steers แยกสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. สาเหตุส่วนบุคคล

- เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงนั้น
- มองไม่เห็นความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง
- กลัวในสิ่งที่ยังไม่รู้แจ้ง
- กลัวจะสูญเสียสถานภาพ (Status) ความมั่นคง (Security) อำนาจหน้าที่
- นิสัย (ไม่อยากเปลี่ยนแปลง)
- ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานภาพเดิมนั้น (Status Quo)
- ค่านิยมของกลุ่มและบทบาทของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง
- ขัดกันระหว่างบุคคลขององค์การในด้านวัตถุประสงค์

2. สาเหตุขององค์การ

- ระบบผลตอบแทนอาจจะบังคับให้ต้องรักษาสถานภาพเดิมไว้จึงมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- ขัดกันระหว่างองค์การ (ฝ่ายอื่น ๆ) หรือมีการแข่งขันกันหนักจึงจะไม่ร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
- ได้ลงทุนไปมากแล้วในอดีต จึงยังไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะถอนทุนคืนได้

- เกรงกลัวการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะเสียดุลอำนาจที่มีอยู่ในระหว่างกลุ่มขององค์การ
- บรรยากาศขององค์การในขณะนั้นดีอยู่แล้ว
- วิธีการที่เลือกเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ดี
- ผลของความพยายามในอดีตไม่สำเร็จ ไม่เป็นที่น่าเชื่อถือว่าจะเป็นประโยชน์
- โครงสร้างขององค์การไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง (อ้างในอรุณ รักธรรม, 2534)

ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการต่อต้าน

การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการต่อต้านนั้นมีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งสามารถแยกออกได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในเครื่องมือ เครื่องจักร และเครื่องใช้ต่าง ๆ
 - การเปลี่ยนแปลงในเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่
 - ต้องการประสิทธิภาพของงานและความก้าวหน้าในวิทยาการนั้น ๆ
 - ย่อมกระทำต่อความมั่นคงฐานะและความจำเป็น
 - อาจจะได้ประโยชน์แก่บุคคลบางกลุ่มแต่บางกลุ่มต่อต้าน
 - ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การเปลี่ยนแปลงในวิธีการและวิธีปฏิบัติ
 - นิสัยการปฏิบัติงาน
 - แม้จะมีประโยชน์หรือประสิทธิภาพแก่องค์การอันเป็นส่วนรวมมนุษย์ ก็ยังต่อต้านหากกระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ส่วนตัวในการเปลี่ยนแปลง
 - เป็นการสร้างสิ่งที่น่าจบนหรือไม่รู้ขึ้นจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. การเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลากร
 - การย้ายที่ทำงานของบางคน
 - เกรงกลัวต่อนายคนใหม่ จึงต่อต้าน
 - กระทบกระเทือนต่อสถานะในทางเศรษฐกิจ สังคม อำนาจ
 - การไม่ต้องการยอมรับบทบาทของนายคนใหม่
4. การเปลี่ยนแปลงในด้านความสัมพันธ์ส่วนตัว
 - การโยกย้ายคนภายในองค์การทำให้คนที่มีความสนิทสนมกันและเคยติดต่อสัมพันธ์กันมาก่อนถูกแยกออกไป จึงเกิดการต่อต้าน

- การติดต่อสื่อสารที่เป็นอยู่ดีอยู่แล้ว การย้ายไปอยู่ในบรรยากาศใหม่ทำให้เกิดความสงสัย ไม่คล่องตัวเหมือนเก่า จึงเกิดการต่อต้าน
- เป็นการยากที่จะพูดคุยกับบุคคลที่ไม่เคยคบกันมาก่อน มีความรู้สึกอาลัยและไม่อยากจากกัน

พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น บุคคลหรือกลุ่มอาจจะมีพฤติกรรมออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแยกออกได้คือ

1. ทำตัวเป็นศัตรูทั้งอย่างเปิดเผยและอย่างลับ ๆ
2. ใช้กำลังต่อสู้หรือทำลายล้างกัน
3. ทำงานอย่างไม่เต็มความสามารถ คือ มีประสิทธิภาพต่ำ
4. อาจจะมีการขาดงานอยู่บ่อย ๆ มีการร้องทุกข์หรือยื่นอุทธรณ์งาน บางรายอาจจะมี การขอย้ายแผนกที่ทำงานอยู่
5. มีการใช้อิทธิพล (Influence) ของตนเข้าด้านหรือในรายชื่อเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะแสดงออกโดยการไม่ยอมปฏิบัติตามในการศึกษาเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น เราควรที่จะศึกษาถึงธรรมชาติของการต่อต้าน เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการหาทางป้องกันและลดการต่อต้านได้

1. เงื่อนไขที่ก่อให้เกิดการต่อต้าน อาจแบ่งออกได้เป็น 6 ประการ คือ
 - การต่อต้านจะต้องเกิดขึ้นแน่นอน
 - เห็นการเปลี่ยนแปลงในทหรณะที่แตกต่างกันออกไป
 - การต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีผู้มีอิทธิพลมาบังคับ
 - การต่อต้านอาจจะเกิดขึ้นเมื่อมีคนใดคนหนึ่งต้องเปลี่ยนโดยที่อีกกลุ่มหนึ่งไม่รู้ไม่แน่ใจการต่อต้านจะมีขึ้นถ้าเขาเห็นว่าสิ่งใหม่จะเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลกลุ่มใหม่ ๆ การต่อต้านจะมีน้อยลงถ้ากลุ่มจะได้อภิปราย กันก่อนการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น
 - การต่อต้านจะรุนแรง ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากความคิดของตัวแทนที่จะเป็นเรื่องของราชการ
 - การต่อต้านจะเกิดขึ้น ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้สร้างสถาบันขึ้นในกลุ่ม

2. ในการลดการต่อต้าน จะมีสิ่ง值得พิจารณา ดังนี้

- ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่างมีความหมายและยุติธรรม
- เป็นการเพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
- ทุกคนมีโอกาสที่จะก้าวหน้า
- ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้องและมีส่วนในการตัดสินใจ
- ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก
- ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา
- ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
- เป็นการพัฒนาความไว้วางใจระหว่างกัน
- เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ไขปัญหา

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง : วิเคราะห์และการป้องกัน

สิ่งที่จะต้องนำมาประกอบการพิจารณาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ

1. การต่อต้านเกิดขึ้นที่ใดจะเป็นประโยชน์มากถ้าหากเราจะได้หันมาพิจารณาเงื่อนไขบางประการที่เป็นสาเหตุทำให้เกิดการต่อต้าน เช่น

- การต่อต้านจะต้องเกิดขึ้นแน่นอนถ้าหากว่า “ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง ” ไม่ชัดเจนต่อบุคคลที่จะมีส่วนได้รับผลในการเปลี่ยนแปลงนั้น
- คนเรามองการเปลี่ยนแปลงในทรรศนะที่แตกต่างกันออกไปบางคนนึกว่าที่เปลี่ยนแปลงนั้น มีสาเหตุมาจากตนเองทำงานไม่มีประสิทธิภาพหรือกำลังจะเลิกกิจการของอยู่แล้ว หรือกำลังสูญเสียอำนาจบางอย่าง
- การต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีผู้มีอำนาจมาบังคับโดยไม่มีเหตุผล
- การต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีคนใดคนหนึ่งต้องการเช่นนั้น โดยอีกกลุ่มหนึ่งไม่รู้ไม่เข้าใจ
- การต่อต้านจะรุนแรง ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากความคิดเห็นส่วนตัว แทนที่จะเป็นเรื่องขององค์การโดยรวม
- การต่อต้านจะมากขึ้น ถ้าหากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้สร้างวัฒนธรรมขึ้นในกลุ่มการทำงาน บางครั้งจะต้องสร้างธรรมเนียมประเพณีขึ้นมาก่อนให้มีความคุ้นเคย

2. วิธีการป้องกันและการลดการต่อต้าน จะต้องศึกษาถึงลู่วางของการลดการต่อต้านอีกด้วยว่าจะลดหรือป้องกันได้อย่างไร การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจจำแนกได้ดังนี้

- สนับสนุนการร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายให้เกิดขึ้นก่อน
- เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอดหรือผู้บริหารระดับสูง
- ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการลดภารกิจของคนส่วนมากลงมา
- ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมชาติ ประเพณี และค่านิยมของทุกฝ่ายภายในองค์การ
- แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้ว ทุกคนจะมีอิสระเสรีมากกว่าเดิม หรืออย่างน้อยก็ควรจะเท่าเดิม
- เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวิเคราะห์ปัญหาที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง
- พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักการยินยอมด้วยกัน ตั้งแต่เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง
- สร้างระบบตรวจสอบข่าวสารย้อนกลับให้ดี ขจัดความกลัว ความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ
- เปิดโอกาสให้มีการสร้างความไว้วางใจเชื่อใจร่วมกัน
- จัดสรรผลตอบแทนให้เป็นไปอย่างมีความหมายและมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย
- เปิดโอกาสให้ทุกคนรู้จักเหตุผล และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนั้น

ผลของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ผลของการต่อต้าน ก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารองค์การ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การทำงานที่มีปริมาณงานลดลง การเพิ่มจำนวนการหยุดงาน การขอโอนไปทำงานที่อื่น ๆ และการเกิดความขัดแย้งกันสูง

2. ปัญหาทั่ว ๆ ไป ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การหาวิธีที่ทำให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น ในองค์การ
- การทำความเข้าใจถึงที่มาของการต่อต้าน
- การที่บุคคลมีทัศนคติบางประการไม่ตรงกัน
- ความจำเป็นของฝ่ายบริหารในการสร้างทัศนคติเป็นขั้นตอน เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- การร่วมกันปรึกษาหารือ ระหว่างฝ่ายที่ปรึกษาและฝ่ายปฏิบัติการ

เทคนิคในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

1. การบังคับเป็นวิธีที่คนใดคนหนึ่งสามารถมีอำนาจ หรือควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นได้เพราะผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหาร
2. การเกลี้ยกล่อม จูงใจ เป็นการใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อม และระบบการให้รางวัลเพื่อให้เกิดการประสานมากยิ่งขึ้น
3. ความมั่นคง ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงต้องให้ความสำคัญต่อความรู้สึกมั่นคงของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในการทำงานท่ามกลางสถานการณ์ใหม่ ๆ
4. ความเข้าใจ ผู้บริหารต้องเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงนั้นอะไรกำลังเกิดขึ้นกับใครอย่างไร เพราะความเข้าใจนี้จะเป็นพลังสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่
5. เวลา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง อาจแบ่งได้เป็น 2 ระยะคือ
 - 1) ระยะเริ่มต้น เป็นระยะแนะนำว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น
 - 2) ระยะการเปลี่ยนแปลง และระยะแล้วเสร็จ เป็นระยะเวลาช่วงต่าง ๆ ที่สัมพันธ์จะทราบถึงการต่อต้านว่าเป็นอย่างไรในเรื่องใด
6. การมีส่วนร่วม เป็นการที่ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

จากแนวความคิดประการนี้ ทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เทคนิคในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการพัฒนากองการได้โดยใช้หลักการลดแรงตึง คือ ลดการต่อต้าน และเพิ่มแรงดันโดยการใช้ศิลปะและเทคนิคต่าง ๆ ในเรื่องการบังคับ คุณคาม ติดสินบน การเกลี้ยกล่อม การให้รางวัล การต่อรอง การสร้างความมั่นคง การรับประกัน การให้ความเข้าใจปรึกษาหารือ ร่วมกัน การพิจารณาโอกาสจิงหวะ และการให้มีส่วนร่วม

การพัฒนากองการ เป็นการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งย่อมมีผลที่กระทบต่อพฤติกรรมจิตใจ และสังคมในองค์การหรือความรู้สึกที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย

จากการสำรวจการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ปรากฏงานที่มีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องพอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้

อุดม โพธิ์พันธ์ (2542) ศึกษาเรื่อง ทศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาทศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และปัจจัยที่มีผลต่อทศนคติกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่สังกัดใน 6 สำนัก 28 ฝ่าย จำนวน 351 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง และแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC* สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และ ค่า One-Way-ANOVA โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยโดยภาพรวมมีทศนคติในเชิงบวกต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อทศนคติในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งและความมั่นคงในการทำงาน ส่วนเพศอายุอัตราเงินเดือน สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและความรู้ความเข้าใจ ไม่มีผลต่อทศนคติของผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

เสริมศักดิ์ พรหมหาญ (2542) ได้ทำการศึกษา ความคิดเห็นของผู้บริหารศาลยุติธรรมเกี่ยวกับสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรมการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อทำการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหารศาลยุติธรรมเกี่ยวกับสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม ที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง(ระดับซี) ที่แตกต่างกัน โดยศึกษาจากผู้บริหารศาลยุติธรรมในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 281 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารศาลยุติธรรมเกี่ยวกับสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) และใช้วิธี LSD (Least-Significant-Different) การหาความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันมีความคิดเห็นสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรมแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยกเว้นอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยขนาดการควบคุมว่าเป็นสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารศาลยุติธรรมไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีระดับการบริหารที่มีระดับการบริหารที่ระดับการบริหารที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสาเหตุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และจากการวิจัยยังคงพบว่า ผู้บริหารศาลยุติธรรมมีความคิดเห็นที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสาเหตุสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม

ดวงรัตน์ พ่วงโพธิ์ (2538) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การศึกษานี้เป็นการศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของข้าราชการตำรวจนครบาลนี้เป็นการศึกษาเฉพาะข้าราชการตำรวจนครบาลระดับสถานีทั้งชั้นประทวนและสัญญาบัตร ในช่วงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของกรมตำรวจครั้งล่าสุดในปี พ.ศ. 2536 โดยวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาการยอมรับและไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในประเด็นสำคัญต่าง ๆ คือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน และการสูญเสียอำนาจบทบาทหน้าที่จากการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อการศึกษาให้ทราบถึงการยอมรับและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การในด้านโครงสร้าง บุคลากร วิทยาการและเทคโนโลยี และการศึกษาผลกระทบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด

ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ต่อการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ส่วนอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้ และประสบการณ์การทำงานไม่สัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ตำแหน่งและรายได้สัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ส่วนอายุ สถานภาพสมรส การศึกษา และประสบการณ์ไม่สัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญ

รายได้สัมพันธ์กับ อำนาจ บทบาทหน้าที่ ส่วนอายุ สถานภาพสมรส การศึกษาและประสบการณ์ไม่สัมพันธ์ต่ออำนาจ บทบาทหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญ

ตำแหน่ง และรายได้สัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ส่วนอายุ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ไม่สัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอย่างมีนัยสำคัญ

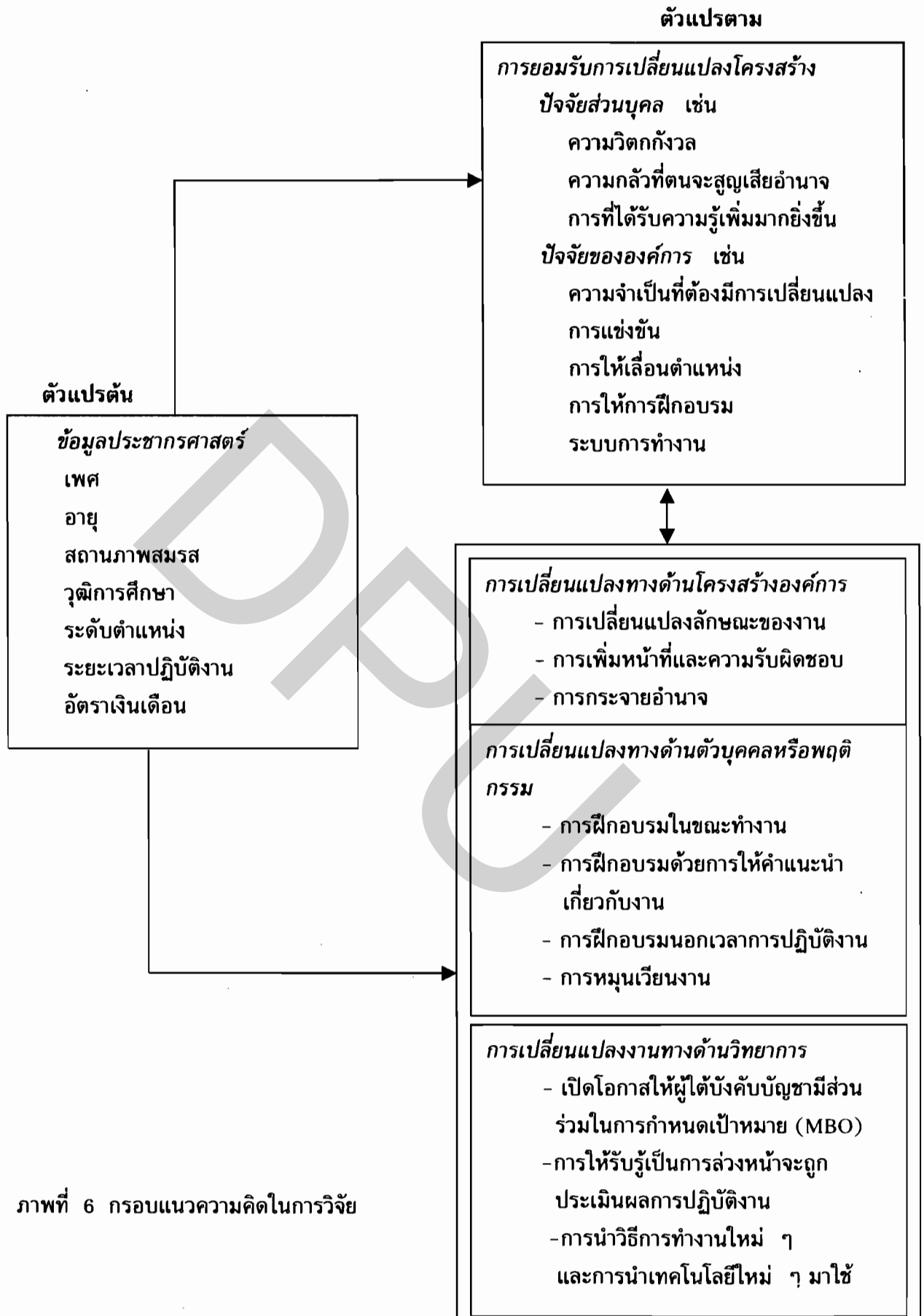
การมีส่วนร่วม การมีอำนาจ บทบาทหน้าที่ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงาน แต่การเอาใจใส่ไม่สัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานในระดับสถานีอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การออกแบบวิธีวิจัยใช้เป็นแบบเชิงสำรวจซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามเนื้อหาสาระ ดังต่อไปนี้

1. กรอบแนวความคิดการพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (Model)
2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
3. ประชากรและตัวอย่าง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - จำนวนแบบสอบถาม
 - ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
5. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล



ภาพที่ 6 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable)

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- วุฒิการศึกษา
- ระดับตำแหน่ง
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- อัตราเงินเดือน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

2.1 ระดับการพัฒนาองค์การ ตามแนวความคิดของ Harold J. Leawitt (1964) และ Bees , Michael (1980) จะประกอบด้วย

ก) การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ

- การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน
- การกระจายอำนาจ
- การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ

ข) การเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

- การฝึกอบรมในขณะทำงาน
- การฝึกอบรมศักยภาพในคำแนะนำเกี่ยวกับงาน
- การฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

ค) การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการ

- เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
- การให้รับรู้เป็นการล่วงหน้าจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้

2.2 ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ก) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความวิตกกังวล ความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจ การได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น

ข) ปัจจัยขององค์การ เช่น

- ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- การแข่งขัน
- การเลื่อนตำแหน่ง
- การให้การฝึกอบรม
- ระบบในการทำงาน

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยได้จากข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากการให้ตอบแบบสอบถามของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวารสาร เอกสารวิชาการผลงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ ซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประชากรและตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นพนักงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่ซึ่งสามารถจัดเป็นฝ่ายใหญ่ ๆ ได้ 5 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนอำนวยการและการบริหารงาน
2. ส่วนวิศวกรรมและสารสนเทศ
3. ส่วนบริหารผลประโยชน์และควบคุมประเมินผล
4. ส่วนบริหารโครงการ
5. ส่วนควบคุมโครงข่ายโครงการโทรศัพท์นครหลวง

ทั้งนี้ในแต่ละฝ่ายใหญ่ ๆ จะประกอบด้วยหน่วยงานที่มีพนักงานดังต่อไปนี้

1. ส่วนอำนวยการและบริหารงาน	จำนวน (คน)
- สำนักผู้อำนวยการ (สอ.)	286
- สำนักนโยบายและแผนวิสาหกิจ	78
- สำนักตรวจสอบภายใน (ตส.)	147
- สำนักกฎหมาย (กม.)	86
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์ (ปส.)	125
- ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (พธ.)	80
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (บก.)	452
- ฝ่ายพัฒนาองค์การ (พอ.)	197
- ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (พค.)	299

2. ส่วนวิศวกรรมและสารสนเทศ	
- ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทศ.)	269
- ฝ่ายแผนงานโทรคมนาคม (ผท.)	136
- ฝ่ายวิศวกรรมระบบโทรคมนาคม (วท.)	262
- ฝ่ายวิศวกรรมพื้นฐาน (วฐ.)	232
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาเทคนิค (วพ.)	175
- ฝ่ายโครงข่ายโทรคมนาคม (ขท.)	523
- ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (คภ.)	140
- ฝ่ายพัฒนาปฏิบัติการและบริการ (ฟป.)	249
- ฝ่ายควบคุมเทคนิคร่วมเอกชน (ทอ.)	54
- ฝ่ายพัฒนาบริการสื่อสารร่วมระบบดิจิทัล (คจ.)	118
- ฝ่ายระบบข้อมูลบริการโทรศัพท์ (มบ.)	546
- ฝ่ายโทรคมนาคมต่างประเทศ (ทต.)	59
3. ส่วนบริหารผลประโยชน์และควบคุมประเมินผล	
- ฝ่ายการเงินและงบประมาณ (งป.)	181
- ฝ่ายการพัสดุ (พส.)	544
- ฝ่ายการบัญชี (บช.)	514
- ฝ่ายบริหารผลประโยชน์ (บย.)	149
- สำนักการประเมินผล (สป.)	61
4. ส่วนบริหารโครงการ	607
5. ส่วนควบคุมโครงข่ายโครงการโทรศัพท์นครหลวง	จำนวน (คน)
- ฝ่ายควบคุมโครงข่ายโครงการนครหลวง (ชน.)	65
- ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 1 (นท.1)	2,120
- ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 2 (นท.2)	1,811
- ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 3 (นท.3)	1,748
- ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 4 (นท.4)	1,938

ทั้งนี้พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 5 ส่วนงานนั้นสามารถแบ่งเป็นระดับตำแหน่งต่าง ๆ ได้เป็น 7 ระดับตำแหน่ง โดยเริ่มจากระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 ซึ่งในแต่ละระดับตำแหน่งมีจำนวนดังต่อไปนี้

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ระดับตำแหน่ง 4	73
ระดับตำแหน่ง 5	124
ระดับตำแหน่ง 6	57
ระดับตำแหน่ง 7	77
ระดับตำแหน่ง 8	25
ระดับตำแหน่ง 9	24
ระดับตำแหน่ง 10	20
รวม	400

การสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การสุ่มตัวอย่าง คือ

สุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

โดยศึกษาจากสำนัก และฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑล จำนวน 5 ส่วนงาน ซึ่งสามารถกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยหลักการคำนวณของ Yamane's

ตั้งสูตรต่อไปนี้ (วัลลภ, 2541)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = จำนวนขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (โดยการศึกษาครั้งนี้ กำหนดให้เท่ากับ 0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{14,251}{1 + (14,251 \times 0.05)^2} \\ &= 389 \end{aligned}$$

ดังนั้น ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเท่ากับ 389 ตัวอย่าง หรือโดยประมาณ 400 โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ ชั้นภูมิ (Stratified random sampling)

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนงาน	จำนวนพนักงาน	ขนาดของตัวอย่าง
1. ส่วนอำนวยการและบริหารงาน	1,750	48
2. ส่วนวิศวกรรมและสารสนเทศ	2,763	76
3. ส่วนบริหารผลประโยชน์และควบคุม ประเมินผล	1,449	40
4. ส่วนบริหารโครงการ	607	17
5. ส่วนควบคุมโครงข่ายโครงการโทรศัพท์ นครหลวง	7,682	208
รวมทั้งหมด	14,251	389

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเนื้อหา
ของข้อความเป็น 3 ส่วน

ส่วน 1 คำถามเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์ ซึ่งจะ
ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา
ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และ อัตราเงินเดือน
ข้อ 1- 7

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
แบ่งได้เป็น 2 ประเด็นคือ
- การยอมรับ โดยปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยขององค์การ
ข้อ 1- 12

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับของการพัฒนาองค์การ ข้อ 1 - 13

จำนวนแบบสอบถาม ในการศึกษาครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยพนักงานขององค์
การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยตามส่วนงานที่สังกัด ทั้ง 5 ส่วนหรือระดับตำแหน่งทั้ง 7 ระดับ
เป็นจำนวนการสอบถามตามจำนวนในตัวอย่าง (ตารางแสดงจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย) รวม
ทั้งสิ้น 400 ชุด

แบบสอบถามที่ใช้ในการการวิจัยครั้งนี้จะประกอบด้วย 3 ส่วนซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทางด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน และ อัตราเงินเดือน เป็นลักษณะแบบสำรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะมาจากปัจจัย 2 ประการ คือ

- ปัจจัยส่วนบุคคล
- ปัจจัยขององค์การ

ลักษณะของคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้ระดับคะแนนดังต่อไปนี้

มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับของการพัฒนาองค์การ ลักษณะของคำถามจะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยได้ให้ค่าระดับคะแนน ดังต่อไปนี้

มากที่สุด	ให้	5	คะแนน
มาก	ให้	4	คะแนน
ปานกลาง	ให้	3	คะแนน
น้อย	ให้	2	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	1	คะแนน

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็น

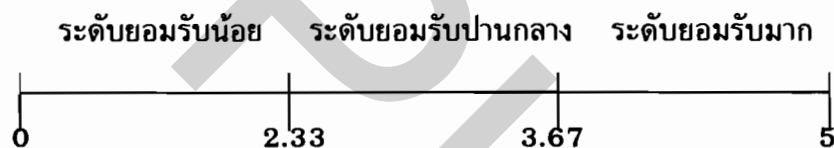
1. ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และ
2. ระดับการพัฒนาองค์การ

โดยทั้ง 2 ส่วน จะแบ่งออกเป็นส่วนละ 3 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

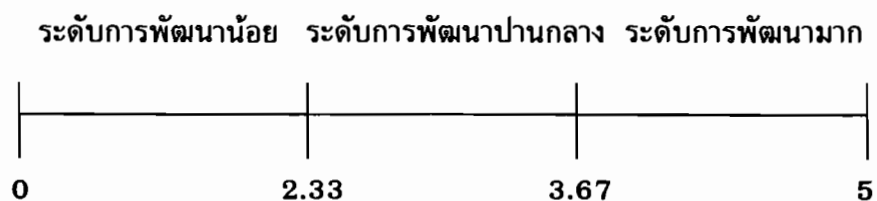
จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวสามารถแปลความหมายของระดับคะแนน ได้ดังนี้
ส่วนที่ 2 ของแบบสอบถาม

ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ	ระดับคะแนน
ระดับการยอมรับมาก	5.00 - 3.67
ระดับการยอมรับปานกลาง	3.66 - 2.34
ระดับการยอมรับน้อย	2.33 - 1.00



ส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม

ระดับการพัฒนาองค์การ	ระดับคะแนน
ระดับการพัฒนามาก	5.00 - 3.67
ระดับการพัฒนาปานกลาง	3.66 - 2.34
ระดับการพัฒนา น้อย	2.33 - 1.00



การสุ่มตัวอย่าง เมื่อในแต่ละส่วนงานได้จำแนกจำนวนพนักงานได้แล้วในแต่ละส่วนงานและได้ขนาดของตัวอย่างแล้ว ต่อไปก็จะเลือกตัวอย่างจากขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างมีระบบ (Systematic) วิธีนี้หน่วยตัวอย่างแรกจะถูกเลือกขึ้นมาโดยใช้วิธีเลือกตัวอย่างแบบง่าย เช่น การสุ่มหยิบ , การจับสลาก จากนั้นหน่วยตัวอย่าง 2 ,3,4 และลำดับต่อไปก็จะถูกเลือกโดยวิธีการจากทุก I ซึ่งจะสามารถหาได้โดย

$$N$$

จำนวนตัวอย่าง n

ส่วนงานที่ 1 ส่วนอำนวยการและบริหารงาน

$$N = 1,750$$

$$n = 49$$

$$I = \frac{1,750}{49}$$

49

$$= 35.7143 \text{ หรือ ประมาณ } 36$$

ถ้าการสุ่มตัวอย่างจากขนาดของตัวอย่างในอันดับแรกใช้การสุ่มแบบง่าย คือโดยการทำสลากทั้ง 1,750 คนแล้วจับสลากสมมติ ได้มาคือ คนที่ 10 เป็นอันดับแรก

อันดับที่ 2 คือ คนที่ 46 (10+36)

อันดับที่ 3 คือ คนที่ 82 (46+36)

อันดับที่ 4 คือ คนที่ 118 (82+36) เป็นต้น

โดยอันดับต่อ ๆ ไป ก็จะทำให้การบวกต่อไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะครบประชากรในส่วนงานนี้ทั้ง 1,750 คน ก็จะทำให้ทราบถึงอันดับของตัวอย่างที่จะไปเก็บข้อมูล

ส่วนงานอื่น ๆ อีก 4 ส่วนงานก็ทำในทำนองเดียวกันนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยให้พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ตามส่วนงานต่าง ๆ ได้กรอกแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น และรอกลับทันที

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดจากเอกสาร หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
 1. สร้างเครื่องมือในการวิจัยให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย
 2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบดูว่าแบบสอบถามมีความถูกต้องและครอบคลุมในเรื่องที่ต้องการวิจัยหรือไม่
 3. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากรพิจารณา เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
 4. ปรับปรุงแบบสอบถาม
 5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้พนักงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของ ครอนบาค (Cronbach) (ลัดดาวัลย์ , 2538)

ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS Of Window (Statistical Package for the Social Science for Window)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ และค่าความถี่ เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษาโดยการวิเคราะห์จะแสดงให้เห็นถึงลักษณะทั่วไปทางประชากรศาสตร์

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ โดยการใช้การทดสอบความสัมพันธ์ด้วยวิธี Chi- square เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและระดับการพัฒนาองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพื่อให้ทราบถึง

ความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการพัฒนาองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการศึกษาวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย
2. การวิเคราะห์ และทดสอบสมมติฐานของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์กับตัวแปรต่าง ๆ คือ
 - 2.1 ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
 - ปัจจัยส่วนบุคคล
 - ปัจจัยขององค์การ
 - 2.2 ระดับการพัฒนาองค์การ
 - การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ
 - การเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม
 - การเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการเทคโนโลยี
3. การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานของระดับการพัฒนาองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่ใช้ในการ
ศึกษาครั้งนี้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่อยู่ในตัวอย่าง
จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	160	40.0
หญิง	240	60.0
รวม	400	100.0
อายุ		
18 - 25 ปี	8	2.0
26 - 33 ปี	148	37.0
34 - 40 ปี	130	32.5
41 ปีขึ้นไป	114	28.5
รวม	400	100.0
สถานภาพสมรส		
โสด	172	43.0
สมรส	208	57.0
รวม	400	100.0
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	46	11.5
ปริญญาตรี	305	76.3
สูงกว่าปริญญาตรี	49	12.2
รวม	400	100.0

ตารางที่ 1 (ต่อ)

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระดับตำแหน่ง		
ระดับตำแหน่ง 4	73	18.2
ระดับตำแหน่ง 5	124	31.0
ระดับตำแหน่ง 6	57	14.3
ระดับตำแหน่ง 7	77	19.3
ระดับตำแหน่ง 8	25	6.2
ระดับตำแหน่ง 9	24	6.0
ระดับตำแหน่ง 10	20	5.0
รวม	400	100.0
ระยะเวลาการทำงาน		
1-3 ปี	18	4.5
4-6 ปี	99	24.8
7-9 ปี	102	25.5
10 ปีขึ้นไป	181	45.1
รวม	400	100.0
อัตราเงินเดือน		
7,000 - 12,000 บาท	182	45.5
12,001 - 32,000 บาท	148	37.0
มากกว่า 32,000 บาท	70	17.5
รวม	400	100.0

จากตารางที่ 1 คุณลักษณะของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่อยู่ของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ปรากฏดังต่อไปนี้

ก. เพศ

พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในขอบข่ายของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.0 ของทั้งหมด ขณะที่พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.0

ข. อายุ

พบว่า กลุ่มพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีอายุ 26-33 ปี มีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 37.0 ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 34-41 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 32.50 และ 28.50 ตามลำดับ น้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีอายุ ระหว่าง 18-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.0

ค. สถานภาพสมรส

พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในขอบข่ายของการศึกษานี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สมรสแล้ว คิดเป็นร้อยละ 57.0 ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขณะที่กลุ่มคนโสด คิดเป็นร้อยละ 43.0

ง. วุฒิมัธยมศึกษา

พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 76.0 รองลงมาคือ ผู้จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.0 และผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 12.0

จ. ระดับตำแหน่ง

พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในการศึกษาครั้งนี้ มีระดับตำแหน่ง 5 มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.0 ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ รองลงมาคือ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 7 , ระดับตำแหน่ง 4 ระดับตำแหน่ง 6 ระดับตำแหน่ง 8 และ ตำแหน่ง 9 คิดเป็นร้อยละ 19.30 18.20 14.30 6.20 และ 6.0 ตามลำดับ และที่เหลืออีกร้อยละ 5.0 มีระดับตำแหน่ง 10

ฉ. ระยะเวลาการทำงาน

พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่ศึกษาครั้งนี้ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ที่มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาการทำงาน 7-9 ปี และ ระยะเวลาการทำงาน 4-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 และ 25.0 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาการทำงาน 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.50

ช. อัตราเงินเดือน

พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือน 7,000 - 12,000 บาท มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.50 รองลงมาคือ กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือน 12,001-32,000 บาท และอัตราเงินเดือนมากกว่า 32,000 บาทคิดเป็นร้อยละ 37.0 และ 17.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับการยอมรับ
ปัจจัยส่วนบุคคล	3.14	0.99	ปานกลาง
ความวิตกกังวล	3.01	1.02	ปานกลาง
ความชอบและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	3.50	0.84	ปานกลาง
ความกลัวที่ตนจะสูญเสียอำนาจ	2.90	1.10	ปานกลาง
ปัจจัยขององค์การ	3.77	0.79	สูง
ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง	3.54	0.96	ปานกลาง
การแข่งขัน	4.12	0.59	สูง
การให้เลื่อนตำแหน่ง	3.58	0.81	ปานกลาง
การให้การฝึกอบรม	3.53	0.82	ปานกลาง
ระบบการทำงาน	4.06	0.76	สูง
รวม	3.46	0.89	ปานกลาง

จากตารางที่ 2 จะพบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นดังต่อไปนี้

1. พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความเห็นว่ารายการต่าง ๆ ด้านปัจจัยส่วนบุคคลมีผลต่อ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีผลมากที่สุด คือ ความชอบและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย = 3.50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.84) รองลงมาคือ ความวิตกกังวล (ค่าเฉลี่ย = 3.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.02) และ ความกลัวที่ตนจะสูญเสียอำนาจ (ค่าเฉลี่ย = 2.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.10) ตามลำดับ

2. พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีความเห็นว่ารายการต่าง ๆ ด้านปัจจัยขององค์การมีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในระดับสูง โดยรายการที่มีผลมากที่สุด คือ การแข่งขัน (ค่าเฉลี่ย = 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.59) รองลงมาคือระบบการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76) การให้เลื่อนตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย = 3.58 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.81) ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย = 3.54 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.96) และการให้การฝึกอบรม (ค่าเฉลี่ย = 3.53 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.82) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนารองการของพนักงาน
 องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 ถึงระดับตำแหน่ง 10

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยง เบนมาตร ฐาน	ระดับ การพัฒนา
การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ	3.49	0.80	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน	3.55	0.81	ปานกลาง
การกระจายอำนาจ	3.21	0.82	ปานกลาง
การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ	3.70	0.78	สูง
การเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคลหรือ พฤติกรรม	3.17	0.91	ปานกลาง
การฝึกอบรมในขณะทำงาน	3.27	0.87	ปานกลาง
การฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับ งาน	3.30	0.85	ปานกลาง
การฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน	2.90	1.00	ปานกลาง
การหมุนเวียนงาน	3.21	0.92	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงงานทางด้านวิทยาการ	3.39	0.90	ปานกลาง
การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.33	0.90	ปานกลาง
การให้การรับรู้ล่วงหน้าจะถูกประเมินผล การปฏิบัติงาน	3.22	0.89	ปานกลาง
การนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.63	0.91	ปานกลาง
รวม	3.34	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการพัฒนางานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นดังต่อไปนี้

1. ระดับการพัฒนางานองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความเห็นว่า รายการต่าง ๆ ของระดับการพัฒนางานองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีผลมากที่สุดคือ การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.78) รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.81) และ การกระจายอำนาจ (ค่าเฉลี่ย = 3.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.82) ตามลำดับ

2. ระดับการพัฒนางานองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความเห็นว่า รายการต่าง ๆ ของระดับการพัฒนางานองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านตัวบุคคลหรือพฤติกรรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีผลมากที่สุดคือ การฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.85) รองลงมาคือ การฝึกอบรมในขณะทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.87) การหมุนเวียนงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.92) และการฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.00) ตามลำดับ

3. ระดับการพัฒนางานองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความเห็นว่า รายการต่าง ๆ ของระดับการพัฒนางานองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยรายการที่มีผลมากที่สุด คือ การนำวิธีการทำงานใหม่ ๆ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.63 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.91) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ย = 3.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.90) และการให้การรับรู้ล่วงหน้าจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.89) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็นของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยส่วนบุคคล

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	0.851	0.654*
อายุ	12.464	0.052
สถานภาพสมรส	3.371	0.185
วุฒิการศึกษา	5.166	0.271
ระดับตำแหน่ง	12.258	0.425
ระยะเวลาการทำงาน	16.508	0.011*
อัตราเงินเดือน	6.754	0.149

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 4 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง ระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยส่วนบุคคล นั่นคือ ระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยส่วนบุคคล

โดย คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยส่วนบุคคล นั่นคือ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 5 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็น ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	2.586	0.274
อายุ	16.864	0.010*
สถานภาพสมรส	1.770	0.413
วุฒิการศึกษา	8.477	0.076
ระดับตำแหน่ง	14.925	0.246
ระยะเวลาการทำงาน	9.026	0.172
อัตราเงินเดือน	10.867	0.028*

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 5 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง อายุ อัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยขององค์การ นั่นคือ อายุ อัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีผลระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยขององค์การ

โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยขององค์การ นั่นคือ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และ ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในด้านปัจจัยขององค์การ

ตารางที่ 6 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็นของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึง ระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	7.269	0.026*
อายุ	9.104	0.168
สถานภาพสมรส	1.575	0.455
วุฒิการศึกษา	16.382	0.003*
ระดับตำแหน่ง	10.790	0.547
ระยะเวลาการทำงาน	3.547	0.738
อัตราเงินเดือน	5.379	0.251

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 6 พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง เพศ วุฒิการศึกษา มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ นั่นคือ เพศ วุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ นั่นคือ อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน อัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 7 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็นของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนางองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	15.526	0.000*
อายุ	17.262	0.008*
สถานภาพสมรส	2.193	0.334
วุฒิการศึกษา	6.307	0.177
ระดับตำแหน่ง	18.248	0.108
ระยะเวลาการทำงาน	8.074	0.233
อัตราเงินเดือน	7.763	0.104

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 7 พบว่า คุณลักษณะของพนักงานในเรื่อง เพศ อายุ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนางองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ นั่นคือ เพศ อายุ ที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการพัฒนางองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

โดยคุณลักษณะของพนักงานในเรื่อง สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนางองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ นั่นคือ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนางองค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 8 ค่าไคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็นของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนาร่องการด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าไคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	8.018	0.018*
อายุ	9.386	0.153
สถานภาพสมรส	0.554	0.758
วุฒิการศึกษา	2.081	0.721
ระดับตำแหน่ง	19.261	0.082
ระยะเวลาการทำงาน	7.802	0.253
อัตราเงินเดือน	8.536	0.074

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 8 พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง เพศ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาร่องการในด้านของการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม นั่นคือ เพศ ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการพัฒนาร่องการในด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับ ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาร่องการในด้านของการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม นั่นคือ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนาร่องการในด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

ตารางที่ 9 ค่าไคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็นของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนารององค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าไคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	1.793	0.403
อายุ	15.286	0.018*
สถานภาพสมรส	1.022	0.600
วุฒิการศึกษา	1.727	0.786
ระดับตำแหน่ง	12.532	0.404
ระยะเวลาการทำงาน	6.633	0.356
อัตราเงินเดือน	5.755	0.218

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 9 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง อายุ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนารององค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ นั่นคือ อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการพัฒนารององค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

โดย คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน อัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนารององค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ นั่นคือ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน อัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนารององค์การในด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

ตารางที่ 10 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็นของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่ง 4 จนถึงระดับตำแหน่ง 10 กับระดับการพัฒนางานองค์การ

คุณลักษณะส่วนบุคคล	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
เพศ	4.664	0.097
อายุ	20.011	0.003*
สถานภาพสมรส	0.726	0.696
วุฒิการศึกษา	4.498	0.343
ระดับตำแหน่ง	22.328	0.034
ระยะเวลาการทำงาน	7.689	0.262
อัตราเงินเดือน	11.137	0.025*

แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05*

จากตารางที่ 10 พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง อายุ ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนางานองค์การนั้นคือ อายุ ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการพัฒนางาน

โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในเรื่อง เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับพัฒนางานองค์การนั้นคือ เพศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับการพัฒนางาน

ตารางที่ 11 ค่าไคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็น ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	ระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	
	ค่าไคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล	4.664	0.324
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยขององค์การ	90.917	0.000*
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การ	60.383	0.000*

* แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 11 พบว่าระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านของปัจจัยขององค์การและระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ นั่นคือระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยองค์การและระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์การ

โดยระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างองค์การ

ตารางที่ 12 ค่าไคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็น ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการ
พัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรมกับระดับการยอมรับ
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	ระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลง ทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม	
	ค่าไคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล	3.341	0.502
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยขององค์การ	44.543	0.000*
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การ	18.946	0.000*

* แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 12 พบว่าระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัย
ขององค์การและระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัย
สำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม
นั่นคือ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ และ ระดับการ
ยอมรับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการพัฒนา
องค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

โดยระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล
ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม
นั่นคือ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน
ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

ตารางที่ 13 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็น ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยการกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	ระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลง ทางวิทยการ	
	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล	1.255	0.869
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยขององค์การ	57.131	0.000*
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การ	32.397	0.000*

* แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับการยอมรับเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ และระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยการ นั่นคือระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การและระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่แตกต่างกัน มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยการ

โดย ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยการ นั่นคือ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยการ

ตารางที่ 14 ค่าโคสแควร์ ค่าความน่าจะเป็น ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างระดับการ
พัฒนาองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ	ระดับการพัฒนาองค์การ	
	ค่าโคสแควร์	ค่าความน่าจะเป็น
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล	2.704	0.609
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การด้านปัจจัยขององค์การ	70.934	0.000*
ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การ	35.489	0.000*

* แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 14 พบว่า ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัย
ขององค์การ และ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัย
สำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การ นั่นคือ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครง
สร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การและระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ที่แตก
ต่างกัน มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การ

โดยระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล ไม่มีความ
สัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 กับระดับการพัฒนาองค์การ นั่นคือ ระดับการยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์
การ

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นการศึกษาเพื่อต้องการทราบว่า เมื่อองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ อันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อเนื่อง ทำให้้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนและมีการพัฒนาองค์การในเรื่องของโครงสร้างองค์การ ตัวบุคคลหรือพฤติกรรม และวิทยาการเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้วย ในขณะเดียวกันเป็นการศึกษาจากพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันรวม 400 คน โดยสร้างเครื่องมือในการวิจัย (แบบสอบถาม) จำนวน 32 ข้อ แบ่งเป็นข้อคำถามด้านประชากรศาสตร์ 7 ข้อ ข้อคำถามวัดระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จำนวน 12 ข้อ และข้อคำถามวัดระดับการพัฒนาองค์การ จำนวน 13 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าโคสแควร์ และค่าความน่าจะเป็น ผลการศึกษาปรากฏ ดังต่อไปนี้

1) ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จากการศึกษาวิจัยปรากฏดังต่อไปนี้

ก. ประเด็นระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล จากการศึกษาพบว่า ระยะเวลาการทำงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยส่วนบุคคล

ข. ประเด็นระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ จากการศึกษาพบว่า อายุ อัตราเงินเดือน ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ

ค. ประเด็นระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จากการศึกษาพบว่าเพศ วุฒิการศึกษา ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

2) ระดับการพัฒนาองค์การจำแนกตามลักษณะทางประชากรศาสตร์ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จากการศึกษาวิจัยปรากฏดังต่อไปนี้

ก. ประเด็นระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จากการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ข. ประเด็นระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม จากการศึกษาพบว่า เพศของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม

ค. ประเด็นระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ จากการศึกษาพบว่า อายุของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ

ง. ประเด็นระดับการพัฒนาองค์การ จากการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง และ อัตราเงินเดือน ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การ

3) ระดับการพัฒนาองค์การกับระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จากการศึกษาวิจัย ปรากฏผลดังต่อไปนี้

ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การและระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ จะมีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม มีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการ และมีผลต่อระดับการพัฒนาองค์การ

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น อธิบายได้ว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มี เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และอัตราเงินเดือนของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ทำให้พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมองเห็นความจำเป็นที่องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การและมีการพัฒนาองค์การทั้งในด้านโครงสร้างองค์การ ตัวบุคคลหรือพฤติกรรม และเทคโนโลยีวิทยาการ ซึ่งจะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็วจากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงรัตน์ พ่วงโพธิ์ (2538:8) พบว่า ระดับตำแหน่ง รายได้ มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Alderfer (1954:8) ที่

กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์ขั้นสูงสุด คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการภายในของบุคคลเพื่อการพัฒนาตนเอง บุคคลมีความต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จ การพัฒนาเพื่อใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยแสวงหาต่อโอกาสและประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จต่อโอกาสที่ท้าทาย ดังนั้นหากโครงสร้างองค์การปัจจุบันไม่มีสิ่งที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าแก่พนักงาน ก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่า การที่จะทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กรได้นั้นจะขึ้นอยู่กับ การยอมรับ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การนั้น จะต้องเกิดจากความสมัครใจ และความตั้งใจของพนักงานที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งพนักงานจะต้องไม่ถูกกรีดกันทางเพศ อายุ และต้องไม่ถูกตัดทอนหรือลดระดับตำแหน่ง อำนาจของบุคคลลง และบุคคลไม่สูญเสียผลประโยชน์ในเรื่องของรายได้ สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งหากบุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว ความร่วมมือในการที่จะเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้น ทำให้้องค์การมีการพัฒนางานองค์กรยิ่งขึ้น ซึ่งจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แสดงผลการยอมรับและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังกล่าวแล้ว จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น สอดคล้องกับทฤษฎีและผลงานวิจัยในอดีตที่ว่า หากบุคคลในองค์กร คือพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความรู้ ความเข้าใจ อันเป็นผลมาจากการศึกษาพื้นฐานของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ หรือจากการที่องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยให้ความรู้ความเข้าใจต่าง ๆ ทำให้พนักงานมองเห็นถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านโครงสร้างองค์การ บุคลากร และเทคโนโลยีวิทยาการ ก็จะสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นนั้นได้ การที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะเกิดขึ้น หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ไปตัดทอน ลดบทบาท ลดระดับตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ลงและบุคคลนั้นไม่สูญเสียผลประโยชน์ในเรื่องรายได้ สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งหากบุคคลในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว ความร่วมมือ ร่วมใจในการที่จะเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นในองค์กร และเมื่อมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ก็จะเกิดการพัฒนางานองค์กรให้มีความเจริญขึ้นต่อไปได้ สามารถทันสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งการศึกษาวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงรัตน์ พวงโพธิ์ (2538:8) พบว่าระดับตำแหน่ง รายได้ มีความสัมพันธ์ต่อการมีส่วนร่วม และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และการศึกษาวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ Alderfer (1954:8) ที่กล่าวไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์ขั้นสูงสุดก็คือ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการภายในของบุคคลเพื่อการพัฒนาตนเอง บุคคลมีความต้องการความก้าวหน้า ความสำเร็จ การพัฒนาเพื่อใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยแสวงหาต่อโอกาสและประสบการณ์ใหม่ ๆ ในงานที่ตนเองทำ ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จต่อโอกาสที่ท้าทายได้ ดังนั้น หากโครงสร้างองค์การในปัจจุบันไม่มีสิ่งที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้ากับพนักงานในองค์กร องค์กรนั้นก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาพบว่า ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การด้านปัจจัยขององค์การ ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาองค์การ ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์การ ด้านการเปลี่ยนแปลงทางตัวบุคคลหรือพฤติกรรม และด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ ฉะนั้นในการพัฒนาองค์การใด ๆ ก็ตาม ควรที่จะให้บุคคลในองค์การนั้น ๆ มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ และหากลยุทธ์ทางการบริหารให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ซึ่งการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นจากการศึกษาพบว่าสัมพันธ์กับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ฉะนั้นในการเปลี่ยนแปลง ระดับตำแหน่ง รายได้ ควรจะให้ระดับตำแหน่ง ควรจะให้บุคคลที่ถูกเปลี่ยนอยู่ในระดับเท่าเดิม หรือสูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อไม่ทำให้ผลประโยชน์ รายได้ลดลง และจะทำให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากขึ้น การที่บุคคลไม่สูญเสียตำแหน่งและรายได้ น่าจะทำให้มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องเดียวกันนี้อีก โดยศึกษาจากประชาชนทั่วไปว่ามีความคิดเห็นอย่างไรกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
2. ควรทำการศึกษาวิจัย กลุ่มตัวอย่างจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เหลือ ซึ่งก็คือ ฝ่ายโทรศัพท์ภาคกลาง ฝ่ายโทรศัพท์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายโทรศัพท์ภาคเหนือ ฝ่ายโทรศัพท์ภาคใต้ และฝ่ายโทรศัพท์ภาคตะวันออก
3. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของสหภาพแรงงาน และพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของคนทุกกลุ่มในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
4. ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เพิ่มเติม เพื่อที่จะทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่มีวุฒิการศึกษา คุณวุฒิที่ปฏิบัติงานสายตรง และไม่มีคุณวุฒิตรงสายงานก่อนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

Draft

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กิตติมา ปรีดีลภ. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธารนิการพิมพ์, 2539.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2530.
- นิภา ศรีไพโรจน์. หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์
กรุงเทพ, 2532.
- ปนัดดา อินพรหม. พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
2530.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พรานนกการพิมพ์,
2533.
- ลัดดาวัลย์ หวังพานิช. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2538.
- วุฒิชัย จ้างง. แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
บำรุงสาสน์, 2541.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิตย์, 2538.
- ศรัววรรณ เสรีรัตน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา, 2538.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, 2538.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2533.

..... การพัฒนาองค์การและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์ไอดีเอ็นเอสโตร์ , 2538.

วิทยานิพนธ์

กัญชลี จานงค์วงศ์. “ ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดทัศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ :
ศึกษากรณีสหภาพแรงงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2533

ดวงรัตน์ พ่วงโพธิ์. “ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ : ศึกษาเฉพาะ
กรณีข้าราชการตำรวจนครบาลระดับสถานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , 2538.

บุศวรรณ เจตน์จานงจิต. “ รายงานการวิจัยเรื่อง ทัศนคติของพนักงานการประปานครหลวง
แห่งประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2542.

พจมาลย์ ชมเด็คน. “ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นด้านการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับขวัญ
กำลังใจในการทำงานของพนักงานองค์การทอผ้า กระทรวงกลาโหม.”
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์ , 2539.

รัชดา พรพัฒน์กุล. “ การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการปรับองค์การ : ศึกษากรณี
ของบมจ. ธนาคารศรีนคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2542.

ศิรินุช ศรีเมือง. “ ทัศนคติของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีต่อการแปรรูป
รัฐวิสาหกิจ.” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2540.

ศรียา อุทัยศรีมดุงกุล. “ การปรับเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ศึกษากรณีกองฝึกอบรมกรมทางหลวง.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ , 2540.

สมบูรณ์วัลย์ สัตยารักษ์วิทย์. “ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การอันเนื่องมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศ : กรณีขององค์การไทย.” รายงานการวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์ , 2538.

เสริมศักดิ์ พรหมหาญ. “ การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารศาลยุติธรรมเกี่ยวกับสาเหตุ
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การศาลยุติธรรม.” วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย , 2543.

อุดม โพธิ์พันธ์. “ ทิศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของผู้บริหารองค์การโทรศัพท์แห่ง
ประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยา
ลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ , 2542.

ภาษาอังกฤษ

BOOKS

Alderfer , T. Frank. **Motivation Dimensions of Adminstration.** New York : McGraw-
Hill Book , 1954.

Beckhard , Richard E. **Organization Development.** New york : Macmillan Publishing
Co.,Inc., 1986.

Bees , Micheal. **Organization Change and Development A System Review.** Santa
Manica : Goodyear publishing Company , 1980.

Bennis , W.G. **Organization Development.** Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-
Hall Inc., 1978.

- Daniel , Robey. **Organization Development**. New York : Macmillan Publishing Co., Inc., 1995.
- Harold J. Leavitt. **Applied Organization Change Industry : Structural , Technical and Human Approaches** , in WW Cooper , H.J. Leavitt , and M.W.ShellyII , ends., **New Perspectives in Organization Research**. New York : Wiley, 1964.
- Hunt , Alfred. **The Management Consultant**. New York : Roland Press , 1977.
- Koontz , Harold and Heinry Weinhrich. **Management**. New York : McGraw-Hill Book , 1996.
- Kurt , Lewin . **Field Theory in Social Science : Selected Theoretical Papers**. New York : Harper & Row Publishers , 1991.
- Larry , E. Greiner. " Patterns Organization Change." **Harvand Business Review** May - June, 1967.
- Lippitt , Gondon and Lippitt , Romald. **The Consulting Process in Action**. California University Associates ,1978.
- Liert , Rensis. **The Human Organization : Its Management and Value**. New York : McGraw-Hill , 1990.
- McGregor , Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw-Hill Book Company , 1960.
- Mitchell , Terrence R. **People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior**. 2 ed . Janpan : McGraw-Hill, International Book Company , 1982.

Draft

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาองค์การหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของ
องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ในแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้จะประกอบไปด้วยคำถาม 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

- ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทางประชากรศาสตร์ จำนวน 7 ข้อ
- ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ
จำนวน 12 ข้อ
- ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ จำนวน 13 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. ท่านคิดว่าองค์การของท่านมีความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ					
2. ท่านมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ					
3. ท่านคิดว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ท่านกลัวที่จะสูญเสียสถานภาพ ความมั่นคง อำนาจหน้าที่การทำงาน					
4. ในลักษณะนิสัยส่วนตัวของท่านชอบการเปลี่ยนแปลง					
5. ท่านคิดว่าการปฏิบัติงานในองค์การโทรศัพท์ ในขณะนี้จะทำให้ท่านมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างมาก					
6. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะมีผลต่อการเข้า-ออกของพนักงานในอัตราที่สูง					
7. ท่านคิดว่าเมื่อองค์การโทรศัพท์เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว จะช่วยให้เกิดการแข่งขันทางด้านการบริการมากยิ่งขึ้น					
8. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การจะทำให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9. ท่านคิดว่าเมื่อองค์การโทรศัพท์ ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามความสามารถในการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น					
10. ท่านคิดว่า เมื่อองค์การโทรศัพท์ ได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว การบริหารงานแบบใหม่ที่เกิดขึ้นจะทำให้ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงานได้มากขึ้น					
11. ท่านเห็นว่าหากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงหรือสภาพการณ์ต่าง ๆ ไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างแล้ว องค์การโทรศัพท์ควรจะคงสภาพของโครงสร้างแบบเดิม ๆ ไว้					
12. ท่านคิดว่าเมื่อองค์การโทรศัพท์ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว การทำงานจะมีลักษณะของการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้น					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับระดับการพัฒนาองค์การ

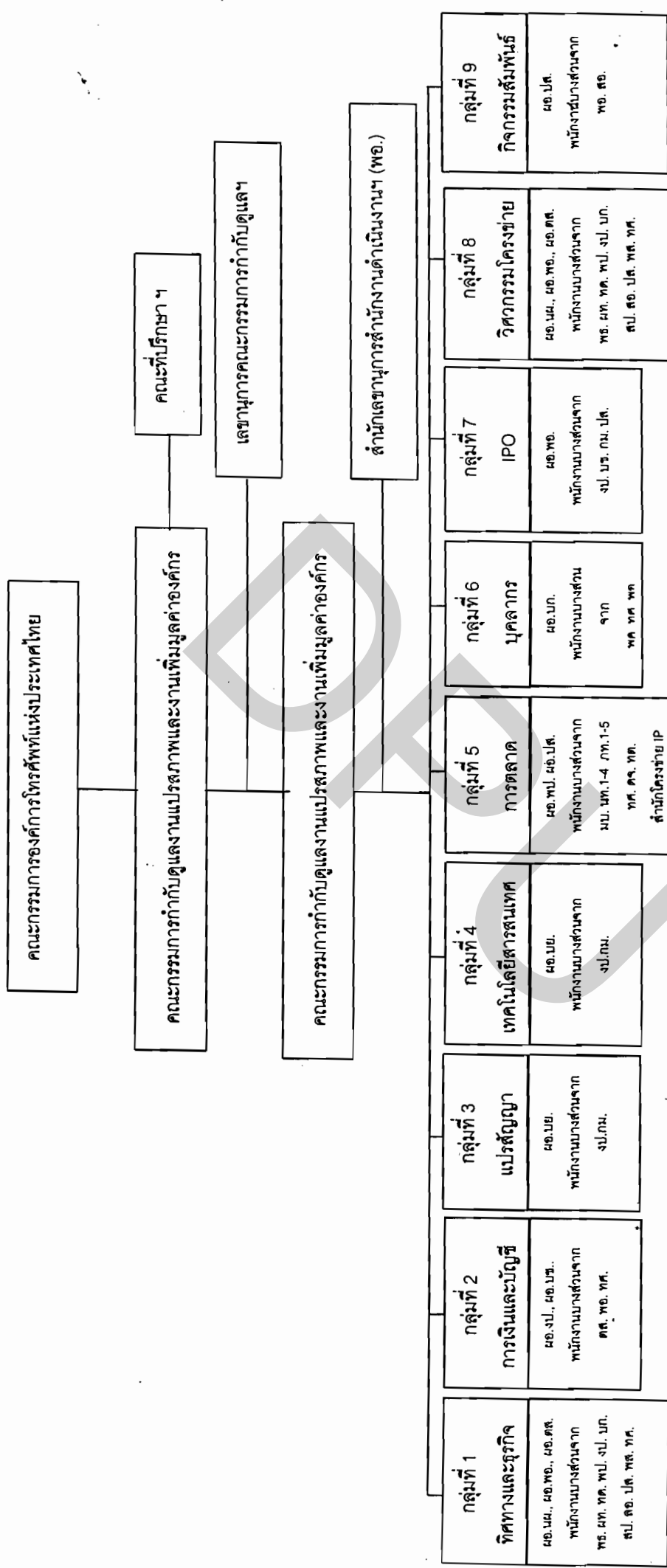
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน

คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน					
2. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจ					
3. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีความรับผิดชอบในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น					
4. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีอิสระในการทำงานเพิ่มมากยิ่งขึ้น					
5. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมในขณะทำงานเกิดขึ้น					
6. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการเพิ่มงานใหม่ ๆ เข้ามา					
7. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมด้วยการให้คำแนะนำเกี่ยวกับงาน					
8. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการหมุนเวียนงาน					

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องว่างที่เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่าน

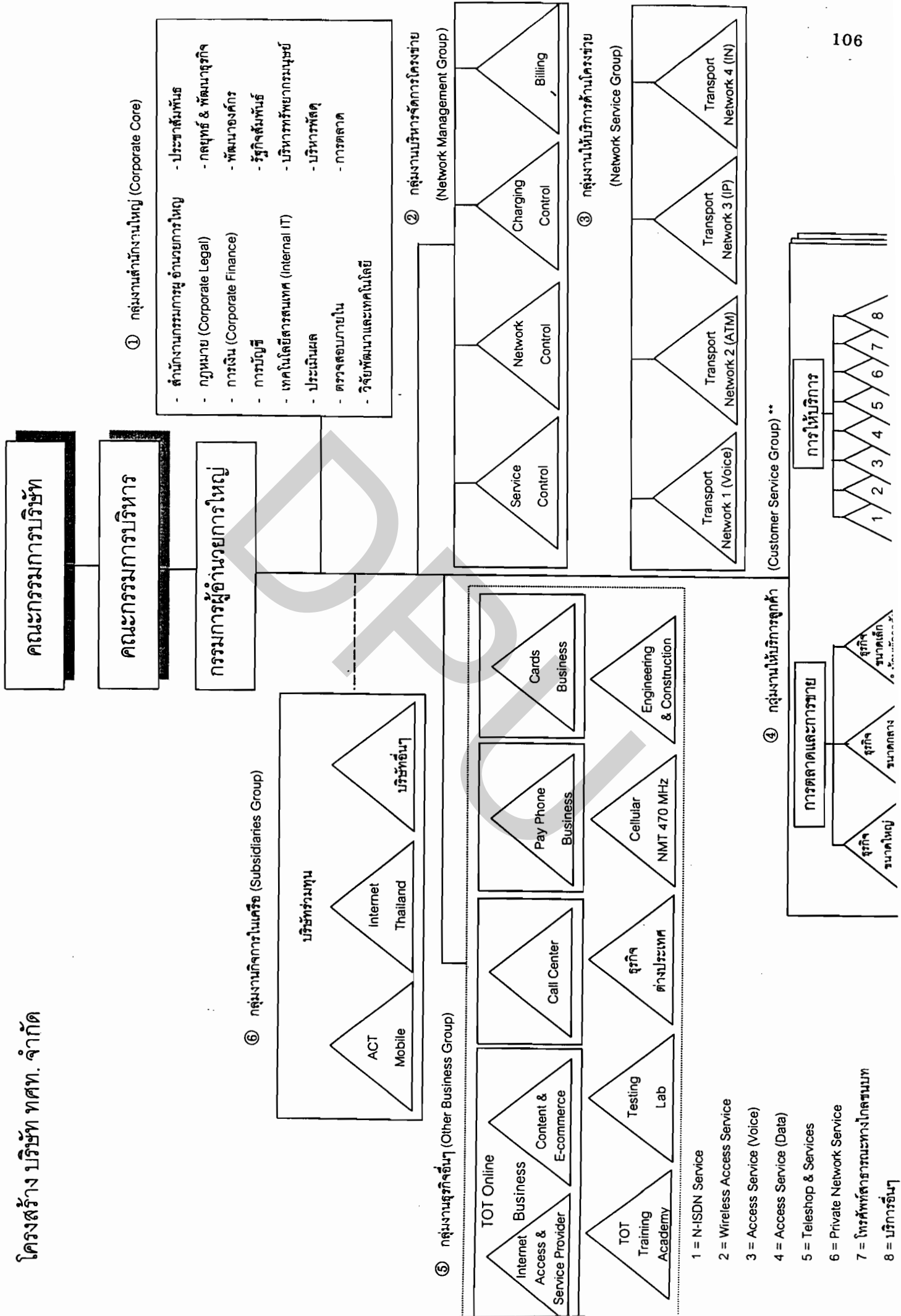
คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมนอกเวลาการปฏิบัติงาน					
10. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน					
11. หลังองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการบอกกล่าวล่วงหน้าก่อนที่จะถูกประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างงาน					
12. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการนำเอาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้					
13. หลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ในหน่วยงานของท่านมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้					

โครงสร้างการบริหารงานแปรสภาพและงานเพิ่มมูลค่าองค์กร



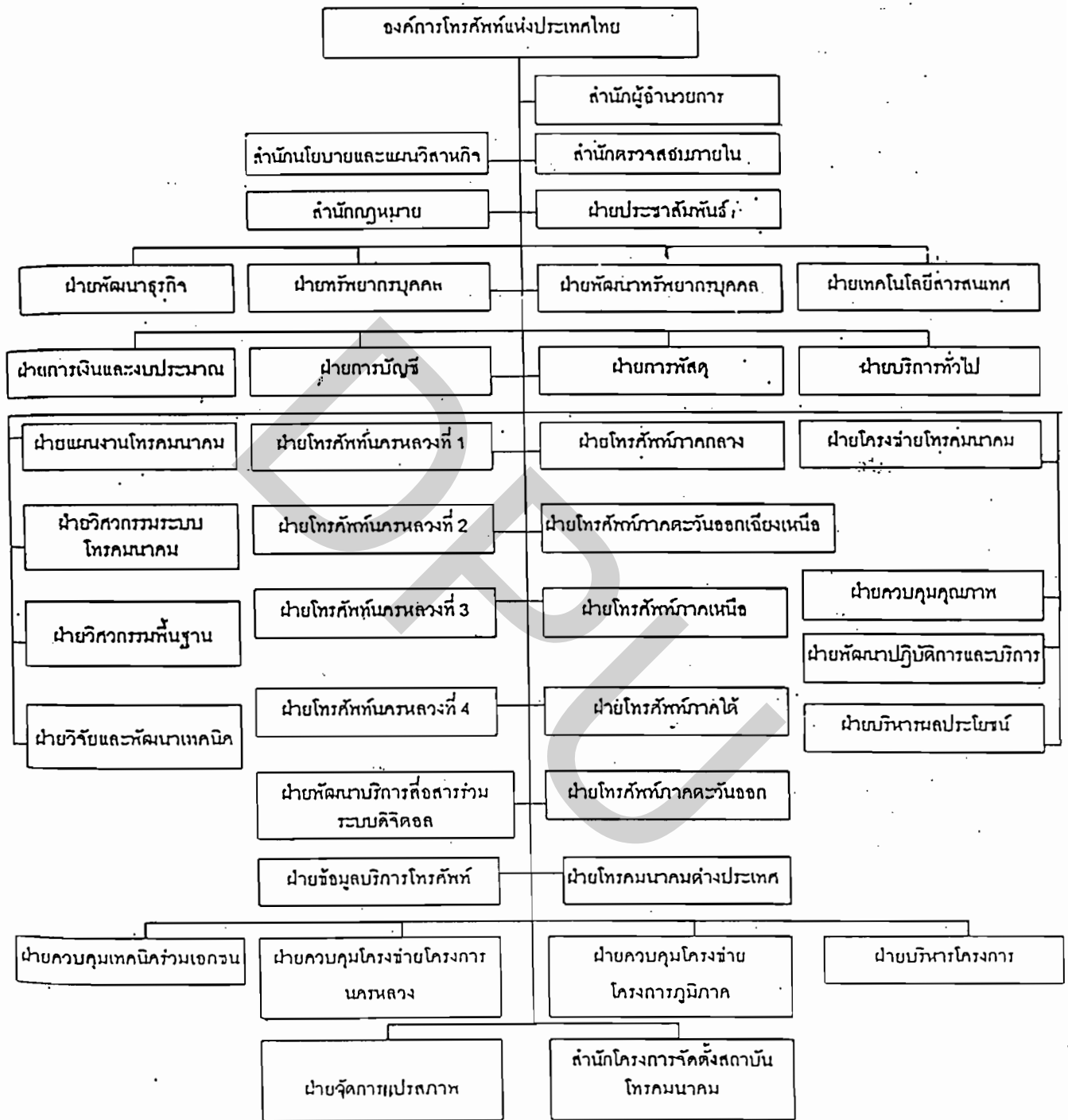
- หมายเหตุ :
- คณะกรรมการกำกับดูแลงานแปรสภาพและงานเพิ่มมูลค่าองค์กร ประกอบด้วย
 - กรรมการองค์การโทรศัพท์ (3 ท่าน)
 - ผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์
 - ผู้อำนวยการองค์การโทรศัพท์
 - เลขานุการคณะกรรมการ ประกอบด้วย
 - ผศ. (2 ท่าน) รับผิดชอบร่วมกัน
 - สำนักงานดำเนินงานแปรสภาพและเพิ่มมูลค่าองค์กรมี 9 (เก้า) เป็นผู้อำนวยการสำนักงานฯ
 - กลุ่มที่ 1 ทัศนศาสตร์และธุรกิจ ผอ. น.ผ., ผอ. พอ., ผอ. ตส. พนักงานบางส่วนจาก พธ. ผ.ท. พ.ป. งาม. บก. สป. ตอ. ป.ส. พ.ส. ท.ส.
 - กลุ่มที่ 2 การเงินและบัญชี ผอ. งาม.ป., ผอ. บ.ช., พนักงานบางส่วนจาก ตส. พอ. ท.ส.
 - กลุ่มที่ 3 แปรสัญญา ผอ. บ.ย., พนักงานบางส่วนจาก งาม.กม.
 - กลุ่มที่ 4 เทคโนโลยีสารสนเทศ ผอ. บ.ย., พนักงานบางส่วนจาก งาม.กม.
 - กลุ่มที่ 5 การตลาด ผอ. พ.ป., ผอ. ป.ส., พนักงานบางส่วนจาก ม.บ. น.ท. 1-4 กท. 1-5 ท.ศ. ต.จ. พ.ศ. สำนักโครงการ IP งาม.
 - กลุ่มที่ 6 บุคลากร ผอ. บ.ก., พนักงานบางส่วนจาก งาม. พ.ศ. ท.ศ.
 - กลุ่มที่ 7 IPO ผอ. พอ., พนักงานบางส่วนจาก งาม. บ.ช. ก.ม. ป.ส.
 - กลุ่มที่ 8 วิศวกรรมโครงข่าย ผอ. น.ผ., ผอ. พอ., ผอ. ตส., พนักงานบางส่วนจาก พธ. ผ.ท. พ.ป. งาม. บก. สป. ตอ. ป.ส. พ.ส. ท.ศ.
 - กลุ่มที่ 9 กิจกรรมสัมพันธ์ ผอ. ป.ส., พนักงานบางส่วนจาก พอ. ตอ.
 - ขอบเขตงาน
 - กลุ่มที่ 1 กำหนดนโยบายและทิศทางการค้าเป็นธุรกิจ
 - กลุ่มที่ 2 กำกับดูแลโครงการปรับปรุงการบริหารจัดการ บริษัทที่ปรึกษา การบริหารความเสี่ยง
 - กลุ่มที่ 3 การปรับปรุงบัญชีและการเงิน การวางแผนและจัดทำระบบบัญชี การพัฒนาระบบการตรวจสอบภาษี
 - กลุ่มที่ 4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - กลุ่มที่ 5 การปรับปรุงกฎหมายและทิศทางการค้าเป็นธุรกิจ
 - กลุ่มที่ 6 การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - กลุ่มที่ 7 การจดทะเบียนเป็นบริษัทและนำหุ้นเข้าตลาดหลักทรัพย์
 - กลุ่มที่ 8 การวางแผนและจัดการโครงข่าย
 - กลุ่มที่ 9 เสริมสร้างความสัมพันธ์ เผยแพร่และสร้าง ความเข้าใจ ทั่วภายในและภายนอกองค์กร

โครงสร้าง บริษัท ทศท. จำกัด



- 1 = N-ISDN Service
- 2 = Wireless Access Service
- 3 = Access Service (Voice)
- 4 = Access Service (Data)
- 5 = Teleshop & Services
- 6 = Private Network Service
- 7 = โครงข่ายสื่อสารระยะทางไกลระบบท
- 8 = บริการอื่นๆ

ผังโครงสร้างองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ วรริตน์ชัย ทองดีมีสุข

วันเดือนปีเกิด 21 พฤศจิกายน 2516

การศึกษาปริญญาบัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ประสบการณ์การทำงาน พ.ศ. 2543 บริษัทหลักทรัพย์ ไทยธรกิจ จำกัด
(ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทหลักทรัพย์ บีที จำกัด)

