

**ชื่อเรื่อง** การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ผู้ศึกษา** นางสาวพาดิภัค เกษมาพันธ์ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.)

**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

## มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานสำนักงานยาสูบ 2) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานสำนักงานยาสูบ 3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบ 4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบ และ 5) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 153 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามชนิดปลายเปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 และชนิดปลายเปิดแบบเติมคำ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ กำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาพบว่า

พนักงานสำนักงานยาสูบ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงบุคลากรตามลำดับ

พนักงานสำนักงานยาสูบ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับ

ความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และการให้บำเหน็จรางวัล ตามลำดับ

ผลการทดสอบพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 75 โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบ มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,3}$ ) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ( $X_{1,2}$ ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $X_{1,5}$ ) และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,2}$ ) สรุปเป็นสมการได้ ดังนี้

$$\text{สมการคือ } Y = 2.57 + 2.16X_{1,2} + 1.86X_{1,5} + 1.21X_{2,2} + 1.99X_{2,3}$$

ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบ พบว่า ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานมีความถี่มากที่สุด ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการที่ไม่มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน ซึ่งสำนักงานยาสูบควรมีการจัดอบรมทักษะให้แก่พนักงานอย่างทั่ว ถึง รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระบบพวกห้อง ข้อเสนอแนะคือ ควรทำงานเป็นทีมงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัลในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีความสำคัญกับบุคคลบางกลุ่ม ข้อเสนอแนะคือ ควรกระจายการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างทั่วถึง ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะคือ ควรมีกฎเกณฑ์ในการประเมินผลที่ชัดเจน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจำกัดงบประมาณในการรักษาพยาบาลมากเกินไป ข้อเสนอแนะคือ ควรจัดสรรค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงานไม่เหมาะสมแต่ ละสายงาน ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการแบ่งแยกสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสายงานอย่างเป็นระบบ

**Title :** Change management that affect officer's morale on job performance of the Tobacco office in Northeast Region

**Author :** Miss. Phaniphuk Kesaphun

**Degree :** M.B.A (Master of Bussiness Administration)

**Advisor :** Assoc. Prof. Dr. Wongpattana Sriprasert      Chairperson

**Rajabhat Maha Sarakham University, 2011**

## **ABSTRACT**

The independent study aimed to study : 1) the officer's change management format of the Tobacco office 2) the officer's change management strategy of the Tobacco office 3) the officer's morale on job performance of the Tobacco office 4) the change management affect to officer's morale on job performance of the Tobacco office 5) problems, difficulties, and suggestions on change management affected to officer's morale on job performance of Tobacco office in Northeast Region. The sample groups comprised of 153 persons who were officers of the Tobacco office in Northeast region at 95% statistic confidential level. Questionnaires were used in the study and analyzed by 5-level rating scale, which the significant level was rated at 0.87, and open-ended Questionnaires. The data was analyzed by the computer program. Frequency, Percentage, Mean and Standard Deviation were applied. The hypotheses were tested by Pearson Product Moment Correlation Coefficient and Multiple Linear Regression Analysis.

The research findings were as follows:

The officer's opinions for the change management format of Tobacco office in Noriheast region were at high level in overall aspects, which can be ranked from the highest to the lowest as follows: the aspects of strategic change, cultural change, technological change, structural change, and people change, respectively.

The officer's opinions for the change management strategy of Tobacco office in Northeast region were at high level in overall aspects, which can be ranked from the highest to the lowest as follows : the aspects of commitment, adaptation, participation, and

understanding and accepting, respectively.

The officer's opinions for the morale on job performance of Tobacco office in Northeast region were at high level in overall aspects, which can be ranked from the highest to the lowest as follows: the aspects of style of superiors toward subordinates, primary purpose and policy operations, satisfaction in the work at practice, operating environment, health of employees, and reward, respectively.

The result of hypothesis analysis demonstrated that the change management affect to officer's morale on job performance of Tobacco office in Northeast region. There was statistical significance at 0.05, which rather high degree at 75% in four aspect as follows : the aspects of adaptation ( $X_{2,3}$ ), structural change ( $X_{1,2}$ ), cultural change ( $X_{1,5}$ ), participation ( $X_{2,2}$ ), respectively. Which could be written as predicted equation in terms of raw and standard score as follows:

In term of raw scores were:  $Y = 2.57 + 2.16X_{1,2} + 1.86X_{1,5} + 1.21X_{2,2} + 1.99X_{2,3}$

The result of the problems, difficulties, and suggestions analysis on change management affect to officer's morale on job performance of the Tobacco office in Northeast region were as follow : primary purpose and policy operations aspect have most frequency in issue of do not have special skill which the Tobacco office should provided a training course to the officer. Operating environment aspect, should be cored with teamworking. Reward aspect in the issue that salary was increased in only some group, the suggestion should spread salary. Style of superiors toward subordinates aspect depends on the contentment of superior, the suggestion be supposed to the criterion in distinct evaluation. Health of employees aspect in the issue of limited budget in nurse preservation, the suggestion should allocate that expenses which has more flexibility. Satisfaction in the work at practice aspect in the issue of inappropriate to each the work, the suggestion be supposed to put the man into the job.