

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐบาล องค์กรรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรของเอกชน ส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สภาพของสังคม กฎหมาย ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี วิทยาการต่าง ๆ และคู่แข่งทางธุรกิจ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ ล้วนมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องหรือเหมาะสม กับสถานการณ์ที่มีผลกระทบกับองค์กร โดยแยกวิเคราะห์ตามรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (กรรณก ทิพรส. 2543 : 246-247) และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว บุคลากรในองค์กรย่อมมีทั้งฝ่ายที่ยอมรับและฝ่ายที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจะต้องเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมด้วย (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 118-121) ดังนั้น หากองค์กรใดไม่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี และใช้กลยุทธ์ไม่เหมาะสม องค์กรนั้นจะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมได้ องค์กรนั้นก็จะต้องล้มลง ไม่มีความพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และอาจจะต้องเลิกกิจการไปในที่สุด

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรด้วย เพราะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญเพื่อการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรยังจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ หากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดีแล้ว จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความรับผิดชอบ เกิดความรัก ความศรัทธา เสียสละ ท่วมเทำกำลังใจและกำลังสติปัญญา เพื่อหาทางปรับปรุงให้งานนั้นๆ เจริญก้าวหน้าขึ้นไป ในทางตรงกันข้ามหากผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย มีการลาออกจางาน ไม่มีความเป็นมิตรที่ดี ไม่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมรวมถึงนโยบายขององค์กร หรืออาจจะทำไปแบบเสียไม่ได้

ไม่มีความจริงใจในการทำงาน ขาดความสามัคคี หรือ ลาพักงาน โดยไม่มีเหตุผลเพียงพอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้อย่างชัดเจน องค์กรต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคลท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หากองค์กรให้ความสำคัญกับปัจจัยในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และจัดสรรให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพียงพอ จะทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้น เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถทำกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้และหากผู้บริหารใช้การเสริมขวัญได้อย่างเหมาะสมถูกวิธีจะก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย กล่าวคือ จะช่วยเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน เพิ่มความสนใจ เต็มใจในการทำงานให้ผลงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งตัวผู้ปฏิบัติเองและผู้บริหารในองค์กรนั้น ตรงกันข้ามหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการส่งเสริมขวัญผลที่ได้รับคือ ความสนใจในการทำงานจะลดลง คนขาดงานและออกจากงานมากขึ้น

โรงงานยาสูบเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลัง ก่อตั้งขึ้นโดยมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 เมษายน 2482 ทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบให้เพียงพอ และสนองตอบความต้องการของผู้บริโภค การดำเนินงานของโรงงานยาสูบที่ผ่านมาต้องประสบกับสถานการณ์ และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ต่างๆ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การรณรงค์ต่อต้านการบริโภคบุหรี่ ข้อกำหนดทางกฎหมาย ห้ามโฆษณาประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ยาสูบ ห้ามสูบบุหรี่ในที่สาธารณะ เป็นต้น ทำให้โรงงานยาสูบประสบกับปัญหาด้านการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2552 ของโรงงานยาสูบ (2552 : 57) รายงานไว้ว่า โรงงานยาสูบมีผลตอบแทนจากการดำเนินงานในปี พ.ศ. 2552 เป็นเงินทั้งสิ้น 5,803.66 ล้านบาท ลดลงจากปี พ.ศ. 2551 เป็นเงิน 194.30 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 3.24 และลดลงจากปี พ.ศ. 2550 เป็นเงิน 430.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.42 เมื่อเปรียบเทียบจากผลการดำเนินงานทั้ง 3 ปี จะเห็นได้ว่า ผลตอบแทนจากการดำเนินงานมีแนวโน้มลดลงเรื่อย ๆ ดังนั้น เมื่อผลตอบแทนการดำเนินงานลดลงจะส่งผลทำให้จำนวนเงินโบนัสของพนักงานต้องลดลงด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นเหตุผลหลักที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโดยตรงได้ในภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงเช่นในปัจจุบัน โรงงานยาสูบจึงต้องเร่งแก้ปัญหาโดยการ โดยจัดทำแผนวิสาหกิจ ฉบับที่ 15 ฉบับปรับปรุงที่ 1 ปีงบประมาณ 2553-2557 (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ก) : 57) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรตามที่กระทรวงการคลังกำหนด ได้แก่ การปรับองค์กรเป็นนิติบุคคล การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของ โรงงานยาสูบมีประสิทธิภาพและมีการดำเนินการ ได้สำเร็จตามเป้าหมายในอนาคต

สำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นหน่วยงานในสังกัด โรงงานยาสูบ ประกอบไปด้วย สำนักงานยาสูบบ้าน ไผ่ สำนักงานยาสูบนครพนม และสำนักงานยาสูบหนองคาย ซึ่งได้รับนโยบายในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งงานด้านการบริหาร และงานด้านวิทยากร และเทคโนโลยี (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ก) : 58-59) โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารบุคลากร ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กร พนักงานจะต้องพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ในการทำงานระบบเดิม และการเรียนรู้งานในระบบใหม่ โดยการนำอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ มาช่วยในการปฏิบัติงาน แต่ก็มีผลกระทบต่อพนักงานที่ไม่มีความรู้พื้นฐานในการใช้งาน และพนักงานที่ใกล้เกษียณอายุ ซึ่งไม่สามารถยอมรับการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้ต่องานใหม่ๆ เมื่อไม่สามารถปรับตัวให้ปฏิบัติงานได้ พนักงานก็จะเกิดความไม่มั่นใจ ความเบื่อหน่าย และเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ข) : 43)

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาในฐานะพนักงานยาสูบสำนักงานยาสูบหนองคาย ตำแหน่งพนักงานธุรการระดับปฏิบัติการ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหรือไม่อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษา สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร อันจะเป็นข้อมูลส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้พนักงานมีแรงจูงใจ เพื่อเกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความมั่นคงขององค์กร ในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการศึกษา

1. พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง
2. พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง
3. พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งสิ้น 248 คน แบ่งเป็น เป็นระดับบริหาร 9 คน ระดับปฏิบัติการ 239 คน ซึ่งประกอบด้วย (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ช) : 36)

1.1.1 พนักงานสำนักงานยาสูบบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น แบ่งเป็น ระดับบริหาร 3 คน ระดับปฏิบัติการ 111 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 114 คน

1.1.2 พนักงานสำนักงานยาสูบนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม แบ่งเป็น ระดับบริหาร 3 คน ระดับปฏิบัติการ 71 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 74 คน

1.1.3 พนักงานสำนักงานยาสูบหนองคาย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย แบ่งเป็น ระดับบริหาร 3 คน ระดับปฏิบัติการ 57 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 60 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งสิ้น 153 คน แบ่งเป็น เป็นระดับบริหาร 4 คน ระดับปฏิบัติการ 149 คน ซึ่งประกอบด้วย (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ช) : 36)

1.2.1 พนักงานสำนักงานยาสูบบ้านไผ่ อำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น แบ่งเป็น เป็นระดับบริหาร 2 คน ระดับปฏิบัติการ 68 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 70 คน

1.2.2 พนักงานสำนักงานยาสูบนครพนม อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม แบ่งเป็น ระดับบริหาร 1 คน ระดับปฏิบัติการ 45 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 46 คน

1.2.3 พนักงานสำนักงานยาสูบหนองคาย อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย แบ่งเป็น ระดับบริหาร 1 คน ระดับปฏิบัติการ 36 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 37 คน

2.ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาในเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำการศึกษาเนื้อหาดังนี้

2.1 ศึกษารูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยศึกษามาจาก กรรณก ทิพรส (2543 : 2546-2547)

2.2 ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความเข้าใจและ

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษามาจาก มัลลิกา ดันสอน (2544 : 118-121)

2.3 ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จุดมุ่งหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยศึกษามาจาก วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2554 : 77-79)

3.ขอบเขตด้านตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

3.1.1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

3.1.2 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

4.ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้ศึกษาได้เลือกศึกษากลุ่มพนักงานสำนักงานยาสูบ ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย พนักงานยาสูบสำนักงานยาสูบบ้านไผ่ พนักงานสำนักงานยาสูบนครพนม พนักงานสำนักงานยาสูบหนองคาย

5.ระยะเวลาของการศึกษา

การศึกษารั้งนี้ กำหนดระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลในเดือน พฤษภาคม-มิถุนายน 2554

กรอบแนวคิดการศึกษา

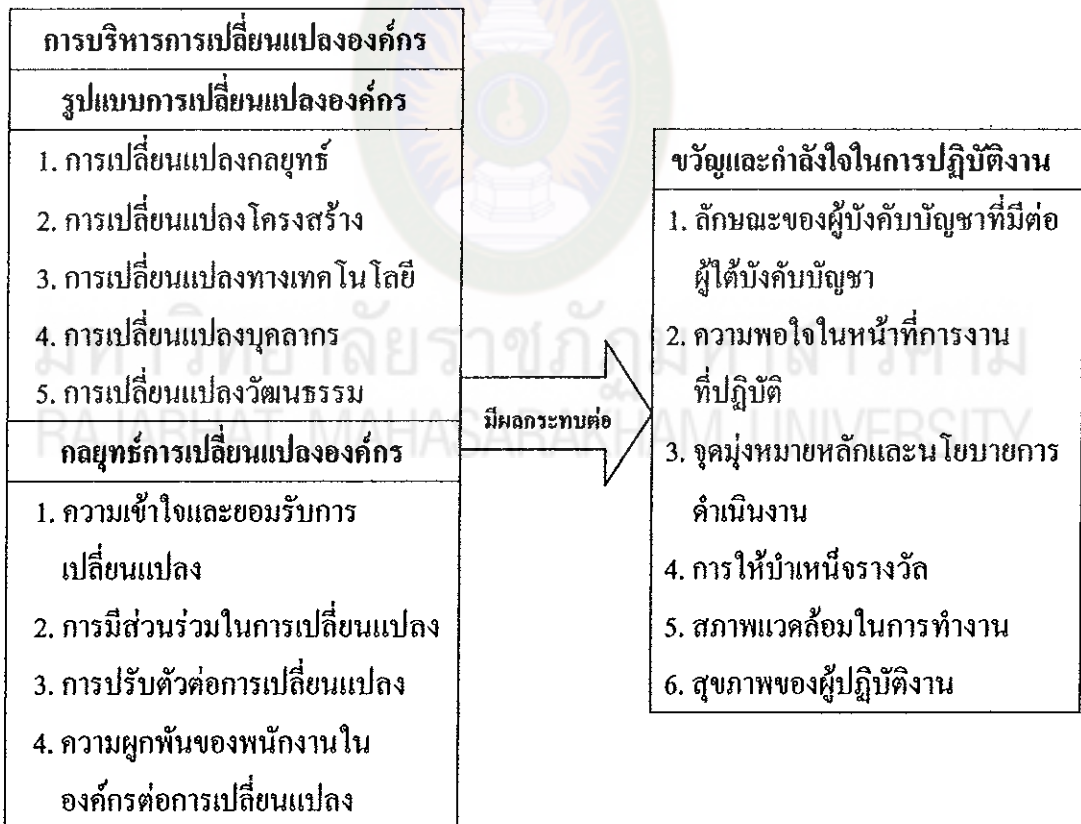
ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ซึ่งนำมาเขียนเป็นกรอบแนวคิดการศึกษา ไว้ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรตาม คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตัวแปรอิสระ
(Independent Variables)

ตัวแปรตาม
(Dependent Variables)



นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้ศึกษาได้ให้คำนิยามศัพท์ ดังนี้

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การเปลี่ยนแปลง จากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการ ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอด ความ เจริญเติบโต และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Form of Change Management)

หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัย องค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การวางแผน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน การ ปรับเปลี่ยน โครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง ไป เพื่อให้้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถทำให้เกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขันได้

1.1 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy Change) หมายถึง สิ่งที่หน่วยงาน ดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนด ขึ้นจากการพิจารณาว่าปัจจัยใดบ้างที่เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้การเปลี่ยนแปลง องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในเรื่องของการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน การสร้าง มูลค่าเพิ่ม ตลอดจนการปรับแนวความคิดของพนักงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

1.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโดยการจัดรูปแบบขององค์กรใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหาร และปรับ ให้มีสายบังคับบัญชาสั้นลง ลดขั้นตอนและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

1.3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) หมายถึง การ เปลี่ยนแปลงในด้านการนำเอาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ๆ ที่ทันสมัย มาช่วยในการ ปฏิบัติงานแล้วสามารถช่วยให้ทำงานได้ในปริมาณมาก มีประสิทธิภาพดีขึ้น ประหยัดเวลา และแรงงาน

1.4 การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People Change) หมายถึง การ เปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ วิธีคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร เช่น การอบรมให้ ความรู้และทักษะในการทำงาน ฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีม และรับพนักงานใหม่ๆ ที่มี ความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานมากขึ้น

1.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) หมายถึง การปรับเปลี่ยนไปของทุกสิ่งทุกอย่าง หรือบางอย่างที่บุคคลในองค์กรหนึ่งปฏิบัติเหมือน ๆ กันเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน การปรับเปลี่ยนที่ทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศในที่ทำงาน ความเชื่อ และการกระทำของบุคคลของกลุ่ม ขององค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อความสำเร็จขององค์กร จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร

2. กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Strategic of Change Management) หมายถึง วิธีการ หรือ ศิลปะของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาตัดสินใจเลือกวิธีนั้น ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลบางประการ เช่น มั่นใจว่าจะสำเร็จ และได้ผลดี หรือ ต้องการดูผลว่าจะเกิดหรือออกมาเป็นอย่างไรบ้าง มีประสิทธิภาพหรือไม่ ประกอบ

2.1 ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Understanding and Accepting) หมายถึง การฝึกอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจและเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพราะพนักงานเป็นส่วนสำคัญ ในการกำหนดแนวทางในการย่างก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.2 การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation) หมายถึง การที่พนักงานได้รับผลกระทบหรือเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงจะได้รับ โอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะการมีส่วนร่วมซึ่งทำให้ต้องผูกพันต่อการนำเอาข้อมูลลงสู่การปฏิบัติการ เป็นการทำให้เกิดการยอมรับ เพื่อแก้ไขปัญหา และหาแนวทางป้องกันร่วมกัน ทำให้การเปลี่ยนแปลงสู่ผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation) หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

2.4 ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง (Commitment) หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการเจรจาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Morale in Job Performance) หมายถึง สภาพจิตใจของพนักงานหรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อองค์กร หรืออารมณ์ของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งแสดงออกทางพฤติกรรมต่างๆ อาจแสดงออกมาในรูปของความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน หรือบางที่

ก็แสดงออกมาในรูปของความรู้สึกเมื่อหน่าย อยากรเปลี่ยนงานขาดความกระตือรือร้น ไม่ตั้งใจทำงาน มีผลต่อสภาพขวัญและกำลังใจของ พนักงานอาจทำให้องค์กรเสียบุคลากรที่มีคุณภาพได้

1. **ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Style of Superiors Toward Subordinates)** หมายถึง ความสัมพันธ์ภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะ ท่าทาง หรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. **ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ (Satisfaction in The Work at Practice)** หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ปริมาณของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่เปิด โอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่และองค์กรเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก

3. **จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน (Primary Purpose and Policy Operations)** หมายถึง วัตถุประสงค์หรือจุดหมายของแผนงานที่กำหนดขึ้นอย่างชัดเจน ต้องสามารถควบคุมได้ มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน พนักงานต้องสามารถปฏิบัติตาม จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและพนักงานเป็นหลัก

4. **การให้บำเหน็จรางวัล (Reward)** หมายถึง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ โบนัสรางวัลต่างๆ รวมถึงสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน

5. **สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment)** หมายถึง ความ มีระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมดี มีการจัดห้องปฏิบัติงาน ไว้เป็นสัดส่วน อุปกรณ์ เครื่องมือ อำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน มีสภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ

6. **สุขภาพของพนักงาน (Health of Employees)** หมายถึง สภาพกายและสภาพ จิตใจที่มีผลกระทบ เช่น อุณหภูมิที่ร้อนจัดหรือเย็นจัดมากเกินไป แสงสว่างที่น้อยเกินไปหรือ มีแสงสว่างเข้าตามากเกินไป มีเสียงดังมากเกินไป มีอากาศถ่ายเทดีไม่ส่งกลิ่นเหม็น

พนักงาน (Employees) หมายถึง ผู้บริหาร พนักงาน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน สำนักงานยาสูบบ้านไผ่ สำนักงานยาสูบนครพนม และสำนักงานยาสูบหนองคาย

ประโยชน์การศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมทั้งรูปแบบและกลยุทธ์ ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการเลือกและปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

2. ทำให้ทราบถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันสามารถนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับศึกษาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

3. ทำให้ทราบถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาที่ได้เป็นแนวทางในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจพนักงานที่ปฏิบัติงานน้อยที่สุด

4. ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งข้อมูลที่ได้จะสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศให้แก่องค์กรอื่นที่จะมีการเปลี่ยนแปลง และผู้สนใจได้นำผลการศึกษา ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต