

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบไปด้วย สำนักงานยาสูบ จำนวน 3 สำนักงาน คือ สำนักงานยาสูบบ้านไผ่ สำนักงานยาสูบนครพนม และสำนักงานยาสูบหนองคาย ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะได้แนวคิดและทฤษฎี มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์และสนับสนุนการศึกษา ดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายและธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง
2. ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. ทฤษฎีแรงผลักดัน

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีลำดับความต้องการ
3. ทฤษฎีสองปัจจัย
4. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

1. โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง
2. สภาพการดำเนินงานของ โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง
3. บทบาทหน้าที่ของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายและธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายของการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัย และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้จำนวนมาก ดังนี้

มัลลิกา ดันสอน (2546 : 161) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแล้วทำให้ระบบได้รับผลกระทบและปรับตัวแตกต่างไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงมิใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพียงแต่ในอดีตการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในอัตราที่ช้า เรียบง่าย และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบที่ซับซ้อนและรุนแรงต่อการดำรงชีวิต เราจึงไม่รู้สึกรู้หาหรือไม่ได้ให้ความสำคัญ ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและหลายรูปแบบ และก่อให้เกิดผลกระทบที่เกี่ยวข้องเนื่องซับซ้อนสร้างความสับสน หลายครั้งเรารู้สึกว่ามีความรุนแรงเกินกว่าจะควบคุมได้ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหา ทั้งในเชิงโครงสร้างและจิตใจ ทั้งต่อการดำรงชีวิตและการทำงานของเรา

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 257) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า การเปลี่ยนแปลงองค์การนี้รวมหมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเกิดขึ้นได้ในรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ

วรภัทร์ ภูเจริญ และอศวิณ จักขุสุวรรณ (2547 : 139) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการ “เปลี่ยนแปลง” คือ การทำให้เหตุการณ์หรือลักษณะของสิ่งหนึ่งกับสิ่งหนึ่งต่างไปจากเดิม “การบริหาร” คือ การจัดการ การสั่งงาน การควบคุมงาน การดำเนินงานกับสิ่งนั้นๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ และ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง” คือ การจัดการกับเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือลักษณะที่ต่างไปจากเดิมให้ดีขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทุกคนมีโอกาสดำเนินชีวิตข้อมูลข่าวสารเหมือนกัน แต่หลายคนอาจแสดงออกถึงความไม่พอใจ โดยเฉพาะถ้าเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อตนเอง เช่น ไม่ขึ้นเงินเดือน ไม่มีโบนัส มีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งโยกย้ายงาน เพิ่มปริมาณงาน หรืออาจเป็นเรื่องของกิจการไม่ประสบความสำเร็จต้องลดทุกอย่างที่เป็นค่าใช้จ่าย สิ่งที่เราควรทำคือต้องจัดการกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงให้ได้ดีที่สุด ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

กิริติ ชยขัยง (2548 : 19) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะของการเปลี่ยนจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตลอดจนการสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ฉัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552 : 259) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม ตัวอย่างเช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการขยายขอบเขตการดำเนินงาน เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์กับองค์กร เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะมีระดับของความรุนแรงที่ต่างกัน

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบตามแผนที่จัดทำไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน รวมถึงความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หลักขององค์กร หรือเมื่อสภาพแวดล้อมต่างๆ รอบองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไป บุคลากรก็สามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ต่อไปได้ตามปกติ

1.2 ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นกับองค์กร ไม่มีองค์กรไหนที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว ผู้บริหารจะต้องมีมโนทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (ฉัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2552 : 258-261) ดังนี้

1.2.1 การเปลี่ยนแปลง (Change) หมายถึง การปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือการขยายขอบเขตการดำเนินงาน เป็นต้น โดยการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและมีผลกระทบหรือปฏิสัมพันธ์กับองค์กร เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะมีระดับของความรุนแรงที่ต่างกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเกิดขึ้น เมื่อมีความผันแปรขององค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ต่อไปนี้

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Organization Structure) เช่น การกำหนดรูปแบบของงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงของวิธีการจัดสายบังคับบัญชา และ

การปรับปรุงวิธีการประสานงานในองค์กร เป็นต้น

2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร (Technology) เช่น กระบวนการทำงาน วิธีการทำงาน และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ เป็นต้น

3) บุคลากร (People) ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมาก เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง ทั้งทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม

1.2.2 การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Change Intervention) หมายถึง แผนในการปรับแต่งสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างจากเดิม โดยอาจจะมีการดำเนินการงานที่มีแบบแผน กระทำการอย่างรวดเร็วหรือค่อยเป็นค่อยไป ปกติการดำเนินงานของธุรกิจมักจะต้องสัมพันธ์กับความพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่เป็นบวกให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ดังนั้น การปฏิบัติ จึงเกี่ยวข้องกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม

1.2.3 ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลง หรือรับหน้าที่ในการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลจากภายในองค์กร (Internal Staffs) หรือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร (External Experts) ซึ่งการใช้ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ลักษณะจะมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร อาจจะเป็นบุคคลภายในองค์กร เช่น บุคคลในหน่วยงานพัฒนาองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ วางแผนและพัฒนา หรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งพิเศษ เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กรจะมีข้อดี ข้อเสีย ดังต่อไปนี้

1.1) ข้อดีของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะมีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี และนโยบายขององค์กร ส่งผลให้ตัวแทนเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์กรตลอดจนรู้จักและสนิทสนมกับสมาชิกในองค์กร ทำให้สามารถค้นหาข้อมูล ได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็น นอกจากนี้ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความละเอียด รอบคอบ และระมัดระวังในการดำเนินการมากกว่าบุคคลภายนอก เนื่องจากตัวแทนจะเป็นผู้ได้รับผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงไม่สามารถปล่อยให้เกิดความผิดพลาดขึ้น หรือ ปฏิบัติงานแบบขอไปที

1.2) ข้อเสียของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีกรอบความคิด และมุมมองต่อภาพรวมขององค์กรที่แคบ และ ไม่มีความเป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหา

ส่งผลให้ตัวเลขต่อปัญหาสำคัญเกิดขึ้นกับระบบ นอกจากนี้บุคคลภายในระบบ นอกจากนี้บุคคลภายในองค์กรอาจจะขัดติดกับวัฒนธรรม ประเพณี และนโยบายขององค์กรจนเกินไป ส่งผลให้ตัวแทนไม่สามารถทำความเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องแก่ประการสำคัญ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงอาจตัดสินใจภายใต้อิทธิพลของบุคคลหรือกลุ่มอำนาจ ทำให้การแก้ไขปัญหามิได้ถูกต้องและอาจสร้างปัญหาได้ในที่สุด

2) ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น นักวิชาการ ที่ปรึกษาทางธุรกิจ (Business Consultant) หรือผู้มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ ที่องค์กรจ้างมา เพื่อศึกษาข้อมูล ให้คำปรึกษา และบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยที่ตัวแทนจากภายนอกองค์กรมีข้อดี และข้อเสีย ดังต่อไปนี้

2.1) ข้อดีของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร บุคคลภายนอกจะมองเห็นภาพรวมขององค์กร ได้อย่างถูกต้อง ไม่มีอคติ และมองได้กว้างกว่าตัวแทนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นบุคคลภายในองค์กร เนื่องจากบุคคลภายนอกมีความเป็นกลางในการวิเคราะห์ปัญหา ส่งผลให้สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการขององค์กร นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกอาจนำประสบการณ์ที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้

2.2) ข้อเสียของตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร บุคคลภายนอก จะขาดความเข้าใจในวัฒนธรรม ประเพณี และนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน ตลอดจนปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร ส่งผลให้การตัดสินใจขาดความชัดเจนและขาดความละเอียดอ่อนต่อปัญหา ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง และก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งผู้สร้างและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะกำหนดความต้องการขององค์กร และการวางแผน ไปสู่จุดที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาสำคัญคือ ช่องว่างระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้วางแผน ถ้าทุกฝ่ายในองค์กรมีความเข้าใจในเป้าหมาย และกลยุทธ์ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ก็จะช่วยให้องค์กรมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เหมาะสม

2. ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ถ้าหากองค์กรเติบโตขึ้น จะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ และสิ่งที่สำคัญรอบๆ ตัวเรา ตัวอย่างเช่น ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี และกฎหมายใหม่ๆ เป็นต้น การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีความสำคัญอย่างสูงสุด เพราะผู้บริหารทุกคนในองค์กรทุกระดับได้เผชิญกับงานที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่แล้วตลอดชีวิตการทำงานของตน ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกวิธีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้อง จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลง คือ พื้นฐานส่วนหนึ่งของการอยู่รอดขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องตระหนักว่า การปรับเปลี่ยนเป็นวิกฤตการณ์อย่างหนึ่งที่จะสร้างหรือเป็นปัจจัยของความสำเร็ขององค์กร จึงจะต้องมีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง ให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ขึ้นแก่องค์กร

2.1 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นกับทุกองค์กร ผู้บริหารขององค์กรที่จะเติบโตและก้าวหน้าในอนาคต จะต้องกำหนดการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร เพื่อให้ง่ายในการทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงจะมี 2 ลักษณะดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552 : 261-262)

2.1.1 การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม

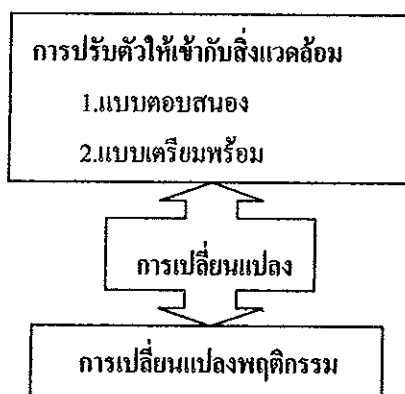
องค์กรจะทำการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ สำหรับรูปแบบการตอบสนองแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้น สามารถแบ่งเป็น 2 รูปแบบคือ

1) แบบตอบสนอง (Reactive) องค์กรมีปฏิกิริยาได้ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อให้การตอบสนองเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง หรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยปกติองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่ไม่รุนแรงและสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยนแปลงมากจะเลือกใช้วิธีการตอบสนองต่อสถานการณ์ โดยผู้บริหารใช้เวลาและทรัพยากรในการดำเนินงานปกติ

2) แบบเตรียมพร้อม (Proactive Change) องค์กรจะคาดหมายเอาเหตุการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้น โดยปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต องค์กรที่ปรับตัวอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันที่รุนแรง มักจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะถ้ารอให้เหตุการณ์เกิดความชัดเจนแล้ว องค์กรอาจจะสูญเสียโอกาสไป การเปลี่ยนแปลงในลักษณะเตรียมพร้อมนี้ยากจะทำให้สำเร็จเพราะคาดการณ์ได้ยากว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้องค์กรจะต้องมีระบบข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ นอกจากนี้ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทั้งสองก็มีผลแตกต่างกันในองค์กรที่เป็นผู้นำและผู้ตามด้วย

2.1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ถ้าสมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์และพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อกันหรือต่อองค์กร จะส่งผลให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ความรวดเร็วและรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถรอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้นแก่องค์กรแล้วค่อยตัดสินใจดำเนินการ เพราะการกระทำในลักษณะนี้อาจจะทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสหรือแม้กระทั่งเสียที่แก่คู่แข่ง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้น ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังแผนภาพต่อไปนี้

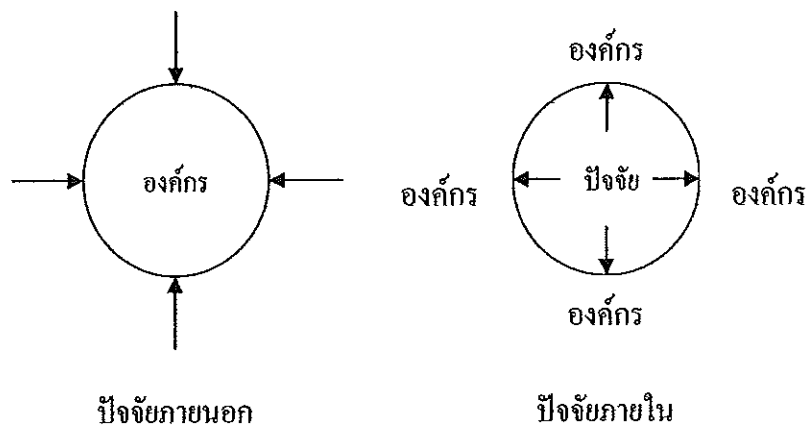


แผนภาพที่ 1 วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ที่มา : ฉัญฉุพันธ์ เขจรนันท์. 2552 : 262

2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีปัจจัยมากมายที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ (สมคิด บางโม. 2542 : 44-46)



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
 ที่มา : สมคิด บางโม. 2542 : 46

2.2.1 ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่

- 1) สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรืององค์กรย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจซบเซา คนว่างงานมาก องค์กรย่อมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เล็กลง หรือยกเลิกไปในที่สุด
- 2) การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองประเทศ ย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งภาระหน้าที่ขององค์กรและบุคคลในองค์กร องค์กรบางแห่งอาจต้องยกเลิกไป
- 3) สภาพสังคม หมายถึง ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์กร แต่อาจจะมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก
- 4) กฎหมาย กฎหมายที่เปลี่ยนแปลงไปหรือประกาศใช้ใหม่ย่อมกระทบต่อองค์กร โดยตรงและชัดเจน บางองค์กรอาจต้องถึงขั้นยุบไป เช่น กฎหมายห้ามส่งไม้ออกนอกประเทศ บริษัทที่ดำเนินการค้าส่ง ไม้ออกนอกประเทศย่อมต้องยกเลิกไป หรือเปลี่ยนกิจการค้าใหม่ เป็นต้น
- 5) เทคโนโลยี ความรู้ทางด้านจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ๆ ที่ทันสมัย ย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน องค์กรที่ไม่มี การปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ก็ย่อมจะด้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงหรือไม่สามารถบริการ ได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

6) คู่แข่งขัน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงมาก ต้องปรับปรุงองค์กรให้สู้กับคู่แข่งได้ หรือ เหนือกว่า

2.2.2 ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่

- 1) องค์กรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ทำให้มีการเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและสร้างงานขึ้นมาใหม่ บางกรณีคนอาจตั้งงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องลดคนงานลง
- 2) ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่างๆ เกิดปัญหา ไม่คล่องตัวหรือซับซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น
- 3) หน้าที่บางอย่างที่ล้าสมัย ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป ต้องยกเลิกไป หรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น ยกเลิกหน้าที่อยู่เวรยาม ในกรณีที่องค์กรจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยมาทำหน้าที่แทน เป็นต้น
- 4) การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนแรงงานคนทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่น นำคอมพิวเตอร์มาช่วยในการให้บริการแก่ลูกค้าของธนาคาร เป็นต้น
- 5) การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือ การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมาเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป
- 6) บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การเปลี่ยนงาน การย้ายหรือเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์กรอีกด้วย เช่น ในระยะที่องค์กรก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีแต่คนหนุ่มสาวเข้าทำงาน พอผ่านไประยะหนึ่ง คนหนุ่มสาวเหล่านั้นจะสูงอายุขึ้น ความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

สรุปได้ว่า การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบตามแผนที่จัดทำไว้ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในองค์กร รวมถึงความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย จากการศึกษาความหมาย ธรรมชาติ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนี้ ผู้ศึกษาได้เรียนรู้ถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงหรือเมื่อสภาพแวดล้อมต่างๆ รอบองค์กร

มีการเปลี่ยนแปลงไป ก็จะสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ต่อไปได้ตามปกติ

2.3 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจแบ่งได้ตามการพิจารณาจากลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เรามักจะพบเห็นเสมอ โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงเพิ่มจากการที่ผู้บริหารองค์กรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง หรือมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรในด้านใดด้านหนึ่งโดยจะแยกวิเคราะห์ได้หลายลักษณะ ดังนี้ (กรกนก ทิพรส. 2543 : 246-247)

2.3.1 การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ (Strategy Change) การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน ส่วนใหญ่ขององค์กรจะเริ่มต้นด้วยการการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ก่อน เช่น การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์การตัดทอน โดยหลายๆ องค์กรจะค่อยๆ ดำเนินการ และอาจจะยกเลิกกิจการบางอย่างที่ไม่เชี่ยวชาญออกไป หรือเปลี่ยนแปลงระบบการตัดสินใจแบบรวมอำนาจเป็นการกระจายอำนาจ ปกติการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก และจะเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นตามมาเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

2.3.2 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) นอกจากการปรับกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว โครงสร้างขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมใหม่ของบุคคลด้วย โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางด้านโครงสร้างจะส่งผลกระทบต่องานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น การลดลำดับชั้นในองค์กร การแบ่งงานกันทำ และการกระจายอำนาจ การเพิ่มหรือลดขนาดของการควบคุม หรือการออกแบบและจัดสรรงาน เป็นต้น เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซับซ้อนในงาน และทำให้การตัดสินใจแก้ปัญหารวดเร็วขึ้น

2.3.3 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technological Change) เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีขยายตัวอย่างรวดเร็วและหลากหลายในปัจจุบัน องค์กรที่ต้องการความก้าวหน้าและความมั่นคง จึงพยายามนำแนวทางและเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ประโยชน์ในการเปลี่ยนรูป (Transform) ทรัพยากรต่างๆ ให้ออกมาในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมักจะมีอิทธิพลต่อเนื่องไปยังด้านอื่นๆ โดยอาจส่งผล

กระทบต่อองค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร เช่น การมอบหมายงานและการแบ่งงานกันทำของพนักงาน การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมระหว่างคนงาน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น

2.3.4 การเปลี่ยนแปลงบุคลากร (People Change) จะเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ ค่านิยม ทักษะ ทักษะ การรับรู้ การคาดหวัง และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยพัฒนาสมรรถภาพของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตการดำเนินงาน และการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเทคนิคที่จะนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงบุคคล ที่นิยมใช้กัน เช่น การฝึกอบรมและการพัฒนา การสลับเปลี่ยนงาน ให้การสนับสนุน การวิเคราะห์ประเมินผล การปฏิบัติงาน และการใช้ระบบรางวัลเพื่อเสริมแรงให้มีพฤติกรรมที่ต้องการ เป็นต้น

2.3.5 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการเปลี่ยนค่านิยม สมมติฐาน ทักษะ ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมของสังคม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน ค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการไม่เช่นนั้นอาจจะก่อให้เกิดแรงต้านทานขึ้น

2.4 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง

เกียร์เนอร์ (Greiner) ได้แบ่งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็น 6 ขั้นตอน คือ (สมยศ นาวิกาน. 2544 : 329-331)

ขั้นที่ 1 แรงกดดันและการกระตุ้น ขั้นนี้เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารระดับสูงได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอก อย่างรุนแรง เช่น กำไร และกำลังใจของพนักงานอาจจะต่ำลง โดยปกติแรงกดดันอย่างรุนแรงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ก่อนที่ผู้บริหารระดับสูงจะยอมรับความต้องการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ถ้าหากว่าแรงกดดันค่อนข้างจะน้อย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะมองว่าสถานการณ์จะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่าพนักงานปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การทำให้โครงการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ การยอมรับถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมีความสำคัญ ซึ่งการเกี่ยวข้องและสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง จะมีความจำเป็นต่อความพยายามของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ขั้นที่ 2 การสอดแทรก ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่รู้ถึงข้อจำกัดของความสามารถในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาขององค์กร งานดังกล่าวนี้อาจจะมอบหมาย

ให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กรก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญภายนอกมีข้อดีหลายอย่าง คือได้รับการฝึกอบรมเป็นพิเศษเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถใช้เวลาที่หมดจดทุ่มเทให้กับกระบวนการได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องรับผิดชอบงานบริหารในแต่ละวัน เพราะไม่มีผลประโยชน์พิเศษอะไรเลยที่ต้องรักษาภายในองค์กร

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์และการยอมรับ ในขั้นนี้ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร ดังนั้นเพื่อความสำเร็จของขั้นนี้ ผู้บริหารจะยอมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมด้วย ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจด้วยตนเองในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการ อาจจะไปโดยปราศจากข้อมูลที่เพียงพอหรือถูกต้อง นอกจากนี้อาจจะกระตุ้นความไม่พอใจให้เกิดขึ้นได้ในขณะที่พยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้าม การมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างสมบูรณ์ของการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อยู่ได้บังคับบัญชา อาจจะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาขาดแนวทางของการเปลี่ยนแปลงได้ ตามทัศนะของ เกียร์เนอร์ (Greiner) ผู้บริหารและผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ควรจะมีส่วนร่วมตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

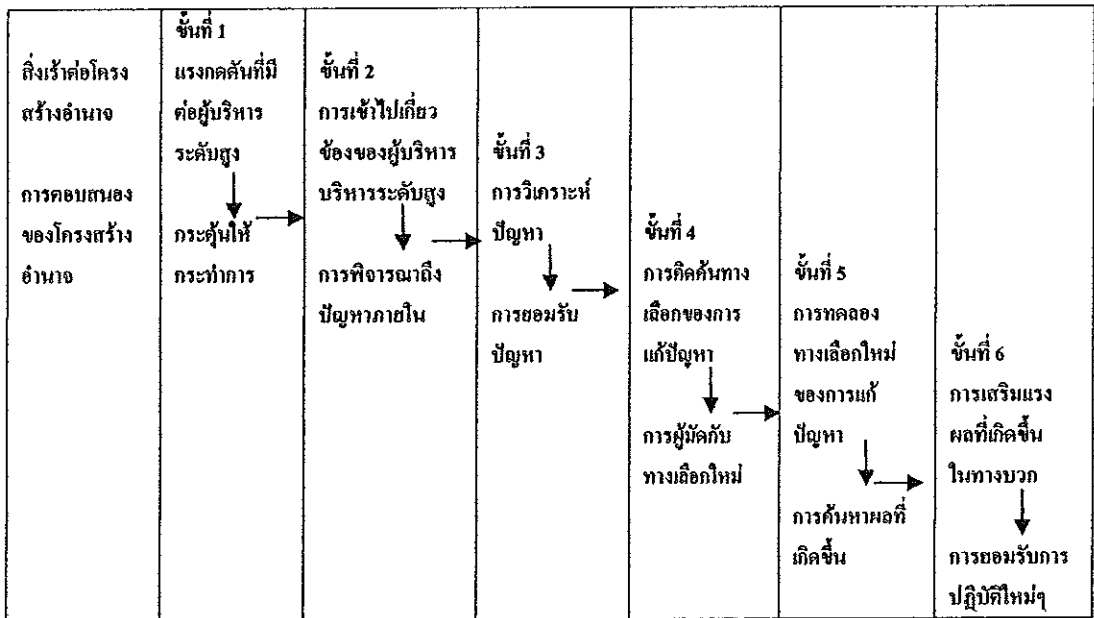
ขั้นที่ 4 การคิดค้นและการผูกมัด แนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะใช้วิธีการเก่าๆ อย่างเดียวกัน (ที่อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของปัญหา) แก่ปัญหาใหม่ทำให้ความจำเป็นต้องคิดค้นทางเลือกของการแก้ปัญหาใหม่ โดยปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเหลือผู้บริหารและผู้อยู่ได้บังคับบัญชาร่วมมือกันเพื่อหาแนวทางของการแก้ปัญหาที่เห็นด้วยและสนับสนุน

ขั้นที่ 5 การทดลองและการค้นหา ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงภายในขอบเขตที่กว้างจะถูกดำเนินการอย่างเต็มที่ โดยปกติต้องทำการทดลองและทดสอบก่อน ทางเลือกของการแก้ปัญหาก็จะถูกนำมาใช้ และมองเห็นได้ว่าทางเลือกของการแก้ปัญหา อาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จได้

ขั้นที่ 6 การเสริมแรงและการยอมรับ ถ้าหากว่าการเปลี่ยนแปลงได้ถูกทดสอบและดำเนินการไปอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น การปรับปรุงให้ดีขึ้นจะเสริมแรงสมาชิกขององค์กร และทำให้พนักงานทำงานหนักเพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของระเบียบวิธีปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถาวรอีกด้วย

ตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุป เป็นแผนภาพที่ 3

ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามแนวคิดของ เกียร์เนอร์ (Greiner)

ที่มา : สมยศ นาวิกาน. 2544 : 331

2.5 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ปกติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรนั้นย่อมมีบุคลากรบางกลุ่มที่พอใจ ในขณะที่บุคลากรบางส่วนอาจจะไม่พอใจ ดังจะจำแนกได้ดังต่อไปนี้

2.5.1 สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดับบิว ดับบิว เบิร์ก (W.W. Burke อ้างถึงใน ฉัญฉุพันธ์ เจริญนนท์. 2552 : 265-267) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะขึ้นอยู่กับชนิดของการเปลี่ยนแปลงและความเข้าใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยสิ่งที่ต่อต้านไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง แต่เป็นการเสียผลประโยชน์ ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ประการ ดังนี้

1) การสูญเสียความเข้าใจและความพยายาม (Lose of the Known and Tried) คือ บุคคลเกรงว่าทักษะหรือความรู้ที่เหมือนล้าสมัยเสื่อมค่าลง ตัวอย่างเช่น

เมื่อองค์กรจะมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และชุดคำสั่งแบบประมวลคำ (Word Processors) มาใช้ในการทำงาน ทำให้พนักงานบางคนที่ยังปฏิบัติงานมานาน เกิดอาการกลัวจะทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ไม่ได้ และก่อให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ และพยายามต่อต้านที่จะไม่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นต้น

2) การสูญเสียส่วนบุคคล (Personal Lose) โดยธรรมชาติบุคคลย่อมกลัวการสูญเสียในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งปัจจัยที่บุคคลกลัวที่จะสูญเสียมี่ 6 ประเภท ดังนี้

2.1) อำนาจ (Power) หมายถึง อำนาจซึ่งเน้นในการควบคุมองค์กร โดยบุคคลเกรงว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจที่มีอยู่ เช่น อำนาจในการจัดสรรทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร อำนาจในการตัดสินใจ อำนาจในการสั่งงาน และอำนาจในการควบคุม เป็นต้น เนื่องจากอำนาจจะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติตามที่ต้องการ

2.2) ฐานะทางการเงิน (Economic) หมายถึง รายได้หรือสวัสดิการต่างๆที่ได้รับอาจบ่งบอกถึงฐานะทางเศรษฐกิจ เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลและสถานภาพทางสังคมของเขา ดังนั้นถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงและบุคคลเห็นว่าเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้สูญเสียความมั่นคง หรือสถานะทางเศรษฐกิจ เช่น การเงิน สวัสดิการ และผลประโยชน์ เป็นต้น

2.3) ฐานะทางสังคม (Prestige) หมายถึง บารมีหรือเกียรติซึ่งเป็นความไว้เนื้อเชื่อใจหรือผู้มีอำนาจในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งบุคคลเกรงว่าตนเองจะสูญเสียฐานะทางสังคม บารมี หรือเกียรติยศ โดยเฉพาะในสังคมของคนเอเชียที่ให้ความสำคัญต่อหน้า และการรักษาหน้า (Face and Safe Face)

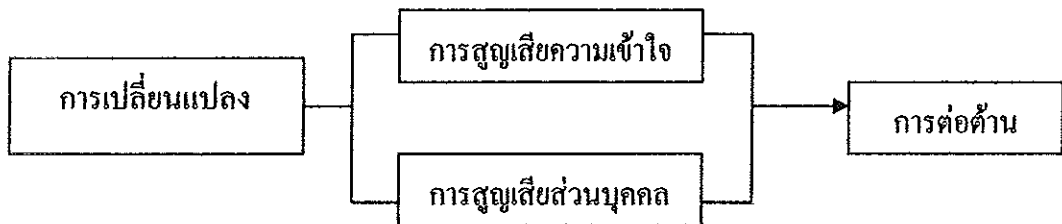
2.4) ความสะดวกสบาย (Convenience) เป็นการหลีกเลี่ยงที่ต้องใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยบุคคลเกรงว่าตนเองจะสูญเสียความสะดวกสบายหรือความเคยชินในการปฏิบัติ เนื่องจากบุคคลมักแสดงพฤติกรรม หรือกระทำกิจกรรมตามความเคยชิน แม้ว่าการกระทำดังกล่าวจะล้าสมัย ไม่มีเหตุผล และไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้นถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผลกระทบต่อความเคยชินในการประพฤติ และการปฏิบัติของบุคคลก็อาจที่จะก่อให้เกิดแรงต้านทานเกิดขึ้นได้

2.5) ความมั่นคง (Security) หมายถึง ความปลอดภัยในหน้าที่ การงาน รายได้ และตำแหน่งหน้าที่ โดยบุคคลจะให้ความสำคัญต่อความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ (Physical and Psychological) ของตนเองอย่างมาก ซึ่งจะพิจารณาได้จากทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ที่จัดลำดับความต้องการความ

มั่นคงและความปลอดภัยไว้ในความต้องการในลำดับต้น (Primary Needs) รองจากความ
ต้องการทางกายภาพ

2.6) ความเป็นผู้ชำนาญ (Professional) หรือความเชี่ยวชาญ และ
ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน โดยบุคคลเกรงว่าตนเองจะสูญเสียความเชี่ยวชาญ
ความสามารถพิเศษ หรือวิชาชีพเฉพาะของตน เนื่องจากความเชี่ยวชาญในบางสาขาหรือ
วิชาชีพของบุคคลจะเป็นพื้นฐานในการหาเลี้ยงชีพ และครอบครัว ถ้าการเปลี่ยนแปลงที่
เกิดขึ้นมีผลกระทบต่ออาชีพแล้ว บุคคลย่อมจะต้องเกิดความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจ และเกิด
การต่อต้านขึ้น

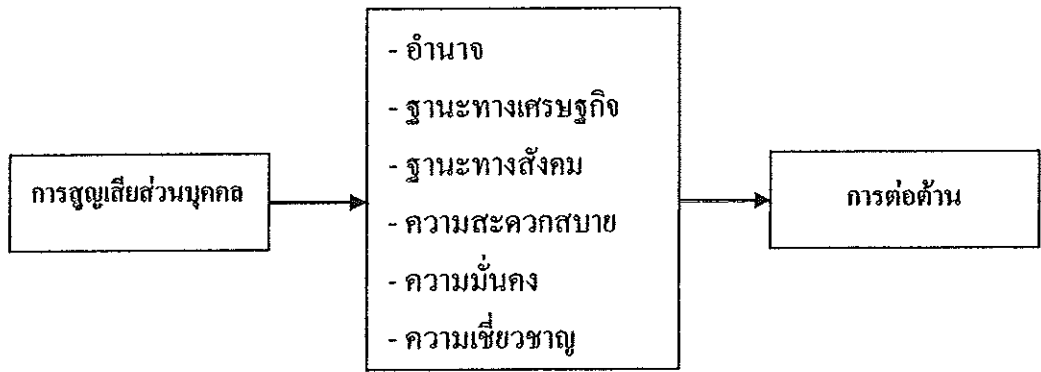
จากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดัง
แผนภาพที่ 4 ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ฌ็อง-ฌัก อ็องรี, เจอร์เนชัน. 2552 : 226

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่กล่าวมาล้วนเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลต่อต้าน
การเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น บุคลากรสูงอายุ หรือบุคคลอาวุโสที่ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร
เป็นเวลายาวนานมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจาก ได้ทุ่มเทเวลาและการทำงาน
ให้กับองค์กร โดยมุ่งหวังความมั่นคงในการดำรงชีวิต การยอมรับของสังคม และความสุข
ตามอัตภาพภายหลังจากการร่วมงานกับองค์กร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อ
การลงทุนลงแรง และความคาดหวัง บุคคลก็จะเกิดความกลัวและความกังวลต่อความไม่
แน่นอนในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการต่อต้านขึ้น ดังปรากฏอยู่ในแผนภาพที่ 5 ดังนี้



แผนภาพที่ 5 แรงต้านทานที่เกิดจากการสูญเสียส่วนบุคคล

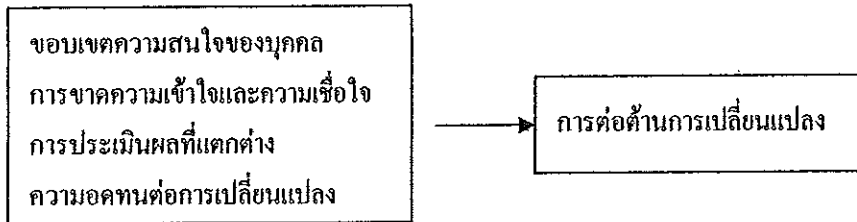
ที่มา : ัญฐพันธ์ เจริญนันทน์, 2552 : 229

2.5.2 เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยมากพนักงานที่ได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรยอมที่จะต่อต้าน แต่การต่อต้านจะมากหรือน้อย ก็ขึ้นอยู่กับเหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542 : 302-303) ต่อไปนี้

- 1) ความสนใจส่วนบุคคล (Parochial Self Interest) การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความไม่มั่นคงต่อสถานะปัจจุบันของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดแรงต้านทาน ถ้าบุคคลเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดความสูญเสียสิ่งที่มีความสำคัญไป
- 2) การขาดความเข้าใจและความเชื่อ (Lack of Understanding and Trust) บุคคลส่วนมากจะต่อต้านในสิ่งที่ตนไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่ต่างฝ่ายต่างไม่เข้าใจกัน ทำให้เกิดการป้องกันระหว่างกัน
- 3) การประเมินที่แตกต่างกัน (Different Assessment) โดยการต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้ทำการประเมินผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงต่างกันออกไป ซึ่งมักเกิดขึ้นในกรณีที่ข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงนั้นมีไม่เพียงพอ ทั้งนี้ เพราะผู้ทำการเปลี่ยนแปลงคิดว่า ผู้ได้รับผลกระทบนั้นจะมีข้อมูลเหมือนกับตน ซึ่งเป็นความคิดที่ผิด เพราะจะทำให้ต่างคนต่างวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงออกไปต่างๆ กัน ทำให้เกิดการต่อต้านได้
- 4) ความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง (Low Tolerance of Change) ความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน โดยปกติคนจะเกิดความกระวนกระวายและเกรงกลัวในสิ่งที่ตนไม่คุ้นเคย ดังนั้นเมื่อต้องเผชิญกับ

การเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้บุคคลนั้นต้องต่อต้านความคิดใหม่ๆ แม้จะเห็นด้วยก็ตาม ซึ่งระดับของการยอมรับและอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เกิดจากหลายเหตุผลด้วยกัน ดังสรุปได้เป็นแผนภาพที่ 6 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 6 สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 302

2.5.3 ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การเข้าใจถึงธรรมชาติของแรงต้านทานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะได้นำความรู้และความเข้าใจไปประยุกต์ใช้ในการสร้างและการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เฮาส์ (House อังถึงโน ฌัญฐพันธ์ เจริญนันทน์. 2552 : 270) ได้กล่าวถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเกิดได้ 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1) การต่อต้านตามปกติหรือการต่อต้านแบบมาตรฐาน เป็นการต่อต้านที่เกิดขึ้นตามรูปแบบทั่วไปตามปกติ ไม่มีความซับซ้อน โดยมีแบบแผนที่แน่ชัดสามารถคาดการณ์ได้ การต่อต้านตามปกติ จะง่ายต่อการวางแผนป้องกันและแก้ไข เนื่องจากตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสามารถวิเคราะห์สาเหตุและวางแนวทางป้องกันได้โดยง่าย

2) การต่อต้านอย่างไม่มีรูปแบบ เป็นการต่อต้านที่เกิดขึ้นแบบไม่ต่อเนื่อง คลุมเครือ และมีรูปแบบที่ไม่แน่นอน โดยที่การต่อต้านอย่างไม่มีแบบแผนเป็นเรื่องที่ซับซ้อนและละเอียดอ่อน ไม่มีการแสดงออกโดยตรง ยากที่จะทำการแก้ไขและจัดการ หลายครั้งก่อให้เกิดปัญหาตุลฉลุและยุ่งยากในการแก้ไข ถ้าไม่ได้รับการวางแผนและการจัดการด้วยความเข้าใจและมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่จะมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและความรู้สึกที่ต้องดำเนินงานในเชิงรุก (Proactive) ที่เรียกว่า “กันไว้ดีกว่าแก้”

สรุปได้ว่า โดยปกติแล้วการต่อต้านอย่างไม่มีรูปแบบจะสะสมความซับซ้อนและความรุนแรงเป็นระยะเวลาจนถึงค่อยแสดงผลออกมา ซึ่งมักจะมี ความ

รุนแรง และมีผลกระทบในด้านลบเป็นวงกว้าง ดังนั้นการแก้ไขความขัดแย้งและการต่อต้าน ในลักษณะนี้คือ องค์กรไม่ควรปล่อยให้ปัญหาที่มีความซับซ้อนขึ้น และรีบจัดการอย่างเร่งด่วน เมื่อมีโอกาสโดยการเปิด โอกาสให้บุคคลที่มีความไม่พอใจหรือมีความขัดแย้ง สามารถแสดง ความรู้สึกรออกมา โดยตรง เพื่อที่จะ ได้จัดหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมเข้าดำเนินการ แก้ไขปัญหาก่อนที่จะลุกลามใหญ่โต

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การจัดการที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นวิธีการ บริหารงานที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีในการบริหารงาน ได้อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ มีความสามารถที่แตกต่างเหนือคู่แข่ง สามารถนำพองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3.1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีผู้ให้ความหมายของการ บริหารการเปลี่ยนแปลงไว้มากมาย ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547 : 140) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพองค์กร เป็นกระบวนการเพื่อการอยู่ รอดหรือการปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ให้สามารถทนต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งการ เปลี่ยนแปลงสถานภาพองค์กรอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะรูปแบบหรือการเปลี่ยนแปลงเนื้อหา อันหมายถึง พฤติกรรมการทำงานหรือการเปลี่ยนทั้งรูปแบบและเนื้อหาไปพร้อมกัน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ (2548 : 302) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ซึ่งมักจะเชื่อมโยงและเกี่ยวข้อง กัน โดยที่การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการหรือผลักดันให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างอื่น โดยที่เราอาจจะระบุขอบเขตที่สำคัญๆ ของ การเปลี่ยนแปลงองค์กร จากกรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง (Framework of Change) ที่ ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเปลี่ยนโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคคล การเปลี่ยนแปลง

จิระประภา อัครบวร (2549 : 22 – 23) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร

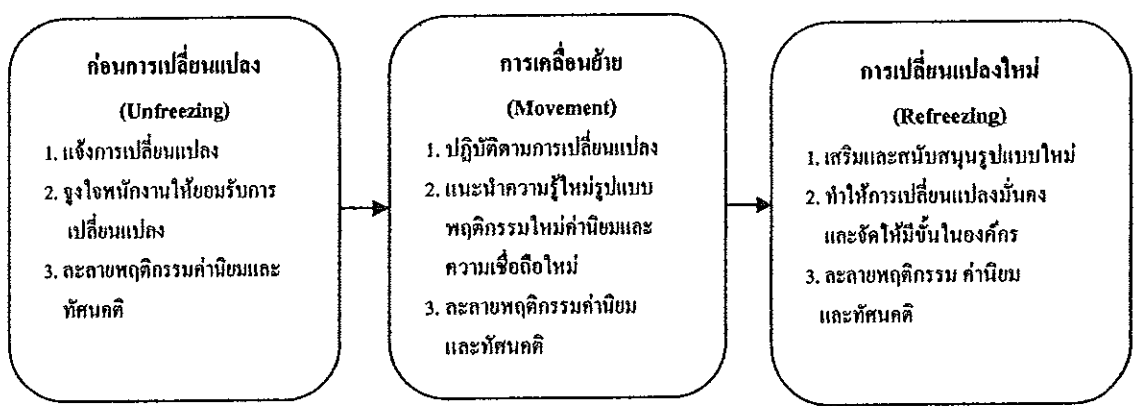
การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยการรักษาความสมดุล โดยสร้างแรงผลักและแรงดึงให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างสมดุลใน 2 ด้าน คือ ระบบและพนักงานเพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวขององค์กรไปในทิศทางที่กำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อผลสำเร็จขององค์กร

สุกัญญา ขวาระประภาส (2549 : 3) ได้ให้ความหมายว่า ความสามารถของ ผู้บริหารระดับกลาง ในการดึงความร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง และลดการต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการเพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง

จากความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หมายถึง กระบวนการ วิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากสิ่งเดิมให้กลายเป็นสิ่งใหม่ โดยอาศัยองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ เช่น การวางแผน กลยุทธ์ในการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วิธีการทำงาน การประยุกต์การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ทำให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรวางแผนและมีความเข้าใจในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Change Process) เพราะจะทำให้สามารถวางแผน และหาทางลดปัญหาจากแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตลงได้ ซึ่งกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง มี 3 ขั้นตอน ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 301-302)



แผนภาพที่ 7 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 301

3.2.1 ก่อนการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น สมาชิกภายในองค์กร ซึ่งได้รับผลกระทบจะต้องทราบถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง และจะต้องมีการจูงใจให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ขั้นนี้จะเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติ ในการมุ่งหวังการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.2.2 การเปลี่ยนแปลง (Moving) เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ให้แนะนำรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม ความรู้และทัศนคติใหม่ เพื่อที่จะเปลี่ยนองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2.3 การเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing) ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงได้รับการแนะนำการเสริมและการสนับสนุนในรูปแบบใหม่ ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์

สรุปได้ว่า แต่ละขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรแต่ละบุคคลได้นำไปปฏิบัติโดยความเข้าใจ และปรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับวิธีของตนเอง ดังนั้นกระบวนการยังไม่สมบูรณ์จนกระทั่งผลลัพธ์นี้ได้จากการประเมินและเป็นตัวตัดสินประสิทธิภาพว่าการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จหรือไม่ เมื่อสมาชิกในองค์กรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรก็จะประสบปัญหาทั้งก่อนการเปลี่ยนแปลง และหลังการเปลี่ยนแปลงใหม่ในส่วนของพฤติกรรมและกิจกรรม

3.3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แต่พนักงานในองค์กรก็มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเช่นเดียวกัน องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อพนักงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหารนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม จะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544 : 118-121) ต่อไปนี้

3.3.1 ความเข้าใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลง (Understanding and Accepting) ที่เกิดขึ้นแก่พนักงานโดยการฝึกอบรม ให้ความรู้ความเข้าใจและจัดระบบช่องทางการติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น

ทายาท ศรีปลั่ง (2547 : 17) กล่าวว่า การสร้างความเข้าใจนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่พนักงานจำเป็นต้องรู้ ซึ่งมีขั้นตอนการสร้างความเข้าใจอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การรับรู้ (Awareness)
- 2) ความเข้าใจ (Understanding)
- 3) การปฏิบัติ (Buy in)
- 4) ความผูกพัน (Commitment)

โดยปกติเมื่อเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตามเมื่อมีการแจ้งข่าวสาร หรือข้อเท็จจริงออกไป ผู้รับฟังก็จะเริ่มรับรู้ (Aware) ข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริงที่เข้ามา ถ้าข้อมูลนั้นเป็นสิ่งที่พนักงานคนนั้น ไม่สนใจ ไม่นานข้อมูลเหล่านั้นก็จะถูกลืม แต่กลับกันหากข้อมูลเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับตัวพนักงาน ไม่ว่าจะ เป็นในปัจจุบันหรืออนาคตก็ตาม ก็จะมีคำถามว่า ข้อมูลเหล่านั้นมีผลกระทบที่ดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง หรือยังมีข้อสงสัยอะไรอยู่บ้าง เมื่อนั้นจึงจะเข้าสู่ขั้นที่ 2 คือ ผู้นำต้องสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานของตน การที่จะสร้างความเข้าใจได้นั้น ก็ต่อเมื่อมีคำถามหรือข้อสงสัยเหล่านั้น ได้รับคำตอบ เพราะฉะนั้น การสื่อสารในขั้นตอนนี้จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) คือ “รับฟัง” และ “ตอบคำถาม ด้วย” มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในระดับนั้นคน ก็จะเกิดความเข้าใจ (Understanding) เมื่อเกิดความเข้าใจแล้ว พนักงานจะเกิดคำถามตามมาว่า ควรจะต้องทำอะไรต่อไป เมื่อเกิดความเข้าใจแล้วก็จะก้าวเข้าสู่ขั้นปฏิบัติ (Buy-in) คือ ขั้นที่เหนือไปกว่าความเข้าใจ และพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ เพราะมองเห็นและจับต้องได้ ช่วงนี้ ถือเป็นช่วงสำคัญที่สุด หรือเป็นช่วงวิกฤติ เพราะเป็นช่วงที่ต้องไปปฏิบัติจริง ช่วงนี้นับเป็นช่วงที่มี โอกาสเกิดปัญหาต่างๆ ได้มากที่สุด ฉะนั้นหากผู้นำ ได้ช่วยช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องบริการใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่ หรือโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ เมื่อได้อยู่ในวิธีการ (Implement) ในการนำไปใช้อย่างต่อเนื่องแล้วนั้น เมื่อพนักงาน ได้เห็นผลตามที่ผู้นำได้เคยกล่าวถึงวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง พนักงานก็เกิดความผูกพัน (Commitment) ซึ่งเป็นขั้นสุดท้าย คือ การยอมรับและเอามาปฏิบัติ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเป็นรูปธรรมที่กล่าวมานี้ก็คือ ศาสตร์และศิลป์ของการสร้าง “ความเข้าใจ” และ “การยอมรับ” ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จผล

3.3.2 การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Participation) โดยเฉพาะ

พนักงานที่ได้รับผลกระทบ หรือเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงจะได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจเพราะการ ได้มีส่วนร่วม ยิ่งทำให้ต้องผูกพันต่อการนำข้อยุติลงสู่การปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงสู่ผลสำเร็จ

เสรี วงษ์มณฑา (2548 : 147) กล่าวว่า เพื่อให้การบริหาร

การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่ชี้ให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่ดีที่เกิดขึ้นกับองค์กร และสมาชิกขององค์กรหลังการเปลี่ยนแปลง ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งชี้ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง แล้วชี้ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้พนักงานเห็นและยอมรับที่จะก้าวไปด้วยกันในทิศทางดังกล่าว นั้น แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงระบุกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำ ทรัพยากรที่จะต้องใช้การปรับตัวที่จะต้องเกิดเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งสำคัญ คือ สร้างสมดุลระหว่างการกำหนดทิศทางไม่ให้คนออกนอกกรอบ แต่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการเสนอแนะการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจนั้นต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดทิศทางอย่างก้าวไปข้างหน้าอย่างชัดเจนและหนักแน่น
- 2) อธิบายเหตุผลที่สะท้อนความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานได้
- 3) เน้นผลประโยชน์ในภาพรวมขององค์กรให้ชัดเจน
- 4) ให้พนักงานทุกฝ่ายทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขอความคิดเห็นจากทุกฝ่าย พิจารณาทุกความคิดเห็น เชิญชวนให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- 5) ตอกย้ำให้พนักงานส่วนใหญ่เป็นชีวิตที่ดีกว่าหลังการเปลี่ยนแปลง
- 6) หาทางที่จะชดเชยผู้ที่จะต้องเสียผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงให้มากพอที่จะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเสียสละ
- 7) บอกแนวทางของการพัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานที่จะทำให้มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหลังการเปลี่ยนแปลง
- 8) ต้องทำให้พนักงานทุกคนมีความมั่นใจกับความมั่นคงของสถานะในองค์กรภายหลังการเปลี่ยนแปลง อย่าให้มีภาพแห่งความสงสัยและความไม่แน่ใจ
- 9) ต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะให้พนักงานยอมรับความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้เกิดความท้อแท้ก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ
- 10) พัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ของพนักงานเพื่อให้มีความเข้มแข็ง มีความเชื่อมั่นในตัวตน และมีความศรัทธาในแนวทางขององค์กร

11) ต้องมีทีมงานที่ช่วยเผยแพร่แนวทางการทำงานในแนวใหม่ขององค์กรให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรยอมรับได้ว่าเป็นวิถีแห่งชีวิตที่จะต้องดำเนินต่อไป

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเป็นเสมือนการซื้อใจ เป็นการทำให้เกิดการยอมรับ ความรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญการทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดปัญหา และแนวทางการแก้ไข ยังส่งผลสะท้อนกลับมาในเชิงจิตวิทยาด้วย

3.3.3 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation) คือการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง

สุชาติ ธีระนันท์ (2541 : 158) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในยุคการค้าเสรีซึ่งนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนหลายด้าน โดยเฉพาะในด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ลักษณะของสินค้าและบริการที่เปลี่ยนแปลงไปตามเทคโนโลยี เป็นที่คาดได้ว่า พนักงานรุ่นใหม่จะต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในเวลาข้างหน้าด้วย

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550 : 163) กล่าวว่า ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความคล่องตัว พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนองค์กร หรือปรับวิกฤติให้เป็นโอกาส ให้องค์กรยังคงสามารถเติบโตและมีกำไรในทุกสถานการณ์ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า การที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความสามารถในการพัฒนาและปรับบทบาทให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี มีคุณภาพการบริหารงานที่ดี มีความเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่มีข้อมูลข่าวสาร มีความรู้และเข้าใจในงานด้านอื่นๆ ขององค์กร แต่ในขณะที่เดียวกันย่อมมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้

3.3.4 ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง (Commitments) โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการเจรจาและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544 : 15) กล่าวว่า ความผูกพัน หมายถึง การมีเป้าหมายสอดคล้องกับองค์กร ความต้องการที่จะอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะไม่ทำให้เกิด

การขัดแย้งระหว่างความต้องการกลุ่มกับความต้องการส่วนบุคคล มีความต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่ว่าจะองค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด บุคคลใดมีความผูกพันกับองค์กรสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) แสดงออก จากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตาม บทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่
- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ความรู้สึกรักและผู้พันต่อ องค์กร

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งจะต้องเกิดแรง ต่อต้านขึ้น ไม่มากก็น้อย ควรให้บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง หรือบุคคลที่ เป็นหัวหน้ากลุ่มนั้น ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตั้งแต่เริ่มต้น จะทำให้เกิดความเข้าใจและ ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นนอกจากนี้ควรพยายามจัดการติดต่อสื่อสารในองค์กรให้ ชัดเจน และพยายามให้ผู้ต่อต้าน ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นออกมา และทำการจูงใจ โดยตั้ง ข้อเสนอที่ชักจูงให้พนักงาน หากยังไม่สำเร็จจึงจะใช้อำนาจบังคับในการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธี สุดท้าย

3.4 บทบาทของผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ภายใต้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นำจะมีบทบาทหลัก ที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จมี 4 บทบาท ดังนี้ (นิธินาถ สันธูเดชะ. 2549 : 12-15)

3.4.1 ผู้ที่ตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น (Change Sponsor)

หมายถึง ผู้กำหนดและตัดสินใจว่าการเปลี่ยนแปลงใด จะเกิดขึ้นอย่างไร เป็นผู้ที่มิอำนาจ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบสูงต่อความสำเร็จของ การเปลี่ยนแปลง ผู้ตัดสินใจควรจะเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หรือเป็นผู้บริหาร ระดับสูงของหน่วยงานที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ตัดสินใจ ที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมึ มุมมองที่ตีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเข้าใจต่อความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง ตระหนักและเข้าใจว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพื่อ จะเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสมบูรณ์

3.4.2 ผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึง ผู้ที่ให้การผลักดันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งสามารถสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ไปยังกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กร ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างดี รวมทั้งทักษะในการบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหา ตลอดจนความสามารถในการโน้มน้าวใจกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ในองค์กรเกิดการยอมรับ

3.4.3 ผู้ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Change Agent) หมายถึง ผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตลอดจนช่วยควบคุมดูแล และติดตามให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่น และได้ผลลัพธ์อย่างที่เราคาดหวังไว้ ผู้ช่วยการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกลางในการประสานงานและทำการสื่อสารถึงปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อกังวลและความเห็นต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายให้ผู้ที่เป็นผู้ตัดสินใจและผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้รับทราบเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา หรือนำไปสู่การปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมกิจกรรมอื่นๆ ที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้ช่วยการเปลี่ยนแปลงควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรและหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ ตลอดจนกระบวนการต่างๆ อีกทั้งความใกล้ชิดกับกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มที่ต้องปรับตัว และเป็นศูนย์กลางในการติดต่อของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

3.4.4 ผู้ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Change Target) หมายถึง ผู้ที่ต้องทำการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยกลุ่มบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับการสื่อสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ตลอดจนผลกระทบต่างๆ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคลากร พร้อมทั้งต้องมีการปรับทัศนคติ แนวคิดให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรจะเดินไปข้างหน้า และมีความเต็มใจยินยอม และกระตือรือร้นที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

บทบาทของผู้นำทั้ง 4 บทบาท ต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงต่างกัน แต่บทบาทที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จ คือ บทบาทของผู้ตัดสินใจ ซึ่งก็คือผู้นำระดับสูงขององค์กร หากขาดการสนับสนุน ความมุ่งมั่น ตั้งใจ เห็นด้วยของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรก็ยากที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการ

เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อคนและองค์กรในวงกว้าง ดังนั้น เรื่องบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้นำยุคใหม่ที่จะนำองค์กรไปสู่ เป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ดังนั้น จากแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปรวมได้ว่าการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การปรับแต่งหรือ เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้แตกต่างไปจากเดิม การศึกษาธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงและแรงดัน การเปลี่ยนแปลง เป็นประโยชน์มากต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพราะจะได้นำข้อมูลที่ ได้มาประกอบกับการวางแผน และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากกระบวนการเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็น ประโยชน์ต่อการเจริญเติบโตทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเป็นปกติของทุกองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง จะต้องเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การละลาย การเคลื่อนที่ การคงตัว โดยที่รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์กรก็จะมี ความแตกต่างกันไป ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ และการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว แต่โดยธรรมชาติของบุคคลเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดความกลัวที่จะต้อง สูญเสียสิ่งที่ตนเองครอบครองอยู่ หรือสิ่งที่ตนเองลงทุนลงแรงไป จึงเกิดการต่อต้านขึ้น ซึ่ง เหตุผลที่บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 2 ประการ ดังนี้ การสูญเสียความเข้าใจ และพยายาม และการสูญเสียส่วนบุคคล และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจาก ความสนใจส่วนบุคคล การขาดความเข้าใจและความเชื่อใจ การประเมินที่แตกต่างกัน และ ความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องมีกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ ถูกต้องและเหมาะสม คือ ความเข้าใจและการยอมรับในการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมใน การเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อ การเปลี่ยนแปลง มีเช่นนั้น แรงต่อต้านจะเป็นอุปสรรคที่ส่งผลทำลายประสิทธิภาพและ ความสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยไม่รู้ตัว ทำให้องค์กร ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาวะ แวดล้อมภายนอก ซึ่งจะทำให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อองค์กร จนถึงขั้นเลิกกิจการไปในที่สุด และบุคคลที่มีบทบาท สำคัญที่ต้องรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ก็คือ ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จากแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้ศึกษาจะได้นำเอาหลักแนวคิดที่ เกี่ยวข้องไปใช้ในการเผยแพร่และทำความเข้าใจกับพนักงานในองค์กรเตรียมความพร้อมเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

4.1 ความหมายของผู้นำ

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงก็ย่อมจะมี “ผู้นำ” (Leader) ซึ่งได้มีการพยายามศึกษาภาวะผู้นำไว้หลายแบบ และมีการจัดกลุ่มทฤษฎีตามแนวทางการศึกษาผู้นำ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Approach) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Approach) และการศึกษาอิทธิพลอำนาจของผู้นำ (Power-influence Approach) โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ใน ปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ของ ริคกี้ วาเรน (Rick Warren. อ้างถึงใน อุดม พึ่งเกียรติไพบุลย์. 2550 : เว็ปไซต์)

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนี้ เช่น

พสุ เตชะรินทร์ (2544 : 196) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น(ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็น จุดหมายปลายทาง

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 105) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม

นพพลุต สุทรนนท์ (2546 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

นุต (Nutt. 2003 : 147-193) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกัน เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

4.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ สรรพคุณ ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของตน สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตน ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

4.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทาบในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี

และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของคนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

4.2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4.2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดย

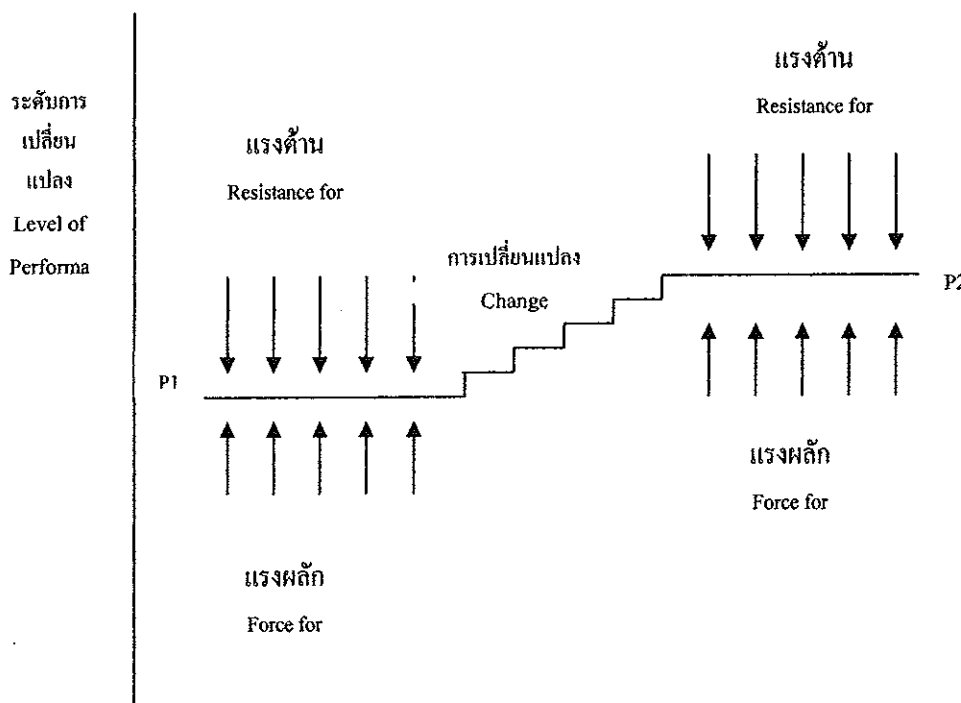
การให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำหนึ่งถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

จากทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5. ทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-field Theory of Change)

ทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-field Theory of Change) ของเลวิน อ้างถึงในจอร์จ แอนด์ การ์เรต (George and Gareth. 2002 : 652) เป็นทฤษฎีที่บอกว่าการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรที่จะเกิดขึ้นด้วย เมื่อแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความเข้มแข็งขึ้น แรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงลดกำลังลง หรือทั้งสองกรณีขึ้นในเวลาเดียวกัน โดยทั้งสองนั้นมักอยู่ตรงข้ามกันกับองค์กร เมื่อแรงทั้งสองเกิดการสมดุล องค์กรจะอยู่ในสถานะนิ่งสงบและไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ เพราะฉะนั้น หากต้องการให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องหาทาง

เพิ่มแรงผลักดัน ลดแรงต้าน หรือทำทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ดังแสดงในแผนภาพที่ 8
ต่อไปนี้เป็น



แผนภาพที่ 8 แนวคิดทฤษฎีของเลวิน

ที่มา : จอร์จ แอนด์ การ์เรต (George and Gareth. 2002 : 652)

จากแผนภาพที่ 8 จะเห็นว่า เมื่อแรงผลักดัน (ลูกศรชี้ขึ้น) และแรงต้าน(ลูกศรชี้ลง) เมื่อความสมดุลกัน องค์กรจะอยู่สภาวะคงที่หรือเป็นเส้นตรง แต่หากองค์กรต้องการพัฒนาตนเองต้องการยกระดับผลการปฏิบัติงานจากระดับ P1 ขึ้นไปเป็น P2 องค์กรจะต้องข้ามผ่านขั้นบันไดที่เรียกว่า การเปลี่ยนแปลง (Change) ให้ได้ โดยต้องหาทางเพิ่มแรงผลักดัน ลดแรงต้าน หรือทำทั้งสองอย่างในเวลาเดียวกัน ซึ่ง “เลวิน” ได้แนะนำให้มีการวิเคราะห์แรง (Force Field Analysis) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการวางตำแหน่งให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือขั้นบันไดดังกล่าวเกิดขึ้นได้ด้วยวิธีตรวจสอบและวิเคราะห์แรงผลักดันแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์แรง (Force Field Analysis)

5.1 วัตถุประสงค์เพื่อทฤษฎีแรงผลักดันแรงต้าน มีดังนี้

5.1.1 ตรวจสอบสภาพความสมดุลที่เกี่ยวข้องที่อยู่แวดล้อมในองค์กร

5.1.2 ระบุหาบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และกลุ่มเป้าหมาย (Target Groups) ที่สำคัญที่จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

5.1.3 ระบุหาฝ่ายตรงข้ามหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

5.1.4 ระบุหาวิธีการกระตุ้นส่งเสริมกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม

5.2 แนววิธีปฏิบัติในการวิเคราะห์แรง (Force Field Analysis) อาจทำได้ดังนี้

5.2.1 อธิบายให้เห็นถึงสถานการณ์ปัจจุบัน (Current Situation)

5.2.2 อธิบายให้เห็นถึงสถานการณ์ที่พึงปรารถนา (Designed Situation)

5.2.3 ระบุให้เห็นว่าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆ สถานการณ์ปัจจุบันจะเป็นอย่างไร

5.2.4 กำหนดให้เห็นแรงผลักดัน (Forces Driving Change) ทั้งหมด ที่จะนำไปสู่สถานการณ์ที่พึงปรารถนา

5.2.5 กำหนดให้เห็นแรงต้าน (Forces Resisting Change) ทั้งหมดที่จะต้านต่อการไปสู่สถานการณ์ที่พึงปรารถนา

5.2.6 อภิปรายและวิเคราะห์แรงผลักดันแรงต้านทั้งหมดว่า แรงเหล่านั้นเป็นสิ่งสำคัญหรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่ แรงตัวไหนที่อยู่ในขั้นวิกฤต

5.2.7 ให้คะแนนกับแรงผลักดัน เช่น จากคะแนน 1 อ่อนแอ้น้อยที่สุด จนถึงคะแนน 10 เข้มแข็งมากที่สุด

5.2.8 วาดแผนภาพจากคะแนนที่ได้ตามตัวอย่างใน แผนภาพที่ 8 โดยแรงผลักดันจะอยู่ทางด้านซ้าย แรงต้านจะอยู่ด้านขวา

5.2.9 ลองตรวจสอบดูว่าการเปลี่ยนแปลงหรือกระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นได้หรือไม่

5.2.10 อภิปรายหรือหาวิธีให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น หาวิธีลดความเข้มแข็งของแรงต้าน หรือหาวิธีเพิ่มความเข้มแข็งให้แรงผลักดัน

5.2.11 พิจารณาลึกแถมอว่า การเพิ่มแรงผลักดันหรือลดแรงต้านอาจทำให้เกิดการเพิ่มหรือลดแรงอื่นๆ หรือทำให้เกิดแรงตัวใหม่ขึ้นได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการทำงานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้น ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ในทางตรงข้าม ขวัญที่ไม่ดีก็จะทำให้บุคคล เกิดความท้อถอยหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาค้นคว้าได้มีนักวิชาการ และมีผู้ให้คำจำกัดความและความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 บัญญัติคำว่า ขวัญ หมายถึง มิ่งมงคล สิริ ความดี สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยมกันว่าอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไป

สมคิด บางโม (2545 : 189-190) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง ความพึงพอใจ และความตั้งใจในการการปฏิบัติงานของบุคคล ที่จะอุทิศทุกสิ่งอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลาและทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

กานดา จันทร์เข้ม (2546 : 94) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

ทองทิพภา วิริยะพันธ์ (2546 : 292) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจของผู้ที่ได้รับความรู้สึที่ดีทำให้มีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ที่มีขวัญและกำลังใจดีจะรู้สึกที่อยากทำงาน อยากทำตนให้เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้เกิดผลสำเร็จและให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานกับกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะมีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความภาคภูมิใจ ในองค์กร ทำให้เป็นผลดีต่อบุคคลและหน่วยงาน

อรุณ รักธรรม (2546 : 212) ได้ให้คำจำกัดความว่า ขวัญ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่ม ทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน

ที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือพยายามต่อสู้กันอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

พลุสซุข สังก์รุ่ง (2547 : 159) ได้จำกัดความว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งหมดของหมู่คณะที่ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะทำสำเร็จซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างหมู่สมาชิก

สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาวะของจิตใจ หรือความรู้สึกของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจ และทำให้เกิดกำลังใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดี ย่อมส่งผลต่อผลผลิตและความสำเร็จของงาน แต่ถ้าบุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ไม่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานในแง่ที่ผลงานออกมาไม่ดี การทำงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือการปฏิบัติงานล้มเหลวได้

1.2 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะถ้าการบำรุงขวัญที่ดีจะทำให้มีการสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงาน จึงต้องมีการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของพนักงาน เพื่อรักษาเสถียรภาพของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 241) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม
4. เกิดความสามัคคีในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม(Group Effort) และฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆขององค์กร
6. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 184) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญใน

การปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี
2. ทำให้เกิดความรักความสามัคคีในหมู่เพื่อนร่วมงาน
3. เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาขององค์กร
4. สร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในองค์กร
5. ทำให้เกิดความจงรักภักดีในหมู่คณะขององค์กร
6. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ

เพิ่มขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดี มักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน ให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม ต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. มีความผูกพันต่อองค์กร
3. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
4. แม้อะไรจะมีปัญหาอย่างไร ก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไข

ปัญหานั้นๆ ให้ลุล่วง ไป

5. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมากมาย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ฟิลิปโป (Filippo. 1984 : 556-557) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็นองค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้างขวัญและการปฏิบัติงานด้วย

สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการท่านต่างๆ สามารถพิจารณาได้ว่ามีหลายองค์ประกอบด้วยกัน ที่จะส่งผลให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ ดังต่อไปนี้ (วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ, 2554 : 77-79)

1.3.1 ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Style of Superiors Toward Subordinates)

1) ความหมายและลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
 ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 185) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์พื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยกย่องกัน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546 : 292) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานจะได้มีพลังในการสร้างความคิดและการพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึงสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะท่าทางหรือบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นและส่งเสริมความสำเร็จขององค์กร หากได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความสนใจ พนักงานก็จะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2) คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน

ศิริพร วงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 207) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน มีดังนี้

- 2.1) มีความมั่นคงในการเป็นผู้นำ เห็นคุณค่าของพนักงานเสมอ สนใจในความสำเร็จและทุกข์สุขของพนักงานในบังคับบัญชาอย่างจริงใจ
- 2.2) ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มุ่งต่อพนักงาน คือ การช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ สนใจและเห็นคุณค่าของพนักงาน ไม่เอาโรคเอาเปรียบหรือมุ่งแต่ประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว

3) คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี

สัมพันธ ภูโพนุลย์ (2542 : 105) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามีหลายรูปแบบ เช่น ผู้บังคับบัญชาแบบนิมนวล ผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ ผู้บังคับบัญชาแบบมุ่งแต่งงาน ในการเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมดังนี้

3.1) มีความเข้าใจเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมของมนุษย์ มีทัศนคติที่ดีและเข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2) มีลักษณะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี เป็นที่ศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นตัวอย่างที่ดีทั้งในด้านความคิดและพฤติกรรม

3.3) มีการตัดสินใจที่ถูกต้องภายใต้ภาวะการณ์ต่างๆ มีปฏิภาณไหวพริบดี และมีความสามารถในการประสานงาน

3.4) ไม่เคร่งครัดต่ออำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการมากเกินไป มีความซื่อสัตย์ อารมณ์มั่นคงและรับผิดชอบต่อคำสั่งต่างๆ

3.5) มีทักษะด้านเทคนิคที่เพียงพอในการสั่งงานทั้ง 3 ด้าน คือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านเทคนิค

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่ดี คือ ต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจบริหาร

เสนาะ คิยาว (2544 : 293) ได้กล่าวว่า ภายในองค์กรผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอื่นๆ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชาอื่นๆ และพนักงานระดับล่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้นับว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน อาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์เป็นอำนาจอย่างหนึ่งในการเป็นผู้นำ รวมทั้งการใช้การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก่อให้เกิดอำนาจการบริหารได้ 4 อย่าง คือ

4.1) ก่อให้เกิดอำนาจหรืออิทธิพลทางบวก คือ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตามผู้บริหาร

4.2) การบริหารความขัดแย้ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี อาจใช้เป็นอำนาจในการแก้ไขความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ

4.3) การเจรจาเพื่อนำไปสู่ข้อตกลง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจนำไปใช้ให้บรรลุข้อตกลงต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นการตกลงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม

4.4) การบริหารความเครียด การรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอาจนำไปใช้ในการบริหารความเครียดในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็ความเครียดที่เกิดในตัวบุคคลหรือในกลุ่ม

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและอำนาจการบริหาร คือความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล จะเป็นอำนาจในการส่งเสริมและชักนำบุคคลให้มีพฤติกรรมคล้อยตาม รวมถึงการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

5) เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ขงยุทธ เกษสาคร (2547 : 172-174) ได้กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับตนเอง มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันและกัน จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีเทคนิคดังนี้

5.1) ความเชื่อถือในคุณภาพของบุคคลในองค์กร คือการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็เหตุจากเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เหล่านี้มีส่วนเสริมสร้างให้ความคิด

ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ผู้นำต้องรู้จักวิธีผสมผสานความคิดที่แตกต่างกันให้เกิดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด

5.2) เอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการแสดงออกให้เห็นถึงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ และเข้าใจในเพื่อร่วมงาน เช่น การพูดจาหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจหรือท้อแท้ใจ

5.3) แสดงความห่วงใย พนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าหรือมีความหมายต่อกลุ่มหรือต่อองค์กรมากขึ้น ถ้ามีบุคคลมาสนใจหรือมาแสดงความห่วงใย เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้นในองค์กร เช่น ผู้ได้บังคับบัญชาหายหน้าไป 2-3 วัน เมื่อผู้บังคับบัญชามาพบผู้ได้บังคับบัญชา ก็อาจจะแสดงความห่วงใยด้วยการถามถึงสาเหตุที่หายหน้าไป ถ้ามีอะไรให้ช่วยเหลือก็ขอให้บอก เป็นต้น ถ้าผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อพนักงาน พนักงานก็จะห่วงงานของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

5.4) คิดพิจารณาให้รอบคอบก่อน การสื่อสารนับว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการสื่อสารสามารถจูงใจให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกและความคิด ไม่ว่าจะ เป็นไปในทางบวกหรือลบ การศึกษาและเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะการพูด จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับภาวะผู้นำในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

5.5) กิริยาที่แสดงออกเท่ากับปฏิกริยาตอบรับ เทคนิคนี้ได้แนวคิดจากหลักการทางฟิสิกส์ที่ว่ากระทำเท่ากับปฏิกริยาตอบสนอง คือ การพูดจาหรือพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น ย่อมได้รับผลสะท้อนกลับจากผู้อื่นในทำนองเดียวกัน เช่น ถ้าท่านพูดจาไม่สุภาพกับผู้อื่น ท่านก็จะได้รับการตอบสนองอย่างไม่สุภาพด้วยเช่นกัน พฤติกรรมหรือการกระทำที่ผู้บังคับบัญชาแสดงกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างไรก็จะมีส่วนให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือการกระทำแบบเดียวกัน

5.6) ปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้เป็นโอกาส ความขัดแย้งเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความรู้สึกคับข้องใจหรือไม่พอใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากที่คิด ขอให้ระลึกไว้เสมอว่าผู้บังคับบัญชาไม่สามารถหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางความคิดและการขัดใจได้ แต่ควรมีการทบทวนความคิดที่หลากหลายและเหตุผลต่างๆ ที่มีให้มากที่สุด โดยปราศจากการอคติ ขอให้มองความขัดแย้งไปในเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

5.7) ความพอใจด้านสังคม พนักงานมีความต้องการความพอใจทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับ ความต้องการที่

จะสร้างความสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์กรมีแนวโน้มมาจากทัศนคติ ความรู้สึกและความเชื่อในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและในลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งบุคคลมีต่อกัน

สรุปได้ว่า เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การ สร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน เห็นความสำคัญของความเป็นมนุษย์ แสดงความห่วงใยซึ่งกันและกัน การพูดจาหรือการแสดงพฤติกรรมที่มีต่อผู้อื่น

1.3.2 ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ (Satisfaction in The Work at Praticce)

1) ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 186) ได้กล่าวถึง ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาวะการณ์ที่มีอารมณ์ที่ดี เกิดจากการประเมินเหตุการณ์ แล้วมีความรู้สึกชอบด้วยความยินดีทั้งร่างกายและจิตใจ ทำให้มีความปลาบปลื้มและมีความสุขกายสุขใจ มีความพึงพอใจเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก ถ้ามีความไม่พอใจเกิดขึ้น ก็จะทำให้ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดขึ้นด้วยเช่นกัน

สุรพล พยอมแย้ม (2545 : 70) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความพอใจในงานของพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอันมาก มีปัจจัยหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน เช่น ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ปฏิบัติมีความมั่นคง มองเห็น โอกาสที่จะก้าวหน้าไปในองค์กร งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถ ผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในเกณฑ์ที่น่าพอใจ รวมทั้งมีเพื่อร่วมงานที่ดี สามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง

พุดสุข สังข์รุ่ง (2547 : 145) ได้ให้ความหมายของความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในงานที่ปฏิบัติ สามารถแยกออกจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน เช่น การเสนอเพิ่มเงินให้แก่พนักงานสามารถนำไปสู่การไม่พอใจได้ แต่ไม่จริงเสมอไปสำหรับความไม่พอใจแท้จริงต่องาน พนักงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานด้วยความชอบงาน รางวัลที่ได้คือความพอใจในงาน การให้รางวัลในการปฏิบัติงานน้อยทำให้มีความพอใจน้อยไปด้วย การเสนอให้เงินเพิ่มขึ้นไม่สามารถแทนที่การมีโอกาสที่ได้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถและความพอใจ โดย

ปกติพนักงานจะอยู่ในสภาวะกลางๆ ของความรู้สึกเป็นสุขและเป็นทุกข์แต่ก็ปฏิบัติงานไปตาม ปกติ ปัจจัยทางลบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ซึ่งทำให้พนักงานลดความพึงพอใจและการปฏิบัติงานลง ไม่สามารถทำให้พนักงานกลับสู่สภาวะที่เป็นกลางได้ ปัจจัยทางบวกทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและถ้าพนักงานไม่มีความพอใจในงาน ก็จะทำให้พนักงานกลับไปสู่สภาวะเป็นกลางอีก

สรุปได้ว่า ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมจากการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ปริมาณของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจในหน้าที่ องค์กรเป็นที่ยอมรับจากสังคมภายนอก ผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ปฏิบัติโดยไม่ชอบและพึงพอใจ

2) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ปฏิบัติ

เสนาะ คิยาวิ (2544 : 228) ได้กล่าวถึง ความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นระดับความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากผู้ปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบต่องาน ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีดังนี้

- 2.1) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงานและความรู้สึกภาคภูมิใจในงาน
- 2.2) ระบบค่าตอบแทน สะท้อนให้เห็นถึงควมมีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.3) สภาพการปฏิบัติงาน มีความสำคัญเพราะกระทบต่อความต้องการทางร่างกายและส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.4) นโยบายและฝ่ายบริหารขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน
- 2.5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา เพราะสะท้อนถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความพอใจในสังคม
- 2.6) ความก้าวหน้าในงาน ทั้งในตำแหน่งงานและพัฒนาด้านความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพอใจในงานที่ปฏิบัติ คือลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ระบบค่าตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน นโยบายและฝ่ายบริหาร

ขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

1.3.3 จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน (Primary Purpose and Policy Operations)

1) ความหมายของจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 120) ได้กล่าวไว้ว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง ข้อความที่ว่าด้วยค่านิยมและทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อองค์กรที่ตนจัดตั้งขึ้น โดยปกติจุดมุ่งหมายหลักจะเป็นข้อความกว้างๆ ที่ไม่ระบุเฉพาะเจาะจง วันเวลาและเป้าหมายที่แน่นอนลงไป จุดมุ่งหมายหลักเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จระยะยาวแก่หน่วยงานหรือแก่องค์กร

พลสุข สังข์รุ่ง (2547 : 220) ได้ให้ความหมายของจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายและวางแผนขององค์กร ซึ่งควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของพนักงานและองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่งคือ นโยบายจะต้องชัดเจน แจ่มแจ้ง บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าใจได้ เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายและการวางแผนขององค์กร ซึ่งเป็นข้อความที่ว่าด้วยค่านิยมและทัศนคติของผู้ประกอบการที่มีต่อองค์กรที่ตนจัดตั้งขึ้น

2) การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 152) กล่าวว่า กระบวนการในการกำหนดจุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามจุดมุ่งหมายหลักจะต้องมีความรัดกุมและมีความเกี่ยวข้องกับผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ลักษณะของจุดมุ่งหมายหลักที่ดีคือ

- 2.1) ระดับแห่งความสำเร็จจะต้องมีทั้งคุณภาพและปริมาณ
- 2.2) เน้นเวลาแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนแน่นอน
- 2.3) จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- 2.4) จะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายอื่นๆ
- 2.5) จะต้องเป็นเครื่องชี้ทิศทางที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 2.6) จะต้องเป็นข้อเสนอแนะที่ชัดเจนต่อประเภทการปฏิบัติงาน

2.7) จะต้องเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลได้

2.8) จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ท้าทายต่อการกระทำและมีความเป็นจริง

อย่างเพียงพอ

2.9) จะต้องยอมรับโอกาสและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น ได้จาก

ภายในและภายนอก

2.10) จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายหลัก

ในระดับสูงของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักในการดำเนินการ คือ การวางแผนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการวางแผนจะต้องคำนึงถึงพนักงาน เงิน วัสดุ อุปกรณ์และวิธีการจัดการทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนสำหรับอนาคต ศึกษาถึงข้อจำกัดต่างๆ ในการวางแผนแล้วจึงกำหนดผู้รับผิดชอบงาน วงเงินงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องการใช้ เวลาที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน และกระบวนการที่ใช้ในการดำเนินงาน

3) ความหมายของนโยบายในการทำงาน

พูลศักดิ์ พุ่มวิเศษ (2540 : 1) กล่าวว่า นโยบายในการดำเนินงาน หมายถึง สิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ซึ่งผู้บริหารในระดับต่างๆ หรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำไปเป็นกรอบแนวความคิดในการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อทำแผนจัดทำโครงการและกำหนดวิธีการดำเนินงาน

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 120) ได้ให้คำจำกัดความว่า นโยบายการดำเนินงาน หมายถึง แนวทางการบริหารที่ดีจะต้องมีการกระจายอำนาจและหน้าที่เพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การมอบหมายภารกิจในการปฏิบัติงานจะต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม นโยบายการดำเนินการปฏิบัติงานควรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม

สุภาพร ดันดีสันติสม (2545 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่านโยบายการดำเนินงานทางธุรกิจ หมายถึง แนวทางกว้างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานหรือปฏิบัติให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายการดำเนินงานทางธุรกิจมุ่งเน้นให้มีการรวบรวมเอาความรู้ด้านการบริหารธุรกิจสาขาต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจ วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร เพื่อเสนอนโยบายการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น นโยบายการผลิต นโยบายการตลาดและนโยบายการเงิน

เป็นต้น นโยบายในการดำเนินงานทางธุรกิจถือเป็นนโยบายหลักขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาในการปฏิบัติงาน เช่น มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ยึดมั่นในความเป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

สรุปได้ว่า นโยบายการดำเนินงาน หมายถึง สิ่งที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติการซึ่งระบุถึงระเบียบวิธีและหลักการที่ได้เลือกกำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4) ข้อควรคำนึงในการกำหนดนโยบาย

ประชุม รอดประเสริฐ (2543 : 34) หมายถึง การกำหนดนโยบายว่าเป็นเรื่องที่ยุ่ยากสลับซับซ้อนอยู่ไม่น้อยสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ เพราะนอกจากจะเป็นผู้มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบสัญชาตญาณดี ยังต้องเป็นผู้มีความสุขุมรอบคอบ และมีความรู้ในการวิเคราะห์ข้อมูลหรือข่าวสารต่างๆ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องและมีลักษณะเป็นนโยบายการดำเนินงาน นอกจากนี้การกำหนดนโยบายการดำเนินงานเพื่อการบริหารงานใดๆ เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้เวลา เสียทุนทรัพย์และเปลืองกำลังความคิดเป็นจำนวนมาก หากนโยบายการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่การบริหารงานตามสมควรแล้ว การลงทุนด้วยทรัพยากรต่างๆ จึงเป็นการสูญเปล่า รวมทั้งการบริหารงานย่อมไม่ประสบความสำเร็จ ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานเพื่อการใดก็ตาม ควรคำนึงถึงข้ออันสมควรพิจารณาดังต่อไปนี้

4.1) การกำหนดนโยบายการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงจุดประสงค์หลักขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานมีภาระรับผิดชอบงานชนิดใดแล้วจึงกำหนดนโยบายการดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์หลักย่อมได้ผลงานที่ไม่แน่นอนหรืออาจไม่ได้ผลงานตามที่ต้องการ

4.2) การกำหนดนโยบายการดำเนินงานต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงานส่วนใหญ่ ซึ่งจะไม่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งภายในหน่วยงาน

4.3) การกำหนดนโยบายการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงเหตุผลและความเป็นไปได้ โดยลักษณะนี้ผู้จัดทำนโยบายการดำเนินงานจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยและสิ่งแวดล้อม เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของหน่วยงาน ระเบียบและกฎหมายของสังคม วัฒนธรรม ค่านิยมและความเชื่อของสังคมส่วนรวม หากการกำหนดนโยบายการดำเนินงานเกินความเป็นจริงหรือเกินความสามารถของหน่วยงาน นโยบายการดำเนินงานเปรียบได้กับการสร้างวิมานในอากาศที่ไม่อาจปฏิบัติได้ นอกจากนี้การกำหนดนโยบายการดำเนินงาน

จะต้องจัดเป็นลำดับก่อนหลังในลักษณะสิ่งใดควรดำเนินการก่อน และสิ่งใดควรดำเนินงานตามความจำเป็น

4.4) การกำหนดนโยบายการดำเนินงานต้องคำนึงถึงในด้านของความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ โดยต้องคิดและเตรียมไว้ก่อนล่วงหน้าว่าการกำหนดสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจได้และมีความรู้เพียงพอที่จะหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์หลักขององค์กร การกำหนดนโยบายการดำเนินงานโดยไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติย่อมเปรียบได้กับจินตนาการหรือความเพ้อฝันของผู้กำหนดแต่เพียงผู้เดียว นอกจากนี้ในบางข้อความของนโยบายการดำเนินงานที่ต้องมีการพิจารณาตีความ จะต้องได้รับการพิจารณาตีความอย่างรอบคอบและแปลความออกมาอย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของผู้ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ข้อควรคำนึงในการกำหนดนโยบาย คือ การพิจารณาว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีภาระรับผิดชอบงานชนิดใด แล้วจึงกำหนดนโยบายการดำเนินงานให้สอดคล้องกับภาระรับผิดชอบของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์หรือจุดหมายของแผนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน มีความเหมาะสมต่อหน่วยงาน พนักงานสามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและพนักงานเป็นหลัก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานควรแจ้งให้ทราบเสมอ และจะต้องคำนึงถึงเหตุผล ความจำเป็นและสภาพแวดล้อมเป็นหลัก

1.3.4 การให้บำเหน็จรางวัล (Reward)

1) ความหมายของการให้บำเหน็จรางวัล

พงศ์ หรดาต (2548 : 91) ได้ให้คำจำกัดความว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือค่าแรง เช่น ถ้ามีการให้รางวัลมีเงินเดือนขึ้นสม่ำเสมอ มีการแบ่งเป็นรายได้หรือรายได้ที่นอกเหนือจากเงินเดือนหรือเมื่อเกิดอุบัติเหตุก็จ่ายเงินชดเชยให้อย่างยุติธรรม พนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจสูง

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 142) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจ ทำให้ พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 183) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง การสร้างความรู้สึที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญ และกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน

ศิริอร ชันทรหัตต์ (2547 : 119) กล่าวว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จ่ายให้แก่บุคลากร ซึ่งองค์กรจะต้อง จัดสรรผลประโยชน์แก่บุคลากรขององค์กร ในรูปแบบต่างๆ เช่น เงิน โบนัส ค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร จ่ายค่าประกันชีวิตให้ จ่ายค่าประกันสังคมให้ บริการรับและส่งบุคลากรรวมไปถึงบุตรของบุคลากร จ่ายเงินค่าครองชีพให้ จัดเลี้ยงอาหาร เป็นต้น

สรุปได้ว่า การให้บำเหน็จรางวัล หมายถึง สิ่งต่างๆ อันได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โบนัสรางวัลและสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงาน ซึ่งการให้บำเหน็จรางวัล จึงไม่ใช่ลักษณะของการจูงใจด้วยเงินและการให้บำเหน็จรางวัลพนักงานอย่าง ยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน

2) ระบบค่าตอบแทน

เสนาะ ตีเขาว์ (2544 : 225-226) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่า เป็นการจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งระบบค่าตอบแทนจูงใจนี้ ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์มาก จากวิธีการจ่ายบำเหน็จหลายๆ แบบ ดังนี้

2.1) แผนการจ่ายโบนัส (Bonus Pay Plan) ได้แก่ การจ่ายเงินก้อน ครั้งเดียวแก่พนักงาน โดยคิดจากผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จตามเป้าหมายหรือจากการมีส่วนร่วม เช่น การออกความคิดเห็นในการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตามปกติผู้ที่ปฏิบัติงานพิเศษจะ ไม่ได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง การจ่ายเงินโบนัสมักจะจ่ายให้กับผู้บริหารเท่านั้นแต่ ปัจจุบันได้ขยายขอบเขตไปยังพนักงานอื่นด้วย

2.2) แผนแบ่งกำไร (Profit-sharing Plan) คือการแบ่งกำไรให้กับพนักงาน การแบ่งกำไรจะทำให้พนักงานทุกระดับมีขวัญและกำลังใจที่ดี โดยแบ่งตามสัดส่วนของกำไรที่ได้ในงวด จำนวนกำไรที่แบ่งขึ้นอยู่กับผลกำไรและอัตราเงินเดือนของพนักงาน แต่ตามข้อเท็จจริงจำนวนกำไรที่แบ่งให้แน่นอนจะต้องนำเอาผลการปฏิบัติงาน การมาปฏิบัติงานและการขาดงานมาคิดด้วย

2.3) แผนแบ่งประโยชน์ (Gain-sharing Plan) คือ การประหยัดค่าใช้จ่าย การเพิ่มผลผลิตอันเกิดจากความทุ่มเทความพยายามใดๆ ให้กับองค์กร การคิดมักจะอาศัยผลการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิดการประหยัดค่าใช้จ่าย

2.4) แผนเป็นข้าวของหุ้น (Employee Stock Ownership Plan) คือ การให้พนักงานมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัทที่พนักงานปฏิบัติงานเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานและป้องกันการปิดกิจการ การจูงใจพนักงานให้ซื้อหุ้นมักจะใช้วิธีให้สิทธิซื้อในราคาคงที่จำนวนหนึ่งภายในระยะเวลาที่กำหนดสิทธิที่จะเป็นเจ้าของหุ้นจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานเพราะถือว่าการที่พนักงานปฏิบัติงานหนักจะทำให้บริษัทมีผลประกอบการดี ราคาหุ้นก็จะสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ระบบค่าตอบแทน คือ การจ่ายโบนัส การแบ่งผลกำไร แผนแบ่งประโยชน์หรือแผนการเป็นเจ้าของหุ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจใน

การปฏิบัติงาน โดยแบ่งให้ตามสัดส่วนของผลกำไรที่ทำได้ในงวด

3) ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล

งยุทธ เกษสาคร (2547 : 144) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัลว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน นอกเหนือจากเงินแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1) การแข่งขัน เช่น การประกวดผลงาน ผู้ชนะจะได้รับเกียรติชื่อเสียง เป็นต้น แต่ควรระวังในเรื่องของการอิจฉาริษยา ซึ่งจะทำให้พนักงานมุ่งเอาชนะมากกว่าผลของงาน

3.2) ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้รู้สึกมีความมั่นคงในอาชีพ จะไม่ถูกเลิกจ้างโดยขาดหลักประกัน มีการกำหนดสัญญาว่าจ้างเป็นปีหรืออายุงาน และมีหลักประกันในการปฏิบัติงาน มีค่าตอบแทนเมื่อเกิดอุบัติเหตุ มีการประกันชีวิตในงานที่เสี่ยงอันตราย

3.3) ความรู้สึกก้าวหน้า ผลงานที่ทำให้งานตนดีขึ้น การได้เลื่อนตำแหน่งที่มีความสำคัญมากขึ้น ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพราะเป็นความคาดหวังของชีวิต

3.4) ความรู้ผลของงาน มีความพอใจและตั้งใจที่เห็นผลงานของตนไม่ว่าจะดีหรือไม่เพียงใด เพราะผลงานที่ดีย่อมเป็นกำลังใจ ผลงานที่ไม่ดีก็มีโอกาสปรับปรุงแก้ไข

3.5) ฐานะทางสังคม เป็นความรู้สึกของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทำให้อยากไปปฏิบัติงาน เช่น มีสิทธิตัดสินใจและออกเสียงในการปฏิบัติงานของกลุ่ม รู้จุดหมายปลายทางของกลุ่ม ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นต้น

3.6) รางวัลและการลงโทษ เป็นผลตอบแทนหรือคำชมเชย หากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น ขณะเดียวกันก็มีการตำหนิเมื่อมีผลเสียหายนเกิดขึ้น

3.7) การปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความสามารถและความถนัดของบุคคล ตลอดจนในงานที่ไม่ยากและไม่ง่ายจนเกินไป จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

3.8) การทำให้รู้สึกว่างานมีความสำคัญ ความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำ ให้มีความหมายต่อหน่วยงานของตนหรือสังคม จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมากขึ้น ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน การให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน จึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น

3.9) การลดความซ้ำซากจำเจ งานซ้ำๆ ทุกวันจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย จึงควรพยายามสร้างสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดความซ้ำซากขึ้น เช่น จัดระบบงานใหม่ จัดโต๊ะปฏิบัติงานใหม่และสถานที่ใหม่ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ลักษณะการให้บำเหน็จรางวัล คือ ความรู้สึกก้าวหน้า ฐานะทางสังคม คำชมเชยหากผลงานเป็นที่พอใจหรือดีเด่น รวมถึงงานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซากจำเจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายได้

1.3.5 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานงาน (Operating Environment)

1) ความหมายของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544 : 139) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว จะมีอิทธิพลทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอๆ กับความรู้ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่ไม่มีความรู้พอที่จะปฏิบัติงานได้ จะทำให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้ แต่สภาพแวดล้อมไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอดเวลา สภาพแวดล้อมเช่นนี้อาจทำให้ไม่มีสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 236) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพที่มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างมาก การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพปฏิบัติงานไร้ระเบียบขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงาม พนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพความมีระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมที่ดี มีการจัดห้องปฏิบัติงาน ไว้เป็นส่วน อุปกรณ์ เครื่องมือ อำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน

2) ความสำคัญของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

พงศ์ หรดาต (2548 : 246-247) ได้กล่าวถึง การจัดสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ไม่คำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างและขีดจำกัดของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากจะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สะดวกสบาย ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแล้วยังส่งผลถึงระดับความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุ และปัญหาด้านสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ในการจัดสภาพแวดล้อมของผู้ปฏิบัติงานงานที่ไม่ถูกหลักจะทำให้พนักงานเกิดความเมื่อยล้า ความเมื่อยล้านี้ นอกจากจะเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการผิดพลาดในการปฏิบัติงานซึ่งส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุ ได้ทันที ยังมีผลต่อสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานในระยะยาว ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานและคุณภาพของผลผลิตลดลง

3) ประเภทของสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544 : 141) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการปฏิบัติงาน (Physical Condition of Work) คือ สิ่งต่างๆ ในบริเวณที่ปฏิบัติงาน เช่น ลักษณะอาคาร การออกแบบห้องปฏิบัติงาน สภาพของห้องปฏิบัติงาน โต๊ะปฏิบัติงาน การมองเห็น เครื่องมือเครื่องใช้ รวมถึงที่จอดรถของบริษัท เป็นต้น

3.2) สภาพแวดล้อมด้านเวลาในการปฏิบัติงาน (Temporal Condition of Work) คือ เวลาเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน จะเห็นพนักงานในสังคมปัจจุบันเคร่งเครียดกับงาน ปฏิบัติงานแข่งกับเวลา พนักงานบางคน

ปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ บางคน 6 วันต่อสัปดาห์ และบางคน 5 วันต่อสัปดาห์ พนักงานบางคนปฏิบัติงาน 10-12 ชั่วโมง ไม่มีเวลาพัก บางคนปฏิบัติงาน 8 ชั่วโมงมีเวลาพัก พนักงานที่ปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงาน 5 วันต่อสัปดาห์จริงหรือไม่ ร่างกายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพติดต่อกันนานเท่าไร และปฏิบัติงานได้นานเพียงใดต่อวัน พนักงานปฏิบัติงาน 7 วันต่อสัปดาห์ จะมีความเครียดมากกว่าคนที่ปฏิบัติงาน 6 วันต่อสัปดาห์ และมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานเพียง 5 วันต่อสัปดาห์ หรือไม่ คำถามนี้เป็นเหตุผลให้ทำการศึกษาเรื่องเวลาในการปฏิบัติงาน

3.3) สภาพแวดล้อมทางจิตใจในการปฏิบัติงาน (Psychological Condition of Work) คือ นอกจากสภาพแวดล้อมทางกายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ยังมีสภาพแวดล้อมทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคคลอีกด้วย ลักษณะสังคมและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งลักษณะวัฒนธรรมในองค์กร เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกและพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน สภาพแวดล้อมมีผลต่อความรู้สึก 2 ลักษณะ คือ ความเบื่อหน่าย และความเมื่อยล้า

สรุปได้ว่า ประเภทของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน คือ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย ไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ควรจะเป็นสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ พนักงานไม่ต้องมากกลัวว่าจะเกิดอุบัติเหตุเมื่อใดทุกอย่างที่กล่าวมานี้ล้วนแต่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

1.3.6 สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Health of Employees)

1) ความหมายของสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

พงศ์ ทรดาล (2540 : 85-86) กล่าวว่า สุขภาพของพนักงาน หมายถึง พนักงานที่มีสุขภาพทั้งทางกายและสุขภาพจิตที่ดี ย่อมจะมีมุนานะที่จะอุทิศแรงกายและกำลังความคิดให้แก่องค์กร หากพนักงานเจ็บป่วยอยู่เสมอหรือมีความคิดหมกมุ่นกังวลใจ ตลอดเวลา ก็ยากที่จะปฏิบัติงานอย่างขอมตายถวายชีวิตให้แก่องค์กร

สมศักดิ์ ชาวลาภ (2544 : 44) ได้ให้คำจำกัดความ สุขภาพของ ผู้ปฏิบัติงาน ไว้ว่า สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สุขภาพของพนักงานโดยทั่วไป รวมไปถึงสภาพร่างกายและจิตใจ โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลซึ่งมักเปลี่ยนแปลง

ตามสภาพของปัญหาและสิ่งแวดล้อมตลอดจนความสามารถในการใช้สติปัญญาควบคุมอารมณ์และสภาพจิตใจของตนเอง

สิริอร วิชชาวุธ (2544 : 183) ได้ให้ความหมายของสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานไว้ว่า สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในแต่ละแห่งจะมีสภาพและบรรยากาศแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอุณหภูมิ แสงสว่าง ระดับของเสียง หรือมลภาวะในอากาศ สภาพแวดล้อมที่ไม่ถูกต้องเหมาะสม เช่น อุณหภูมิที่ร้อนเกินไป หรือเย็นจัดเกินไป แสงสว่างน้อยเกินไป หรือมีแสงจ้าตามากเกินไป เสียงดังเกินไป หรือมีอากาศที่เป็นพิษ เป็นต้น ซึ่งสามารถทำให้สุขภาพทรุดโทรมได้ การสนใจในเรื่องสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจะช่วยป้องกันความเจ็บป่วยของพนักงานที่เกิดจากที่ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สุขภาพกายและสุขภาพจิตใจ โดยเฉพาะอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมักเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพปัญหาและสิ่งแวดล้อมของการปฏิบัติงาน

2) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในการปฏิบัติงาน

สิริอร วิชชาวุธ (2544 : 183-184) กล่าวถึง ผลกระทบต่ออุบัติเหตุและปัญหาสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานมีอยู่ด้วยกัน 4 ปัจจัย คือ

2.1) ปัจจัยด้านองค์กร ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญของสุขภาพในการปฏิบัติงานย่อมไม่เน้นนโยบายในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการดูแลสุขภาพในองค์กรให้แก่พนักงาน ทำให้เกิดการละเลยในเรื่องของสุขภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานและไม่มีมาตรการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพของพนักงานมนการปฏิบัติงาน ถึงแม้ปัจจุบันมีแรงผลักดันในเรื่องของมาตรการในการควบคุมคุณภาพในเรื่องของสภาพแวดล้อม (ISD 14000) ผู้บริหารที่ไม่มีจิตสำนึกในเรื่องของสุขภาพและความปลอดภัย จะไม่สนใจในการรักษาสุขภาพให้กับพนักงานของตนอย่างจริงจัง และยิ่งในสังคมเป็นวัฒนธรรมที่ยังไม่เห็นความสำคัญของความปลอดภัยและสุขภาพเท่าที่ควร

2.2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ อุบัติเหตุเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลกระทบต่อสุขภาพ อุบัติเหตุมิได้เกิดจากฝ่ายบริหารไม่ใส่ใจในเรื่องของความปลอดภัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงานได้

2.3) สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคมในองค์กร เช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม ระบบการสื่อสารระหว่างกัน บรรยากาศของความปลอดภัย ขวัญและกำลังใจมีผลต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือปัญหาทางสุขภาพแก่พนักงานได้

2.4) ลักษณะของบุคลากร บุคลากรอาจได้รับอุบัติเหตุหรือประสบปัญหาทางสุขภาพจากการปฏิบัติงานเนื่องด้วยปัจจัยที่ 3 อย่างที่กล่าวมาข้างต้น แต่ในขณะที่ตกอยู่ในสภาพเดียวกัน พนักงานบางคนจะมีโอกาสเกิดอุบัติเหตุมากกว่า ทั้งนี้เป็นเพราะคุณสมบัติส่วนบุคคลของพนักงานและค่านิยมเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลก็เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความใส่ใจในเรื่องความปลอดภัยในงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสุขภาพในการปฏิบัติงาน คือ สภาพกายและสภาพจิตใจที่ส่งผลกระทบต่อ เช่น อุณหภูมิที่ร้อนจัดหรือเย็นจัดเกินไป แสงสว่างที่น้อยเกินไป หรือมีแสงสว่างเข้าตามากเกินไป มีเสียงดังมากจนเกินไป มีอากาศที่ไม่ส่งกลิ่นเหม็น งานที่ปฏิบัติไม่ซ้ำซาก จำเจ น่าเบื่อ หน่วยงานต้องเห็นความสำคัญในเรื่องสุขภาพ และควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพ จะเป็นการผ่อนคลายและส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีอย่างมากต่อการปฏิบัติงานเพราะหากเมื่อใดผู้บังคับบัญชามีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย หรือสุขภาพจิต บุคคลเหล่านี้ย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

1.4 การวัดระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วิธีที่จะใช้วัดระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์กรว่าจะมีระดับขวัญและกำลังใจดีหรือไม่นั้นก็ได้แก่ การศึกษาการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้นว่า ได้มีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองในการทำงาน ให้เป็นไปตามความต้องการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจปฏิบัติงานดีหรือไม่ นั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการนั้น ได้รับการตอบสนองหรือไม่

1.4.1 เครื่องมือตรวจสอบ สำหรับเครื่องมือที่จะใช้เป็นตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจ มี 2 ลักษณะ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2547 : 139) ดังนี้

1) การวัดแบบแบบอัตนัย (Subjective Survey) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ผู้สร้างเทคนิคนี้เพื่อใช้ในการประเมินขวัญและกำลังใจ คือ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม ความมุ่งมั่นของการใช้สังคมมิติก็เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับ ความชอบและไม่ชอบ ในระหว่างสมาชิกกลุ่ม วิธีการที่ใช้เป็นการถามสมาชิกแต่ละคนให้บอกชื่อเพื่อนในกลุ่มที่ตน

ชอบ และผู้ที่ตนไม่ชอบในพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป และถูกนำไปใช้ในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมเพื่อศึกษาการทำงานในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อ บุคคลในกลุ่มที่คิดว่า เป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้าที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกันเป็นผังเชื่อมโยง บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆ และเมื่อเขียนสังคมมิติ ก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าในทุกสถานการณ์ ถ้าเขาเป็น หัวหน้าจริงแต่การทำสังคมมิติสมาชิกในกลุ่มเลือกผู้อื่นให้เป็นหัวหน้า บุคคลที่ได้รับเลือกก็เป็นดาวของกลุ่ม บางคนที่ไม่ได้รับเลือกเป็นลักษณะคนที่ถูกทอดทิ้งจากกลุ่ม

2) การวัดแบบปรนัย (Objective Survey) นอกจากการใช้สังคมมิติ ดังกล่าวก็ได้มีการวัดขวัญและกำลังใจ โดยการใช้แบบสอบถาม ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญและกำลังใจมักจะใช้ควบคู่ไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเจตคติ รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้การวัดขวัญและกำลังใจได้ดี ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจต่ำ จะบอกได้จากการนัดหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน และ ผลผลิตที่ต่ำ

1.4.2 วิธีตรวจสอบ สำหรับวิธีการที่จะใช้ตรวจสอบระดับขวัญและกำลังใจ มี 4 วิธี (เสนาะ ตีเขาว์, 2539 : 45) คือ

1) การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่งในการวัดระดับขวัญ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์อาจจะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตจากการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ วิธีการนี้จะต้องกระทำอย่างระมัดระวังและมีระบบ ข้อที่ควรคำนึง ก็คือ การสังเกตการณ์เป็นวิธีการใช้สายตา มองอย่างพินิจพิจารณา ไม่ใช่แต่เพียงดูเฉย ๆ เท่านั้น

2) การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ ในทางวัดระดับขวัญวิธีนี้เป็นวิธีการแบบเผชิญหน้า (Face to Face) ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารกันด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติต่าง ๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ถ้าหากกระทำโดยไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และปราศจากการวางแผนรวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ก็คือ การสามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุมแต่มีข้อเสียคือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

3) แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการที่นิยมกันอย่างกว้างขวาง วิธีหนึ่งแบบสอบถามแบ่งออก ได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย (Objective Surveys) เป็นการสร้างคำถาม และคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้นสำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถาม แล้วปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถาม ด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับขวัญ โดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ข้อดีก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนเป็นจำนวนมาก โดยใช้เวลาอันสั้น และสามารถใช้เครื่องจักรประมวลได้ ส่วนข้อเสียก็คือ การใช้แบบสอบถาม ทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไว (Sensitivity) ช่วยเก็บข้อมูลได้ และขาดลักษณะครอบคลุมดังที่กล่าวมาแล้ว

4) การเก็บประวัติ (Record – keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยความสะดวกเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรจะมีเรื่องของการทำงานและการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อ ๆ ในบัตร และนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในลักษณะเดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

จากการรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามที่นักวิชาการ ได้กล่าวไว้แล้ว ผู้ศึกษาพอสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ และมีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งหวังถึง ความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคงในอาชีพที่รับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการที่มีอยู่ในทุกคน

2. ทฤษฎีลำดับความต้องการ

มาสโลว์ (Maslow) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการไว้ 5 ขั้นตอน (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2550 : 210-211) ดังนี้

2.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2.2 ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Safety Needs and Need for Security) การต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิต ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องการความเป็นธรรมในการทำงาน ความปลอดภัยในเงินเดือนและการถูกไล่ออก สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยและการรักษาพยาบาล รวมทั้งความเชื่อในศาสนา และเชื่อมั่น ในปรัชญา ซึ่งจะช่วยให้บุคคลอยู่ในโลกของความเชื่อของตนเอง และรู้สึกมีความปลอดภัย

2.3 ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคม ก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเป็นสมาชิกต้องการ ได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

2.4 ความต้องการความยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ในเรื่องความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระและเสรีภาพ

2.5 ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง เป็นความต้องการที่ยากแก่การได้มา

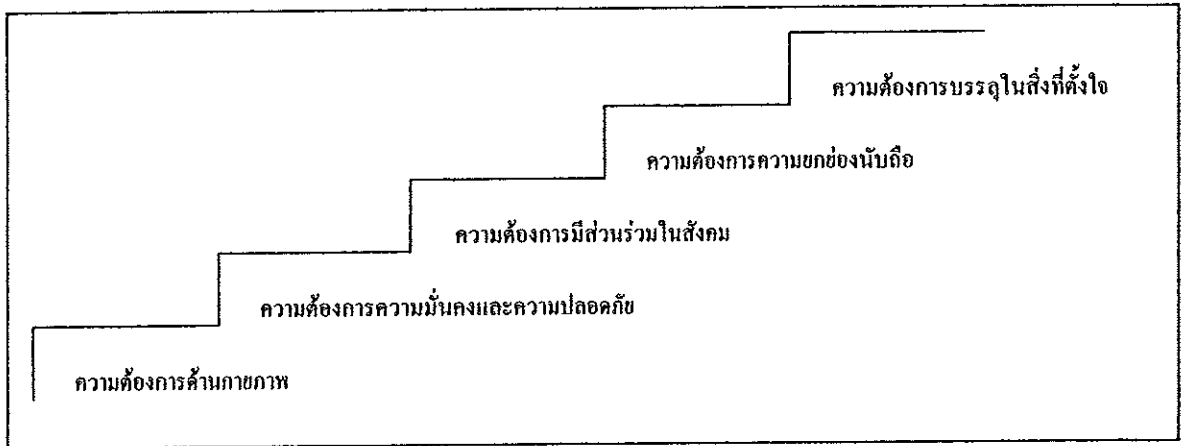
จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's Needs Hierachy) มีหลักเบื้องต้น อยู่ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการที่มนุษย์มีนี้จะอยู่ในตัวมนุษย์ตลอดไป ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อสนใจในความต้องการหนึ่งแล้ว ก็ยังต้องการในระดับที่สูงขึ้น

2. อิทธิพลใด ๆ ที่จะมีผลต่อความต้องการของมนุษย์ อยู่ในความต้องการลำดับขั้นนั้นๆ เท่านั้น หากความต้องการลำดับขั้นนั้นได้รับการตอบสนองให้พอใจแล้ว ความต้องการนั้นก็จะหมดอิทธิพลไป แต่ความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเข้ามามีอิทธิพลต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์ จะมีลำดับขั้นจากต่ำ ไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการลำดับสูงขึ้น ก็ตามมา

อธิบายเป็นแผนภูมิแสดงถึงความสำคัญของการตอบสนองก่อนหลัง เป็นรูปแบบใดแล้วจะได้แผนภาพที่ 9 ดังนี้



แผนภาพที่ 9 บันไดแห่งความต้องการของมนุษย์ ของ มาสโลว์ (Maslow)

ที่มา : วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2550 : 210

จากแผนภาพที่ 9 แสดงให้เห็นลำดับความต้องการว่าได้มีการพัฒนา เป็นไปตามความต้องการ ขั้นพื้นฐานสู่ความต้องการระดับสูงขึ้น คือ ในขณะที่ความต้องการทางร่างกายยังมีอยู่มากบุคคลจะปฏิบัติตนเพียงเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานเท่านั้น ความต้องการประเภทอื่น ๆ จะมีบทบาทน้อยมาก แต่เมื่อบุคคลนั้นได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจตามความต้องการระดับนี้แล้วความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยของชีวิต จึงจะมีความสำคัญต่อตนเพิ่มขึ้นและตราบไคที่บุคคล ยังไม่รู้สึกลปลอดภัยหรือมั่นคง ความต้องการด้านอื่น ๆ ที่สูงขึ้น ไป ก็ยังไม่มื่อทธิพลมากนักแต่เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน และความมั่นคงปลอดภัยแล้ว บุคคลจะเกิดความต้องการทางด้านสังคมมากขึ้น เมื่อเวลาปฏิบัติงานใด ๆ จะพยายามหาทางให้กลุ่มยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการนี้แล้ว บุคคลก็มีความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากกลุ่มต่อไป และเมื่อได้รับการยกย่องว่าปฏิบัติตนได้ดีเด่นแล้ว ในขั้นนี้จะเกิดความรู้สึกจะเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นผู้มีประโยชน์ต่อผู้อื่น ตนเองสามารถมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ บุคคลประเภทนี้จะเป็นผู้มีความมั่นใจในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีศักดิ์ศรี ตระหนักถึงความเป็นจริงในตนเอง (Self Actualization) มากขึ้น และในที่สุดจะแสดงความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

3. ทฤษฎีสองปัจจัย

เฮร์เบิร์ต (Herzberg) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีสองปัจจัย ว่าเป็นทฤษฎีที่เสนอแนะเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะประกอบด้วยแนวคิดสองแนวคิด (วีรัช สจวนวงศ์ วาน. 2550 : 212-213) คือ

1. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความพึงพอใจ (Satisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

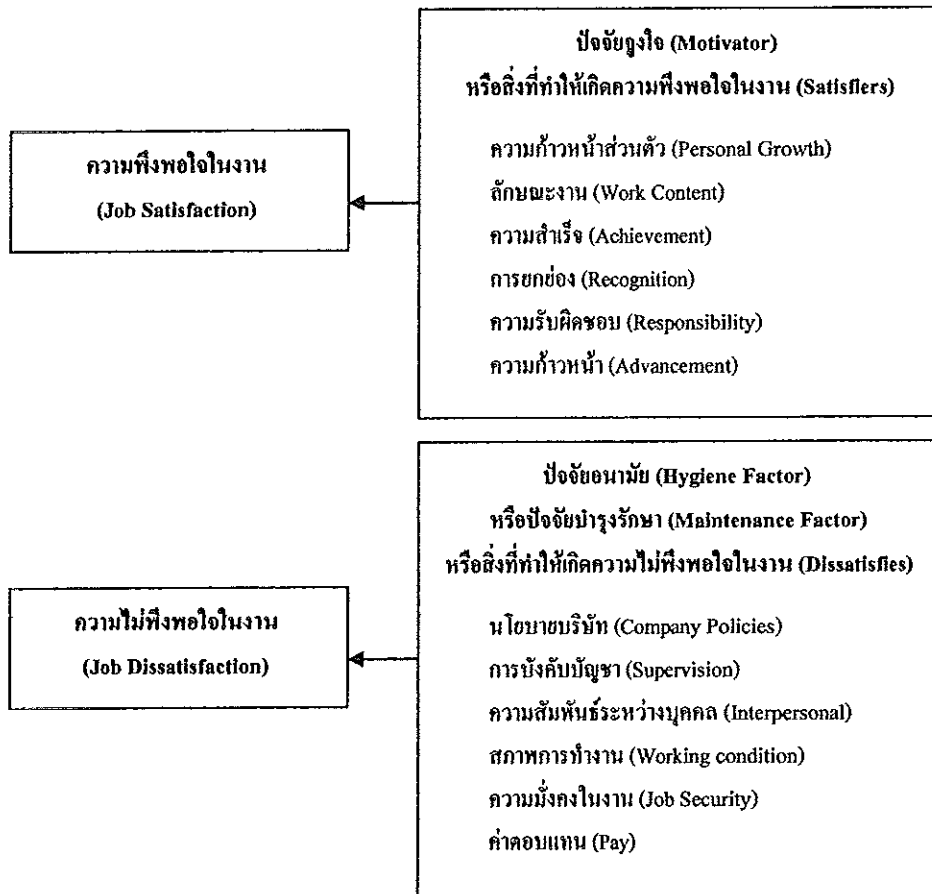
2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความไม่พอใจ (No dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย เฮร์เบิร์ต ในปี ค.ศ. 1950 - 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960 - 1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย 1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ 2. ปัจจัยการบำรุงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัยดังภาพที่ 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factor หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายนอก (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance Factor) หรือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfies) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ เฮร์เบิร์ต แต่เป็นการป้องกันความไม่พอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุป ทฤษฎีสองปัจจัยได้ดังแผนภาพที่ 10 ต่อไปนี้



แผนภาพที่ 10 ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-factor Theory)

ที่มา : วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2550 : 212-213

จากแผนภาพที่ 10 จะเห็นว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮร์เบิร์ต แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job Context Factor) หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีการจูงใจจะมีความสมเหตุสมผล ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจในการยกระดับลักษณะงานควบคู่กันไปด้วย

จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮร์เบิร์ต (Herzberg's Two-Factor Theory) จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลใน

การสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

แม็คเกรเกอร์ (McGregor) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปแสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการ ของ คีทกลาส แม็คเกรย์เกอร์ ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ซึ่ง แม็คเกรย์เกอร์ได้ศึกษาวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (วิรัช สงวนวงษ์วาน. 2550. : 211-212) ดังนี้

4.1 ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X (Theory X Assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ แม็คเกรย์เกอร์ เกี่ยวกับ ทฤษฎี X ดังนี้

4.1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงานและจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

4.1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงานคนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับและควบคุมสั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.1.3 มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจกับการถูกบังคับ ต้องการเลี้ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

4.2 ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y (Theory Y Assumptions) ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ แม็คเกรย์เกอร์ เกี่ยวกับ ทฤษฎี Y ดังนี้

4.2.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือพักผ่อน

4.2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4.2.3 ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเริง

4.2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสมไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบแต่ยังมีการแสวงหาด้วย

4.2.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์และความคิดสร้างสรรค์

4.2.6 ภายใต้อสภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยึดหยุ่นการควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดี ยึดหยุ่นได้ และเป็นกลไกที่มุ่งที่การควบคุมตนเองร่วมกับความต้องการส่วนตัว และความต้องการขององค์กร อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสงสัยว่าแต่ละข้อสมมติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมในการจัดการหรือไม่ความชัดเจนของทฤษฎี (Clarification of the Theories) แม้เกรย์เกอร์ระบุว่าทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีการตีความที่ผิดพลาด ประเด็นที่ตามมาจะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตความไม่เข้าใจ การรักษาข้อสมมติฐานในแนวคิดเฉพาะอย่างมีดังนี้ (1) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นเพียงข้อสมมติฐานเท่านั้น ยังไม่เป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการ ข้อสมมติฐานเหล่านี้จะต้องมีการทดสอบข้อเท็จจริง นอกจากนี้ ข้อสมมติฐานเหล่านี้ยังไม่มี การสนับสนุนด้วยงานวิจัยอีกด้วย (2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ได้นำไปประยุกต์ในการจัดการอย่างหนัก (Hard) หรือเบา (Soft) แนวคิดอย่างหนัก (Hard) ก็คือการสร้างกำแพงหรือความเป็นปฏิปักษ์ ส่วนแนวคิดอย่างเบา (Soft) หมายถึงผลการจัดการแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) และก็ได้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Y ผู้บริหารที่ความสามารถจะคำนึงถึงความเป็นไปได้ และข้อจำกัดของบุคคลตลอดจนการปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์ (3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ได้มีแนวคิดที่ต่อเนื่องกัน กล่าวคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีลักษณะตรงข้ามกัน มีแนวคิดด้านความแตกต่างของคนอย่างสิ้นเชิง (4) การอภิปรายถึงทฤษฎี Y ว่าไม่ใช่การจัดการในอุดมคติ หรือเป็นการต่อต้านการใช้อำนาจหน้าที่ แต่ทฤษฎี Y เป็นเพียงหนึ่งในหลายวิธีของผู้บริหาร และความพยายามในการเป็นผู้นำ (5) งานและสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการแนวคิดด้านการจัดการที่แตกต่างกันด้วย บางครั้งอำนาจหน้าที่และ โครงสร้างจะมีประสิทธิผลสำหรับงานเฉพาะบางอย่าง มีงานวิจัยหนึ่งซึ่งเสนอแนะว่าแนวคิดที่แตกต่างกัน จะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย

ดังนั้น องค์กรที่ผลิตสินค้าก็เป็นสถานการณ์หนึ่งซึ่งต้องการบุคคลและสถานการณ์เฉพาะอย่างแนวคิดของการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการงูใจ (The Behavioral

Management Approach to Motivation) นักทฤษฎีนี้มุ่งที่ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่มีผลกระทบจากการจูงใจ ซึ่งจากการค้นพบที่โรงงาน เหวโทรน ของ เอลตัน มาโย และบุคคลอื่นในเวสต์เทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) ผู้วิจัยการจัดการพฤติกรรมศาสตร์เริ่มสำรวจบทบาทของความสัมพันธ์ของมนุษย์ในการจูงใจ ผู้บริหารที่ต้องการใช้เทคนิคการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ จะต้องสร้างความรู้สึกรู้สึกในความสำคัญ และความเกี่ยวข้องของพนักงานในอดีตที่ผ่านมา นักทฤษฎีการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ เช่น คีทกลาส แม็คเกรย์เกอร์ ได้เสนอกระบวนการของการจูงใจ คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y โดยทฤษฎี X มีแนวคิดด้านการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management) มองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่สนใจทำงาน และต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y มีแนวคิดว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสนใจในการทำงานที่มีความสำคัญ แม็คเกรย์เกอร์ เชื่อว่าพนักงานเต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์และใช้สติปัญญาในการทำงานให้กับองค์กร โดยเสนอว่าผู้บริหารควรจูงใจพนักงาน โดยการให้โอกาสในการพัฒนาสติปัญญา และให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทของผู้บริหารในความหมายของ แม็คเกรย์เกอร์ ไม่ใช่การควบคุมพนักงาน แต่จะต้องสนับสนุนให้เห็นถึงความต้องการขององค์กร และแปลงความต้องการนี้มาสู่ความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมตัวเองและการทำงานที่จะสามารถสนองการจูงใจได้จากการศึกษาทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮอร์เบิร์ต (Herzberg's Two-factor Theory) และทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ แม็คเกรย์เกอร์

สรุปได้ว่าทฤษฎีทั้ง 3 ทฤษฎีเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคนซึ่งการที่จะทำให้คนต่างๆเหล่านั้นมีพฤติกรรมไปในทางที่ดี สร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในที่สุด

แนวคิดเกี่ยวกับบริบท

1. โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง

โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง จากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการหารายได้ส่งให้กับรัฐบาล และจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ โรงงานยาสูบต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรตามสถานการณ์เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน กระทรวงการคลัง ได้รับ

ผลกระทบจากปัญหาจากหลายด้าน เช่น ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ทำให้โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ในการหารายได้ส่งให้กับรัฐบาล และเพื่อความอยู่รอดขององค์กรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2553 (ก) : 36)

1.1 ประวัติความเป็นมาของโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง

โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง มีการก่อตั้ง และบริหารดำเนินงานมายาวนานถึง 71 ปี มีประวัติความเป็นมา ดังนี้ (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2553 (ก) : 30)

ในปี พ.ศ.2482 รัฐบาลไทยในสมัยนั้น มีนโยบายที่จะให้รัฐบาล ดำเนินการอุตสาหกรรมยาสูบเอง ทั้งหมด จึงได้เริ่มซื้อ โรงงานยาสูบไทย จากห้างหุ้นส่วน นูรพายาสูบ จำกัด ที่สะพานเหลือง ถนนพระราม 4 มาดำเนินงาน ภายใต้การควบคุมของ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลังตั้งแต่วันที่ 19 เมษายน 2482 โดยมีชื่อว่า โรงงานยาสูบ ไทยสะพานเหลือง ภายหลังเป็น โรงงานยาสูบสรรพสามิต 2 และถือว่าวันนี้เป็น “วันสถาปนาโรงงานยาสูบ” กิจการยาสูบได้เริ่มขยายตัวใน พ.ศ. 2484 เมื่อรัฐบาล ได้รับซื้อ โรงงานผลิตบุหรี่ ของบริษัท กวางฮอก และบริษัทฮอซอเฟิ่น มาสมทบอีก และยังรับซื้อ โรงงานผลิตบุหรี่ ที่ตำบลบ้านใหม่ ถนนเจริญกรุง (ร.ย.ส.1) พร้อมกับกิจการ เพาะปลูกใบยา ของบริษัทยาสูบอังกฤษ - อเมริกัน (ไทย) จำกัด หรือเรียกโดยย่อว่า บริษัท บี.เอ.ที. การรับซื้อรายหลังนี้ มีเงื่อนไขว่าเจ้าหน้าที่ บี.เอ.ที. ประมาณ 10 นาย จะให้ความร่วมมือดำเนินงาน ในฐานะหัวหน้างานส่วนต่างๆ ต่อไป จนสิ้นปีภายใต้การควบคุม ของกรมสรรพสามิต โรงงานยาสูบที่รัฐบาล รวมซื้อมาดำเนินงานนี้เรียกว่า “โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต” และเรียกชื่อภาษาอังกฤษว่า “Thailand Tobacco Monopoly” โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินกิจการตามระบบ งาน ของบริษัทบี.เอ.ที. เรื่อยมา

ขณะนั้น โรงงานยาสูบได้แบ่งหน่วยงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี และฝ่ายไร่ การดำเนินงานในระบายนั้น ต้องประสบกับปัญหาต่างๆ นานาประการ เช่น ประชาชนไม่นิยมเมื่อทราบว่า การประกอบอุตสาหกรรมยาสูบ ได้เปลี่ยนมือจากบริษัท บี.เอ.ที. มาเป็นของกรมสรรพสามิต การขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต เมื่อเกิดสงครามมหาเอเชียบูรพา และการกักตุนบุหรี่ที่เกิดขึ้นตามมา เป็นต้น เมื่อทหารญี่ปุ่นเข้ายึด โรงงานผลิตบุหรี่ที่บ้านใหม่ และสำนักงานใหญ่ของกองการยาสูบ โดยความเข้าใจผิด

ในตอนปลายปี พ.ศ. 2484 เจ้าหน้าที่ บี.เอ.ที. ซึ่งบริหารงานอยู่ในโรงงานยาสูบ ตามเงื่อนไข บางคนได้หลบหนีออกไปนอกประเทศ และบางคนถูกทหารญี่ปุ่นควบคุมตัวไว้ เป็นเหตุให้กิจการยาสูบ ในระยะนี้ต้องหยุดดำเนินการ จนกระทั่งได้มีการเจรจาทางการเมือง ให้ทหารญี่ปุ่นถอนตัวไปจากโรงงาน แล้วกองการยาสูบ กรมสรรพสามิต จึงได้จัดเจ้าหน้าที่ไทยเข้าดำเนินงานแทนเจ้าหน้าที่ บี.เอ.ที. โรงงานยาสูบโดยเจ้าหน้าที่ไทยบริหารกิจการยาสูบ ระหว่างสงคราม (พ.ศ. 2485-2488) ต้องเปลี่ยนสังกัดครั้งหนึ่ง เมื่อมีการประกาศพระราชกฤษฎีกา จัดวางระเบียบราชการ กระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2485 ให้โอนโรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ไปสังกัดกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม แต่ต่อมาใน เดือนตุลาคม 2486 โรงงานยาสูบจึงได้กลับมา สังกัดกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ตามเดิม ปี พ.ศ.2486 รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ.2486 ให้การประกอบอุตสาหกรรม ซิกาแรต เป็นอุตสาหกรรมผูกขาดของรัฐ ในขณะที่นั้น โรงงานยาสูบ ประสบปัญหาขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ การผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งใบยาสูบ เนื่องจาก การขนส่งใบยาสูบ เป็นไปด้วยความยากลำบากเพราะภัยทางอากาศ และ โจรภัย การขาดแคลนใบยาจึงเป็นสาเหตุสำคัญ ซึ่งทำให้โรงงานยาสูบไม่สามารถผลิตหรือออกจำหน่ายให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด

ปี พ.ศ.2487 ได้มีการคัดแปลง โกงคังเฮาะฮวง ถนนวิฑู ให้เป็น โรงงานนุหรี อีกแห่ง แต่ในที่สุด ก็ถูกเพลิงไหม้ใน พ.ศ. 2489

ปี พ.ศ.2488 โรงงายาสูบประสบปัญหาขาดแคลนใบยา และกระดามนวนนุหรีอย่างหนักที่สุด ถึงกับต้องปิด โรงงาน สะพานเหลือง และที่ถนนวิฑู คงเปิดทำการผลิตที่ โรงงานบ้านใหม่เพียงเดียว

ปี พ.ศ. 2489 เมื่อสิ้นสุดสงครามแล้ว โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต จึงได้ติดต่อกับบริษัท บี.เอ.ที. ขอดำเนินการตามสัญญาและเงื่อนไขการซื้อขายกิจการเมื่อ พ.ศ. 2484 ต่อไป และได้ ตกลงกันเมื่อวันที่ 23 มกราคม 2489 บริษัท บี.เอ.ที. ยินยอมให้โรงงานยาสูบ ยืมเจ้าหน้าที่ของบริษัทมาร่วมงาน โดยโรงงานยาสูบ จะต้องจ่ายเงินเดือนให้เจ้าหน้าที่ บี.เอ.ที. และจ่ายค่าป่วยการให้แก่บริษัทฯ เดือนละ 2,000 ปอนด์ กับ ค่าธรรมเนียม 3 เพนนีต่อใบยา ที่ใช้ผลิตนุหรีทุกกิโลกรัมอีกด้วย คณะเจ้าหน้าที่ บี.เอ.ที.เริ่มปฏิบัติงานในเดือนเมษายน 2489 ได้ทำการสำรวจงาน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงรูปร่างหลายอย่าง เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจการยาสูบจึงเข้าสู่สภาพเรียบร้อยเป็นปกติ

ปี พ.ศ.2490 กิจการยาสูบเจริญรุดหน้าเป็นลำดับ ผลิตบุหรี่จากโรงงานบ้านใหม่เพียงแห่งเดียว แต่มีปริมาณการผลิตสูงกว่า พ.ศ.2489 ถึง 3 เท่า

ปี พ.ศ.2491 เปิดโรงงานสะพานเหลืองอีกแห่งหนึ่ง ปริมาณการผลิตบุหรี่ทั้งสองโรงงาน จึงเพิ่มมากกว่าปี พ.ศ.2489 ถึง 5 เท่า ทั้งนี้เพราะมีวัสดุอุปกรณ์การผลิตครบครัน ประกอบกับพนักงาน มีความชำนาญงานมากขึ้นด้วย

ปี พ.ศ.2492 วันที่ 12 มกราคม ผู้แทนของบริษัท บี.เอ.ที. ได้ยื่นคำร้องขอให้โรงงานยาสูบ พิจารณาเพิ่มเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ที่ปฏิบัติงานอยู่กับโรงงานยาสูบ กับขออนุญาตส่งเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ จากต่างประเทศ เข้ามาฝึกงานเป็นครั้งคราวอีกด้วย โรงงานยาสูบยินดีสนองความประสงค์ของบริษัท บี.เอ.ที. แต่โรงงานยาสูบขอร้องให้บริษัท บี.เอ.ที. เลิกเก็บค่าธรรมเนียม ในอัตรา 3 เพนนีต่อใบยาที่ใช้ผลิตบุหรี่ ทุกกิโลกรัมเสีย ผลการเจรจาไม่เป็นที่ตกลงกันได้ บริษัท บี.เอ.ที. จึงถอนเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ กลับไปหมด เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2492 โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิตจึงเริ่มบริหารและดำเนินงานโดยเจ้าหน้าที่ไทยทั้งหมดอีกวาระหนึ่ง

ปี พ.ศ.2493 ศูนย์อำนวยการ โรงงานยาสูบ ได้ย้ายจากบริเวณ โรงงานสะพานเหลือง ไปอยู่ที่ถนนราชดำริ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะรวมส่วนงานต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตให้อยู่ในที่เดียวกัน และให้ โรงงานสะพานเหลืองมีโอกาสขยายบริเวณ เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต ในปีนี้ โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต ได้ซื้อที่ดินที่ตำบลคลองเตยเนื้อที่ประมาณ 641 ไร่ จากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และต้องจ่ายเงินค่ารั้วถอน และเงินชดเชยจำนวน 3 ล้านบาท ให้กับผู้เช่าที่ดินอยู่เดิม ซึ่งส่วนใหญ่เลี้ยงสัตว์และทำสวนผักประมาณ 750 หลังคาเรือน เมื่อที่ดินตอนใดว่างลงก็ดำเนินการปลูก สร้างอาคารต่าง ๆ ตามกำลังทุน และลำดับความจำเป็น

ปี พ.ศ. 2496 ย้ายศูนย์อำนวยการ โรงงานยาสูบ จากถนนราชดำริ เข้ามาอยู่ในอาคารหลังหนึ่งซึ่งสร้างเพื่อใช้เป็น โรงงานช่างกลเป็นการชั่วคราว ในอาณาบริเวณ 600 ไร่เศษ ที่ถนนพระราม 4 คลองเตย ปี พ.ศ.2497 โรงงานยาสูบได้เปลี่ยนสังกัด จากกรมสรรพสามิต มาสังกัดกระทรวงการคลัง โดยตรง ปี พ.ศ.2501 ย้ายศูนย์อำนวยการจากอาคาร โรงงานช่างกล มาอยู่ที่ตึกอำนวยการซึ่งสร้างใหม่ และใช้เป็นสถานที่นี้ เป็นศูนย์อำนวยการ กิจการยาสูบ มาจนทุกวันนี้ และเรียกชื่อตึกนี้ว่า ตึกชำนาญยุทธศิลป์

1.2 วิสัยทัศน์ และพันธกิจ

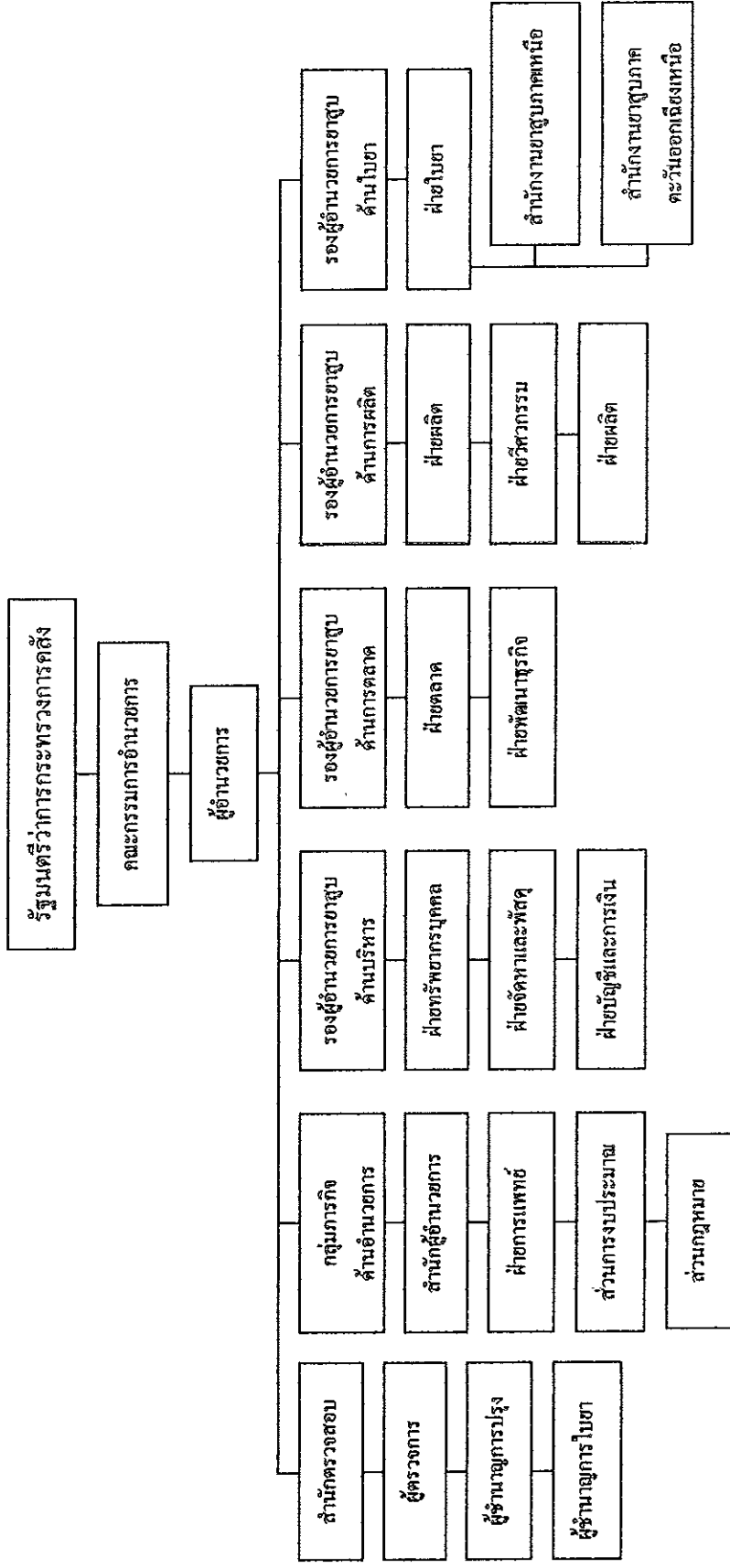
เพื่อให้การบริหารการดำเนินงานของ โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ไว้ดังต่อไปนี้ (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ก) : 28)

1.2.1 วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรระดับนำในธุรกิจยาสูบที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และมุ่งสู่ธุรกิจอื่น”

1.2.2 พันธกิจ “เป็นผู้นำในการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ที่มีคุณภาพดี ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ภายใต้องค์กรธรรมาภิบาลที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม คำนึงถึงสุขภาพของผู้บริโภคและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น”

1.3 โครงสร้างของโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง

โครงสร้างของโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง แบ่งออกเป็นการดำเนินการด้านต่างดังปรากฏในแผนภูมิโครงสร้าง ดังนี้ (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ก) : 26-27)



แผนภาพที่ 11 โครงสร้างโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง

ที่มา : รายงานประจำปี. 2552 : 28-29

สรุปได้ว่า โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนี้ ทำให้ผู้ศึกษา มีความเห็นว่า องค์กรจำเป็นจะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดี เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ตามที่โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลังตั้งเป้าหมายไว้

2. สภาพการดำเนินงานของโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง

โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 กลุ่มภารกิจหลัก คือ (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ก) : 42-43)

2.1 กลุ่มภารกิจด้านการตลาด

เป็นกระบวนการนำบุหรี่ที่ผลิตแล้ว ไปสู่มือผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง โดยให้เกิดความพึงพอใจใหม่สูงสุด และเกิดความภักดีต่อผลิตภัณฑ์จึงโรงงานยาสูบแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในปี พ.ศ. 2552 มียอดการจำหน่ายบุหรี่ จำนวน 28,594.93 ล้านมวน มีรายได้จากการขายบุหรี่ จำนวน 49,862.73 ล้านบาท มีผลกำไรสุทธิจากการขายบุหรี่ จำนวน 5,803.66 ล้านบาท

2.2 กลุ่มภารกิจด้านใบยา

เป็นการจัดหา และผลิตใบยาคุณภาพดี และปราศจากสารตกค้าง สนองความต้องการของโรงงานยาสูบ เพื่อนำไปใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตบุหรี่ โดยการรับซื้อใบยาผ่านสำนักงานยาสูบ 8 แห่ง คือ สำนักงานยาสูบ เชียงใหม่ เชียงราย แพร่ เพชรบูรณ์ สุโขทัย บ้านไผ่ นครพนม หนองคาย โดยกำหนดอัตราโควตาซื้อใบยา จากชาวไร่บ่มเอง และผู้บ่มอิสระ ปริมาณที่รับซื้อใบยาแห่ง ในปี พ.ศ.2552 มีปริมาณรวมทั้งสิ้น 27.39 ล้านกิโลกรัม

2.3 กลุ่มภารกิจด้านการผลิต

เป็นการนำเอาวัตถุดิบ ได้แก่ ใบยา สารปรุง นำเข้าสู่กระบวนการผลิต เป็นยาเส้น และกระบวนการผลิตบุหรี่สำเร็จรูป คือ นำเอายาเส้นที่ได้มาเป็นวัตถุดิบร่วมกับวัตถุดิบอื่นเพื่อทำการมวนเป็นบุหรี่ และบรรจุซอง ห่อ หีบ จบถึงการนำส่งเข้าคลัง รอการจำหน่าย ในปี พ.ศ.2551 โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ได้ดำเนินการผลิตบุหรี่สำเร็จรูปตราต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น 19 ตรา ได้ผลผลิตรวม 27,964.74 ล้านมวน (ไม่รวมบุหรี่ทดลอง) โดยแยกเป็น

2.3.1 บุหรี่มีกันกรอง 14 ตรา คือ กรองทิพย์90 กรองทิพย์รอสอเมริกัน

กรองทิพย์(สีฟ้า) กรองทิพย์90เคอร์ดูกซ์ สายฝน90 กรุงทอง90 สามิต90 รยส.90 รอชด์90 เคอร์ดูกซ์ วันเคอร์(Wonder) รอสอเมริกัน ชูท(Shoot) รอสอเมริกัน ชูท(Shoot) เมนทอล วัน

เคอร์(Wonder)รสมณฑอล และ บลู เวฟ (Blue Wave) รสอเมริกัน ได้ผลผลิตรวม 27,9912.18 ล้านมวน

2.3.2 บุหรี่ไม่มีก้นกรอง 5 ตรา คือ รวงทิพย์ 33 พระจันทร์ 33 เกล็ดทอง 33 และ สามิต 33 ได้ผลผลิตรวม 52.56 ล้านมวน

2.4 กลุ่มภารกิจด้านอำนวยการ

เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ สิทธิทรัพย์สินและเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ณ วันที่ 30 กันยายน 2552 โรงงานยาสูบมีสินทรัพย์ รวม 19,379.95 ล้านบาท หนี้สินรวม 1,653.56 ล้านบาท ส่วนของทุน 17,726.38 ล้านบาท จากผลการดำเนินงานโดยรวม มีกำไรสุทธิ ลดลง จากปี พ.ศ.2551 จำนวน 194.30 ล้านบาท (มีสาเหตุ เนื่องจากค่าแสตมป์ยาสูบและค่าใช้จ่ายในการตอบแทนสังคมเพิ่มขึ้น แต่รายได้ดอกเบี้ยจากธนาคารลดต่ำลง) (โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง. 2552 (ก) : 88) และในด้านการบริหารบุคคล ณ สิ้นปีงบประมาณ 2552 โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง มีพนักงานรวมทั้งหมด 4,247 คน แบ่งเป็นพนักงาน ส่วนกลาง 3,321 คน และ ส่วนภูมิภาค 926 คน

สรุปได้ว่า โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ซึ่งก็รวมถึงสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม กฎระเบียบและข้อจำกัดต่างๆ มาตรการของรัฐที่เข้มงวดมากขึ้นเกี่ยวกับการสูบบุหรี่ เช่น การออกประกาศของกระทรวงสาธารณสุข ตาม พ.ร.บ.ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ กำหนดพื้นที่ในการสูบบุหรี่ การเพิ่มขึ้นของราคาใบยาและต้นทุนการผลิตต่างๆ การรณรงค์ต่อต้าน ลด ละ เลิก การสูบบุหรี่ ตลอดจนการแข่งขันกับบุหรี่นำเข้า สถานะการเช่นนี้ไม่เอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจยาสูบ ดังนั้น โรงงานยาสูบจึงต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ และดำเนินการได้ตามภารกิจที่มีข้อจำกัดมากมาย โดยการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ และเจริญเติบโตต่อไปในอนาคต

3. บทบาทหน้าที่และการบริหารงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง มีหน่วยงานในสังกัดที่เป็นสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 สำนักงาน คือ สำนักงานยาสูบบ้านไผ่ สำนักงานยาสูบนครพนม และสำนักงานยาสูบหนองคาย ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงาน (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552(ข) : 35) ดังนี้

3.1 บทบาทและหน้าที่

การบริหารงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการบริหารการจัดการในระดับกองและส่วน และได้กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการควบคุม การตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เกิดความเชื่อถือได้ ของการรายงานด้านการเงิน และปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1.1 สำนักงานยาสูบหนองคายและนครพนม ทำหน้าที่จัดหาใบยาพันธุ์ เบอร์เลย์และเวอร์วีเนีย ส่วน สำนักงานยาสูบบ้านไผ่ จะทำหน้าที่จัดหาใบยาเตอร์กิช ตาม โควตาที่ได้รับการจัดสรร จากฝ่ายใบยา โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง

3.1.2 ควบคุมดูแลการรับซื้อใบยาแห้ง การเก็บรักษาใบยาหลังการรับซื้อ และการขนส่ง

3.1.3 ควบคุมขบวนการสูญเสียระหว่างการขนส่ง

3.1.4 ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานด้านธุรการ การบัญชี การเงิน และงาน บุคลากรของส่วนงานได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

3.1.5 วางแผนเพื่อลดความเสี่ยงในหน่วยงานที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายใต้หน้าที่ รับผิดชอบ เช่น ด้านการส่งเสริมการเพาะปลูก, การรับซื้อ, การเก็บกองใบยาแห้งหลังการรับ ซื้อ และการขนส่ง ฯลฯ

3.1.6 ความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เช่น อัคคีภัย อุทกภัย ได้มีมาตรการ การป้องกันไว้รองรับ

3.1.7 ดำเนินการตามแนวทางบริหาร และ จัดการวางแผนการดำเนินงาน และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3.1.8 การควบคุมและ ติดตามความเสี่ยง หรือบริหารความเสี่ยง

1) ตรวจสอบสภาพโรงเรือน ตลอดจน โกดังให้ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี

2) วิธีการเก็บกองสภาพห่อใบยาที่ถูกต้อง

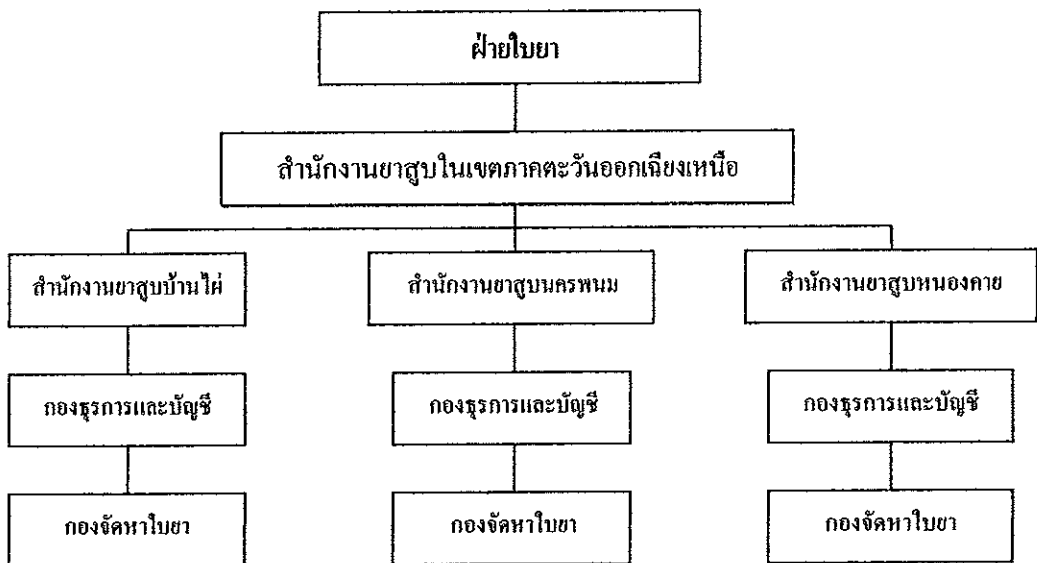
3) เตรียมอุปกรณ์ป้องกันอัคคีภัย และอุทกภัย ทั้งใบยา และอาคารเก็บ

ใบยา

3.2 การบริหารการดำเนินงานงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

การบริหารงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบ่งการบริหารงานออกเป็น 2 กอง คือ กองธุรการและบัญชี กับ กองจัดหาใบยา ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังต่อไปนี้ (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ข) : 37)



แผนภาพที่ 12 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานยาสูบ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่มา : โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (ข): 37

3.2.1 กองธุรการและบัญชี มีหน้าที่ บริหารธุรการ การเงิน ในด้านต่างๆ เช่น งานสารบรรณ งานสวัสดิการ งานพยาบาล งานงบประมาณ งานพัสดุ การจัดซื้อ/จัดจ้าง การบัญชี และการเงิน การจัดทำรายงาน การปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และเอกสารต่างๆ เป็นศูนย์กลางการติดต่อทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก ร่วมกับทางจังหวัดที่สำนักงานตั้งอยู่

3.2.2 กองจัดหาใบยา มีหน้าที่ บริหารการจัดการด้านใบยา ให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายของฝ่ายใบยา ควบคุมดูแลชาวไร่ให้เพาะปลูกยาสูบให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้ได้ใบยาที่มีคุณภาพ และตามข้อผูกพันที่มีต่อโรงงานยาสูบ จัดทำแผนดำเนินการรับซื้อและขนส่งใบยา ประสานงานและมอบหมายนโยบายให้กับสถานใบยาในสังกัดของสำนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตรงตามเป้าหมาย และทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า สำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินงานตามนโยบายตามที่ได้รับมอบหมายจากโรงงานยาสูบสำนักงานใหญ่ และเพื่อให้การดำเนินงาน

บรรลุดตามเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ของโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง การดำเนินงาน ต้องมีการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากการศึกษาประวัติโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง ผู้ศึกษาสามารถสรุป ได้ว่า โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง เป็นองค์กรขนาดใหญ่ของรัฐที่มีจำนวนพนักงานจาก หลายสาขาวิชาชีพ ที่รับผิดชอบในส่วนงานต่าง ๆ เช่น การผลิต การบริหารจัดการบุคลากร ใบบา ตลาด จัดหา วิจัย เป็นต้น จึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพราะโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ถือว่าบุคลากรเป็นฟันเฟืองอันสำคัญยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จ เนื่องจากสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสภาพแวดล้อมทั่วไปเกิด การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและต่อเนื่อง จาก กฎ ระเบียบต่าง ๆ มาตรการของรัฐ ที่เข้มงวด มากขึ้น เกี่ยวกับการสูบบุหรี่ โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง องค์กร ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขององค์กรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ ด้านอื่น ๆ การสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและ กำลังใจให้พนักงานทุกคน มีความเข้าใจ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่ง ไปสู่ ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ โดยรวมขององค์กรต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

วิญณี สุทธิวิเศษ (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความ พึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานใน โรงงานอุตสาหกรรม การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคลกับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร
- 2) ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 3) ความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือพนักงานระดับล่างของ โรงงานอุตสาหกรรมในนิคม อุตสาหกรรมลาดกระบังจำนวน 400 คน ซึ่งกำหนดจาก โรงงานตัวอย่าง 10% ของ โรงงาน ทั้งหมด 197 โรง ซึ่งได้จำนวน 20 โรง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบการสุ่มอย่างมีระบบ แล้ว กำหนด โควต้าเก็บข้อมูลจากพนักงานตาม โรงงาน แต่ละสัดส่วนพนักงานในแต่ละ โรงงาน ใช้ แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย

การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC ในการประมวลผล ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารแต่ ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงและสูงสุด เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ย 3 อันดับ คือ ด้านความรู้ที่รับผิดชอบเป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย ผลการเปรียบเทียบพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ทั้งเพศชายและเพศหญิง โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความรู้ที่ถือเป็นส่วนหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และที่มีประสบการณ์ 10 ปี ขึ้นไป พบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พรทิพย์พา สุนาวัน (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟู้ทแวร์ จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูเนียนฟู้ทแวร์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามเพศ อายุ ประเภทการว่าจ้างวุฒิการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานบริษัท ยูเนียนฟู้ทแวร์ จำกัด (มหาชน) ปี 2548 จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยรวม จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานบริษัท ยูเนียนฟุตแวร์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมจำแนกตามประเภทการว่าจ้าง พบว่า พนักงานรายวัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานรายเดือน และจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 3 ปีขึ้นไป

รัชนี สุขวัฒนา (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงานบริษัท ซี แองเจิล จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซี แองเจิล จำกัด จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพ สมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด ปี 2547 จำนวน 79 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานบริษัท ซีแองเจิล จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับปานกลาง

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซี แองเจิล จำกัด ทั้งโดยรวมและรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา ลักษณะงาน อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี และ 1 ปี ถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปี ขึ้นไป และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

จรัสศรี ลิ่นทอง (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด และเปรียบเทียบระดับขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพการสมรสและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด ปี 2549 จำนวน 59 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด และแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t -test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way Analysis of Variance) ผลการวิจัยพบว่า

1) พนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เอ็น. ที. พี. ซัพพลาย แอนด์ เซอร์วิส จำกัด โดยรวมจำแนกตามอายุ วุฒิการศึกษา ลักษณะงาน สถานภาพพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านเพศซึ่งเพศหญิงมีขวัญและกำลังใจมากกว่าเพศชาย และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี 1 ปีถึง 2 ปี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 2 ปีขึ้นไป

จุฬารัตน์ ชันแก้ว (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอนองค์ความรู้ 1) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านผลลัพธ์ที่มีต่อความเป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล และด้านการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระหว่างการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับการถ่ายโอนองค์ความรู้ ด้านการถ่ายโอนองค์ความรู้ในองค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนของกลุ่มทำงานและด้านการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน 2) การถ่ายโอนองค์ความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนของกลุ่มทำงาน และด้านการปรับขั้นตอนการทำงาน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านความความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ และ 3) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านผลลัพธ์ที่มีต่อความเป็นส่วนตัวของแต่ละบุคคล และด้านการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในระหว่างการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านความความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน ด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีคุณค่าด้านนวัตกรรมการดำเนินงาน และด้านคุณภาพการบริการ โดยสรุป กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการถ่ายโอนองค์ความรู้ มีผลกระทบต่อ

ผลการดำเนินงาน ผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในพัฒนาและปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อก่อให้เกิดทักษะการถ่ายโอนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาความสามารถเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมสนับสนุนการตัดสินใจในการดำเนินงาน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้แก่กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์หรือกลุ่มอุตสาหกรรมที่สนใจนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตต่อไป

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาวเวล (Howell. 1993 : 891-902) ได้ศึกษาประสิทธิภาพของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงาน โดยมีความพึงพอใจและความพยายามในการทำงานสูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา และได้กล่าวอีกว่า การที่บุคคลสามารถเรียนรู้การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้โดยต้องมีพฤติกรรมคือ กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมกับการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบแสดงให้เห็นถึงความท้าทาย ความน่าสนใจ และแนวคิดที่ดีต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมว่าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าคุณมีศักยภาพและความสามารถในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจอยู่เสมอ เป็นผู้ฟังที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาที่มีเป้าหมายในการทำงานที่ทำ และมีความเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

คลิฟ (Cliff. 2003: Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง Management style in a large city police department and its effect on the morale of front line officers: The case of Detroit (Michigan) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยนำรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเป็นสำคัญ) ขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา(ซึ่งความเป็นผู้นำไม่สำคัญ) ซึ่งรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ในอดีต) มีผลในด้านบวกต่อขวัญกำลังใจต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยมีความเหมาะสมกับองค์กรทางทหารที่เป่าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจและความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

นุต (Nutt. 2003 : 147-193) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง พบว่า การให้ความสนใจเกี่ยวกับโครงสร้าง ซึ่งกระบวนการสังเกตพบในหลายๆ งานวิจัยซึ่งเป็นความพยายามโดยตรง ของฝ่ายผู้จัดการ และฝ่ายบริหาร การสังเกต กระบวน การตั้งคำถามรวมถึงอะไรที่ผลิตเป็น โครงสร้าง จะใช้โครงสร้างอย่างไร และจะวิวัฒนาการ หรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการให้ความสนใจกับ ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับกระบวนการที่ถูกใช้ในหลายๆ ขอบเขต ซึ่งเป็นความร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนวิธีการของการศึกษาสำหรับกระบวนการที่ถูกเสนอและแตกต่างจากมาตรฐานประยุกต์กับกระบวนการวิจัย ข้อโต้แย้ง เหล่านี้จะถูกใช้แสดงถึงการวิจัยในการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีการปฏิบัติการใหม่ที่เอาชนะปัญหาที่รุนแรงที่เป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร

พัน และ ซิดนีย์ (Pun and Sydney. 2005 : 49 - 71) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้วยแบบจำลองการวัดผลสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการบริหารงาน พบว่า ความสำคัญของตัวชี้วัดองค์กรที่มีความสำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงาน ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการศึกษารูปแบบการชี้วัดเพื่อช่วยเหลือองค์กรต่างๆ ด้วยการสร้างสรรค์และทำการเปรียบเทียบแบบจำลองการดำเนินงานด้วยวัตถุประสงค์ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานซึ่งได้ทำการพิสูจน์จากทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานหลายๆ เล่มเพื่อให้เชื่อมโยง ไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการขององค์กร

กาวานาฟ และอาชมาซี (Kavanagh and Ashkamasy 2006 : 82 - 88) ได้ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงพบว่า สิ่งแรกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จก็คือ การปรับโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้อำนาจในองค์กรมีการผสมผสานด้านการรับรู้ถึงกระบวนการยึดถือ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรเกี่ยวกับการสื่อสารถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้นำองค์กรจะต้องทำการตัดสินใจและพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีความรู้ความสามารถ และเรียนรู้ถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะช่วยให้แน่ใจว่าภาวะผู้นำภายในของตนสามารถยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลง

บาโลแกน (Balogun. 2006 : 29 - 49) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเป้าหมายของกลยุทธ์และผลลัพธ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า พบว่า มีการกำหนด

เป้าหมายของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารระดับกลาง ที่เกิดการควบคุมของผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้ เป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ เพราะว่าแนวทางของการปรับเปลี่ยนแปงมีแผนในการแก้ไขต่อการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง เป้าหมายของการศึกษาต้องการเชื่อมโยง Mahasarakham University ระหว่างการรับการปรับเปลี่ยนแปงและสิ่งที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอันเกิดจากกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ดังนั้น ถ้าหากไม่มีความรู้ขั้นสูงแล้ว ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการปฏิบัติงานได้ จะเกิดการก้าวถอยการทำงานระหว่างกัน การจูงใจที่ดีในการทำงานควรจะมีการสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างวันของการทำงาน

แทปลิน (Taplin. 2006 : 284 - 301) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พบว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและการตอบสนองต่อความแตกต่างในการบริหารซึ่งใช้การเปลี่ยนแปลง 7 ด้าน ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงบริษัทข้ามชาติเกี่ยวกับเสื้อผ้า เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงทางเศรษฐกิจและบริษัทได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงและมีความยืดหยุ่นของเครื่องจักรในการผลิตที่สูงสุดซึ่งการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้มีคุณภาพสูงและดีที่สุด พบว่าการบริหารกลยุทธ์และการประยุกต์การทำงานด้วยการเปลี่ยนแปลง ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรมีมากกว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการศึกษาครั้งนี้มีอุปสรรคบางอย่างที่เกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร มีการข้อจำกัดเกี่ยวกับการผลิต และการบริหารงานการเปลี่ยนแปลง

จากงานวิจัยดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนจะนำประเด็นใดมาเป็นหลักการดำเนินชีวิต เช่น ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ค่าตอบแทน โดยใช้ประสบการณ์การทำงาน เช่น เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน เป็นตัวชี้วัด องค์กรต้องดำเนินการให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ โดยการนำกลยุทธ์ต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งและผู้จัดการจะได้้นำแนวคิดและทฤษฎี มาเป็นประโยชน์ และแนวปฏิบัติในองค์กร ในเรื่องของการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ในองค์กร