

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ นำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การศึกษา
2. สมมุติฐานการศึกษา
3. วิธีดำเนินการศึกษา
4. สรุปผลการศึกษา
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของสำนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของสำนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของสำนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
5. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการศึกษา

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

วิธีดำเนินการศึกษา

1. กรอบแนวคิดในการศึกษา

การวิจัยนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทำการศึกษาเนื้อหา ดังนี้

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

1.2 ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษามาจาก มัลลิกา ดันสอน (2544 : 118-121)

1.3 ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยศึกษามาจาก วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2554 : 77-79)

2. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนทั้งสิ้นรวม 248 คน (โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง. 2552 (๗) : 36)

3. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 153 คน ได้มาโดยอาศัย สูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยาโมเน (Yamone. 1973 อ้างถึงใน วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ. 2553 : 114)

4. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

4.1.1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

4.1.2 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการทำงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

5. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบไปด้วย รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร จำนวน 31 ข้อ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 23 ข้อ

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะใน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปดังต่อไปนี้

6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ และรายได้ต่อเดือน โดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

6.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการศึกษา

6.3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครสำนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการประมวลผลทางหลักสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการศึกษา สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

6.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อทราบภาพรวมเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปผลการศึกษาเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษาในครั้งนี้ตามลำดับไว้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรส มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี มีการทำงานอยู่ในตำแหน่งพนักงานรายเดือนต่ำกว่าหัวหน้ากอง และมีรายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาทต่อเดือน

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

2.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

2.1.1 ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานปฏิบัติงานตามแนวทางการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาพรวม และการเปลี่ยนแปลงเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานให้มีความชัดเจน ตามลำดับ

2.1.2 ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงทำให้ระดับสายงานบังคับบัญชาสั้นลงและมีความชัดเจนมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารงานและประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ตามลำดับ

2.1.3 ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน การใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้ทำงานได้ในปริมาณมากและถูกต้องมากยิ่งขึ้น และองค์กรนำ อุปกรณ์เครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

2.1.4 ด้านการการเปลี่ยนแปลงบุคลากร พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการ เปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้ การติดต่อ ประสานงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้ พนักงานมีทักษะและความชำนาญในแต่ละงานเพิ่มขึ้น และมีการรับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานมากขึ้น ตามลำดับ

2.1.5 ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ มากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ พนักงานทำงานโดยยึดหลักความ ถูกต้องและคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กร และพนักงานมีการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตามลำดับ

2.2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตาม ค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความเข้าใจและ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

2.2.1 ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานยาสูบใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านความ เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้

ดังนั้น พนักงานเชื่อมั่นว่าการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรก้าวทันการ
แข่งขันของโลกในยุคปัจจุบัน พนักงานปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ พนักงานเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลง
องค์กรจะทำให้คุณภาพการทำงานดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และพนักงานสามารถรับรู้
และเข้าใจข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างดี ตามลำดับ

2.2.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานอาสาสมัครในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วน
ร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับ
มากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงาน
ให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรด้วยความเต็มใจ พนักงานเชื่อว่าการให้
พนักงานมีส่วนร่วมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น องค์กรเปิดโอกาส
ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา ปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น
และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
อย่างเต็มที่ ตามลำดับ

2.2.3 ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานอาสาสมัครในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับตัวต่อ
การเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุก
ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงาน
สามารถปรับ เปลี่ยนวิธีการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปขององค์กรเป็นอย่างดี
พนักงานสามารถเรียนรู้การปรับตัวเข้ากับแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้เป็นอย่างดี
พนักงานเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีและด้านต่างๆ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของ
องค์กรอยู่เสมอ และพนักงานปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับการ
เปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรอยู่เสมอ ตามลำดับ

2.2.4 ด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า
พนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยน
แปลงด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
ได้ ดังนี้ พนักงานมีความภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานเอาใจใส่ด้วยความ
ความขยันหมั่นเพียร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานปฏิบัติงาน

ตามกฎ ระเบียบ และศรัทธาในแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นอย่างดี และพนักงานสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดตามลำดับ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และด้านการให้บำเหน็จรางวัล ตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

3.1 ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจงานที่ทำเป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าที่เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาชี้ค้ำหลักความยุติธรรมและขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์ และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ตามลำดับ

3.2 ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และปานกลาง 1 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานได้รับความไว้วางใจและความช่วยเหลือจากเพื่อร่วมงานเป็นอย่างดี พนักงานมีความเห็นว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานมีความเห็นว่าองค์กรได้รับความเชื่อถือจากบุคคลภายนอก และองค์กรมีเกณฑ์ในการพัฒนาความคิดความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ(ขึ้นพิเศษ)ด้วยความยุติธรรม ตามลำดับ

3.3 ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการทำงาน พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลัก และองค์กรมีจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน ตามลำดับ

3.4 ด้านการให้บำเหน็จรางวัล พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และในระดับปานกลาง 1 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์กรมีการพิจารณาโบนัสให้กับพนักงานทุกปี สวัสดิการต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดให้มีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง และพนักงานมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามลำดับ

3.5 ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์กรมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน พนักงานมีห้องปฏิบัติงานที่ถูกจัดไว้อย่างเป็นสัดส่วน สภาพแวดล้อมโดยรวมของสถานที่ทำงานมีความสะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบเรียบร้อย และการปฏิบัติงานประจำวันมีสภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ตามลำดับ

3.6 ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากจำนวน 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลางอยู่ 1 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีการตรวจสุขภาพประจำปี และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพให้กับพนักงาน สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รอบบริเวณมีบรรยากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นเหม็นรบกวน สถานที่ทำงานไม่มีเสียงรบกวนที่ดังมากจนเกินไป และห้องปฏิบัติงานมีอุณหภูมิที่พอเหมาะไม่ร้อนจัดหรือเย็นจัดเกินไป ตามลำดับ

4. ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ด้าน ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และนำมาถอดอรรถประโยชน์เชิงเส้นตรงและสร้างสมการถดถอยตัวแปรตาม 1 ตัวแปร คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากตัวแปรอิสระจำนวน 9 ด้าน สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

4.1 ข้อมูลค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) จำนวน 9 ตัว กับตัวแปรตาม จำนวน 1 ตัว มีความสัมพันธ์กับตัวแปร (Y) สรุปได้ดังนี้ ตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกทั้งหมด จำนวน 9 ตัวแปร และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรอิสระด้วยกัน พบว่า ตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปรไม่มีคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน 0.85 โดยส่วนใหญ่จะมีตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับปานกลาง มีตัวแปรอิสระ จำนวน 1 คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ($X_{1,1}$) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ($X_{1,2}$) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.71

4.3 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิเคราะห์แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมดพบว่า

4.3.1 ตัวแปรอิสระ(X) ที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีความสัมพันธ์พหุคูณกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) เท่ากับ 0.75 ($R = 0.75$) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 9 ตัวรวมกัน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 75.00

4.3.2 ตัวแปรอิสระ(X) ที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการผันแปรกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) เท่ากับ 0.57 ($R^2 = 0.57$) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปร สามารถอธิบายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 57.00

4.3.3 เมื่อปรับค่า R^2 แล้ว ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการผันแปรกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) เท่ากับ 0.52 ($Adj. R^2 = 0.52$) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปร สามารถอธิบายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 52.00

4.3.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตาม ในแบบคะแนนมาตรฐานมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ($X_{1,2}$, $b = 2.16$)
- 2) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,3}$, $b = 1.99$)
- 3) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ($X_{1,5}$, $b = 1.86$)
- 4) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,2}$, $b = 1.21$)

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) คือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,3}$) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ($X_{1,2}$) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ($X_{1,5}$) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,2}$) นั่นคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,3}$) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ($X_{1,2}$) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ($X_{1,5}$) และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,2}$) เปลี่ยนไป 1 หน่วย จะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปลี่ยนแปลงสูงขึ้น 1.99 หน่วย 2.16 หน่วย 1.86 หน่วย และ 1.21 หน่วย ตามลำดับ

ส่วนตัวแปรอิสระอีก 5 ตัวแปร มีจำนวน 2 ตัวแปร ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ($X_{1,4}$) และความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,4}$) และตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร ไม่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ($X_{1,1}$) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ($X_{1,3}$) และความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,1}$)

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันประกอบไปด้วยลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน จากแบบสอบถาม 153 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเพียง จำนวน 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 42.48 และในการศึกษาครั้งนี้จะกำหนดให้แบบสอบถามที่มีผู้ตอบทั้งหมด 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อนำมาพิจารณารายละเอียด ทั้งโดยรวมและรายด้าน กับรายด้านจำแนกเป็นรายชื่อ สามารถ สรุปได้ดังนี้

5.1 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ จดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้บำเหน็จรางวัล ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติตามลำดับ เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ ดังนี้

5.1.1 ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อใต้บังคับบัญชา ที่มี

ผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาริหารงานไม่ชัดเจน ไม่โปร่งใส และยังมีระบบพวกพ้อง ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความพอใจมากกว่าความเหมาะสม ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน แต่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลในการตัดสินใจ และผู้บังคับบัญชาสั่งให้ปฏิบัติงานโดยไม่ยึดระเบียบและไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ตามลำดับ

5.1.2 ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อขวัญ

และกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมแต่ละสาขางาน รองลงมา คือ บุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง และพนักงานขาดจิตสำนึก ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน ตามลำดับ

5.1.3 ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ที่มีผลกระทบต่อ

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ ไม่มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง รองลงมา คือ พนักงานไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง พนักงานได้รับข่าวสารภายในไม่ทั่วถึง จำนวน 12 คน การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และการกำหนดทิศทางในการทำงานไม่ชัดเจน ตามลำดับ

5.1.4 ด้านการให้บำเหน็จรางวัลที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจใน

การปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ความสำคัญกับบุคคลบางกลุ่ม รองลงมา คือ เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาไม่เหมาะสม ตามลำดับ

5.1.5 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและ

กำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การทำงานแบบระบบพวกพ้อง รองลงมา คือ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานค่อนข้างเก่าและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ภูมิทัศน์ไม่สวยงามทันสมัย และการเลื่อนขั้นไประดับสูงขึ้นช้า ตามลำดับ

5.1.6 ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล มีข้อจำกัดการใช้อุปกรณ์ในการรักษามากเกินไป รองลงมา คือ มีการตรวจสุขภาพเพียงปีละ 1 ครั้ง และพนักงานยังมีการสูบบุหรี่ในบริเวณห้องทำงาน ตามลำดับ

เมื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดเป็นค่าความถี่แสดงเป็นร้อยละ ทั้งโดยรวมและแสดงเป็นรายด้าน กับรายด้านจำแนกเป็นรายข้อ ดังนี้

5.2 พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน จำนวน รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้บำเหน็จรางวัล ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน และความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ ดังนี้

5.2.1 ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานชัดเจนและโปร่งใสไม่มีระบบพวกพ้อง ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานตามความเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานและมอบอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานบางส่วนหรือทั้งหมด ผู้บังคับบัญชาควรใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจ และผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติงาน โดยยึดระเบียบและแผนที่วางไว้ ตามลำดับ

5.2.2 ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ ควรแบ่งแยกสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสายงานอย่างเป็นระบบ รองลงมา คือ จัดหาบุคลากรในการทำงานให้เพียงพอ งานที่ได้รับมอบหมายควรมีปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่ง และปลูกฝังค่านิยมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงาน ตามลำดับ

5.2.3 ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะ

เฉพาะด้านให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง จัดอบรมให้พนักงานเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง จัดให้พนักงานได้รับข่าวสารภายในอย่างทั่วถึง จัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และกำหนดทิศทางการทำงานให้ชัดเจน ตามลำดับ

5.2.4 ด้านการให้บำเหน็จรางวัลที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรกระจายอย่างทั่วถึง รองลงมา คือ จัดสรรเงินเดือนที่ได้รับให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และควรจัดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาอย่างเหมาะสม ตามลำดับ

5.2.5 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การทำงานเป็นทีมงานมีความสามัคคี โปร่งใส รองลงมา คือ จัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน จัดภูมิทัศน์ให้มีความสวยงามเหมาะสมและทันสมัย และมีการสอบเลื่อนขั้น ไประดับสูงขึ้น ตามลำดับ

5.2.6 ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ จัดให้ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลมีการใช้อุปกรณ์ในการรักษามากขึ้น รองลงมา คือ ให้พนักงานที่มีการทำงานที่มีความเสี่ยงรับการตรวจสุขภาพเพิ่มขึ้น และจัดบริเวณในการสูบบุหรี่ไว้อย่างเป็นทางการเป็นส่วน ตามลำดับ

อภิปรายผล

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. สมมติฐานข้อ 1 : พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า พนักงานขององค์กรยังไม่มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ทำให้ทุกคนในองค์กรมีการได้รับประโยชน์ หรือเสียประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งในองค์กรมักมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ แต่บางส่วนขาดความรับผิดชอบ ขาดความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ คำนึงแต่สิทธิที่พึง

มีฟังก์ชันได้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์กรจึงต้องเปิดโอกาสพนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ ทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา ทันท่วงทีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อให้การเจริญเติบโต และอยู่รอดขององค์กรต่อไป

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา เรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรในการร่วมมือกัน ปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านหนึ่ง ของ นุต (Nutt. 2003 : 147-193) จากการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ๆ หนทางหนึ่งในการแนะนำคำถามเหล่านี้คือการให้ความสนใจกับ ความร่วมมือในการปรับปรุงโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับผลลัพธ์กับกระบวนการที่ถูกใช้ในหลายๆ ขอบเขต ซึ่งเป็นความร่วมมือกันปรับปรุงโครงสร้าง ส่วนวิธีการของการศึกษาสำหรับกระบวนการที่ถูกเสนอ และแตกต่างจากมาตรฐานประยุกต์กับกระบวนการวิจัย ข้อโต้แย้ง เหล่านี้จะถูกใช้แสดงถึงการวิจัยในการปรับปรุงโครงสร้าง ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงทฤษฎีการปฏิบัติการใหม่ที่เอาชนะปัญหาที่รุนแรงที่เป็นที่สนใจของฝ่ายบริหาร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮาวเวล (Howell. 1993 : 891-902) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและทีมงาน โดยมีความพึงพอใจและความพยายามในการทำงานสูงขึ้น และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา โดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนพร้อมกับการสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบแสดงให้เห็นถึงความท้าทาย ความน่าสนใจ และแนวคิดที่ดีต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมว่าสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้ กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาหาวิธีการแก้ไข ปัญหา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้ได้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีความสามารถในการทำงาน สร้างแรงบันดาลใจและให้กำลังใจอยู่เสมอ เป็นผู้ฟังที่ดีไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว มีข้อเสนอแนะเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย และมีความเหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฌ็อง-ฌัก แอ็องท์ (2552 : 258-261) ที่กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญของการอยู่รอดขององค์กรและจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะมีผลกระทบโดยตรงต่อบุคลากร องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและหาเทคนิคใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร และเพื่อเสริมสร้างทัศนคติและความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. สมมติฐานข้อ 2 : พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า การเปลี่ยนแปลงระบบหรือแนวทางการปฏิบัติงาน จะต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ การให้ความร่วมมือ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเป็นสำคัญ การเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้ หากองค์กรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ไม่ชัดเจนและเพียงพอ ดังนั้นเพื่อให้พนักงานเกิดการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงควรมีการแจ้งข่าวสารข้อมูลให้พนักงานได้ทราบทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและตอบข้อสงสัยแก่พนักงาน ทำให้เกิดความเข้าใจ พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นต่างๆ เข้ามาปรับปรุงแนวทางการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดการยอมรับ และนำมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย โดยเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีการเจรจาและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 118-121) ได้กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อที่จะนำองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่พนักงาน โดยฝึกอบรมให้ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงและจัดระบบช่องทางการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะพนักงานที่ได้รับผลกระทบเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง และยังสอดคล้องแนวคิดของ ัญญพันธ์ เจริญนันท และ จิตยาพร เสมอใจ (2548 : 302) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า ซึ่งมักเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกัน โดยที่การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างหนึ่งอาจจะสร้างความต้องการหรือผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบอย่างอื่น โดยที่สามารถระบุขอบเขตที่สำคัญๆ ของการเปลี่ยนแปลงองค์การจากรอบความคิดในการเปลี่ยนแปลง (Framework of Change) ที่

ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การเปลี่ยน โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงบุคคล การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม นอกจากนี้แล้วยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Kavanagh and Ashkanasy, 2006 : 82 - 88) ใ้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรและการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จก็คือ การปรับโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการผลิตผลงานด้านการรับรู้ถึงกระบวนการยึดถือ และการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรเกี่ยวกับการสื่อสารถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงจะต้องทำการตัดสินใจและพิจารณาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรมีความรู้ความสามารถ และเรียนรู้ถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะทำให้นักกลภายในองค์กรยอมรับเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์กร

3. สมมติฐานข้อ 3 : พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะมีปัจจัยมากระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถซึมซับอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นความรู้สึกทางจิตใจที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย หากมีการส่งเสริมขวัญให้ดี เช่น การให้ผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้ามหากขวัญต่ำ ก็จะทำให้เกิดปัญหาความกังวลใจขึ้น เกิดความระแวง ขาดความสามัคคีในการทำงาน ขาดความเชื่อมั่นในองค์กร และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยรวมในที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วงศ์พัฒนา ศรีประเสริฐ (2554 : 77-79) ที่กล่าวไว้ว่า ในการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะขวัญดีจะเป็นตัวกำหนดหรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และในทางตรงกันข้าม หากขวัญไม่ดีก็ทำให้บุคคลเกิดความท้อถอย หหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ของ บุญสืบ
มะปร่างหวาน (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยรวมและราย
ด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงได้แก่ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัย
ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับการสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานในองค์กรเพื่อให้เกิดผลกระทบกับขวัญ
และกำลังใจและจะมีผลเสียต่อการปฏิบัติงานไปด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง ความ
พอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจ ขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานใน
โรงงานอุตสาหกรรมลาดกระบัง ของ วิญญัติ สุทธิวิเศษ (2546 : บทคัดย่อ) ผลการศึกษาพบว่า
ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจในการ
ติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการ
ทำงานมีความสัมพันธ์ กับขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4. สมมติฐานข้อ 4 : การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีผลต่อขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระ(X) ที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีความสัมพันธ์
กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(Y)
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 75.00 ซึ่ง
การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
ยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 4 ตัวแปร
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ($X_{1,2}$) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,3}$) การ
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ($X_{1,5}$) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ($X_{2,2}$) ซึ่งสอดคล้องกับ
สมมติฐานที่กำหนดไว้

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจในการ
เปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้าน โครงสร้าง เช่น การ
ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือกระบวนการทำงาน รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่ง
พนักงานยังไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ เนื่องจากไม่มีการรับรู้ข่าวสารที่
ชัดเจนและเพียงพอ และไม่พยายามหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ดังนั้นการ
ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของพนักงานให้หันมาให้ความร่วมมือและเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง
อย่างเต็มใจนั้น องค์กรจึงจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้ให้ข้อเสนอแนะในการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเต็มที่ และเมื่อการเปลี่ยนแปลงดำเนินการได้สำเร็จ พนักงานก็

จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ เสรี วงษ์มณฑา (2548 : 147) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ องค์กรจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรและสมาชิกขององค์กรหลังการเปลี่ยนแปลง ให้ข้อมูลพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่บ่งชี้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง แล้วชี้ทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่ดีให้พนักงานเห็นและยอมรับที่จะก้าวไปในทิศทางการเปลี่ยนแปลงโดยรวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินกิจกรรมในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเกิดการปรับตัว และที่สำคัญคือ การสร้างสมดุลระหว่างการกำหนดทิศทางให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นบรรลุเป้าหมาย และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ คลิฟ (Cliff. 2003: Abstract) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง Management style in a large city police department and its effect on the morale of front line officers: The case of Detroit (Michigan) ได้ทำการศึกษาวิจัย โดยนำรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเป็นสำคัญ) ขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ซึ่งความเป็นผู้นำไม่สำคัญ) ซึ่งรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ในอดีต) มีผลในด้านบวกต่อขวัญกำลังใจต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยมีความเหมาะสมกับองค์กรทางทหารที่เป้าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจและความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาที่ค้นพบ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาใน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นเกี่ยวกับการนำผลการศึกษาไปใช้ และประเด็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการทำการศึกษารั้งต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

ผู้ศึกษาได้นำผลการศึกษาบางประการเพื่อเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้ ดังนี้

1.1.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่มีประเด็นที่สำคัญที่เป็นประโยชน์ คือ

1) ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร สำนักงานยาสูบในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1) ควรมีการรับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานอย่างเปิดกว้างมากขึ้น เพราะพนักงานรุ่นใหม่จะมีมุมมองในการทำงานที่แตกต่าง มีการพัฒนาตนเองให้เข้ากับระบบงานใหม่ๆ ได้ดี มีความมั่นใจในตนเอง และมีแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุงวิธีการทำงานทำให้ผลการทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.2) ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความชำนาญในงานเพิ่มขึ้นในแต่ละสายงานอย่างเหมาะสม และสามารถใช้ได้จริงในระบบการทำงาน เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านธุรการและบัญชี และด้านการเกษตร เป็นต้น

2) ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี องค์กรควรจัดหาและนำ

อุปกรณ์เครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้นจะทำให้การทำงานสามารถทำงานได้ในปริมาณที่มากและมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และประหยัดเวลาเพิ่มขึ้น

3) ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

3.1) องค์กรควรมีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน คือ การให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานที่ได้รับมอบหมายสามารถตัดสินใจได้เองเมื่องานนั้นๆ เกิดปัญหาขึ้น ทำให้งานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

3.2) องค์กรควรปรับให้ระดับสายงานบังคับบัญชาสั้นลงและมีความชัดเจนมากขึ้น ในการสั่งการของงานแต่ละประเภทควรกระชับมากขึ้น และเวียนให้ทราบเฉพาะพนักงานที่มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง ทำให้การใช้ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนแล้วเสร็จสั้นขึ้น

1.1.2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่มีประเด็นที่

สำคัญที่เป็นประโยชน์ คือ

1) ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง พนักงานสำนักงาน

ยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1) ควรได้รับรู้ข่าวสาร และมีความเข้าใจข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างชัดเจน โดยองค์กรต้องทำการประชาสัมพันธ์ให้ทราบอย่างทั่วถึง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงใดๆ เกิดขึ้นในองค์กร

1.2) ควรจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะทำให้คุณภาพการทำงานมั่นคงขึ้น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางต่างๆ นำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในแนวทางที่คิดออกมาร่วมกัน ความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำจะมีมากกว่าการรับคำสั่งให้ทำอย่างเดียว

2) มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดหาแนวทางต่างๆ จะทำให้มีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม นอกจากนั้นยังนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในแนวทางที่คิดออกมาร่วมกัน ความมุ่งมั่นและความตั้งใจที่จะทำจะมีมากกว่าการรับคำสั่งให้ทำ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

1.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่มีประเด็นที่สำคัญที่เป็นประโยชน์ คือ

1.2.1 การให้บำเหน็จรางวัลแก่พนักงาน สำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1) ควรปรับให้พนักงานมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสามารถ ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนเงินเดือนมีความคล่องตัวในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงาน ได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

2) สวัสดิการต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดให้มีความเหมาะสม เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลปัญหาห่วงใยทั้งในส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด

1.2.2 สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ควรจัดให้ห้องปฏิบัติงานในแต่ละสายงานมีอุณหภูมิที่พอเหมาะ ไม่ร้อนจัดหรือเย็นจัดเกินไปตามแต่ละสายงานมีความจำเป็น และไม่มีเสียงรบกวนที่ดังมากจนเกินไป มีบรรยากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นเหม็นรบกวน เพราะเมื่อสถานที่ทำงานมีบรรยากาศที่ดีแล้วจะส่งผลไปยังสุขภาพร่างกายและอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้มีสมาธิและความสุขในการปฏิบัติงาน งานก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยลงด้วย

1.2.3 สภาพแวดล้อมของการทำงาน

- 1) ควรจัดให้การปฏิบัติงานประจำวันมีสภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ อุปกรณ์ทุกชนิดต้องดูแลให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมใช้งาน มีการจัดอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานอย่างเป็นระเบียบ สวยงาม สามารถหยิบใช้ได้สะดวก รวมไปถึงการจัดวางเครื่องใช้ไฟฟ้า ไม่ให้เสี่ยงต่อการเกิดไฟฟ้าดูด ไฟฟ้าช็อต
- 2) ควรจัดให้สภาพแวดล้อมโดยรวมด้วยการปรับภูมิทัศน์ของสถานที่ทำงานมีความสะอาด ร่มรื่น และสวยงามอย่างเหมาะสม

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะบางประการที่จะสามารถนำไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ด้านข้อมูลในการทำการศึกษารั้งต่อไป ดังนี้

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ควรศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง อย่างละเอียด เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

2.1.2 ควรศึกษากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ด้านมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง อย่างละเอียดและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานเข้าใจแนวทางการเปลี่ยนแปลงและลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลง หลังจากนั้นพนักงานก็就会有ความพร้อมที่จะปฏิบัติตาม และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ ในที่สุด

2.2 จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขวัญและกำลังใจน้อยที่สุด คือ ด้านการให้บำเหน็จรางวัล ด้านสวัสดิการต่างๆ ที่องค์กรจัดให้กับพนักงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในประเด็นดังกล่าว เพื่อจะได้ทราบถึงขวัญกำลังใจของพนักงานว่าอยู่ในระดับใด แล้วหาวิธีการที่จะเสริมสร้างและรักษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้คงอยู่เสมอ