

การศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด:

กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด



การศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด :
กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด



การศึกษาเฉพาะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2552



© 2552
กวิสรา แซ่ลิ่ม
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การศึกษาเฉพาะบุคคลนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เรื่อง การขอรับระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด กรณีศึกษา ดิคอม กรู๊ป จำกัด

ผู้วิจัย น.ส. กวิสรา แซ่ลิ้ม

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ)

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

(ดร. สุदारัตน์ ดิษยวรรณะ จันทรวัดนากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 20 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2552

กวิสรา แซ่ลิ่ม.ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,มิถุนายน 2552 ,บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
การศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด :

กรณีศึกษาบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด (88 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อ ประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) กรณีศึกษาบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP และศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทียบกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลทัศนคติ และ กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 235 คน ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปร

โดยใช้สมมติฐานดังนี้

1. ลักษณะประชากรศาสตร์สัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร
2. ทัศนคติของพนักงานสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร
3. กลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการปรับพฤติกรรมพนักงานสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร

สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ด้านประชากรศาสตร์ มีการวิเคราะห์ 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ สาขาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน พบว่ามีเพียงข้อมูลระดับการศึกษาเท่านั้นที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร นอกนั้นมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร แต่อยู่ในระดับต่ำ
2. ด้านทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHP พบว่าระดับทัศนคติพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHPแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน อยู่ในระดับต่ำ

3. ด้านกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยน พบว่า ระดับทัศนคติต่อกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานแตกต่างกันส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารแตกต่างกัน

โดยมีการวิเคราะห์กลยุทธ์รายด้านดังนี้

3.1 การใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน

3.2 การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน

3.3 การใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน

3.4 การใช้การให้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน กลยุทธ์ทุกข้อมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารอยู่ในระดับต่ำ

โดยมีข้อเสนอแนะสำหรับการบริหารองค์กรที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารควรดูแลอย่างใกล้ชิดให้ข่าวสารต่างๆอย่างชัดเจนและถูกต้อง ให้กำลังใจพนักงาน และทำให้พนักงานรู้สึกถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลดีต่อพนักงาน รวมทั้งให้มีความรู้สึกร่วม และหลังจากได้มีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารไปแล้วเต็มรูปแบบ ควรทำการศึกษาพฤติกรรมของพนักงานอีกครั้งเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้มีอาจสำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ ถ้าปราศจากบุคคลเหล่านี้
ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจวบ เพิ่มสุวรรณ ที่กรุณาให้คำปรึกษา
แนะนำและความช่วยเหลือ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนรายงานการศึกษานี้
เสร็จลุล่วงได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามด้วย
ความเต็มใจซึ่งทำให้รายงานฉบับนี้สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานและพัฒนาบริษัท
ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ต่อไปได้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน รวมทั้งเพื่อนร่วมงานฝ่ายการตลาด บริษัท ดีคอม กรุ๊ป
จำกัด ที่ให้กำลังใจ และให้ความช่วยเหลือต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำรายงานการศึกษานี้
เสร็จสมบูรณ์

และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณ พ่อ กับ แม่ สำหรับความเอาใจใส่ห่วงใยและ
สนับสนุนให้ได้รับการศึกษาเป็นอย่างดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณเพื่อนๆที่รักทุกคนที่กระตือรือร้นถามไถ่ความคืบหน้า คอยลุ้นให้เกิด
ความสำเร็จในครั้งนี้ และขอบคุณ คุณนพดล พลายระหาญ กำลังใจพิเศษที่คอยให้ความช่วยเหลือ
คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ รวมถึงความเอื้ออาทรที่มีให้กันเสมอมา

กวิสรา แซ่ลิ่ม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
 บทที่	
1. บทนำ	
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
ปัญหาคำถามวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
กรอบแนวความคิด	5
สมมติฐานการวิจัย	5
ประโยชน์ของการนำไปใช้	6
นิยามคำศัพท์	6
2. แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ประวัติและความเป็นมาของบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด	11
ระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด	
(Balance Management for High Performance)	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ	22
แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง	28
แนวคิดและทฤษฎีการต่อต้านการและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	31
กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ของ จอห์น คอตเตอร์ และ ลีโอนาร์ด เซลซิงเกอร์	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41

สารบัญ(ต่อ)

	บทที่
	หน้า
3. ระเบียบวิธีวิจัยการศึกษา	43
ประชากร	43
กลุ่มตัวอย่าง	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การคุ้มครองสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	46
เกณฑ์การให้คะแนนตัวแปร	47
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	51
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	72
รายงานอ้างอิง	
ภาคผนวก	
แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย	

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 1	ตารางแสดงการกระจายแบบสอบตามไปยังกลุ่มตัวอย่าง	45
ตารางที่ 2	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกสาขาปฏิบัติงาน	54
ตารางที่ 3	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	54
ตารางที่ 4	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	55
ตารางที่ 5	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกตามเพศ	55
ตารางที่ 6	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกอายุ	56
ตารางที่ 7	แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกระดับการศึกษา	56
ตารางที่ 8	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนทัศนคติ ของพนักงานบริษัท ดี คอมกรุ๊ป จำกัด	57
ตารางที่ 9	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้ กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร	59
ตารางที่ 10	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้ กลยุทธ์การมีส่วนร่วม และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรองการตกลงเห็นด้วย	60
ตารางที่ 11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้กลยุทธ์ การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนการจัดกระทำและการร่วมมือ	61
ตารางที่ 12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้กลยุทธ์ การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน	62
ตารางที่ 13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ดีคอมกรุ๊ป จำกัด	63
ตารางที่ 14	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างอายุกับพฤติกรรมการยอมรับ ระบบบริหาร BMHP	64

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ตารางที่ 15	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการศึกษา กับพฤติกรรม การยอมรับระบบ บริหาร BMHP	64
ตารางที่ 16	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างอายุงานกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหารBMHP	65
ตารางที่ 17	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างตำแหน่งงานกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	66
ตารางที่ 18	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างสาขาปฏิบัติงานกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	66
ตารางที่ 19	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างเพศกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	67
ตารางที่ 20	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ระบบบริหาร BMHPกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	68
ตารางที่ 21	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษา และการติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	68
ตารางที่ 22	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วม และส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	69
ตารางที่ 23	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	70
ตารางที่ 24	แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับ อย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนกับพฤติกรรม การยอมรับระบบบริหาร BMHP	71

สารบัญภาพ

ตารางที่		หน้า
ภาพที่ 1	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	5
ภาพที่ 2	โครงสร้างบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด	11
ภาพที่ 3	โครงสร้างหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่าย	12
ภาพที่ 4	โครงสร้างบริหารงานผ่านระบบทีม ซึ่งประกอบด้วย 2 ทีมหลัก 14 ทีมย่อย	13
ภาพที่ 5	ภาพแสดงเจตนาของระบบบริหาร BMHP	14
ภาพที่ 6	แนวคิดเรื่อง 8 ฐาน และ Balance Score Cards	16
ภาพที่ 7	ตารางยุทธศาสตร์	19
ภาพที่ 8	ภาพแสดงรูปแบบผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ	20
ภาพที่ 9	โมเดลกระบวนการทำงาน BMHP	21
ภาพที่ 10	แสดงองค์ประกอบของทัศนคติจากหนังสือ พฤติกรรมองค์การ (สมัยใหม่)	25

บทที่ 1

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ความเคยชินเป็นสิ่งที่มียู่ในธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน จะมากน้อยก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรม การปฏิบัติ ความเคยชินเป็นสิ่งที่ถูกยึดติดได้ง่าย รวมทั้งยังเป็นสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยิ่งยึดติดกับความเคยชินมากเท่าไร การเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งที่น่ากลัว น่ากังวลมากขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะถ้าตัวเราต้องเป็นผู้ที่ต้องเปลี่ยนแปลง แม้จะรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่งสิ่งดีๆ ก็ยังเป็นเรื่องที่ต้องทำใจพอสมควรกว่าจะปรับตัวให้ยอมรับ ถึงแม้ว่าภายในใจอาจจะชอบคิดที่จะทำอะไรแปลกใหม่ มองหาสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเพื่อสร้างความตื่นเต้น แต่เมื่อถึงเวลาที่ต้องลงมือปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ เหล่านั้น เรากลับไม่อยากเป็นผู้ทำ และมักจะมีเสียงสะท้อนภายในว่า หน้าที่ของการทำสิ่งใหม่ๆ เป็นสิ่งที่ต้องใช้ความพยายามมากกว่าเดิม ใช้เวลามากกว่าเดิม และเป็นหน้าที่ของผู้อื่น ใครก็ได้ที่ไม่ใช่ตัวเรา

จากเนื้อความด้านบน เมื่อองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลง ควรตระหนักถึงแนวโน้ม พฤติกรรมต่อต้านของพนักงานหรือผู้ที่ต้องถูกเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารก็ควรที่จะต้องเข้าใจความกังวลของพนักงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปด้วยดี

บริษัทดีคอม กรุ๊ป จำกัด เป็นบริษัทตัวแทนจำหน่ายอุปกรณ์ต่อพ่วง และ สินค้าด้านไอที ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2530 ด้านความวิริยะและการมีวิสัยทัศน์ที่เฉียบคมของผู้นำคนไทย ซึ่งถือเป็นความภาคภูมิใจของบริษัท ในการเป็นเจ้าของคนไทยคนเดียวของบริษัทใหญ่ติดอันดับ 1 ใน 10 ของอุตสาหกรรม Distributor สินค้าคอมพิวเตอร์

ในช่วงปี (2530 – 2535) ของกิจการมีพนักงานทั้งหมดรวมเพียง 40 คนเท่านั้น การบริหารงานเป็นระบบเก่าแก่ สั่งงาน คัดสินใจ และวางกลยุทธ์ต่างๆ จากเจ้าของคนเดียว ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผลประกอบการในช่วงแรก บริษัทมีผลประกอบการที่ดี ทั้งด้วยจากโอกาสทางธุรกิจในขณะที่สินค้าคอมพิวเตอร์เป็นสินค้าที่ต้องการมากในตลาด และการบริหารงานจากผู้นำที่มีความสามารถ

ในปัจจุบัน (2552) บริษัทมีพนักงานกว่า 500 คน ใช้ระบบบริหารแบบทีม คือแบ่งเป็น 2 ทีมใหญ่คือ ทีมนโยบาย มี 3 ทีมย่อย และทีมปฏิบัติการ มี 11 ทีมย่อย แต่การตัดสินใจต่างๆ ก็ยังมาจากผู้บริหาร คนเดิม คนเดียว ถึงแม้ว่าได้มีการพยายามถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจไปที่ทีมแล้วก็ตาม แต่ด้วยลักษณะการบริหารที่เคยชินจากการขอต้องการตัดสินใจสุดท้ายจาก “นายใหญ่” ผลที่พบคือ การสูญเสียโอกาสทางการตลาดจากการตัดสินใจล่าช้า เพราะเมื่อองค์การใหญ่ขึ้น กระบวนการทำงานต่างๆ ช้าลงขึ้น ปัญหาที่มีมากขึ้น กว่าที่พนักงานจะรายงานปัญหา หรือนำข้อมูลมาปรึกษา ก็ต้องใช้เวลามากขึ้นจนส่งผลเสียให้กับบริษัท ในช่วงปี 2549 บริษัทดิคอม กรุ๊ป จำกัด ได้เริ่มมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร โดยการนำระบบบริหารที่เรียกว่า “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด(Balance Management for High Performance: BMHP)” ซึ่งเป็นระบบที่นำระบบ Balance Score Card มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับองค์การ และด้วยเป็นการบริหารแนวใหม่ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน รวมทั้งเป็นระบบบริหารที่พัฒนาขึ้นมาใช้เองดังนั้นจึงได้มีการจัดตั้งทีมงาน BMHP ที่จะเข้ามาดูแลทั้งการพัฒนา สื่อสารและวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร โดยคณะที่จัดตั้งขึ้นเป็นพนักงานในองค์การที่ ผู้บริหาร(MD) พิจารณาเห็นว่าเหมาะสมมาทำงาน ดังนั้นการลงมือปฏิบัติสำหรับระบบบริหารนี้จึงเป็นแบบ “การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง” Learning by Doing โดยผลที่คาดหวังคือ สามารถเชื่อมโยงการทำงานของทุกฝ่ายในบริษัท โดยสามารถตรวจสอบและแก้ไขได้ในทุกขั้นตอน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การดำเนินการทดลองใช้ระบบบริหาร BMHP ที่ผ่านมาผู้บริหารและพนักงานได้รับการชี้แจงถึงรายละเอียดของระบบบริหารแล้ว แต่ยังไม่สามารถที่จะใช้ระบบบริหารใหม่นี้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยองค์กรยังไม่ได้มีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงว่าเกิดจากสาเหตุใด

จากความสำคัญข้างต้นที่ได้กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึง การยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด : กรณีศึกษา บ.ดิคอม กรุ๊ป จำกัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะทำให้ทราบถึงสาเหตุการต่อต้านของพนักงานบริษัทดิคอม และข้อเสนอแนะที่จะนำมาวางแผนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามที่กำหนดไว้และส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมั่นคง

ปัญหานำวิจัย

- 1) พนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ขอมรับระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP) หรือไม่
- 2) การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)” หรือไม่ อย่างไร
- 3) การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP) ส่งผลกระทบต่อพนักงานของบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด อย่างไร

วัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลส่วนบุคคลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัดในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)”
- 2) ศึกษาถึงทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP)
- 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละด้าน กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัดในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิผลสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้จะศึกษาเฉพาะพนักงาน(ประจำ)บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด จำนวน 350 คน ทุกฝ่าย โดยแบ่งตามสัดส่วนจำนวนพนักงานแต่ละฝ่ายตั้งแต่ระดับ 1 – 6 รวม 350 คน แบ่งเป็น 13 แผนกดังนี้

1. ฝ่ายการตลาด	19 คน
2. ฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์	36 คน
3. ฝ่ายขาย	45 คน
4. ฝ่ายสารสนเทศ	22 คน
5. ฝ่ายบัญชี	20 คน
6. ฝ่ายการเงิน	19 คน
7. ฝ่ายเครดิต	18 คน
8. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	21 คน
9. ฝ่ายธุรการ	33 คน
10. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	21 คน
11. ฝ่ายบริการ	43 คน
12. ฝ่ายจัดส่ง	30 คน
13. ฝ่ายสต็อก	23 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จากจำนวนประชากร 350 คน โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน ตามสูตรของ เกร็กกี และ มอร์แกน

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{350}{1+350(0.05)^2}$$

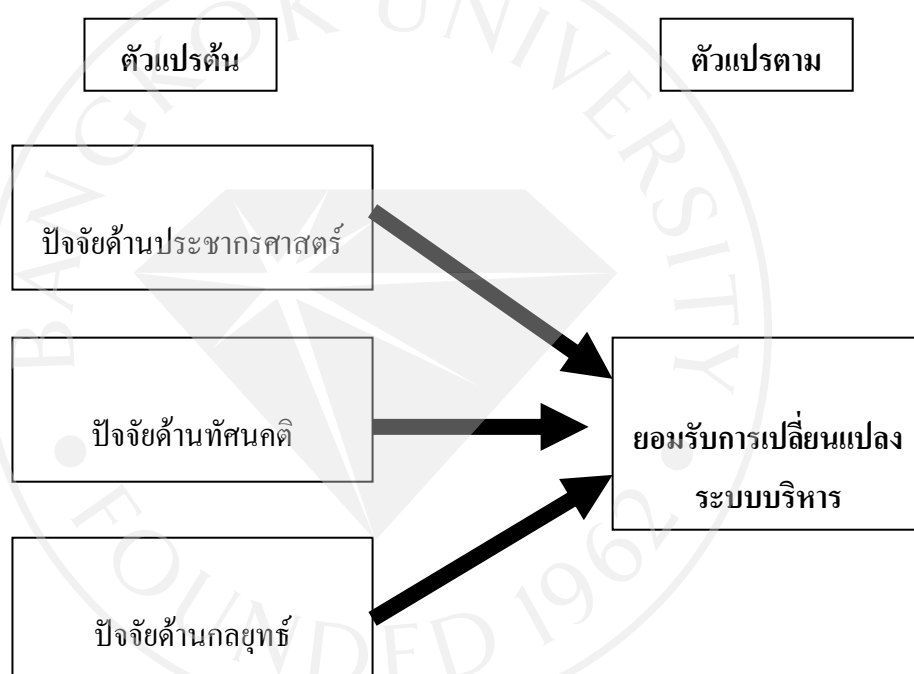
$$= 187$$

ณ ระดับนัยสำคัญร้อยละ 95

กำหนดให้	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	ขนาดของประชากร
	e	คือ	ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดได้ โดยกำหนดความเคลื่อนไหวร้อยละ 5

กรอบแนวความคิด

ภาพที่ 1 : กรอบแนวความคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

H_0 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยด้านทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยด้านทัศนคติมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ประโยชน์ของการนำไปใช้

- 1) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ทีมงาน BMHP บริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ในการเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางบวก นั่นคือ พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ยอมรับการเปลี่ยนแปลงลดการต่อต้าน นำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรโดยการใช้ระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)”

นิยามคำศัพท์

- 1) ทีมงาน BMHP

หมายถึง พนักงานที่ถูกแต่งตั้งจากองค์การให้เป็นผู้ดูแลการพัฒนาและวางแผนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด(Balance Management for High Performance:BMHP)”

- 2) การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

หมายถึงการรับรู้ของพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ต่อวิธีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)” ของทีมงาน BMHP ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงแนวคิด ทักษะ ความคาดหวังและพฤติกรรมของพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ตามแนวความคิดของ Kotter และ Schlesinger (1999) ประกอบด้วยกลยุทธ์ 6 ประเภทคือ

2.1 กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร

หมายถึงวิธีการที่ทีมงาน BMHP ให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารแก่พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ในเรื่องของเหตุผล เป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานและวิธีการดำเนินงาน ผลลัพธ์ที่คาดหวังในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อดำเนินการใช้ระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) โดยการสื่อสารแบบสองทางทั้งแนวดิ่งโดยการที่ทีมงาน BMHP สื่อสารความรู้ลงสู่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง และแนวนอนโดยการที่ทีมงาน BMHP ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดประชุมรายกลุ่ม การแสดงความคิดเห็น การ

บันทึก การรายงาน และการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่นสื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ขององค์กร

2.2 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้อง

หมายถึงวิธีการที่ทีมงาน BMHP เปิดโอกาสให้พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) โดยให้ร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานในกระบวนการพัฒนาระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) ร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ให้อิสระในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นและนำความคิดเห็นที่เสนอไปปฏิบัติ

2.3 กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน

หมายถึงวิธีการที่ทีมงาน BMHP ช่วยเหลือแก่พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ให้สามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อดำเนินการพัฒนาเปลี่ยนแปลงระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) โดยการรับฟังปัญหา ช่วยแก้ไขปัญหาลดแรงกดดัน สร้างกลุ่มที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลืออย่างเพียงพอ สนับสนุนด้านทรัพยากร เวลาและจัดการฝึกอบรมทักษะความชำนาญใหม่ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติ

2.4 กลยุทธ์การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย

หมายถึงวิธีการที่ทีมงาน BMHP เปิดโอกาสให้มีการเจรจาเพื่อหาข้อตกลงกับพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ที่รู้สึกสูญเสีย หรือขัดแย้ง กับระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) โดยได้ข้อตกลงที่ร่วมกัน ได้ข้อยุติที่ทุกฝ่ายพึงพอใจ เพื่อให้พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ร่วมมือยอมรับในการเปลี่ยนแปลง

2.5 กลยุทธ์การจัดกระทำและการร่วมมือ

หมายถึงวิธีการที่ทีมงาน BMHP ระบุข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด เช่น ปัญหา อุปสรรค หรือความยุ่งยากในการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักในความจริงเป็นเรื่องความอยู่รอดของบริษัท ฯ จากการเปลี่ยนแปลงเพื่อดึงดูดความสนใจ มอบหมายงานหรือให้ผู้ต่อต้าน เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง

2.6 กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน

หมายถึงวิธีการที่ทีมงาน BMHP ใช้อำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับ มอบหมายจากองค์กรเพื่อให้พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยย้าให้พนักงานบริษัทตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงในการใช้ระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) เป็นหน้าที่ของพนักงานบริษัททุกคนที่ต้องปฏิบัติ โดยวิธีการส่งเสริมสนับสนุน

ให้ก้าวหน้าหรือให้รางวัลต่อผู้ที่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการลงโทษ โดยการงดรางวัล หรือความดีความชอบเมื่อไม่ปฏิบัติงาน

3) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง ความคิดเห็น หรือความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ที่มีต่อระบบบริหารใหม่(ระบบ BMHP) โดยการเห็นว่าเป็นระบบที่ดี และยินดี ปฏิบัติด้วยความพอใจ โดยครอบคลุมถึงการยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Roger และ Shoemaker (1971) ประกอบด้วยการยอมรับ 4 ด้านดังนี้

3.1 ความรู้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง

หมายถึงการที่พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด มีการรับรู้ การตระหนัก ถึงการนำระบบบริหารใหม่(ระบบ BMHP) มาใช้พัฒนาองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจ แนวคิด หลักการ วิธีดำเนินการของระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)

3.2 การตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง การที่พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ตระหนักถึงความสำคัญ ของการใช้ระบบบริหารใหม่(ระบบ BMHP) พึงพอใจต่อวิธีการและเห็นประโยชน์ของการ นำมาใช้พัฒนาองค์กร รู้สึกหรือคิดว่าระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) สามารถนำมา ปรับใช้เข้ากับหน่วยงานของตนเองได้เป็นอย่างดี สามารถนำไปปฏิบัติได้มีขั้นตอน หรือ วิธีการที่ง่าย สะดวกในการนำไปปฏิบัติ

3.3 การตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง การที่พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ได้ทดลองปฏิบัติตาม กระบวนการที่กำหนดไว้ หรือทดลองแก้ไขปัญหาโดยปฏิบัติตามแนวทางของระบบ บริหารใหม่(ระบบ BMHP) ทั้งทางตรงคือได้เข้าร่วมการพัฒนากระบวนการบริหารด้วยความเต็ม ใจ หรือทางอ้อมคือเห็นผลดีจากการที่เพื่อร่วมงานคนอื่นๆ ได้ปฏิบัติ

3.4 การยืนยันการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

หมายถึง การที่พนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด ตัดสินใจปฏิบัติตาม แนวทางระบบบริหารใหม่(ระบบ BMHP) ตามที่ทีมงาน BMHP กำหนดไว้ด้วยความเต็ม ใจ และมีการยอมรับระบบบริหารใหม่ (ระบบ BMHP) มาใช้พัฒนาหน่วยงานกระทั่งนำมา ปฏิบัติในงานอย่างสม่ำเสมอ

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Learning by Doing)

หมายถึง การเรียนรู้จากการกระทำ ขั้นนี้เป็นการลงมือปฏิบัติกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือการได้ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่มีความหมายต่อตนเอง แล้วสร้างเป็นองค์ความรู้ของตนเองขึ้นมา ซึ่งจะคาบเกี่ยวกับขั้นตอนที่ผ่านมา ขั้นนี้จะเกิดทั้งการดูดซึม (Assimilation) และ การปรับความแตกต่าง (Accommodation) ผสมผสานกันไป เช่นเดียวกัน



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดที่ศึกษา

การศึกษาเรื่องการศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด

(Balance management for high performance: BMHP) : กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวความคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางประกอบการศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอในส่วนต่างๆออกเป็นดังนี้

1. บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด
 - 1.1 ประวัติความเป็นมา
 - 1.2 โครงสร้างองค์กร
2. ระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Magement for Hgh Prformance:BMHP)
 - 2.1 แนวคิดของระบบบริหารจัดการในองค์กร BMHP
3. ทศนคติการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับทศนคติ
 - 3.2 แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6 กลยุทธ์ ของ John P. Kotter และ Leonard A. Schlesinger
 - 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด

1.1 ประวัติความเป็นมา

บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2530 โดยคุณวิกร วิวิธคุณาภรณ์ และคุณจันทร์ทิพย์ หอมสุคนธ์ เป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการโดยคนไทย 100 % ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับจัดจำหน่ายสินค้าและ อุปกรณ์ ต่อพ่วงคอมพิวเตอร์จากแบรนด์ชั้นนำ อาทิ Asus, AMD, Brother, Seagate, SMC และอีกหลายแบรนด์คุณภาพ

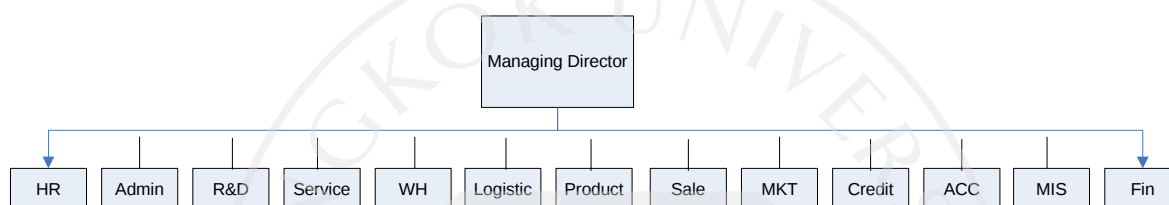
ปัจจุบันบริษัทมีพนักงานกว่า 500 คน (พนักงานประจำ 350 คน พนักงานชั่วคราว ประมาณ 150 คน) อยู่ในพื้นที่อาคาร 8 ชั้นของอาคารจันทร์ทิพย์ ซอยงามดูพลี มีการกักดูแลตัวแทน

จำหน่ายกว่า 4,000 รายทั่วประเทศ ด้วยปณิธานที่มุ่งหวังในการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วย “คุณภาพและคุณธรรม,(บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด,2552)

1.2 โครงสร้างองค์กร

แบ่งออกเป็น 13 ฝ่าย

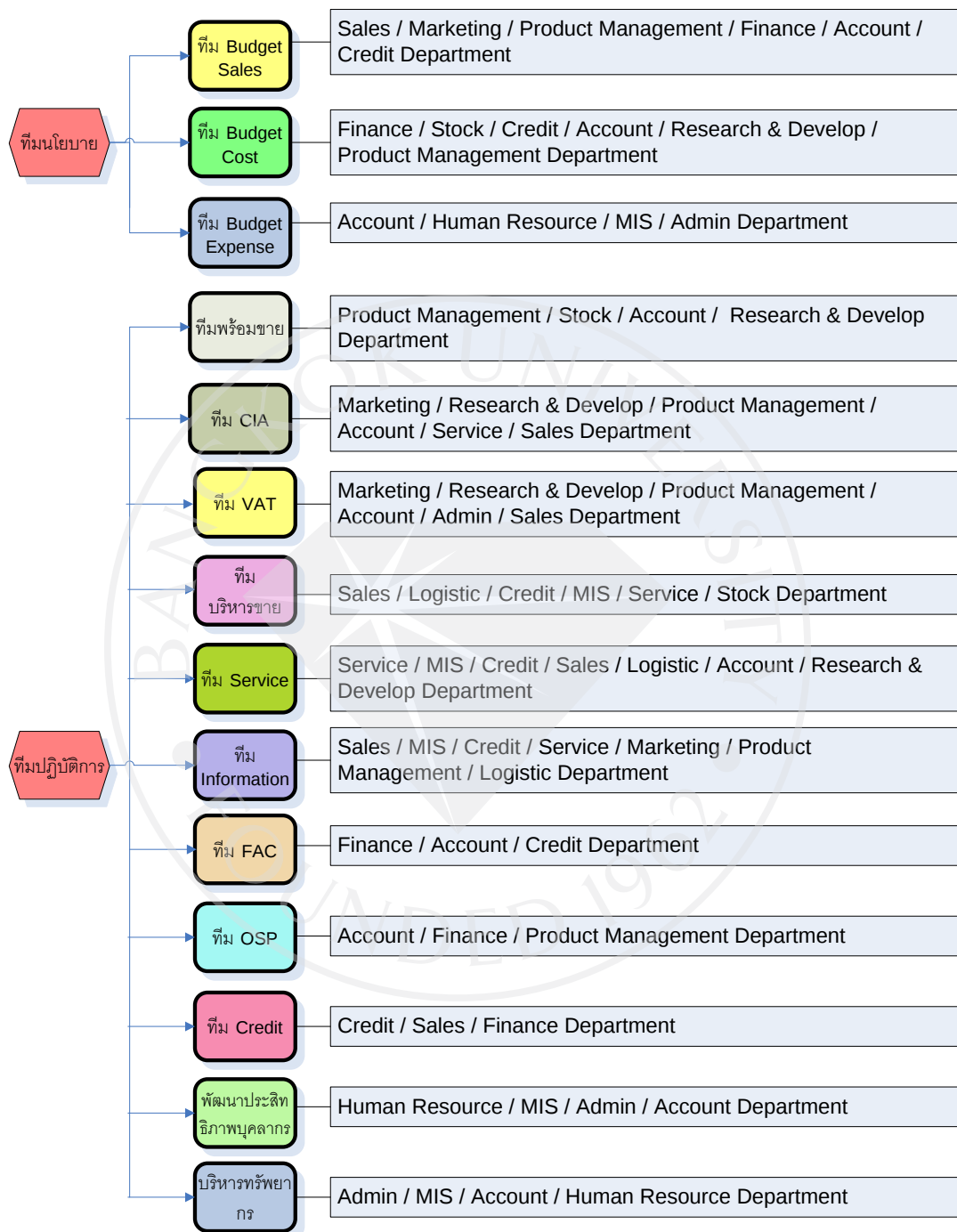
ภาพที่ 2 : โครงสร้างบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด



ภาพที่ 3 : โครงสร้างหน้าที่การทำงานของแต่ละฝ่าย

Account	ดำเนินงานบนหลักการทำงานแบบ “บัญชีบริหาร” โดยสามารถนำข้อมูลทางบัญชีมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างสรรคกิจกรรมต่างๆได้ในทันที รวมทั้งสามารถตรวจสอบและควบคุมการทำงานได้ล่วงหน้าและครบถ้วน
Admin	ส่วนงานที่สนับสนุนการทำงานของหน่วยงานต่างๆในการจัดหาจัดซื้อจัดจ้างและการบริการต่างๆเพื่อให้กิจกรรมนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งเรื่องของคุณภาพ ค่าใช้จ่ายในเวลาที่กำหนด
Credit	การบริการที่สนับสนุนให้ลูกค้าสามารถสร้างสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับตลาดให้กับลูกค้า อาทิการเพิ่มวงเงินเครดิต ขยายเครดิตเทอมการควบคุมราคาขายเพื่อให้ลูกค้ามีกำไรที่เหมาะสมแต่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
Finance	การบริหารการเงินเพื่อการซื้อสินค้ามาจัดจำหน่าย และบริหารวงเงินสำหรับการขายสินค้าให้ลูกค้า ดูแลเรื่องการชำระหนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนให้เกิดการแข่งขันได้ในตลาด
Human Resource	ดูแลเรื่องการสรรหาบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมเพื่อเพิ่มศักยภาพทั้งเรื่องของการทำงานและคุณธรรม โดยต้องการสร้างให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน และมีจิตสำนึกที่ดีในการทำงานร่วมกัน
Logistic	ควบคุมการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้า อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ในเวลาที่กำหนด บริหารต้นทุนของสินค้าเกี่ยวกับการจัดส่ง อย่างเหมาะสม และสร้างความประทับใจในการบริการเพราะเป็นส่วนงานที่พบบปะกับลูกค้าสม่ำเสมอ
Marketing	บริหารงบประมาณที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อเพิ่มมูลค่าในการจำหน่ายสินค้า สร้างยอดขายและความภักดีต่อสินค้าและองค์กร โดยมีการวางแผนให้เหมาะสมกับสินค้าที่จำหน่าย สามารถวางแผนล่วงหน้าและติดตามงานพร้อมตรวจสอบได้ทุกระยะ
MIS	หน่วยงานที่ดูแลเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วถูกต้อง ปลอดภัย ระบบที่ช่วยติดตามตรวจสอบงานได้ทุกวัน และลดค่าใช้จ่าย การใช้ web Technology เข้ามาช่วยในการซื้อขายและบริการลูกค้า
Product Managene nat	ดูแลและบริหารสินค้าโดยติดต่อประสานงานกับทางลูกค้าโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย ทั้งเรื่องราคา การจัดวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ สินค้าต่อเนื่อง และการสนับสนุนงบประมาณการตลาด
Research & Develop	กระบวนการทำงานเพื่อให้องค์กรมีข้อมูลในเรื่องของเทคโนโลยี และสินค้าที่มีแนวโน้มที่ดีในการจัดจำหน่าย การทดสอบสินค้าใหม่ในเชิงลึก เพื่อเป็นข้อมูลในการตอบปัญหาลูกค้า รวมถึงการให้ความรู้กับบุคคลทั่วไปในการประยุกต์การใช้สินค้า ผ่านโครงการ Educational Program
Sales	การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายโดยการให้บริการในการสั่งซื้อสินค้า และผลักดันสินค้า
Service	การบริการหลังการขาย ซึ่งเป็นนโยบายหลักขององค์กรในการแสดงความรับผิดชอบต่อลูกค้า เพื่อสร้างความมั่นใจในการซื้อสินค้า โดยมีการลงทุนในเรื่องของสินค้าเปลี่ยนมากเกือบ 100 ล้านบาท
Warehouse	การบริหารจัดการเกี่ยวกับสินค้าทั้งขาเข้า และขาออกเพื่อสนับสนุนการขายอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่การรับสินค้าอย่างรวดเร็ว การควบคุมมาตรฐานสินค้า และการจัดส่งออกเพื่อจำหน่าย ควบคุมต้นทุนสินค้าให้เหมาะสม

ภาพที่ 4 : โครงสร้างบริหารงานผ่านระบบทีม ซึ่งประกอบด้วย 2 ทีมหลัก 14 ทีมย่อย



2. ระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP)

2.1 แนวคิดของระบบบริหารจัดการองค์กร BMHP

ระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด Balance Management for High Performance หรือ BMHP โดยแนวคิดนี้ได้มาจากคุณ วิกร วิวิธคุณาภรณ์ กรรมการผู้จัดการ และเจ้าของบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด เพื่อเชื่อมโยงความต้องการในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง และเพื่อตอบสนองความต้องการอันซับซ้อนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแนวคิดนี้ถูกพัฒนามาจากระบบบริหารของ Balance Score Card (BSC) ซึ่งคิดค้นโดย Robert Kaplan และ David Norton ร่วมกับการใช้แนวทางสร้างสมดุลแบบพุทธศาสนา คิดค้นเป็นระบบบริหารที่มุ่งเน้นการสร้าง ประสิทธิภาพในองค์กรรวมทั้งหมดทั้งองค์กร ซึ่งวางเป้าหมายและวัดผลในการดำเนินธุรกิจเป็น 4 ส่วนเพื่อสร้างคุณค่าและส่งต่อได้

BMHP คืออะไร?

“การบริหารแบบสมดุลเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ณ ปัจจุบันที่มีอยู่ ณ เวลานั้นที่สามารถเปรียบเทียบและวัดผลได้”

ภาพที่ 5 : ภาพแสดงเจตนาของระบบบริหาร BMHP

BMHP: Balance Management for High Performance		
B	Balance: โดยมองเห็นภาพ ภายนอก ภายใน	(ภาพอะไร)
M	Management: บริหาร ทีม	(บริหารอย่างไร)
HP	High Performance: ประสิทธิภาพที่มองทั้งเหตุและผล	(วัดอย่างไร)

ที่มาของ BMHP

มาจากปัญหาของการบริหารจัดการขององค์กร ที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ 4 ส่วนหลักโดยพร้อมเพรียงกัน คือ

1. ลูกค้า ต้องการสินค้า บริการ และเงื่อนไขที่เหมาะสมกับตนเอง
2. คู่ค้า ต้องการขยายยอดขาย ภาพลักษณ์ และเงื่อนไขที่เหมาะสม
3. พนักงาน ต้องการผลตอบแทน การทำงานที่มีประสิทธิภาพบรรยากาศการทำงานที่ดี
4. ผู้ลงทุน ต้องการผลตอบแทนที่มั่นคงยั่งยืน และโปร่งใส เป็นไปตามนโยบาย

BMHP Concept

แนวคิดหลักของ BMHP เป็นการผสมผสานระหว่างหลักของการสร้างสมดุล โดยใช้หลักทางสายกลางของพุทธศาสนา และรูปแบบมุมมองของ BSC (Balance Score Cards) ทำให้มีความแตกต่างเพิ่มเติมในหลายแง่มุม เช่น

1. มองจากเหตุ สู่ผล
2. มองเหตุไปสู่การมองลึกแต่ละกระบวนการในแต่ละมิติ
3. Balance 3 มิติ
 - ในชั้นของมิตินั้น
 - ระหว่างมิติที่ใกล้เคียงกัน
 - ระหว่างภายนอกและภายใน
4. มองความสัมพันธ์ของมิติทางธุรกิจ (4มิติ) กับความสัมพันธ์ของ Concept ในการปฏิบัติ (8 ถูก)
5. วัดเหตุก่อนวัดผล

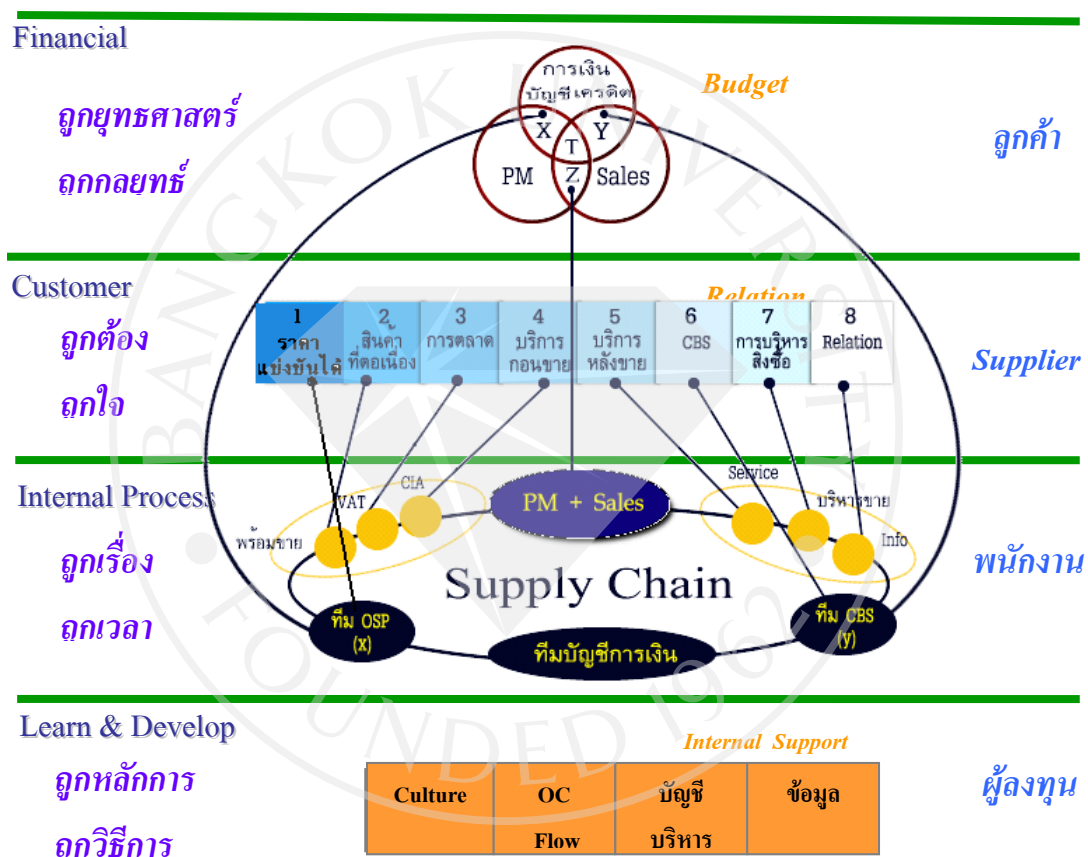
ประโยชน์ของหลักการ BMHP

1. สามารถที่จะสร้างฝั่งงานที่ครอบคลุม และสามารถกำหนดนโยบาย แนวทางให้เกิดภาพและทิศทางเดียวกัน ได้อย่างสมดุล
2. ช่วยให้เกิดความเข้าใจที่นำไปสู่การสื่อสาร และฝึกอบรม
3. ช่วยให้เกิดความชัดเจน การปฏิบัติ ที่สอดคล้องประสาน และไปในทิศทางเดียวกัน
4. ช่วยในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาที่แนวทางเดียวกัน
5. ทำให้เกิดภาพความสมดุลในการทำงาน ทั้งภายนอก และ ภายใน

แนวคิดของการสร้างสมดุล (Balance)

1. มองให้ได้มากกว่า 2 มุมมองแยกแยะเรื่องตามประเด็น
2. ให้น้ำหนัก ในแต่ละเรื่องแต่ละประเด็น
3. ทำการต่อเชื่อมต่อเนื่องทุกเรื่องให้เป็นภาพเดียวกัน

ภาพที่ 6 : แนวคิดเรื่อง 8 ถูก และ Balance Score Cards



1. ฤกษ์ศาสตร์

“สินค้าและลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กัน และแยกแยะให้เหมาะสมต่อแผนแล้วทำให้เกิดความโดดเด่นและชัดเจนตามความต้องการของเป้าหมายนั้น”

องค์ประกอบของ “ฤกษ์ศาสตร์”

- เห็นถึงความสัมพันธ์
 - รู้สภาพตลาด
 - สินค้านี้ขายที่ไหน
 - ลูกค้านี้ขายอะไร
- เห็นถึงความต้องการหรือ ความเป็นตัวตนของลูกค้า (Size, Segment)
- เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเนื่อง (จุดอ่อน จุดแข็ง)

2. ฤกษ์กลยุทธ์

“เป็นการประเมินปัจจัยในกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเลือกสิ่งที่ต้องการ (Solution) ให้เหมาะสมกับเป้าหมายนั้นๆ”

องค์ประกอบของ “ฤกษ์กลยุทธ์”

- ต้องรู้ความต้องการของเขา ณ เวลานั้นๆ
- ต้องรู้ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในเป้าหมายนั้นว่าเป็นอย่างไร
- รู้ข้อจำกัดของเขาและของเรา และ จุดอ่อน จุดแข็ง

3. ฤกษ์ต้อง

“ความสามารถที่จะกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนร่วมกัน ขององค์กรและลูกค้า เพื่อให้มีความถูกต้องกับลูกค้าอย่างมีมาตรฐานและแข่งขันได้”

องค์ประกอบของ “ฤกษ์ต้อง”

- ความต้องการของลูกค้า ในแต่ละตลาด
- เป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน ระหว่าง ดีค้อมกับคู่ค้า (Supplier) และดีลเลอร์ (Dealers)
- ข้อตกลงระหว่าง ดีค้อมกับคู่ค้า (Supplier) ที่มีต่อลูกค้า
- การแลกเปลี่ยนระหว่างดีค้อมกับคู่ค้า (Supplier) ร่วมกันให้สิทธิประโยชน์ ที่ให้ต่อกัน

4. ถูกใจ

“องค์กร และ คู่ค้า ร่วมกันที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรม ในการสื่อสารที่มีความใส่ใจ เข้าใจ
จริงใจต่อลูกค้า”

องค์ประกอบของ “ถูกใจ”

- มีหลักการร่วมกัน ในการดำเนินธุรกิจที่สามารถเป็นผลดีต่อลูกค้าได้
- สร้างข้อตกลงร่วมกันที่จะพบกับลูกค้า
- สร้างรูปแบบทางการตลาด

5. ถูกเรื่อง

“คิดและทำเรื่องที่มีความถูกต้อง และชัดเจนในหน้าที่ที่มีต่อทิศทางขององค์กร”

องค์ประกอบของ “ถูกเรื่อง”

- ความถูกต้องในหน้าที่ หมายถึง การคิดและการทำหน้าที่ของตนเองให้ครบถ้วน
ในเชิงลึกและกว้างที่สามารถเกื้อหนุนผู้อื่น
- ต้องถูกประเด็นต่อผู้อื่น
- ทิศทางองค์กร หมายถึง ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันทั้ง 4 มิติ (องค์กร คู่ค้า พนักงาน
ลูกค้า)

6. ถูกเวลา

“การเริ่มต้น และกระทำ จนสิ้นสุดตามข้อตกลง และให้เหมาะสมต่อหน้าที่ที่มีผลต่อผู้อื่นที่
เกี่ยวข้อง”

องค์ประกอบของ “ถูกเวลา”

- ต้องทำให้ถูกเวลาทั้งหมดที่ตกลงตามหน้าที่นั้นๆ
- ถ้าไม่สามารถทำหน้าที่นั้นๆได้ ต้องมีการรายงาน หรือบอกกล่าวเป็นตัวแทน

7. ถูกหลักการ

“ยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง เป็นจริง ที่ได้รับการยอมรับจากส่วนรวมในหน้าที่และ
วิชาชีพ”

องค์ประกอบของ “ถูกหลักการ”

- หลักธรรม : หลักศาสนา
- หลักองค์กร : วัฒนธรรม

- หลักแต่ละงาน : ผังงาน ผังบัญชี ข้อมูล

8. กฎวิธีการ

“สามารถลงรายละเอียดที่ถูกประเด็น และเรียงลำดับขั้นตอน ที่ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่ง่าย สะดวก รวดเร็ว และประหยัดตามแนวทางองค์กร”

องค์ประกอบของ “กฎวิธีการ”

- มีความชัดเจนในเป้าหมาย
- รู้สภาพปัญหาและสาเหตุ
- มีความชัดเจนใน Scope
- มีแนวทาง

ขั้นตอนการดำเนินงานระบบบริหาร BMHP

1. ขั้นการสร้างยุทธศาสตร์

เป็นขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ในการจับคู่กลุ่มลูกค้าคู่กับสินค้าหรือบริการ และแบ่งแยกให้เป็นชื่อยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ และระบบข้อมูลให้สามารถมองวิเคราะห์ได้ในแต่ละยุทธศาสตร์

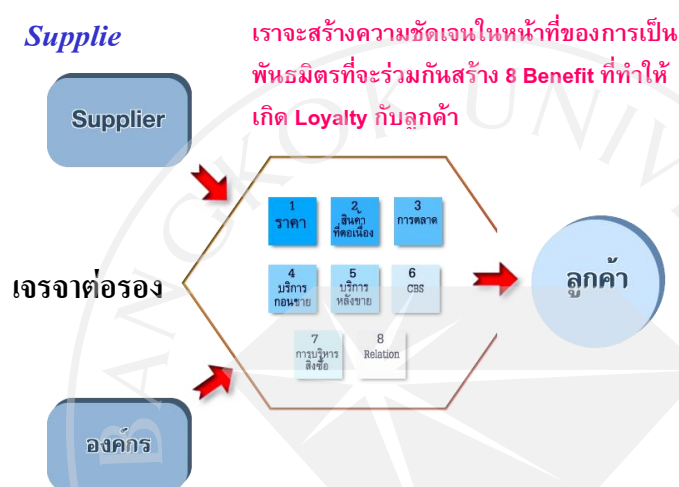
ภาพที่ 7 : ตารางยุทธศาสตร์

ลูกค้า	สินค้า		
	PC Component 1	Finised Goods 2	Solution 3
Group A Segment Size Relation	A1	A2	A3
Group B Segment Size Relation	B1	B2	B3
Group C Segment Size Relation	C1	C2	C3

2. ขั้นการสร้างรูปแบบความถูกต้อง และพอใจของลูกค้า

เป็นขั้นมองปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้อง และพอใจของลูกค้า และกำหนดเป็นชื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับ อย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานในแต่ละเรื่อง ให้เหมาะสมกับแต่ละยุทธศาสตร์ในขั้นที่ 1 เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

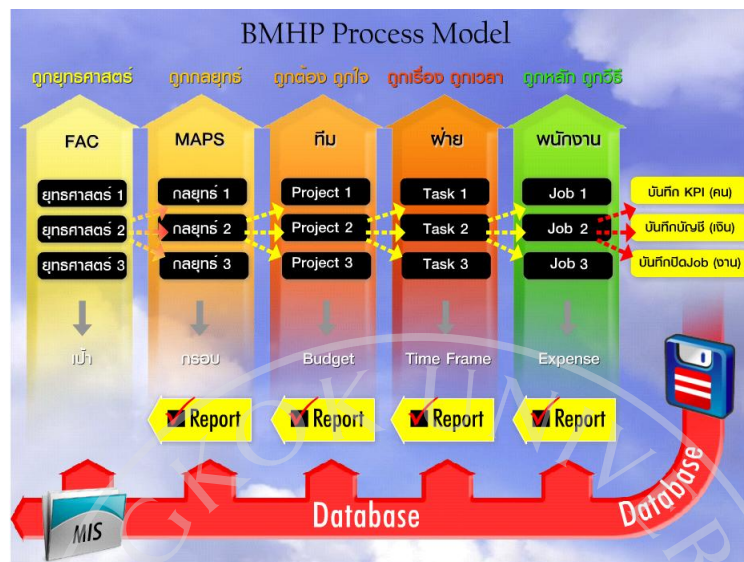
ภาพที่ 8 : ภาพแสดงรูปแบบผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ



3. ขั้นการสร้างทีมและกระบวนการ

เป็นขั้นการสร้างทีมและกระบวนการเพื่อทำหน้าที่กำหนด เป้าและแผนงาน ในแต่ละผลประโยชน์ที่จะได้รับ ในข้อ 2 ให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร และต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในทีมให้ชัดว่าฝ่ายที่เป็นสมาชิกในทีมนั้น ต้องรู้ ต้องทำ หรือต้องบอก เรื่องอะไรและเมื่อใดที่เรียกว่า “ขั้นตอนของกระบวนการรองรับทีม”

ภาพที่ 9 : โมเดลกระบวนการทำงาน BMHP



“แนวคิด 8 ลูก” มาใช้ในการทำงานที่ DCOM ได้อย่างไร?

“แนวคิด 8 ลูก” คือ หลักการมอง “ภาพ” ให้มีความต่อเนื่องและสมดุล โดยเฉพาะในมุมมองภายนอก-ภายใน “แนวคิด 8 ลูก” ประกอบด้วย ถูกยุทธศาสตร์ ถูกกลยุทธ์ ถูกต้อง ถูกใจ ถูกเรื่องถูกเวลา และ ถูกหลัก ถูกวิธีการ ซึ่ง 2 คู่แรก (4ลูกแรก) เป็นการตอบสนองภายนอก และ 2 คู่หลัง (4ลูกหลัง) สะท้อนมุมมองการบริหารจัดการภายใน

การตอบสนองต่อภายนอก เริ่มด้วย การเห็นยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง คือ ลักษณะทางธรรมชาติ (Nature) เป็นอย่างไร เป้าหมายคืออะไร กลยุทธ์ที่ถูกต้อง คือ จะจัดการ เข้าถึง หรือ ตอบสนองต่อเป้าหมายอย่างไร หากคุณเป็นหน่วยหน้า (Front Office) ที่ติดต่อสัมพันธ์ กับลูกค้า เช่น ฝ่ายขาย ฝ่าย PM ฝ่ายการเงิน หรือฝ่ายเครดิต เป้าหมายภายนอกที่คุณต้องตอบสนอง ก็คือ ลูกค้า ผู้ลงทุน (Bank) และ Suppliers แต่หากคุณเป็นหน่วยงานสนับสนุนภายใน (Back Office) เช่น ฝ่าย MIS, Admin หรือ HR เป้าหมายภายนอกที่คุณต้องตอบสนอง ก็คือ หน่วยงานอื่นๆในองค์กร ที่รอรับบริการจากคุณ ทั้งนี้ ในสถานการณ์ต่างๆกัน เป้าหมายภายนอกของคุณอาจจะเปลี่ยนไปได้ เช่น ฝ่ายการเงินที่ต้องติดต่อ ธนาคาร แต่ในบางขณะก็ให้บริการในด้านการวิเคราะห์ และการดำเนินการด้านเงินสด แก่องค์กร และหน่วยงานภายในองค์กรด้วย

ถูกต้อง/ถูกใจ คือ การที่คุณชัดเจนในหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อ เป้าหมาย (ลูกค้า หรือ ผู้เกี่ยวข้อง) ของคุณ ถูกต้อง คือ ถูกต้องในหน้าที่ ความรับผิดชอบที่เรามีต่อเขา ในขณะเดียวกัน คุณต้องแสดงความเข้าใจ และใส่ใจ ในเรื่อง มุมมอง หรือ ปัญหาของเขาด้วย เพราะเป้าหมายของคุณมีความเป็นมนุษย์ที่ต้องการความเข้าใจ และใส่ใจอยู่

จากมุมมองการรับรู้ เพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ หรือ “ภายนอก” ของคุณ คุณก็ต้องกลับมาดูภายในว่า จะสามารถบริหารจัดการภายใน เพื่อตอบสนองได้อย่างไร

ถูกเรื่อง/ถูกเวลา คือ การที่คุณมีความชัดเจนในบทบาท อำนาจ(ที่คุณมี) หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตนเอง และข้อตกลงในการทำงานที่คุณมีร่วมกับผู้อื่น (เพื่อร่วมงาน/ลูกค้า) ว่าอะไรที่คุณทำได้/ทำไม่ได้ อะไรที่ตกลงไว้ว่า ต้องทำ หรือ ใครจะต้องทำ และสิ่งที่เหล่านี้ ต้องทำให้เวลาที่เหมาะสม คือ ตามข้อตกลง และ/หรือ ทันท่วงที ต่อสถานการณ์

ซึ่งการจะทำอะไร อย่างไรนั้น อยู่ภายใต้กรอบของเรื่อง ถูกหลัก/ถูกวิธีการ หลักที่ถูกต้อง คือ เรื่อง ของ คุณธรรม การทำงานเป็นทีม และการแข่งขันได้ ซึ่งเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร และ กรอบของวิธีการที่ถูกต้อง คือ ความชัดเจน และความเป็นเหตุเป็นผล

โดยสรุป คุณสามารถประยุกต์ “แนวคิด 8 ถูก” มาใช้ในการทำงานที่ DCOM ได้ โดยการชัดเจนใน เป้าหมาย และวิธีการ (ถูกยุทธศาสตร์/ถูกกลยุทธ์) ครอบคลุมในหน้าที่-ความรับผิดชอบ (ถูกต้อง/ถูกใจ) และมีกรอบในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างชัดเจน (ถูกหลัก/ถูกวิธีการ) และมี ประสิทธิภาพ (ถูกเรื่อง/ถูกเวลา)

3.ทัศนคติการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3.1 แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ (www.novabizz.com,2552)

โรเจอร์ (Roger, 1978 อ้างใน www.novabizz.com,2552) ได้กล่าวถึง ทัศนคติ ว่าเป็นดัชนีชี้ว่า บุคคลนั้น คิดและรู้สึกอย่างไร กับคนรอบข้าง วัตถุหรือสิ่งแวดล้อมตลอดจนสถานการณ์ต่าง ๆ โดย ทัศนคติ นั้นมีรากฐานมาจาก ความเชื่อที่อาจส่งผลถึง พฤติกรรม ในอนาคตได้ ทัศนคติ จึงเป็นเพียง ความพร้อม ที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้า และเป็น มิติของ การประเมิน เพื่อแสดงว่า ชอบหรือไม่ชอบ ต่อประเด็นหนึ่ง ๆ ซึ่งถือเป็น การสื่อสารภายในบุคคล (Interpersonal Communication) ที่เป็น ผลกระทบมาจาก การรับสาร อันจะมีผลต่อ พฤติกรรม ต่อไป

โรเซนเบิร์ก และฮอฟแลนด์ (Rosenberg & Hovland, 1960 อ้างใน www.novabizz.com,2552) ให้ความหมายของ ทศนคติ ไว้ว่า ทศนคติ โดยปกติสามารถ นิยาม ว่า เป็นการจงใจต่อแนวโน้มในการตอบสนองอย่างเฉพาะเจาะจงกับสิ่งที่เกิดขึ้น

เคลเลอร์ (Howard H. Kendler, 1963อ้างใน www.novabizz.com,2552) กล่าวว่า ทศนคติ หมายถึง “สภาวะความพร้อม ของบุคคล ที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาในทางสนับสนุนหรือต่อต้านบุคคล สถาบัน สถานการณ์ หรือ แนวความคิด”

คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V. Good , 1959อ้างใน www.novabizz.com,2552) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ทศนคติ คือ “ความพร้อม ที่จะ แสดงออก ในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง ที่เป็น การสนับสนุน หรือ ต่อต้าน สถานการณ์บางอย่าง บุคคลหรือสิ่งใดๆ

นิวคอมบ์ (Newcomb , 1854 อ้างใน www.novabizz.com,2552) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ทศนคติ “ซึ่งมีอยู่ในเฉพาะคนนั้น ขึ้นกับ สิ่งแวดล้อม อาจ แสดงออก ในพฤติกรรม ซึ่งเป็นไปได้ใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะชอบหรือพึงพอใจ ซึ่งทำให้ผู้อื่นเกิด ความรักใคร่ อยากใกล้ชิดสิ่งนั้น ๆ หรืออีก ลักษณะหนึ่ง แสดงออก ในรูปความไม่พอใจเกลียดชังไม่อยากจะใกล้สิ่งนั้น”

นอร์แมน แอล มูน (Norman L. Munn , 1971 อ้างใน www.novabizz.com,2552) กล่าวว่า ทศนคติ คือ “ความรู้สึก และ ความคิดเห็น ที่บุคคล มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในทางที่จะยอมรับ หรือปฏิเสธซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงปฏิกิริยาตอบสนองด้วย พฤติกรรมอย่างเดียวกันตลอด”

จี เมอร์ฟี , แอล เมอร์ฟี และ ที นิวคอมบ์ (G. Murphy , L. Murphy & T. Newcomb , 1973 อ้างใน www.novabizz.com,2552) ให้ความหมายของคำว่า ทศนคติ หมายถึง “ความชอบ หรือไม่ชอบ พึงใจ หรือไม่พึงใจที่บุคคลแสดงออกมาต่อสิ่งต่าง ๆ”

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 อ้างใน www.novabizz.com,2552) ให้ความหมายทศนคติ คือ ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น บุคคล สิ่งของ การกระทำ สถานการณ์ และอื่นๆ รวมทั้งท่าทีที่แสดงออก ที่บ่งถึงสภาพจิตใจ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

สรวงศรี วิรัชชัย (2527 อ้างใน www.novabizz.com, 2552) ให้ความหมายทัศนคติ คือ สภาพความคิด ความเข้าใจ และรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ (วัตถุ สถานการณ์ ความคิด ผู้คน ฯลฯ) ซึ่งทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรม ต่อสิ่งนั้นในลักษณะเฉพาะตัว ตามทิศทางของทัศนคติที่มีอยู่

เบลกิน และ สกายเดล (Belkin & Skydell, 1979 อ้างใน www.novabizz.com, 2552) ให้ความหมายทัศนคติถึงแนวโน้มที่บุคคลจะตอบสนองในทางที่เป็นความพอใจ ไม่พอใจ ต่อผู้คน เหตุการณ์ และสิ่งต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และคงที่

เชอริฟ และ ฮอฟแลนด์ (Sherif & Hovland, 1961 อ้างใน www.novabizz.com, 2552) กล่าวว่าทัศนคติเกิดจากการเรียนรู้ความคิดเห็น ความรู้สึก มีความคงทนยาวนานพอสมควร และเป็นฐานทำให้เกิดลักษณะนิสัยขึ้นต้นขึ้นไปได้ นอกจากนี้ทัศนคดียังเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม ความพอใจ และการตัดสินใจในพฤติกรรมต่างๆด้วย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง การรับรู้ ความเชื่อ ต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งจะสัมพันธ์กับพฤติกรรม โดยแนวโน้มของพฤติกรรมจะแสดงออกมาตามทัศนคติที่มีอยู่ทั้งด้านบวกและลบ

โดยสรุป ทัศนคติ ในงานวิจัยชิ้นนี้ เป็นเรื่องของจิตใจ ทำที่ ความรู้สึกนึกคิด และแนวโน้มเชิงของบุคคล ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร(ใหม่)ของบริษัท ดีคอม กรุ๊ป ซึ่งเป็นไปได้ทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ทัศนคติ มีผลให้มีการแสดง พฤติกรรม ออกมา จะเห็นได้ว่า ทัศนคติประกอบด้วย ความคิดที่มีผลต่ออารมณ์ และความรู้สึกนั้น จะถูกแสดงออกทางพฤติกรรม

องค์ประกอบของทัศนคติ

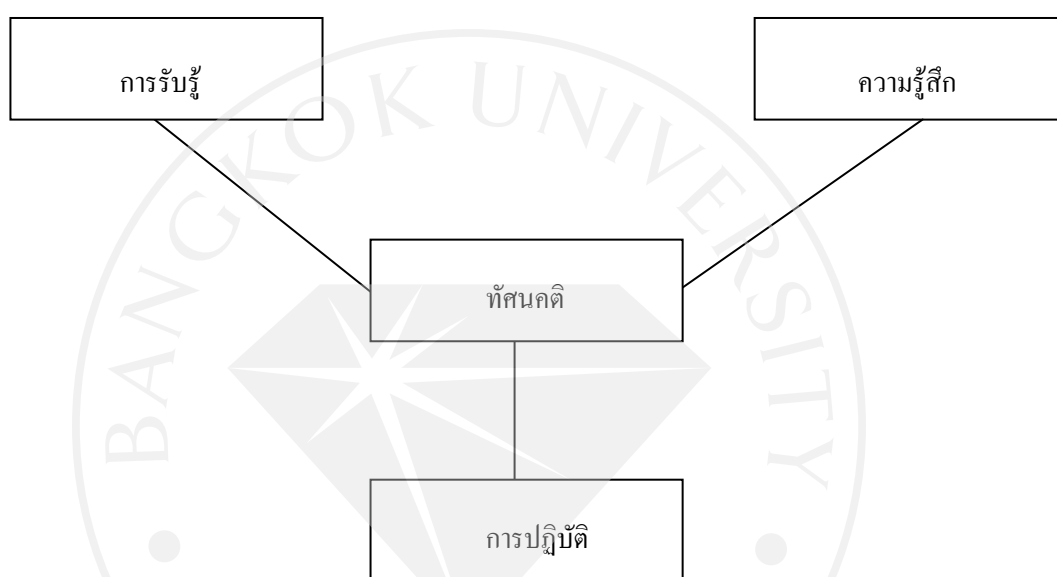
นักวิชาการส่วนใหญ่แบ่งองค์ประกอบของทัศนคติออกเป็น 3 ส่วน (พฤติกรรมองค์การ (สมัยใหม่), 2550 P.61-62)

1. องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive Component : Learn) เป็นทัศนคติส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ความคิดเห็น (Opinion) หรือ ความเชื่อ (Belief) ที่มีต่อสิ่งต่างๆ
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component : Feel) เป็นทัศนคติส่วนที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (emotion) หรือ ความรู้สึก (Feeling) ที่มีต่อสิ่งต่างๆ

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component : Do) เป็นทัศนคติส่วนที่เกี่ยวกับ ความตั้งใจ (intention) ที่จะประพฤติต่อบางคนหรือบางสิ่งในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 4.

ภาพที่ 10 : แสดงองค์ประกอบของทัศนคติจากหนังสือ พฤติกรรมองค์การ (สมัยใหม่)

ที่มา : พิบูล ทิปะปาล.(2550). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อมรรณการพิมพ์



ปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติ

1. การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivation) ทัศนคติ จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังดำเนินการตอบสนองตามความต้องการ หรือแรงผลักดันทางร่างกาย ตัวบุคคลจะสร้างทัศนคติ ที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้
2. ข่าวสารข้อมูล (Information) ทัศนคติ จะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดของข่าวสารที่ได้รับรวมทั้งลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารด้วยกลไกของการเลือกเฟ้นในการมองเห็นและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ (Selective Perception) ข่าวสารข้อมูลบางส่วนที่เข้ามาสู่บุคคลนั้น จะทำให้บุคคลนั้นเก็บไปคิดและสร้างเป็นทัศนคติขึ้นมาได้
3. การเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation) ทัศนคติ บางอย่างอาจมาจากกลุ่มต่าง ๆ ที่บุคคลเกี่ยวข้องอยู่ทั้งโดยตรงและทางอ้อม เช่น ครอบครัว วัด กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มกีฬา กลุ่มสังคมต่าง ๆ โดยกลุ่มเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นแหล่งรวมของค่านิยมต่าง ๆ แต่ยังมีการ ถ่ายทอด

ข้อมูลให้แก่บุคคลในกลุ่มซึ่งทำให้สามารถสร้างทัศนคติขึ้นได้โดยเฉพาะครอบครัวและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด (Primary Group) จะเป็นแหล่งสร้างทัศนคติให้แก่บุคคลได้

4. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ของคนที่มีต่อวัตถุสิ่งของ ย่อมเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้นักบุคคลต่าง ๆ ค่าสิ่งที่เขาได้มีประสบการณ์มาจนกลายเป็นทัศนคติได้

5. ลักษณะท่าทาง (Personality) ลักษณะท่าทางหลายประการต่างก็มีส่วนทางอ้อมที่สำคัญในการสร้าง ทัศนคติ ให้กับตัวบุคคล

ประเภทของ ทัศนคติ

บุคคลสามารถแสดง ทัศนคติ ออกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ทัศนคติ ทางเชิงบวก เป็น ทัศนคติ ที่ชักนำให้บุคคลแสดงออก มีความรู้สึก หรือ อารมณ์จากสภาพจิตใจได้ตอบ ในด้านดีต่อบุคคลอื่น หรือ เรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนิน กิจการของ องค์กร อื่น ๆ เช่น กลุ่มชาวเกษตรกร ข่อมมี ทัศนคติทางบวก หรือ มีความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์การเกษตร และให้ความสนับสนุนร่วมมือด้วย การเข้าเป็นสมาชิกและร่วมในกิจกรรมต่างๆอยู่เสมอ เป็นต้น

2. ทัศนคติทางลบ หรือ ไม่ดี คือ ทัศนคติ ที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเลื่อมเสีย ไม่ได้ ได้รับความเชื่อถือ หรือ ไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัย รวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใด บุคคลหนึ่ง เรื่องราว หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงาน องค์กร สถาบัน และการดำเนิน กิจการขององค์กร และอื่น ๆ เช่น พนักงาน เจ้าหน้าที่บางคน อาจมี ทัศนคติ เชิงลบต่อบริษัท ก่อให้เกิดอคติขึ้น ในจิตใจของเขาจนพยายามประพฤติดและปฏิบัติต่อต้านกฎระเบียบของบริษัทอยู่เสมอ

3. ประเภทที่สาม ซึ่งเป็นประเภทสุดท้าย คือ ทัศนคติ ที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์กร และอื่น ๆ โดยสิ้นเชิง เช่น นักศึกษาบางคนอาจมี ทัศนคติ นิ่งเฉยอย่าง ไม่มีความคิดเห็น ต่อปัญหาใดได้ถึง เรื่องกฎระเบียบว่า ด้วยระเบียบของนักศึกษา

การวัดทัศนคติ

ไพโรจน์ โพธิ์ธรรมโชติวัฒน์(2544) กล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติของบุคคล และสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ การวัดทัศนคติ อาจใช้วิธีการต่างๆ ได้ 6 วิธี ดังนี้

1. วิธีการสังเกต (Observation) การสังเกต หมายถึง การเฝ้ามอง และจดบันทึก พฤติกรรมของบุคคลอย่างมีแบบแผน โดยที่ผู้สังเกตคาดว่าพฤติกรรมที่ทำการสังเกตนั้นสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติของบุคคลต่อสิ่งที่ต้องการจะศึกษา

2. วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) การสัมภาษณ์ หมายถึง วิธีการให้ตอบคำถามปากเปล่า ผู้เก็บข้อมูลอาจจะจดบันทึกคำตอบ หรืออัดเสียงเอาไว้ก็ได้ แล้วนำเอาคำตอบมาวิเคราะห์ในภายหลัง

3. วิธีการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) วิธีการนี้สามารถใช้ได้ดีกับผู้ที่มีการศึกษาดีพอประมาณ สิ้นเปลืองทุน และเวลาน้อยกว่าวิธีอื่นๆ และเป็นแบบแผนเดียวกัน สำหรับผู้ตอบทุกคน

4. วิธีการวัดทางอ้อม (Indirect Technique) การวัดทัศนคติของบุคคลถ้าใช้คำถามตรงๆ อาจทำให้ผู้ตอบบิดเบือนจากความเป็นจริงได้ นอกจากนี้ นักจิตวิทยามักเชื่อว่ามีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ มากมายที่อยู่ใต้จิตสำนึกของบุคคล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้วิธีการวัดโดยทางอ้อม ซึ่งมีวิธีการอยู่ 3 วิธีคือ

4.1 วิธีการต่อประโยคให้จบ (Sentence Completion)

4.2 วิธีการโยงความสัมพันธ์ของคำต่างๆ (Word Association)

4.3 วิธีการเล่าเรื่องจากภาพ (Story Telling)

5. วิธีการวัดแบบ Unobtrusive Measures) เป็นวิธีการวัดทัศนคติโดยไม่ให้ผู้ที่ถูกศึกษารู้ตัว และผู้ศึกษาไม่จำเป็นต้องเข้ามาติดต่อกับเกี่ยวข้องเป็นการส่วนตัว มีอยู่ 3 วิธีได้แก่

5.1 การใช้บันทึกและประมวลข้อมูล (Archives) คือการนำข้อมูลที่จดบันทึกไว้เพื่อประโยชน์อย่างอื่นมาวิเคราะห์

5.2 การวัดความสึกหรอ (Erosion Measure) คือการวัดความสึกกร่อนของวัตถุต่างๆ อันเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลนั้น

5.3 การวัดร่องรอย (Trace Measure) คือการวินิจฉัยร่องรอยที่เหลือจากการกระทำของบุคคลว่ามีความต้องการอะไรในการกระทำนั้นๆ

6. วิธีการวัดทางสรีระ (Physiological Measure) คือ การใช้เครื่องมือในการสังเกตการเปลี่ยนแปลงของร่างกาย เนื่องจากอารมณ์ที่เกิดจากการมีทัศนคติต่อสิ่งใดๆ วิธีการที่ใช้กระทำได้ดังนี้

6.1 การวัดความต้านทานกระแสไฟฟ้าของผิวหนัง (Galvani's Skin Response)

6.2 การขยายรูม่านตา (Pupil Dilation)

6.3 การวัดปริมาณฮอร์โมนบางชนิด เช่น ADTH, Hydrochlotrisone)

วิธีการวัดทัศนคติทั้ง 6 วิธีดังที่กล่าวมานั้น เป็นวิธีการที่ผู้วัดสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมตามแต่เนื้อหาที่ต้องการ โดยวิธีการที่นิยมในการนำมาใช้ได้แก่วิธีการทำแบบสอบถาม ซึ่งมีวิธีการที่เป็นที่รู้จักและยอมรับอีกหลายวิธีด้วยกัน อาทิ วิธีการของเทอร์สโตน (Thurstone Method) วิธีการของลิงเคิร์ท (Likert Technique) เป็นต้น การวัดทัศนคติโดยการใช้แบบสอบถามนั้น ผลลัพธ์ที่ได้จะเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับรายละเอียดของข้อความที่ใช้วัดทัศนคติในแบบสอบถามนั้นๆ

การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitude Change)

เซอร์เบิร์ต ซี. เคลแมน (Herbert C. Kelman, Compliance, 1967 อ้างใน www.sarawud.wordpress.com(2549) ได้อธิบายถึง การเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ โดยมีความเชื่อว่า ทัศนคติ อย่างเดียวกัน อาจเกิดในตัวบุคคลด้วยวิธีที่ต่างกัน จากความคิดนี้ เซอร์เบิร์ต ได้แบ่ง กระบวนการ เปลี่ยนแปลง ทัศนคติ ออกเป็น 3 ประการ คือ

1.การยินยอม (Compliance) การยินยอม จะเกิดได้เมื่อ บุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อตัวเขา และมุ่งหวังจะได้รับ ความพอใจ จากบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลนั้น การที่บุคคลยอมกระทำตามสิ่งที่ยากให้เขากระทำนั้น ไม่ใช่เพราะบุคคลเห็นด้วยกับสิ่งนั้น แต่เป็นเพราะเขาคาดหวังว่า จะได้รับ รางวัล หรือการยอมรับจากผู้อื่นในการเห็นด้วย และกระทำตาม ดังนั้น ความพอใจ ที่ได้รับจาก การยอมกระทำตาม นั้น เป็นผลมาจาก อิทธิพลทางสังคม หรือ อิทธิพลของสิ่งทีก่อให้เกิด การยอมรับนั้น กล่าวได้ว่า การยอมกระทำตามนี้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ ซึ่งจะมีพลังผลักดัน ให้บุคคลยอม กระทำตามมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับจำนวนหรือ ความรุนแรงของรางวัลและ การลงโทษ

2.การเลียนแบบ (Identification) การเลียนแบบ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งเร้า หรือสิ่งกระตุ้น ซึ่งการยอมรับนี้เป็นผลมาจาก การที่บุคคล ต้องการจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดี หรือที่พอใจระหว่างตนเองกับผู้อื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่น จากการเลียนแบบนี้ ทัศนคติ ของบุคคลจะเปลี่ยน ไปมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าให้เกิดการเลียนแบบ กล่าวได้ว่า การเลียนแบบ เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลง ทัศนคติ ซึ่งพลังผลักดัน ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ความน่าโน้มน้าวใจ ของสิ่งเร้าที่มีต่อบุคคลนั้น การเลียนแบบจึงขึ้นอยู่กับพลัง (Power) ของผู้ส่งสาร บุคคล จะรับเอาบทบาท ทั้งหมด ของคนอื่น มาเป็นของตนเอง หรือแลกเปลี่ยนบทบาทซึ่งกันและกัน บุคคลจะเชื่อในสิ่งที่ตัวเอง เลียนแบบ แต่ไม่รวมถึงเนื้อหาและรายละเอียดในการเลียนแบบ ทัศนคติ ของบุคคล จะเปลี่ยนไปมาก หรือน้อยขึ้นอยู่กับ สิ่งเร้าที่ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลง

3. ความต้องการที่อยากจะเปลี่ยน (Internalization) เป็นกระบวนการ ที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือกว่า ซึ่งตรงกับ ความต้องการภายใน ค่านิยม ของเขา พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ในลักษณะนี้จะสอดคล้องกับ ค่านิยม ที่บุคคลมีอยู่เดิม ความพึงพอใจ ที่ได้จะขึ้นอยู่กับเนื้อหารายละเอียด ของพฤติกรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ถ้าความคิด ความรู้สึกและพฤติกรรมถูกกระทบไม่ว่าจะในระดับใดก็ตามจะมีผลต่อการเปลี่ยนทัศนคติทั้งสิ้น

นอกจากนี้ องค์ประกอบ ต่าง ๆ ใน กระบวนการสื่อสาร เช่น คุณสมบัติของผู้ส่งสารและผู้รับสาร ลักษณะของข่าวสาร ตลอดจน ช่องทางในการสื่อสาร ล้วนแล้วแต่ มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง ทัศนคติ ได้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ ทัศนคติ ของบุคคล เมื่อเกิดขึ้นแล้ว แม้จะคงทน แต่ก็สามารถ เปลี่ยนได้โดยตัวบุคคล สถานการณ์ ข่าวสาร การชวนเชื่อ และสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการยอมรับในสิ่งใหม่ แต่จะต้องมี ความสัมพันธ์ กับค่านิยม ของบุคคลนั้น นอกจากนี้ อาจเกิดจาก การยอมรับโดยการบังคับ เช่น กฎหมาย ข้อบังคับ

การเปลี่ยน ทัศนคติ มี 2 ชนิด คือ

การเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกัน หมายถึง ทัศนคติ ของบุคคลที่เป็นไป ในทางบวก ก็จะเพิ่มมากขึ้น ในทางบวก ด้วย และ ทัศนคติ ที่เป็นไป ในทางลบ ก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางลบด้วย การเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง หมายถึง การเปลี่ยน ทัศนคติ เดิมของบุคคลที่เป็นไป ในทางบวก ก็ จะลดลงไป ในทางลบ และถ้าเป็นไป ในทางลบ ก็จะกลับเป็นไปในทางบวก

เมื่อพิจารณาแหล่งที่มาของ ทัศนคติ แล้ว จะเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญ ที่เชื่อมโยงให้บุคคลเกิด ทัศนคติ ต่อสิ่งต่าง ๆ ก็คือ การสื่อสาร ทั้งนี้เพราะไม่ว่า ทัศนคติ จะเกิดจากประสบการณ์เฉพาะอย่าง การสื่อสารกับผู้อื่น สิ่งที่เป็นแบบอย่าง หรือความเกี่ยวข้องกับสถาบัน ก็มักจะมี การสื่อสารแทรกอยู่เสมอ กล่าวได้ว่า การสื่อสาร เป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างมาก ที่มีผลทำให้บุคคลเกิด ทัศนคติ ต่อสิ่งต่าง ๆ

3.2 แนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

ตามหลักของการเปลี่ยนแปลงแนวพุทธ พระพุทธศาสนายอมรับว่า สรรพสิ่งทั้งหลายในโลกนี้ย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะของมัน ไม่ว่าสิ่งนั้นจะเป็นมนุษย์ สัตว์ สิ่งของ พืชอย่างย่อ ๆ ก็คือทั้งสิ่งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ย่อมตกอยู่ในอำนาจของการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, 2550) การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ปกติที่มีความจำเป็นและหลีกเลี่ยงไม่ได้เนื่องจากก่อให้เกิดการพัฒนา ทั้งนี้จึงมีผู้สนใจศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน หลายสถาบันดังนี้

รวีวรรณ อัจฉาศัย (2545) การเปลี่ยนแปลง หมายถึงการนำสิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปจากจากเดิม หรือ มีสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ การเปลี่ยนแปลงที่ดีควรเป็นการเปลี่ยนแปลงทางบวกมากกว่าทางลบเพื่อพัฒนาองค์กรหรือสังคมให้ดีขึ้น

วิลเลียม เจ รอทเวลล์ และ คณะ (William J. Rothwell et al,1951) กล่าวว่าไว้ว่า การเปลี่ยนแปลง เป็นการออกจากสถานะเดิม (Status quo) เพื่อไปสู่เป้าหมาย หรือสภาพที่ต้องการ หรือ วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และมีการเคลื่อนจากสภาพปัจจุบัน ความเชื่อ หรือทัศนคติ

เมนิคซ์ Menix (1999) การเปลี่ยนแปลง และ นวัตกรรมใช้ในความหมายเดียวกัน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

และความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) นั้นก็มีหลายท่านให้ความหมายไว้ในมุมมองต่างๆ

ชุมปีเตอร์ Schumpeter (1939) ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า หมายถึง องค์ประกอบใหม่ (new Combination) หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ องค์กรใหม่ ตลาดใหม่ หรือ สิ่งเหล่านี้ผสมกันไปในทางใดทางหนึ่ง

โรเจอร์ (Roger ,1995) กล่าวว่า นวัตกรรมหมายถึง ความคิด การกระทำ หรือ สิ่งของ ซึ่งบุคคลเห็นว่าเป็นของใหม่ ไม่ว่าความคิดนั้นจะเป็นของใหม่โดยนัยของเวลาตั้งแต่แรกพบหรือไม่ แต่ขึ้นอยู่กับที่บุคคลรับรู้ว่าเป็นของใหม่ โดยมีความเห็นของบุคคลเป็นเครื่องตัดสินการตอบสนอง ที่มีต่อสิ่งนั้น คือเห็นว่าอะไรเป็นของใหม่สำหรับตน สิ่งนั้นถือเป็นนวัตกรรม

ดังนั้นสรุปความหมายของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งใช้ในความหมายเดียวกับนวัตกรรม หมายถึง ความคิด กระบวนการ องค์กร ผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงการกระทำต่างๆ ที่เป็นสิ่งใหม่ การกลายสภาพแตกต่างไปจากเดิม เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนา ในบริบทของการบริหารองค์กร อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปรับเปลี่ยนสิ่งแวดล้อม กระบวนการจัดการ โครงสร้างหรือสิ่งต่างๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กร ให้มีการก้าวหน้า อย่างต่อเนื่อง จนสามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ประเภท (อ้างถึงรวีวรรณ อัจฉาศัย) คือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยความบังเอิญ (Accidental Change) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ จะไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ รวมทั้งไม่สามารถควบคุมขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

2. การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน (Planned Change) การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ เกิดขึ้นจากความรอบคอบในการเตรียม ขั้นตอน รู้วัตถุประสงค์ชัดเจน กำหนดเป้าหมายและเวลาในการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ของบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นประเภทการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบชัดเจน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงประเภทนี้ผลลัพธ์จะออกมาตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่ ตอบสนองเป้าหมายเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ โดยเฉพาะความสามารถของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการตอบสนองของผู้ปฏิบัติที่จะผลักดันหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยเหล่านี้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางบวกและทางลบ

แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

กริฟฟิน (Griffin, 1987, อ้างถึงรวีวรรณ อัมมาศัย, 2545) ได้กล่าวว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคลหรือพนักงานในองค์กรนั้นมีเหตุผลมาจาก 4 เหตุผล ดังต่อไปนี้

1. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้บุคคลหรือพนักงานเกิดความวิตกกังวลถึงผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ความไม่มั่นคงในการทำงาน รวมถึงความสามารถของตนเองที่จะพบกับการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ
2. ผลประโยชน์ส่วนตัว (Self Interest) หากการประเมินผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นแล้วพบว่า ตนเองจะต้องสูญเสียผลประโยชน์(ที่จับต้องได้)แน่นอน
3. การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Different Perception) ในองค์กรจะประกอบไปด้วยพนักงานที่มีความแตกต่างกัน การประเมินสถานการณ์และการเตรียมพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างกันมีทั้งเห็นด้วยพร้อมที่จะปฏิบัติทันที / เห็นด้วยแต่ยังไม่ปฏิบัติ / ไม่เห็นด้วยแต่จำเป็นต้องปฏิบัติและไม่เห็นด้วยและไม่ปฏิบัติ
4. ความรู้สึกสูญเสีย (Feeling of Loss) การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลให้เกิดการแตกแยกของกลุ่มในสังคม หรือองค์กร และความรู้สึกสูญเสียสิ่งที่สัมผัสไม่ได้ เช่น อำนาจ สถานะ มิตรภาพและความสัมพันธ์ ความมั่นคง และ ความมั่นใจในตนเอง

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Individual-Level Resistance to change) มีสาเหตุมาจาก 3 สาเหตุสำคัญดังนี้

1. ความไม่แน่นอนและความไม่มั่นคง (Uncertainty and Insecurity)
2. การเลือกที่จะรับรู้และเข้าใจ (Selection Perception)
3. นิสัย (Habit)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้สึกไม่แน่นอน เป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้บุคคลเกิดการต่อต้าน
ความหมายของ “ความรู้สึกไม่แน่นอน”

ความรู้สึกไม่แน่นอน เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกคนซึ่งเป็นผลจากการที่บุคคล
ประสบกับเหตุการณ์ที่แปลกใหม่ไม่คุ้นเคย และไม่สามารถทำนายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

ความรู้สึกไม่แน่นอน ขององค์การทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและรู้สึกเกิดความไม่
มั่นคงในการทำงาน อ้างโดยคณิน บุญสุวรรณ(2542) ซึ่งความรู้สึกไม่แน่นอนจะนำไปสู่การต่อต้าน
การเปลี่ยนแปลงต่อไปได้

การกระทำใดๆ ที่ต้องเกิดขึ้นจากการที่ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้นั้น
ความรู้สึกไม่แน่นอนย่อมที่จะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความรู้สึกไม่แน่นอนนั้น หมายถึง การกระทำที่เป็นประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่
สามารถรู้ผลลัพธ์ของการกระทำนั้นได้ล่วงหน้า ส่งผลให้เกิดความกังวลใจเกี่ยวกับการกระทำนั้นๆ
ว่าจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงกับสถานภาพในปัจจุบันหรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกไม่
แน่นอน

ความรู้สึกไม่แน่นอน ในองค์การมีอยู่ 3 รูปแบบดังนี้

1. ความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ไม่
สามารถเข้าใจหรือพยากรณ์สภาพแวดล้อมภายนอกได้ว่าจะดำเนินต่อไปทางใด เช่น ปัญหา
การเมือง เศรษฐกิจ และ การส่งเสริมการตลาดของคู่แข่ง
2. ความไม่แน่นอนของผลกระทบจากเหตุการณ์แวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงภายใน
องค์การ
3. มีความไม่แน่นอนในความสัมพันธ์ในความสัมพันธ์ของการตอบสนองต่อองค์การและ
ผลลัพธ์ที่จะตามมา

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

การยอมรับ หมายถึง “กระบวนการทางจิตใจอย่างหนึ่งของบุคคลซึ่งพัฒนาจากความรู้สึกไปจนถึงการตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธในสิ่งใดสิ่งหนึ่งและการที่บุคคลยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นก็แตกต่างกัน บางคนยอมรับได้ในทันทีและบางคนจะยอมรับก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติให้เห็นผลแล้วจึงจะยอมรับ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความคิดที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

การยอมรับ หมายถึง การตัดสินใจที่เกิดจากกระบวนการทางจิตใจในการที่จะรับเอานวัตกรรมไปใช้ โดยผ่านขั้นตอนการเรียนรู้ การตัดสินใจและการทดลองนำไปปฏิบัติ ซึ่งเมื่อเกิดความไม่แน่ใจว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ดีกว่า มีประโยชน์มากกว่า ก็จะตัดสินใจยอมรับในนวัตกรรมนั้น โดยการยอมรับนวัตกรรมจะยังคงอยู่ต่อไปจนกว่าจะมีนวัตกรรมใหม่ที่ดีกว่า หรือได้รับการยืนยันว่าสิ่งเดิมไม่เป็นผลดี การยอมรับนวัตกรรมก็จะสิ้นสุดลงโดยกระบวนการนี้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับตัวบุคคลและคุณลักษณะของนวัตกรรม

การยอมรับ คือ กระบวนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นภายในแต่ละบุคคล เมื่อได้รับความรู้ครั้งแรก และเริ่มนำ ความรู้ไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรม จนกระทั่งแสดงออกถึงขั้นยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้นๆ อ้างถึงปานใจ หาญสมุทร(2547)

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในสมอง โดยผ่านการรับรู้เรียนรู้ และทดลองปฏิบัติจนเกิดพฤติกรรมยอมรับและนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ อ้างถึงวิวรรณ อัมมาศัย(2545)

ฮอฟแลนด์ และ โอว์ริง Hovland & Irving (1959) ให้ความหมายของกระบวนการยอมรับ คือ กระบวนการที่นำไปสู่ความเชื่อในสิ่งที่ได้รับ จัดเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่เกิดขึ้นหลังจากได้รับข่าวสารซึ่งไปกระตุ้นให้เกิดความสนใจแล้วผู้รับข่าวสารจะตีความหมายของข่าวสารนั้น ทำให้เกิดความเข้าใจขึ้นแล้วเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งที่ได้รับ ซึ่งกล่าวได้ว่าเริ่มมีการยอมรับในขั้นต้นแล้ว และผลที่ตามมา คือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ เปลี่ยนทัศนคติและเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นผลของการสื่อสารที่ผู้รับสารจะแสดงออกและสามารถสังเกตเห็นได้

โรเจอร์ และ ชูมาเกอร์ (Rogers & Shoemaker ,1971) อ้างโดย บุญธรรม จิตตอนันต์ (2540) กล่าวถึงกระบวนการ ยอมรับ (Adoption process) ว่าเป็นกระบวนการทางจิตใจของบุคคล ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเริ่มรู้หรือได้ยินเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ แล้วไปสิ้นสุดลงด้วยการตัดสินใจยอมรับไปปฏิบัติ กระบวนการนี้มีลักษณะคล้ายกับการเรียนรู้และการตัดสินใจ (Learning and Decision Making) โดยได้แบ่งกระบวนการยอมรับออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นเริ่มรู้หรือรับรู้ (Awareness) เป็นขั้นแรกที่บุคคลเริ่มรู้เกี่ยวกับเรื่องใหม่หรือความคิดใหม่ แต่ขาดรายละเอียด การรับรู้อาจเกิดขึ้นโดยบังเอิญด้วยการพบเห็นด้วยตนเองหรือโดยการเผยแพร่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลหรือเอกชน

ขั้นที่ 2 ขั้นสู่ความสนใจ (Interest) เป็นขั้นที่บุคคลเริ่มมีความสนใจในแนวความคิดใหม่จึงพยายามไต่หาความรู้ในรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาแยกแยะความเป็นไปได้ประโยชน์ และความเหมาะสม

ขั้นที่ 3 ขั้นไตร่ตรอง (Evaluation) เป็นขั้นที่บุคคลศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่ แล้วคิดเปรียบเทียบกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันว่า ถ้ารับเอาแนวความคิดใหม่มาปฏิบัติจะเกิดผลดีหรือไม่ดีอย่างไรบ้าง ในขณะนี้และในอนาคต ควรหรือไม่ที่จะทดลองดูก่อน หากรู้สึกว่ามีผลดีมากกว่าจะตัดสินใจทดลองดูเพื่อให้เกิดความแน่ใจก่อนที่จะรับไปปฏิบัติจริง ๆ

ขั้นที่ 4 ขั้นทดลองทำ (Trial) เป็นขั้นที่บุคคลทดลองทำตามแนวความคิดใหม่โดยทำการทดลองแต่เพียงเล็กน้อย เพื่อดูว่าจะเข้ากันหรือไม่กับสถานการณ์ในปัจจุบันของตนและผลจะออกมาตามที่คาดคิดไว้หรือไม่ ในขั้นนี้บุคคลจะแสวงหาข่าวสารที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับแนวความคิดใหม่นั้นซึ่งผลจากการทดลองจะมีความสำคัญยิ่งต่อการตัดสินใจ ที่จะปฏิเสธหรือยอมรับต่อไป

ขั้นที่ 5 ขั้นนำไปปฏิบัติหรือขั้นยอมรับ (Adoption) เป็นขั้นที่บุคคลตัดสินใจรับแนวความคิดใหม่ไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติและทราบผลเป็นที่พอใจแล้ว

ในการศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยใช้แบบจำลองการตัดสินใจก่อนนวัตกรรม (Model of Innovation – Decision Process) ของ Roger & Shoemaker (1971) เนื่องจากการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีความหมายเดียวกับการยอมรับนวัตกรรม Menix (199) อ้างใน (รัชนิวรรณ สุริยะ นิมิตรชัย, 2548) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีความหมายเดียวกัน คือการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม และ Roger & Shoemaker (1971) ได้นิยาม “นวัตกรรม” ว่าเป็น แนวความคิด แบบแผนปฏิบัติ ซึ่งใหม่สำหรับบุคคลที่จะรับมาปฏิบัติ ดังนั้นการดำเนินการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการพัฒนาระบบบริษัทในองค์กร จึงเป็นนวัตกรรมสำหรับพนักงานผู้รับไปปฏิบัติ การศึกษาการยอมรับนวัตกรรมหรือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือการศึกษากระบวนการของจิตใจที่แต่ละบุคคลจะตัดสินใจก่อนนวัตกรรม มี 4 ขั้น ได้แก่ ความรู้ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง การสนใจต่อการเปลี่ยนแปลง การตัดสินใจต่อการเปลี่ยนแปลง และการยืนยันการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการยอมรับนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ไม่จำเป็นต้องเกิดตามลำดับขั้น โดยบางขั้นอาจผ่านเลยไปและแต่ละบุคคลมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงช้าหรือเร็วแตกต่างกัน (Roger & Shoemaker (1971) อ้างใน อนันตวิทย์ แสงสุวรรณ

(2550, หน้า 29-31) ได้สรุปให้เห็นว่าการยอมรับนวัตกรรมของบุคคลจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการดังนี้

1. ปัจจัยด้านคุณลักษณะของนวัตกรรมในสายตาของผู้ใช้ปัจจัยในด้านนี้นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการยอมรับ หรือปฏิเสธนวัตกรรม มีลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ

1.1 ประโยชน์ในเชิงเปรียบเทียบ (Relative Advantage) ได้แก่ ผลโดยเปรียบเทียบระหว่างคุณและโทษที่จะเกิดจากนวัตกรรมนั้น หากผู้ใช้สามารถพิจารณาได้ว่า นวัตกรรมนั้นมีประโยชน์หรือมีคุณค่ามากกว่า โทษที่จะได้รับ การยอมรับก็จะสูงตามไปด้วย ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารนั้น คือ การที่พนักงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารใหม่ (BMHP) แล้วพบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สะดวกรวดเร็วมากขึ้น ผลงานมีคุณภาพและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

1.2 ความสอดคล้องกัน (Compatibility) หรือความเข้ากันได้ระหว่างนวัตกรรม กับความเชื่อทางนวัตกรรมของผู้ใช้ ซึ่งทำให้เกิดการยอมรับเร็วกว่านวัตกรรมที่มีความขัดแย้งกันในเรื่องดังกล่าว ในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารนั้น คือการที่พนักงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารใหม่ (BMHP) แล้วรู้สึกว่าการระบบการทำงานได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถเชื่อมโยงการทำงานได้ทั้งองค์กร มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติเดิม

1.3 ความสลับซับซ้อน (Complexity) ซึ่งก็คือระดับความยุ่งยากของนวัตกรรมที่ผู้ใช้จะรู้สึก ในการทำความเข้าใจ หรือในการที่จะนำนวัตกรรมไปใช้ ถ้านวัตกรรมที่เข้าใจได้ง่าย ใช้สะดวก การยอมรับจะเป็นไปได้ง่ายและรวดเร็วกว่านวัตกรรมที่เข้าใจได้ยาก หรือมีความยุ่งยากในการนำไปปฏิบัติ สำหรับในการรื้อปรับระบบนั้น กล่าวคือ การที่พนักงานได้นำเอากระบวนการใหม่(BMHP) ไปปฏิบัติแล้วพบว่า วิธีการปฏิบัติใหม่นี้เข้าใจง่ายและนำไปปรับใช้ได้

1.4 ความสามารถในการนำไปใช้ทดลองได้ (Trial Ability) คือ การที่นวัตกรรมนั้นๆ สามารถที่จะถูกแบ่งออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อนำไปทดลองใช้ได้ และช่วยลดความรู้สึกเสี่ยงต่อการเสียหายในการยอมรับของผู้ที่จะนำไปใช้ให้น้อยลง สำหรับในการรื้อปรับระบบนั้น คือ การที่พนักงานได้มีโอกาสที่จะทดลองปฏิบัติตามกระบวนการระบบบริหารใหม่ (BMHP) เพื่อที่จะเรียนรู้ถึงผลดี ผลเสียก่อนปฏิบัติจริง

1.5 ความสามารถสังเกตได้ (Observability) กล่าวคือ นวัตกรรมที่ผู้ใช้เห็นผลได้ง่ายและผลนั้นแสดงออกชัดเจนเข้าใจง่ายผู้ที่จะยอมรับได้ง่ายและรวดเร็ว แต่นวัตกรรมบางชนิดสังเกตเห็นได้ยาก ด้วยเหตุนี้นวัตกรรมที่มีส่วนเป็นรูปร่าง (Material Innovation) จึงถูกยอมรับง่าย

กว่าและเร็วกว่านวัตกรรมที่มีส่วนเป็นเพียงความคิด (Non-material Innovation) อย่างเดียวในการรื้อปรับระบบนั้น ก็คือ การที่พนักงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารใหม่ (BMHP) แล้วพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน สมรรถภาพขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานดีขึ้น

2. ปัจจัยทางด้านลักษณะบุคคลปัจจัยทางด้านลักษณะบุคคลนั้น จะเน้นลักษณะของบุคคลที่จะเป็นผู้นำ หรือมีการยอมรับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารได้เร็ว ซึ่ง Roger(1971) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมลักษณะของบุคคลที่จะยอมรับสิ่งใหม่ สามารถแบ่งลักษณะของบุคคลออกเป็น 5 ลักษณะดังนี้

2.1 ผู้นำการยอมรับ (Innovation)

เป็นบุคคลกล้าเสี่ยง กล้าได้ กล้าเสีย พวกนี้กระหายที่จะนำแนวคิดใหม่ๆ มาปฏิบัติลักษณะของการสนใจเช่นนี้ ทำให้บุคคลประเภทนี้ออกไปคบค้าสมาคมกับบุคคลภายนอก แบบแผนการติดต่อกับสมาคมเพื่อนฝูง มักจะเป็นกลุ่มที่มีความสนใจเรื่องที่เหมือนกัน ถึงแม้จะอยู่ห่างไกลกันก็ตาม ก็สามารถที่จะเข้าใจและนำความรู้ความคิดทางวิชาการมาใช้ในงานของตนได้เป็นอย่างดี

2.2 บุคคลผู้ยอมรับเร็ว (Early Adopter)

บุคคลประเภทนี้มักจะมี ความเกี่ยวข้องกับชุมชนของตนเองมากกว่าประเภทแรกมักจะมีลักษณะกว้างขวาง มีความรู้ ความสามารถและมีความสนใจสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอตลอดเวลา มีการพบปะกันกับบุคคลภายนอกเสมอ ส่วนประเภทที่สองนี้ เป็นบุคคลที่มีระดับการเป็นผู้นำท้องถิ่นหรือชุมชน มักจะหาคำแนะนำและข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ มาใช้ จึงนับว่าเป็นบุคคลที่ช่วยให้มีการขยายสิ่งใหม่ๆ มาใช้ จึงนับได้ว่าเป็นบุคคลที่ช่วยให้มีการขยายสิ่งใหม่ๆ ไปสู่ชุมชนได้เร็วขึ้น

2.3 บุคคลที่ยอมรับเร็วปานกลาง (Early Majority)

บุคคลประเภทนี้ยอมรับเอาสิ่งใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ มาใช้ก่อนคนอื่น เล็กน้อย พวกนี้จะมีการเข้าร่วมกิจกรรมกับเพื่อนมาก แต่ไม่ค่อยมีฐานะเป็นผู้นำ มีการปรึกษาหารือกันเองบ่อยๆ ก่อนที่จะยอมรับสิ่งใหม่มาใช้ ดังนั้นระยะเวลาในการยอมรับจึงนานกว่าสองประเภทแรก

2.4 บุคคลที่ยอมรับค่อนข้างช้า (Late Majority)

บุคคลประเภทนี้เป็นพวกที่ยอมรับสิ่งใหม่ๆ และวิธีการใหม่ๆ ช้ากว่าคนอื่นทั่วไป เนื่องจากความขำนาญทางเศรษฐกิจ หรือจากการเพิ่มความกดดันทางสังคม มีรายได้ การศึกษาและสถานภาพทางสังคมต่ำกว่า จะเชื่ออิทธิพลข้อมูลบางแหล่งข้อมูลที่ไม่เป็นทางการมากที่สุดและจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคนทั่วไป เสียก่อน ว่าสิ่งเหล่านั้นควรแก่การยอมรับ

2.5 บุคคลที่ยอมรับช้าหรือพวกล่าหลัง (Laggard)

เป็นบุคคลที่ยอมรับเอาสิ่งใหม่ๆ มาใช้เป็นพวกสุดท้าย การตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับความเคยชินในอดีต จะไม่เชื่อข้อมูลในสิ่งใหม่และผู้เสนอเป็นผู้ที่มีการศึกษาน้อย มีรายได้ การศึกษาและสถานภาพต่ำสุด มีอายุมากที่สุด และมีส่วนร่วมต่อสังคมน้อยที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

อ้างอิง Leveridge & Cumming (1996) ได้ให้แนวคิดสนับสนุนเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการดังต่อไปนี้

1. เมื่อบุคคลเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นความคิดของตนเอง จะให้ความร่วมมือพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นความคิดของเขาด้วย
2. เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้มีอำนาจ หรือผู้ร่วมวิชาชีพซึ่งก็คือกลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนนั่นเอง
3. การเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยแก้ไขปัญหามิที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ จะทำให้ได้รับการยอมรับและให้ความร่วมมือง่ายขึ้น
4. ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความปลอดภัย และมีอิสระในงานเพิ่มขึ้นก็จะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง
5. การเปลี่ยนแปลงนั้นสอดคล้องกับค่านิยม และความคิดของบุคคล จะได้รับความร่วมมือเพิ่มขึ้น
6. บุคคลที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น และเห็นด้วยกับปัญหาจะทำให้เกิดการยอมรับเพิ่มขึ้น
7. การจัดให้มีการอบรมทักษะความชำนาญใหม่ๆ และมีการเสริมแรงทางบวกเป็นระยะจะส่งเสริมให้เกิดการยอมรับเพิ่มขึ้น
8. ควรให้มีการเริ่มทดลองการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มที่มีการยอมรับมากที่สุดก่อน
9. จัดการประชุมในหน่วยงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาอุปสรรคอยู่เสมอ จะทำให้ได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6 กลยุทธ์ ของ John P. Kotter และ Leonard A. Schlesinger

โดย Kotter & Schlesinger (1999) เสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6 กลยุทธ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อด้านบวกต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นจึงให้ลดการต่อต้าน และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร เป็นวิธีการให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในเรื่องแนวคิด เหตุผล ความจำเป็น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งผลลัพธ์ที่คาดหวังในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทุกรูปแบบ ทั้งแนวดิ่ง แนวนอน ได้แก่ การประชุม เพื่อปรึกษาหารือ การนำเสนอต่อกลุ่มการอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นทั้งรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร โดยสื่อต่างๆ เช่นอีเมล การบันทึก เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ กลยุทธ์นี้มีสมมุติฐานทำสาเหตุของการต่อต้านเนื่องจากข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่เพียงพอนำไปสู่การวิเคราะห์ที่ผิดพลาด ถ้าผู้ปฏิบัติงานทราบความจริงและเข้าใจได้ถูกต้อง จะไม่เกิดการต่อต้าน แต่อย่างก็ตามกลยุทธ์นี้จะสำเร็จเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกับผู้ปฏิบัติงาน มิฉะนั้นไม่เชื่อถือต่อข้อมูลที่ได้รับมีข้อดีคือสามารถเอาชนะการต่อต้านได้ผลดีแต่ก็มีข้อด้อยที่ต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างสูง โดยเฉพาะถ้ามีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก

2. การมีส่วนร่วมและมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นวิธีการเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ออกแบบ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติ วิธีการที่ใช้อาจใช้การประชุมเสนอ แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างๆ จูงใจให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นและมีการตกลงร่วมกัน พร้อมกับการนำผลการประชุมนั้นไปปฏิบัติ การมีส่วนร่วมจะให้ผลดีที่สุด เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการข้อมูลที่มากพอจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้วางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลง และต้องการความยึดมั่นผูกพันทั้งหัวใจของผู้ปฏิบัติงาน

3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน เป็นวิธีการที่จะสนับสนุนช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานด้านอารมณ์ และการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการรับฟังปัญหาการให้กำลังใจยอมให้เวลาในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ที่ต้องการสร้างกลุ่มที่ปรึกษา จัดการฝึกอบรมทักษะความชำนาญใหม่ๆ กลยุทธ์นี้เหมาะสมที่สุดในการลดการต่อต้านที่ผู้ปฏิบัติงานกลัว วิตกกังวลสูงซึ่งจะได้ผลดี แต่วิธีนี้มักจะถูก

ละเลยไม่ให้ความสำคัญ ถึงแม้ว่าจะมีข้อดีมากแต่จุดด้อยก็ต้องใช้เวลามาก มีค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งอาจไม่ได้ผลดี

4. การเจรจาต่อรองและการตกลงเห็นด้วย เป็นวิธีการที่ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเจรจาต่อรองกับผู้ปฏิบัติงานทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม ที่ประเมินว่าจะสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง เช่นผลประโยชน์จากการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เพื่อตกลงแลกเปลี่ยนข้อเสนอในการให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์นี้เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ความร่วมมือลดการต่อต้านที่สำคัญได้ แต่มีจุดด้อยที่จะเสียค่าใช้จ่ายสูง และอาจนำไปสู่การเบลอความเล็งเห็นในภายหลัง

5. การจัดทำและการร่วมมือ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้กลวิธีปิดบังซ่อนเร้นและเลือกสรรที่จะให้ข้อมูลเฉพาะที่จะเป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีการสร้างเหตุการณ์เพิ่มโอกาสให้ดึงดูดความสนใจเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเข้ามา มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ ร่วมกับการใช้กลวิธีทำให้ผู้นำกลุ่มต่อต้านเข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง วิธีการนี้จะแตกต่างจากการมีส่วนร่วมตรงที่ผู้บริหารไม่ต้องการความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์นี้มีข้อดีที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย ได้ผลดีต่อบุคคลและกลุ่ม ใช้เวลาน้อยกว่าการมีส่วนร่วม แต่ก็มีจุดด้อยในภายหลังถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้ความจริงว่า เป็นกลอุบายในการลดการต่อต้าน ความเชื่อถือในผู้บริหารจะลดลง

6. การใช้อำนาจ เป็นการที่ผู้บริหารใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่ชัดเจนหรือบอกเป็นนัยแก่ผู้ปฏิบัติงานว่าจะให้การส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลต่อผู้ที่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการลงโทษโดยการงดรางวัล หรือความดีความชอบเมื่อไม่ปฏิบัติตาม กลยุทธ์นี้มีข้อดีที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย ใช้ในกรณีเร่งด่วน ที่วิธีอื่นใช้ไม่ได้ผล แต่จุดด้อยที่สำคัญคืออาจนำไปสู่การต่อต้านเพิ่มมากขึ้น

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จุดมุ่งหมายของการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการเลือกใช้กลยุทธ์นั้นก็เพื่อที่จะลดพฤติกรรมต่อต้านและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการเลือกใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการยอมรับ Coetsee(1999, อ้างในวิวรรณ อัจฉาชัย, 2545) กล่าวว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานจะตัดสินใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารที่ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ลดพฤติกรรมต่อต้านหรือสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ประสบความสำเร็จสูงสุดในการเปลี่ยนแปลง และถ้าขาดการบริหารเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เพิ่มการยอมรับ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ทุกอย่างจะวางแผนอย่างดีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเสี่ยงต่อการล้มเหลวได้

1. การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้โดย การให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้องแก่บุคคล เพื่อให้เข้าใจเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แผนการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่คาดหวัง โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างจะช่วยลดความไม่แน่นอน ซึ่งบุคคลสามารถลดระดับความไม่แน่นอนโดยการได้รับข้อมูลข่าวสาร และความไม่แน่นอนเป็นสาเหตุของการต่อต้าน เมื่อความไม่แน่นอนลดลงจะเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นบุคคลจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น (Loveridge and Cumming, 1996) เนื่องจากการให้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมสามารถก่อให้เกิดการยอมรับต่อนวัตกรรมนั้น อ้างถึงวิโรจน์ สิทธิเจริญรุ่ง (2545) พนักงานธนาคารยูโอบี ให้การยอมรับการรื้อปรับระบบทางด้านการจัดการ เนื่องจากพนักงานธนาคารได้รับทราบข่าวสารข้อเท็จจริงในด้านต่างๆ และเห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มองเห็นถึงคุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจึงทำให้พนักงานเกิดการยอมรับการรื้อปรับระบบทางด้านการจัดการ กระบวนการในการยอมรับของพนักงานธนาคารที่เกิดขึ้นนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับกระบวนการในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของ Philip Kotler (อ้างถึงปานใจ หาญสมุทร) ศึกษาการยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคารไทยพาณิชย์ พบว่าการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับสามารถทำให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2. การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง (Participation and involvement) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเมื่อบุคคลร่วมแสดงความคิดเห็นวางแผน กำหนดเป้าหมายและการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะเข้าใจเหตุผลการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าลดความไม่แน่นอน การคุกคามต่อผลประโยชน์ส่วนตัวและค่านิยมทางสังคมจะลดลงและการต่อต้านจึงลดลง อ้างถึงสมยศ นาวิการ (2540)

3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support) สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะสนับสนุนช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาจากการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงช่วยลดความกลัวและวิตกกังวล โดยการให้เวลาในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง ช่วยสาธิตอบรมความรู้ ทักษะความชำนาญใหม่ๆ รวมทั้งสร้างกลุ่มที่ปรึกษา มีการรับฟัง ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงลดการต่อต้านลง นอกจากนี้กลยุทธ์นี้จะส่งเสริมให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น เช่นกันเมื่อบุคคลรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีอำนาจ การช่วยสนับสนุนขจัดปัญหาอุปสรรค การจัดอบรมทักษะความชำนาญใหม่ๆ จะทำให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติเชิงลบมาเป็นเชิงบวกได้

4. การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย (Negotiation and Agreement) สามารถลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ช่วยลดความรู้สึกถูกคุกคามลงจึงลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสร้างความร่วมมือ และเพิ่มการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง อ้างอิงอาทิยา หมั่นเดช (2550)

5. การจัดกระทำและการร่วมมือ (Manipulation and Cooptation) สามารถลดการต่อต้านโดยการเลือกให้ข้อมูลข่าวสาร เฉพาะด้านที่มีประโยชน์หรือ ที่มีผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง และระงับข้อมูลที่อาจคุกคามต่อความมั่นคงปลอดภัยของบุคคล รวมทั้งประสานผู้นำการต่อต้านเข้ามามีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้ลดการต่อต้าน นำไปสู่ความร่วมมือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

6. การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน (Explicit and implicit coercion) สามารถลดการต่อต้านโดยการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ทั้งที่ชัดเจน หรือบอกเป็นนัยให้บุคคลร่วมมือยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลต่อผู้ที่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการลงโทษโดยการตรงวัด หรือความดีความชอบเมื่อไม่ปฏิบัติตาม จะมีผลลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วแต่ไม่ถาวร เหมาะที่จะใช้ในกรณีเร่งด่วน ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลว

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธวัชชัย กิตติพรไพโรจน์(2545) การศึกษาเรื่อง ทักษะของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ศึกษาทักษะของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับทักษะของพนักงานตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ทักษะพนักงานบริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรควรนำหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรและการจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

อาทิยา หมั่นเดช (2550) ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กร และการยอมรับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล โดยผลการศึกษาพบว่า การยอมรับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง

รัชนิวรรณ สุริยะนิมิตชัย(2548) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวม :กรณีศึกษาพนักงานในบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง จำกัด เครือซิเมนต์ พบว่า ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ในการยอมรับการบริหารคุณภาพมีระดับความรุนแรงปานกลาง โดยเรียงตามลำดับความรุนแรงของปัญหาจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดหลักการ และวิธีการบริหารคุณภาพโดยรวม สมาชิกกลุ่มไม่เห็นถึงความสำคัญของการทำกิจกรรมขาด

ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ขาดการอบรมอย่างต่อเนื่อง ขาดการติดตามและประเมินผล กิจกรรม ไม่ทราบนโยบายที่ชัดเจนในการทำการบริหารคุณภาพโดยรวมมาปฏิบัติ หัวหน้างาน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ข่าวสารไม่เพียงพอ ขาดสิ่งจูงใจรางวัลในการทำกิจกรรม

ปานใจ หาญสมุทร (2547) ศึกษาการยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคารในทัศนะของพนักงาน สำนักงานใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคารและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารเกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร ความรู้ เกี่ยวกับโครงการปรับปรุงธนาคาร ประโยชน์ของโครงการปรับปรุงธนาคาร ความเหมาะสมของระยะเวลาในการเผยแพร่โครงการปรับปรุงธนาคาร การมีส่วนร่วมของพนักงานต่อโครงการปรับปรุงธนาคาร ทัศนคติของพนักงานต่อโครงการปรับปรุงธนาคารกับการยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคารในทัศนะของพนักงานสำนักงานใหญ่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

วิโรจน์ สิทธิเจริญรุ่ง (2544) ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการยอมรับของพนักงานในการรื้อปรับระบบ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรม การยอมรับของพนักงาน และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการยอมรับของพนักงานในการรื้อปรับระบบของพนักงานธนาคาร ยูโอบีรีตตินสิน จำกัด (มหาชน)ทั้งหน่วยงานสาขาและสำนักงานใหญ่ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจในการรื้อปรับระบบมาก แต่ก็ยังมีพนักงานบางส่วนที่ควรที่จะเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้มากขึ้นเนื่องจากพนักงานไม่มั่นใจว่ากระบวนการทำงานภายหลังการรื้อปรับระบบจะเป็นระบบใหม่ที่ง่ายมีกระบวนการที่สั้นสามารถทำได้โดยคนคนเดียว และรูปแบบเนื้องานจะเปลี่ยนจากงานง่ายๆ เป็นงานที่มีคุณค่าและสาระมากขึ้น

รวีวรรณ อัจฉาศัย(2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลที่กำลังดำเนินการพัฒนาสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

ประทุมสุข โคตรพันธ์ (2545) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลของบุคลากรโรงพยาบาลโสธร ศึกษาการยอมรับการรับรองคุณภาพของโรงพยาบาลของบุคลากรเกี่ยวกับแนวคิด วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีประเมินคุณภาพโรงพยาบาล เจตคติการมีส่วนร่วมและการสื่อสารเกี่ยวกับการรับรองโรงพยาบาล

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัยการศึกษา

การศึกษาเรื่อง การยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม และกำหนดขั้นตอนการวิจัย และวิธีการดำเนินการไว้ดังต่อไปนี้

กลุ่มประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงาน(ประจำ)ที่ผ่านการทดลองงานแล้ว ของ บริษัทดีคอม กรุ๊ป จำกัด สำนักงานใหญ่ และ สาขาสรรพาวุธ ในทุกตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 1 – 6 รวม 350 คน แบ่งเป็น 13 แผนกดังนี้

1. ฝ่ายการตลาด	19 คน
2. ฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์	36 คน
3. ฝ่ายขาย	45 คน
4. ฝ่ายสารสนเทศ	22 คน
5. ฝ่ายบัญชี	20 คน
6. ฝ่ายการเงิน	19 คน
7. ฝ่ายเครดิต	18 คน
8. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	21 คน
9. ฝ่ายธุรการ	33 คน
10. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	21 คน
11. ฝ่ายบริการ	43 คน
12. ฝ่ายจัดส่ง	30 คน
13. ฝ่ายสต็อก	23 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จากจำนวนประชากร 350 คน โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 187 คน ตามสูตรของ เกร็คกี และ มอร์แกน

$$n = \frac{N}{(1+N(e)^2)}$$

$$n = \frac{350}{1+350(0.05)^2}$$

$$= 187$$

ณ ระดับนัยสำคัญร้อยละ 95

กำหนดให้	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N	คือ	ขนาดของประชากร
	e	คือ	ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับให้เกิดได้ โดยกำหนดความเคลื่อนไหวย้อยละ 5

ผู้วิจัยกระจายแบบสอบถามในลักษณะจัดสรรส่วนตามอัตราส่วนของจำนวนพนักงานของแต่ละฝ่ายเทียบกับจำนวนของพนักงานทั้งหมด แต่ในการกระจายแบบสอบถามได้มีการแจกแบบสอบถามไปเท่ากับจำนวนพนักงานจริงคือ 350 ชุด เมื่อได้รับกลับมามีจริงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 : ตารางแสดงการกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง

ฝ่าย	จำนวน พนักงาน ทั้งหมด	%	จำนวนตาม สูตรหา ประชากร	จำนวนที่ ได้รับ กลับมาจริง
ฝ่ายการตลาด	19	5%	10	15
ฝ่ายบริหารผลิตภัณฑ์	36	10%	19	23
ฝ่ายขาย	45	13%	24	27
ฝ่ายสารสนเทศ	22	6%	12	14
ฝ่ายบัญชี	20	6%	11	12
ฝ่ายการเงิน	19	5%	10	13
ฝ่ายเครดิต	18	5%	10	10
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	21	6%	11	12
ฝ่ายธุรการ	33	9%	18	22
ฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์	21	6%	11	14
ฝ่ายบริการ	43	12%	23	30
ฝ่ายจัดส่ง	30	9%	16	23
ฝ่ายสต็อก	23	7%	12	20
	350		187	235

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติความเข้าใจและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร ของพนักงานประจำ(ผ่านทดลองงาน) บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยได้แบ่งเนื้อหาของแบบสอบถามเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. แบบสอบถามด้านประชากรศาสตร์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
2. แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert)

3. แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินการใช้กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง
ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ
ลิเคอร์ท์ (Likert)
4. แบบสอบถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร ลักษณะแบบสอบถามเป็น
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท์ (Likert)

การคุ้มครองสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แจกแบบสอบถามไปยังฝ่ายต่างๆ ในบริษัท อธิบายและชี้แจงวัตถุประสงค์ของการ
จัดทำวิจัยพร้อมชี้แจงการคุ้มครองสิทธิของผู้ตอบแบบสอบถามและสิทธิในการ
ปฏิเสธไม่เข้าร่วมในการวิจัยได้โดยไม่มีผลกระทบใดๆ
2. แบบสอบถามจะไม่ระบุชื่อของผู้ตอบ ข้อมูลจะถูกเก็บเป็นความลับโดยการผู้วิจัยจะ
เก็บแบบสอบถามด้วยตนเองและเก็บใส่ซองปิดผนึก
3. การรักษาข้อมูลเป็นความลับหลังวิเคราะห์ข้อมูลเรียบร้อยแล้วแบบสอบถามจะถูกทำลาย
และการวิจัยจะนำเสนอในลักษณะของภาพรวม

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด
ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ สาขาที่ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน เพศ อายุ และ
ระดับการศึกษา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ
ระดับตำแหน่งงาน มีระดับดังนี้

Level 1-2 หมายถึง	กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานทั่วไป Level 1 = Officer พนักงานทั่วไป Level 2 = Senior Officer พนักงานระดับปฏิบัติงานอาวุโส
Level 3-4 หมายถึง	กลุ่มหัวหน้างาน Level 3 = Supervisor หัวหน้างาน Level 4 = Senior Supervisor หัวหน้างานอาวุโส

Level 5 ขึ้นไป หมายถึง	กลุ่มผู้บริหารระดับสูง
	Level 5 = Division ผู้จัดการแผนก
	Level 6 = Manager ผู้จัดการฝ่าย
	Level 7 = Managing Director กรรมการผู้จัดการบริษัท

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อ

ประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) โดยประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

1. ขั้นศึกษาแนวคิดทฤษฎี โดยศึกษาคำว่าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากหนังสือ ตำรา บทความและงานวิจัยต่างๆ
2. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามการยอมรับโดยดัดแปลงและปรับข้อความบางส่วนจากแบบสอบถามของนันทวิทย์ แสงสุวรรณ (2550) ที่ใช้ศึกษาการยอมรับของพนักงานภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร โดยมีคำถามทั้งสิ้น 13 ข้อ เครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert) กำหนดให้ผู้เลือกตอบได้คำตอบเดียว มีความหมายของตัวเลือกดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านมากที่สุด
มาก	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านมาก
ปานกลาง	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านบางส่วน
น้อย	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านเพียงเล็กน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

การแปลผล การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ ใช้เกณฑ์การแปลผลโดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
4.50 – 5.00	มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
3.50 – 4.49	มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงมาก
2.50 – 3.49	มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
1.50 – 2.49	มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงน้อย
1.00 – 1.49	มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของทีมบริหาร BMHP ต่อการรับรู้ของพนักงานบริษัท ดิจิตอล กรุ๊ป จำกัด เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับเปลี่ยนและดัดแปลงคำถามบางส่วนของรวิวรรณ อัมชาศักดิ์ (2545) ประกอบด้วยเนื้อหาครอบคลุมกลยุทธ์ 6 ประเภท โดยมีคำถามจำนวน 21 ข้อ

เครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) กำหนดให้ผู้เลือกตอบได้คำตอบเดียว มีความหมายของตัวเลือก ดังนี้

ประจำ	หมายถึง ทีมบริหาร BMHP ปฏิบัติข้อความในประโยคนั้นเป็นประจำ
บ่อยครั้ง	หมายถึง ทีมบริหาร BMHP ปฏิบัติข้อความในประโยคนั้นบ่อยครั้ง
บางครั้ง	หมายถึง ทีมบริหาร BMHP ปฏิบัติข้อความในประโยคนั้นบางครั้ง
นานๆครั้ง	หมายถึง ทีมบริหาร BMHP ปฏิบัติข้อความในประโยคนั้นนานๆครั้ง
ไม่เคยปฏิบัติ	หมายถึง ทีมบริหาร BMHP ไม่เคยปฏิบัติ หรือ เกือบไม่เคยปฏิบัติตามข้อความนั้น

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ประจำ	ให้	5	คะแนน
บ่อยครั้ง	ให้	4	คะแนน
บางครั้ง	ให้	3	คะแนน
นานๆครั้ง	ให้	2	คะแนน
ไม่เคยปฏิบัติ	ให้	1	คะแนน

การแปลผล การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ ใช้เกณฑ์การแปลผลโดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
4.50 – 5.00	ทีมบริการ BMHPมีการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
3.50 – 4.49	ทีมบริการ BMHPมีการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมาก
2.50 – 3.49	ทีมบริการ BMHPมีการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงปานกลาง
1.50 – 2.49	ทีมบริการ BMHPมีการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงน้อย
1.00 – 1.49	ทีมบริการ BMHPมีการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) โดยประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน บริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด โดยมีคำถามทั้งสิ้น โดยมีความหมายของตัวเลือกว่ามีคำถามทั้งสิ้น 13 ข้อ

เครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) กำหนดให้ผู้เลือกตอบได้คำตอบเดียว มีความหมายของตัวเลือกดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านมากที่สุด
มาก	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านมาก
ปานกลาง	หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านบางส่วน

น้อย หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านเพียงเล็กน้อย

น้อยที่สุด หมายถึง ข้อความดังกล่าวเป็นจริงตามความคิดเห็น ความรู้สึกหรือการกระทำของท่านน้อยที่สุด

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

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

การแปลผล การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ ใช้เกณฑ์การแปลผลโดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลผล
4.50 – 5.00	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
3.50 – 4.49	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงมาก
2.50 – 3.49	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
1.50 – 2.49	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงน้อย
1.00 – 1.49	ยอมรับการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยศึกษาความตรงและความเที่ยงของแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามทัศนคติ แบบสอบถามการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของทีมบริหาร BMHP และแบบสอบถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่อระบบบริหารใหม่ BMHP ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง และเสนอแนะเพิ่มเติม
2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเสร็จแล้ว นำไปทดลองกับพนักงานบริษัท ดิคอมกรุ๊ป จำนวน 28 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าแอลฟา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าแอลฟา ด้านทัศนคติเท่ากับ 0.84 ด้านกลยุทธ์เท่ากับ 0.94 และด้านการยอมรับเท่ากับ 0.96

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่จัดทำขึ้น โดยใช้แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามทำการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานประจำ (ผ่านทดลองงาน) บริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด สำนักงานใหญ่ และ สาขาสรรพากรรวม 250 คน และได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาวิจัยเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบข้อมูล (Editing) โดยการตรวจทานดูความสมบูรณ์และความชัดเจนของแบบสอบถาม และทำการคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก
2. การลงรหัสเพื่อทำการคัดแยกและนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ โดยนำมาแจกแจงความถี่ของตัวแปรทุกตัว

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมด มาตรวจความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS
2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Method) โดยนำข้อมูลลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านประชากรศาสตร์ เสนอผลเป็นร้อยละ (Percentage)
3. นำข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด มาหาค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อหาความเป็นกลาง และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :SD) เพื่อกระจายน้ำหนักคำตอบ
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์การใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของทีมบริหาร BMHP เพื่อหาความเป็นกลาง และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation :SD) เพื่อกระจายน้ำหนักคำตอบ
5. ทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ด้วย สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficiency) เทียบระดับความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยใช้เกณฑ์ในการประเมินดังนี้

ค่า (r)	ระดับความสัมพันธ์
.70 - .90	สูง
.30 - .69	ปานกลาง
.29 และต่ำกว่า	ต่ำ

ส่วนเครื่องหมายบวก (+) หรือลบ (-) แสดงลักษณะของความสัมพันธ์นี้
 กรณีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก + หมายความว่าข้อมูลตัวแปรทั้งสองตัวมี
 ความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันกรณีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ - หมายความว่า
 ข้อมูลตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้ามกัน

6. ทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค
 (Cronbach's Alpha Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “การศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP) : กรณีศึกษาบริษัท คีคอม กรุ๊ป จำกัด” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 235 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และทำการวิเคราะห์ประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ได้แก่การวิเคราะห์แบบ T-Test และความวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation) ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน โพรดัคส์ โมเมนต์ (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอด้วยตารางประกอบคำบรรยายออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ซึ่งเป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ศึกษา
- ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านทัศนคติด้านการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารใหม่
- ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ผลการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของทีมงานบริหาร BMHP
- ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ผลการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างต่อระบบบริหารใหม่
- ส่วนที่ 5 ทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ผู้วิจัยเสนอรายละเอียดของข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท คีคอมกรุ๊ป จำกัด ได้แก่ สาขาสำนักงานที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน เพศ อายุ และระดับการศึกษา จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 235 คน (n=235)

ตารางที่ 2 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกสาขาปฏิบัติงาน

สถานที่ปฏิบัติงาน	จำนวน(ความถี่)	ร้อยละ
สำนักงานใหญ่	158	67.2
สาขาสรรพากร	77	32.8
รวม	235	100.0

ตารางที่ 2 จากการศึกษพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสูงที่สุดจำนวน 158 คนคิดเป็นร้อยละ 67.2 ปฏิบัติงานที่สำนักใหญ่ และจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 32.8 ปฏิบัติงานที่สาขาสรรพาวุธ

ตารางที่ 3 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน(ความถี่)	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติงาน ระดับ 1-2	179	76.2
ระดับหัวหน้างาน ระดับ 3-4	44	18.7
ระดับผู้บริหาร 5 ขึ้นไป	12	5.1
รวม	235	100.0

ตารางที่ 3 จากการศึกษพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสูงที่สุดจำนวน 179 คนคิดเป็นร้อยละ 76.2 ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานระดับล่าง (ระดับ 1-2) รองลงมาจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 18.7 ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้างาน (ระดับ 3-4) และน้อยที่สุดจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 5.1 เป็นพนักงานระดับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 5 ขึ้นไป)

ตารางที่ 4 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน(ความถี่)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	61	26.0
1-3 ปี	75	31.9
3-5 ปี	58	24.7
มากกว่า 5 ปี	41	17.4
รวม	235	100.0

ตารางที่ 4 จากการศึกษพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสูงที่สุดมีอายุการทำงานระหว่าง 1-3 ปีจำนวน 75 คนคิดเป็นร้อยละ 31.9 รองลงมาจำนวน 61 คนเป็นกลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 26

ลำดับถัดมาจำนวน 58 คนเป็นกลุ่มที่มีอายุงานระหว่าง 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.7 และลำดับสุดท้ายมีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไปมีจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 17.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(ความถี่)	ร้อยละ
ชาย	132	56.2
หญิง	103	43.8
รวม	235	100.0

ตารางที่ 5 จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสูงที่สุด เป็นเพศชาย จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 56.2 และมีจำนวนพนักงานเพศหญิงจำนวน 103 คนคิดเป็น ร้อยละ 43.8

ตารางที่ 6 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกอายุ

อายุ	จำนวน(ความถี่)	ร้อยละ
อายุต่ำกว่า 24 ปี	10	4.3
25 – 29 ปี	82	34.9
30 – 34 ปี	83	35.3
35 – 39 ปี	41	17.4
Over 40 ปี	19	8.1
รวม	235	100.0

ตารางที่ 6 จากการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 83 คนมีอายุระหว่าง 30-34 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.3 รองลงมามีจำนวน 82 คน มีอายุระหว่าง 25-29 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.9 ลำดับถัดมามีจำนวน 41 คน มีอายุระหว่าง 35-39 ปี ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไปจำนวน 19 คนคิดเป็นร้อยละ 8.1 และกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวน 10 คน มีอายุต่ำกว่า 24 ปี คิดเป็นร้อยละ 4.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 : แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ จำแนกระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(ความถี่)	ร้อยละ
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	59	25.1
ปริญญาตรี	146	62.1
สูงกว่าปริญญาตรี	30	12.8
รวม	235	100.0

ตารางที่ 7 จากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนสูงที่สุดมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีจำนวน 146 คนคิดเป็นร้อยละ 62.1 รองลงมาคือกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีมีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1 และลำดับสุดท้ายมีจำนวน 30 คนเป็นกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 12.8 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารใหม่

ตารางที่ 8 : แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนทัศนคติของพนักงานบริษัท ดี คอมกรุ๊ป จำกัด (n=235)

ทัศนคติต่อระบบบริหาร BMHP	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของระบบบริหาร BMHP	2.56	.87	ปานกลาง
2. ท่านยอมรับว่าระบบ BMHP จะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้	2.57	.95	ปานกลาง
3. ท่านยอมรับว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP	2.68	.99	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าการจัดทำรายงาน BMHP และการปฏิบัติตามขั้นตอนของทีม BMHP มีความสำคัญ	2.81	.97	ปานกลาง
5. ท่านจัดทำรายงานและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ	3.31	1.08	มาก
6. ท่านคิดว่าการจัดทำรายงานและการปฏิบัติตามนั้นเป็นหน้าที่	3.37	1.02	มาก
7. ท่านยอมรับว่าผลของการพัฒนาระบบบริหาร BMHP มีความคุ้มค่า	2.29	.91	น้อย

และสามารถนำมาปฏิบัติได้			
8. ท่านคิดว่าทีมผู้รับผิดชอบการพัฒนา ระบบ BMHP มีความเข้าใจเป็นอย่างดี	2.30	.95	น้อย
9. ท่านคิดว่าทีมพัฒนาระบบ BMHP มีวิธีในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงระบบบริหาร BMHP ให้ท่านเข้าใจได้ง่าย	2.06	.90	น้อยที่สุด
10. ท่านคิดว่าระบบบริหาร BMHP มีขั้นตอนการจัดทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอนง่ายต่อการปฏิบัติ	2.02	.91	น้อย
11. ท่านคิดว่าระบบ BMHP สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของ ท่านได้	2.40	1.01	ปานกลาง
12. ท่านคิดว่าระบบ BMHP คือระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ	2.56	1.03	ปานกลาง
13. ท่านคิดว่าระบบบริหาร BMHP มีความเหมาะสมที่จะนำมาบริหารกับองค์กรดีคอม	2.31	.98	น้อย
รวม	2.56	.97	ปานกลาง

ตารางที่ 8 พบว่าทัศนคติของพนักงานบริษัทดีคอม กรุ๊ป จำกัด จำนวน 235 คน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.56 ซึ่งมีความเบี่ยงมาตรฐานรวมเท่ากับ .97 มีระดับทัศนคติต่อระบบบริหารใหม่ BMHP ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติใช้กลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 9 : แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษา และการติดต่อสื่อสารของทีมบริหารระบบ BMHP บริษัท ดีคอมกรุ๊ป จำกัด (n=235)

กลยุทธ์	X	S.D	ระดับ
กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร			
1. มีการชี้แจงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบ BMHP แก่ท่าน	2.51	.91	ปานกลาง
2. ทบทวนและกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและขั้นตอนในการปฏิบัติแก่ท่าน	2.40	.90	น้อย

3. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจภายในฝ่ายโดยตัวแทนของแต่ละฝ่าย	2.37	.81	น้อย
รวมกลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร	2.43	0.87	น้อย

ตารางที่ 9 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารที่ทีมพัฒนา BMHP นำมาปฏิบัติ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 ซึ่งมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ .87 มีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ที่ทีมบริหาร BMHP นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 10 : แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วม และส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วยของทีมบริหารระบบ BMHP บริษัท ดิคอมกรุ๊ป จำกัด (n=235)

กลยุทธ์	X	S.D	ระดับ
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย			
4. จัดให้มีการประชุม เพื่อแสดงความคิดเห็นเรื่องระบบบริหาร BMHP	2.23	.87	น้อย
5. มีการจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน	1.97	.91	น้อย
6. เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของระบบ BMHP	1.92	.88	น้อย
7. รับฟังความคิดเห็นของท่านที่เสนอแนวทางในการพัฒนาระบบ	1.91	.86	น้อย
8. เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP	1.94	.93	น้อย
9. ให้โอกาสท่านอย่างเต็มที่ในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจากระบบ BMHP	1.94	.89	น้อย
10. ให้โอกาสท่านในการปฏิบัติตามแนวทางที่ท่านได้วางแผนไว้เพื่อพัฒนาระบบ BMHP	1.99	.93	น้อย
11. ยินยอมตามข้อเรียกร้องที่เหมาะสม โดยมีเงื่อนไขให้ทุกคนร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP	1.96	.89	น้อย
12. เมื่อมีข้อโต้แย้งในการประชุมหรือการต่อรองสามารถหาข้อสรุปที่ทุกฝ่ายยอมรับได้	1.83	.86	น้อย

รวมกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย	1.97	.89	น้อย
---	------	-----	------

ตารางที่ 10 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย ที่ทีมพัฒนา BMHP นำมาปฏิบัติ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.97 ซึ่งมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ .89 มีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ที่ทีมบริหาร BMHP นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 11 : แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การจัดกระทำและการร่วมมือของทีมนิเทศระบบ BMHP บริษัท ดีคอมกรุ๊ป จำกัด (n=235)

กลยุทธ์	X	S.D	ระดับ
กลยุทธ์การอำนวยความสะดวก และการสนับสนุน การจัดกระทำและการร่วมมือ			
13. ท่านสอบถามและขอความช่วยเหลือจากทีมผู้รับผิดชอบ BMHP เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติตามระบบบริหารใหม่	2.07	.86	น้อย
14. ทีมผู้รับผิดชอบของ BMHP สามารถให้คำปรึกษาท่านได้เมื่อท่านได้ทำการติดต่อสอบถามไป	2.00	.80	น้อย
15. มีการให้กำลังใจการปฏิบัติเปลี่ยนแปลง	1.89	.86	น้อย
16. มีการกำหนดรางวัลเพื่อใช้ในการจูงใจ	1.71	.83	น้อย
17. อธิบายถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP เป็นวิธีการที่ง่าย และจะช่วยให้งานของท่านมีประสิทธิภาพ	2.01	.93	น้อย
18.ชี้แจงให้ท่านทราบว่า จะให้การสนับสนุนทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP	2.37	.89	น้อย
รวมกลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การจัดกระทำและการร่วมมือ	2.0	.86	น้อย

ตารางที่ 11 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การจัดทำและการร่วมมือ ที่ทีมพัฒนา BMHP นำมาปฏิบัติ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.0 ซึ่งมีค่าความเบี่ยงมาตรฐานรวมเท่ากับ .86 มีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ที่ทีมบริหาร BMHP นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 12 : แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจ บังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนของทีมบริหารระบบ BMHP บริษัท ดิจิตอลกรุ๊ป จำกัด (n=235)

กลยุทธ์	X	S.D	ระดับ
กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน			
19.ให้ข้อมูลเชิงบวกที่ไม่รู้สึกคุกคามต่อความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานของท่าน	2.18	.80	น้อย
20.อธิบายให้ท่านตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP เป็นการทำให้ความมั่นคงของท่าน	2.56	.92	ปานกลาง
21. ย้ำถึงผลเสียต่อท่านในการไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP	2.97	1.07	ปานกลาง
รวมกลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน	2.57	.93	ปานกลาง
รวมทุกกลยุทธ์	2.13	.89	น้อย

ตารางที่ 12 พบว่าระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การจัดทำและการร่วมมือ ที่ทีมพัฒนา BMHP นำมาปฏิบัติ โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.57 ซึ่งมีค่าความเบี่ยงมาตรฐานรวมเท่ากับ .93 มีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ที่ทีมบริหาร BMHP นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อรวมการใช้ทุกกลยุทธ์พบว่าระดับความเห็นของพนักงานมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 ซึ่งมีค่าความเบี่ยงมาตรฐานรวมเท่ากับ .89 มีระดับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์ที่ทีมบริหาร BMHP นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ผลการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างต่อระบบบริหารใหม่

ตารางที่ 13 : แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับคะแนนการยอมรับ การเปลี่ยนแปลง
ของพนักงาน บริษัท ดีคอมกรุ๊ป จำกัด (n=235)

การยอมรับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ทำให้สามารถระบุขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ชัดเจน	2.71	.89	ปานกลาง
2. ทำให้สามารถระบุขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน	2.73	.97	ปานกลาง
3. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของท่านมีมากขึ้น	2.65	.92	ปานกลาง
4. ส่งผลให้การทำงานของพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน	2.54	.93	ปานกลาง
5. ทำให้สามารถวัดผลงานของท่านได้อย่างมีคุณภาพน่าเชื่อถือ	2.58	1.01	ปานกลาง
6. ทำให้การทำงานมีระบบและมีมาตรฐาน	2.77	.94	ปานกลาง
7. ทำให้ขั้นตอนการทำงานกระชับมากขึ้น	2.42	.96	น้อย
8. ทำให้พนักงานใช้ข้อมูลในการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ	2.66	.96	ปานกลาง
9. ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรรวดเร็วขึ้น	2.37	.96	น้อย
10. ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผลการทำงานที่ออกมา	2.64	.97	ปานกลาง
11. ทำให้การควบคุมคุณภาพของผลการทำงานดีขึ้น	2.65	1.01	ปานกลาง
12. ทำให้หัวหน้างานสามารถตรวจสอบงานได้ทุกเวลา	2.94	1.03	ปานกลาง
13. ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพราะพนักงานมีความเข้าใจและกระตือรือร้นในการทำงาน	2.74	1.00	ปานกลาง
รวม	2.65	.96	ปานกลาง

ตารางที่ 13 พบว่าระดับการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ของพนักงานบริษัทดีคอม กรุ๊ป จำกัด จำนวน 235 คน โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.65 ซึ่งมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ .96 มีระดับความคิดเห็นต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 5 ทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน 1 ด้านประชากรศาสตร์

สมมติฐานที่ 1.1 สมมติฐานระหว่างอายุกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 14 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างอายุกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(อายุ)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
อายุ		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.260(**)

ตารางที่ 14 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .260 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าอายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกันไป สรุปได้ว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับต่ำ ร้อยละ 26 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.2 สมมติฐานระหว่างการศึกษากับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 15 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการศึกษากับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(การศึกษา)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
การศึกษา		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.166	-.091

ตารางที่ 15 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ -.091 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.166 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า หมายความว่า การศึกษาแตกต่างกันพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP ไม่แตกต่างกันสรุปได้ว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านการศึกษามีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 สมมติฐานระหว่างอายุงานกับพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุงานมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 16 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างอายุงานกับพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(อายุงาน)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
อายุงาน		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.005	.183(**)

ตารางที่ 16 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .183 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน สรุปได้ว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านอายุงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับค่าร้อยละ 18.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 สมมติฐานระหว่างตำแหน่งงานกับพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 17 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างตำแหน่งงานกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(ตำแหน่งงาน)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
ตำแหน่งงาน		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.002	.200(**)

ตารางที่ 17 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .200 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตำแหน่งงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน สรุปได้ว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับต่ำ ร้อยละ 20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.5 สมมติฐานระหว่างสาขาปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP
 H_0 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านสาขาปฏิบัติ งานไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP
 H_1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านสาขาปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 18 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างสาขาปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(สาขาปฏิบัติงาน)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
สาขาปฏิบัติงาน		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.307(**)

ตารางที่ 18 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .307 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าสาขาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน สรุปได้ว่าปัจจัย

ประชากรศาสตร์ด้านสาขาปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับปานกลาง ร้อยละ 30.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 สมมติฐานระหว่างเพศกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 19 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างเพศกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(เพศ)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
เพศ		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.006	.179(**)

ตารางที่ 19 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .179 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.006 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกันได้ สรุปได้ว่าปัจจัยประชากรศาสตร์ด้านเพศมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับต่ำ ร้อยละ 17.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐาน 2 ด้านทัศนคติ

สมมติฐานที่ 2.1 สมมติฐานระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHP กับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยด้านทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยด้านทัศนคติมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 20 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHP กับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(ทัศนคติ)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
ทัศนคติ		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.563(**)

ตารางที่ 20 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .563 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHP แตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน สรุปได้ว่าปัจจัยทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHP มีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับปานกลาง ร้อยละ 56.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐาน 3 ด้านกลยุทธ์

สมมติฐานที่ 3.1 สมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 21 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.337(**)

ตารางที่ 21 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .337 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ากลยุทธ์การ

ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่าง
กัน สรุปได้ว่าปัจจัยการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการ
ยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับปานกลาง ร้อยละ 33.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3.2 สมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม
การยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบ
บริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับระบบ
บริหาร BMHP

ตารางที่ 22 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วน
เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.274(**)

ตารางที่ 22 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .274 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า
0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ากลยุทธ์การมี
ส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP แตกต่างกัน สรุป
ได้ว่าปัจจัยการใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบ
บริหาร BMHP ในระดับต่ำ ร้อยละ 27.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3.3 สมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนกับ
พฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนไม่มีความสัมพันธ์ต่อการ
ยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์ต่อการ
ยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 23 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการ
สนับสนุนกับพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.354(**)

ตารางที่ 23 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .354 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า
0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ากลยุทธ์การ
อำนวยความสะดวกและการสนับสนุนแตกต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP
แตกต่างกันสรุปได้ว่าปัจจัยการใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์
กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับปานกลาง ร้อยละ 35.4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3.4 สมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนกับ
พฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_0 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนไม่มีความสัมพันธ์ต่อการ
ยอมรับระบบบริหาร BMHP

H_1 ปัจจัยการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนมีความสัมพันธ์ต่อการ
ยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตารางที่ 24 : แสดงผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจน
และไม่ชัดเจนกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

ตัวแปร(กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน)	Sig.	ค่าสหสัมพันธ์
กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน		1
การยอมรับระบบบริหาร BMHP	.000	.292(**)

ตารางที่ 24 พบว่าค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .292 และค่า Sig. (2-sided) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า
0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่ากลยุทธ์การ
ใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP
แตกต่างกันสรุปได้ว่าปัจจัยการใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนมี
ความสัมพันธ์กับการยอมรับระบบบริหาร BMHP ในระดับปานกลาง ร้อยละ 29.2 อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.05

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เรื่อง “การศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) : กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด” โดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ 3 ข้อ ดังนี้

วัตถุประสงค์

- 1) ศึกษาการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)”
- 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละด้าน กับ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP)
- 3) ศึกษาถึงผลกระทบอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP)”

ประชากรของการวิจัย คือ พนักงานบริษัทดีคอม กรุ๊ป จำกัด ทั้งเพศชายและเพศหญิงที่เป็นพนักงานประจำผ่านการทดลองงาน ทั้งสิ้น 350 คน โดยคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973: 1088-1089) ณ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ($\alpha = 0.05$) ได้จำนวน 187 คน แต่เพื่อความแม่นยำและความสะดวกในการจัดสรรโควต้า ผู้วิจัยจึงได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 235 คน กระจายแจกแบบสอบถามในทุกแผนกของบริษัททั้งสิ้น 13 ฝ่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย สถานปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน อายุงาน เพศ อายุ และการศึกษาซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคอร์ท (Likert Scale) มีการประมาณค่าคะแนนให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ทั้งหมดจำนวน 13 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้นำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนการใช้ระบบบริหาร BMHP โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคอร์ท (Likert Scale) มีการประมาณค่าคะแนนให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ ประจำ บ่อยครั้ง บางครั้ง นานๆครั้ง และไม่เคยปฏิบัติ ทั้งหมดจำนวน 21 ข้อ

ส่วนที่ 4 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP โดยแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคอร์ท (Likert Scale) มีการประมาณค่าคะแนนให้เลือกตอบ 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ทั้งหมดจำนวน 13 ข้อ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ ในส่วนของข้อคำถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดของลิเคอร์ท (Likert Scale) โดยการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ส่วนทัศนคติ มีค่าเท่ากับ 0.833 ส่วนการใช้กลยุทธ์ มีค่าเท่ากับ 0.944 และส่วนการยอมรับมีค่าเท่ากับ 0.963 จากนั้นเมื่อทำการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับข้อคำถามเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่อระบบบริหาร BMHP ข้อคำถามเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ที่นำมาใช้ปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP และ ข้อคำถามเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ใช้วิธีหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบสมมติฐานหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางประชากรศาสตร์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับทัศนคติของพนักงานต่อระบบบริหาร BMHP กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP และหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับการใช้กลยุทธ์ต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ใช้สถิติสหสัมพันธ์ (Correlation)

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา เรื่อง “การศึกษาการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP): กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด” ผู้วิจัยขอนำเสนอเป็นภาพรวม ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่ อยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (ระดับ 1-2) มีอายุงานอยู่ระหว่าง 1-3 ปี ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 30 – 34 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านทัศนคติที่มีต่อระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP)

ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระบบบริหารBMHP โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ 2.56

ส่วนที่ 3 ข้อมูลการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของทีมบริหาร BMHP

กลยุทธ์ที่ทีมบริหาร BMHP นำมาใช้กับพนักงานเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.13 เมื่อจำแนกเป็นรายกลยุทธ์สำหรับผลการพิจารณา ได้แก่ กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.43 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องกลยุทธ์การเจรจาต่อรองการตกลงเห็นด้วย อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.97 กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การจัดกระทำและการร่วมมือ อยู่ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.0 และกลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการยอมรับการเปลี่ยนแปลงการบริหารด้วยระบบบริหาร BMHP

การยอมรับของกลุ่มตัวอย่างต่อระบบบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance: BMHP) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.65

5.2. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

การทดสอบสมมติฐานระหว่างปัจจัยประชากรศาสตร์กับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

สมมติฐานที่ 1.1 อายุแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 การศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 आयงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.4 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.5 สาขาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.6 เพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านทัศนคติ

การทดสอบสมมติฐานระหว่างทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHPกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

สมมติฐานที่ 2.1 ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบบริหาร BMHPแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHPแตกต่างกัน

สมมติฐาน 3 ปัจจัยด้านกลยุทธ์

การทดสอบสมมติฐานระหว่างการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารกับพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหาร BMHP

สมมติฐานที่ 3.1 การใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหารBMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.2 การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้องแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหารBMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.3 การใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหารBMHPแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3.4 การใช้การใช้กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจนแตกต่างกันมีพฤติกรรมการยอมรับระบบบริหารBMHPแตกต่างกัน

5.3. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง การยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance Management for High Performance:BMHP) : กรณีศึกษาบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด

5.3.1 จากข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า สถานปฏิบัติงาน อายุงาน ตำแหน่งงาน เพศ อายุ และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น เนื่องจากสำนักงานของบริษัทฯ มีหลายสาขา ทั่วประเทศจากการวิจัย ทำการศึกษาเพียง 2 สาขา คือสำนักงานใหญ่กับสาขาสรรพากร ทำให้ทราบว่าสถานที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ดูแลระบบบริหารอยู่ที่สำนักงานใหญ่ การสื่อสารข้อมูลถึงหน่วยงานอื่นต่างๆ สาขายังทำได้ไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบริษัทฯ มีปัญหาการลาออกสูง (Turn Over) อายุงานเฉลี่ยของพนักงานเพียง 2 ปีเท่านั้นความต่อเนื่องของการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารขาดหายไป พนักงานขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงจึงส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ทั้งนี้พนักงานระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานระดับล่าง ที่มีระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีมีถึงร้อยละ 25 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษากับการยอมรับไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ ชีรภัทร ภาณุวงศกร(2546) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการศึกษาต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าว ความสัมพันธ์ของการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างกัน อาจมีผลเนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาขึ้นไปจะสามารถเรียนรู้และเข้าใจในเรื่องใหม่ๆ ได้ดีกว่า สำหรับการวิจัยครั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าการ

เปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP เป็นเรื่องใหม่ที่มีการรับรู้และเกิดการเรียนรู้ไปพร้อมๆกัน ดังนั้น การระดับการศึกษาจึงไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับ รวมทั้งเรื่องของอายุการทำงานที่พนักงาน ระดับปฏิบัติการมีอัตราการ Turn Over ต่ำกว่า ระดับหัวหน้างาน ความต่อเนื่องของการรับข้อมูล และความพึงพอใจต่อการประเมินผลของ BMHP ที่มีความชัดเจนเชิงปริมาณซึ่งลดความอึดอัดใจ จากการประเมินผลด้วยความรู้สึกจากหัวหน้าเช่นที่ผ่านมา ในขณะที่พนักงานในระดับหัวหน้างาน ส่วนใหญ่ไม่ยอมรับการวัดผลเชิงปริมาณเพราะเนื่องจากส่วนใหญ่เป็นงานเชิงบริหารที่ไม่สามารถ วัดเป็นตัวเลขได้ ดังนั้นกลุ่มระดับหัวหน้างานที่มีความรู้สูงนั้นมีอัตราการต่อต้านมากกว่า

5.3.2 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้านทัศนคติที่พนักงานมีต่อระบบการบริหาร BMHP นั้นพบว่าทัศนคติ พบว่าพนักงานยังมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของระบบบริหารใหม่ในระดับปานกลาง ซึ่งส่งผลไปถึงการยอมรับว่าระบบบริหาร BMHP นั้นจะช่วยพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ในระดับปานกลางเช่นกัน พนักงานไม่รู้สึกรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่เข้าใจว่าการปฏิบัติตามขั้นตอนของทีมนั้นพัฒนาระบบบริหาร BMHP มีความสำคัญ รวมทั้งพนักงานรู้สึกว่าการบริหาร BMHP ไม่ค่อยมีความคืบหน้าที่จะพร้อมนำมาใช้บริหาร ไม่เชื่อมั่นในทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP ว่ามีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องของระบบบริหาร BMHP ดีจริง และไม่สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบบริหาร BMHP ให้เข้าใจได้ง่าย

แต่ทั้งนี้พนักงานยังคงจัดทำรายงานอย่างสม่ำเสมอ และคิดว่าเป็นหน้าที่ เป็นเพราะหัวหน้างานต้องเข้าไปตรวจรายงานผู้ได้บังคับบัญชาทุกวัน องค์กรได้มีการจัดทำระบบรายงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาจัดการทำให้ระบบอินทราเน็ตในองค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่าใครที่ไม่จัดทำรายงานในแต่ละวัน ทั้งนี้ระบบ BMHP นั้นการจัดทำรายงานถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการปฏิบัติ แต่ทั้งนี้เพราะบริษัทคือกลุ่ม จำกัด ได้คิดค้นระบบบริหาร BMHP นี้ขึ้นมาเอง ดังนั้นขั้นตอนการนำมาปฏิบัติจึงเป็นลักษณะพัฒนาโดยการเรียนรู้และแก้ไขจากการปฏิบัติจริง ตัวแทนทีมพัฒนาระบบ BMHP ที่ถูกแต่งตั้งจากกรรมการผู้จัดการไม่ได้เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญด้านการจัดการระบบบริหาร BMHP ดังนั้นความน่าเชื่อถือของทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP ต่อพนักงานในองค์กรจึงน้อย มีการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนต่างๆอยู่ตลอดเวลา เมื่อเกิดมีปัญหาในการดำเนินการ เมื่อสอบถามไปบางครั้งก็จะได้รับคำตอบที่ไม่ชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบบริหาร BMHP

5.3.3 ส่วนกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6 กลยุทธ์ ของจอห์น คอตเตอร์ และ ลีโอเนิร์ด เชลซิงเกอร์

(John P. Kotter & Leonard A. Schlesinger 1999)

(http://www.12manage.com/methods_kotter_change_approaches.html)

ในบทความของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งอธิบายการใช้กลยุทธ์ที่จะส่งผลกระทบต่อด้านบวกต่อบุคคลที่ปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นจึงให้ลดการต่อต้าน และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จากผลการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารที่ทีมพัฒนาระบบ BMHP นำมาใช้กับพนักงานบริษัทคิคอม นั้น มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ในระดับน้อย หมายความว่าถ้าทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP มีการใช้กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารมากขึ้นจะทำให้ระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท คิคอม กรุป จำกัดเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวีวรรณ อัมมาศัย(2545) การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสารจะทำให้พนักงานมีความรู้เข้าใจขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ของการนำระบบบริหาร BMHP มาปรับใช้ในองค์กร และการสื่อสารที่ดีจะก่อให้เกิดความร่วมมือลดปัญหาการต่อต้าน หรือความสับสนในความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างความมั่นใจในระบบบริหารมากขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปานใจ หาญสมุทร (2547) เกี่ยวกับการให้การสื่อสารต่อพนักงานอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับปรับปรุงธนาคารเพื่อเพิ่มระดับการยอมรับโดยเฉพาะผู้บริหารควรเผยแพร่ข่าวสารต่อพนักงานอย่างต่อเนื่องเพราะผู้บริหารเป็นแหล่งข่าวที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด ในขณะที่เดียวกันในแต่ละฝ่ายควรจัดประชุมย่อยเกี่ยวกับการให้ความรู้ของโครงการต่อพนักงานสามารถเพื่อให้พนักงานได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ย่อมเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ จึงช่วยลดระดับความไม่แน่นอนลง ดังนั้นพนักงานจะรู้สึกปลอดภัย ซึ่งความไม่แน่นอนเป็นสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทฤษฎีของ โรเจอร์ (Roger,1995) ที่กล่าวว่าบุคคลสามารถลดระดับความไม่แน่นอนโดยการได้รับข้อมูลข่าวสารและการให้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงสามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับนวัตกรรม

การใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วยจากการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทคิคอมกรุป ไม่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงนี้ เพราะองค์กรไม่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในระบบบริหาร BMHP มีการแต่งตั้งทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP เพียง 7 คนเท่านั้น ส่วนพนักงานระดับผู้จัดการและระดับหัวหน้างานอื่นๆ บางครั้งก็มีการประชุมของความคิดเห็นบ้างเป็นบางครั้ง แต่ส่วนใหญ่พบว่าการประชุมไม่สามารถหาข้อสรุปที่พร้อมนำไปปฏิบัติได้จริง อีกทั้งอัตราการลาออกของ

พนักงานกลุ่มหัวหน้างาน และผู้จัดการ มีอัตราที่สูงมาก ทำให้ขาดความต่อเนื่อง ข้อมูลไม่ได้ถูกนำมาใช้ในการปรับปรุง ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานนั้นไม่มีส่วนในการวางแผนหรือเจรจาต่อรองใด เป็นเพียงผู้รับไปปฏิบัติเท่านั้น ซึ่งกลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง เป็นกลยุทธ์ที่ให้พนักงานมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น วางแผน กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้เข้าใจเหตุผลการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า การได้มีโอกาสเจรจาต่อรอง จะเป็นการลดการคุกคามต่อประโยชน์ของตน ทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดลง โดย จอห์น คอตเตอร์ และ ลีโอนาร์ด เชลซิงเกอร์ (Kotter & Leonard Schlesinger 1999) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีอิทธิพลต่อการยอมรับของบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประทุมสุข โคตรพันธ์(2545) ในการให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมในการเสริมสร้างเจตคติให้ดีกับบุคลากร ผ่านการสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดโครงสร้าง การจัดระบบการดำเนินงาน โดยให้ทุกหน่วยงานและทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการค้นหาปัญหา นำมาวิเคราะห์แก้ไขอย่างเป็นระบบ

การใช้กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพนักงานดีคอมเกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับระบบบริหาร BMHP ก็ไม่สอบถามไปยังทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP เพราะมีทัศนคติว่าทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP ไม่สามารถให้ความกระจ่างได้ และช่องทางในการสอบถามทำได้เพียง 3 ทาง คือ การขออนัดพบกับทีมพัฒนาโดยตรง การโทรศัพท์ และการส่งอีเมลทรอนิกส์เมล ซึ่งการตอบกลับนั้นช้ามากเนื่องจากสมาชิกของทีมพัฒนาส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารระดับสูง ที่มีประชุมบ่อยครั้ง ไม่สามารถตอบคำถามต่างๆกลับได้ในทันที ถึงแม้จะมีเจ้าหน้าที่ผู้ช่วย ก็ไม่สามารถให้คำตอบแก่ผู้ที่สอบถามได้เช่นกัน ทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายในการที่จะติดต่อกับทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP รวมทั้งพนักงานส่วนใหญ่บอกว่าทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP ไม่เคยแสดงการให้กำลังใจต่อพนักงานเพื่อผลักดันให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีการให้รางวัลสูงใจใดๆ ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงกลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน พบว่าทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP มักใช้วิธีการให้ข้อมูลเชิงคุกคามต่อความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงาน โดยจะแจ้งให้พนักงานรับทราบว่าจะหากไม่ปฏิบัติตามจะได้รับโทษอย่างไร ย้ำถึงผลเสียของการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP ส่งผลให้พนักงานจำเป็นต้องปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกทำโทษแต่ไม่ได้เกิดจากความเข้าใจและเต็มใจปฏิบัติ

5.4. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด ในการดำเนินการพัฒนาระบบบริหาร “การบริหารด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (http://www.12manage.com/methods_kotter_change_approaches.html):BMHP)” นี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแนวทางที่สำคัญดังต่อไปนี้

5.4.1 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ วิธีการ การประเมินผล ต่อพนักงานให้มากขึ้น ทั้งเรื่องของความถี่ในการสื่อสาร และเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร

5.4.2 ทีมพัฒนาระบบบริหารควรประกอบด้วยสมาชิกของแต่ละฝ่ายทุกฝ่ายเพื่อจะได้นำข้อมูลของสมาชิกรวมมาใช้ประกอบในการวางแผนวิธีการดำเนินงานและการประเมินผลที่เหมาะสม เป็นการสร้างให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ รวมถึงเป็นตัวกลางในประสานงานต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับจากพนักงานแต่ละฝ่ายด้วย

5.4.3 ทีมพัฒนาระบบบริหารควรที่จะจัดกลุ่มทดลองซึ่งประกอบด้วยสมาชิกของฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 3-5 คน ในการเข้าทดสอบการดำเนินการ หาข้อผิดพลาด หรือข้อควรพัฒนา เพื่อให้ได้วิธีการดำเนินการที่ดีที่สุดเพื่อลดเวลาในสิ่งที่จะผิดพลาดกับพนักงานทั้งบริษัท สร้างความมั่นใจในการนำมาปฏิบัติจริง

5.4.4 ผู้บริหารควรมีให้กำลังใจ ทั้งที่เป็นการกระทำ คำพูด หรือ ของรางวัลจูงใจ

5.5. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษานี้เป็นการศึกษาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งยังเป็นปัญหาอยู่ และยังคงใช้กลยุทธ์การดำเนินการแบบเดิม ไม่ได้เปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้วิจัยมีความตั้งใจที่จะนำผลการวิจัยนี้ไปนำเสนอให้กับทีมพัฒนาระบบบริหาร BMHP นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนปรับเปลี่ยนสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ดังนั้นในภายหลังกมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินการแล้วนั้น ควรเข้าไปศึกษาต่อว่า พฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานบริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นอย่างไร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

หนังสือ

ปริทรรศน์ พันธบุรุษย์.(2538),ผู้แปล. รีเอ็นจิเนียริง เดอะคอร์เปอเรชั่น :คัมภีร์เพื่อการปฏิวัติธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : สยามธุรกิจ และการตลาด.

พิบูล ทีปะปาล.(2550). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ อมรการพิมพ์

อรุณ รักธรรม.(2532). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

วิทยานิพนธ์ และ งานวิจัย

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2542). การจัดการและการพัฒนาองค์กร. วิทยานิพนธ์ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ขวัญตา กิระวิสาสกิจ. (2542). การยอมรับมาตรฐาน ISO 9000 ของพนักงานโรงงานคอนกรีตผสมเสร็จ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ทีพีไอ คอนกรีต. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทจิตวิทยาอุตสาหกรรม,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จิตพร หลิมไชยกุล, 2550 การสื่อสารภายในองค์กรกับการยอมรับระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 : 2000 : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตและมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาที่ได้รับการรับรอง. วารสารศาสตร์มหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ดาริกา เฉลยถ้อย.(2544). ความสัมพันธ์ของความมั่นคงในการทำงาน การสนับสนุนทางสังคม และความเชื่อมั่นในการเผชิญเหตุการณ์ กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่กำลังจะถูกแปรรูป. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม และองค์กร, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธวัชชัย กิตติพรไพโรจน์.(2545). ทักษะของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีรภัทรภานุวงศ์.(2546).ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล ของผู้บริหารเครือข่ายนิคมไทย.วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นันทวิทย์ แสงสุวรรณ (2549) การศึกษาการยอมรับของพนักงานภายหลังการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างการบริหาร การศึกษาฝ่ายสินเชื่อธุรกิจ SME ธนาคารศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน).งานวิจัยปริญาบริหารธุรกิจบัณฑิต,มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- ปานใจ หาญสมุทร. (2547). การยอมรับโครงการปรับปรุงธนาคารในทัศนะของพนักงานสำนักงานใหญ่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรเพ็ญ ทรัพย์มณี.(2546). พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต(การจัดการ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพณรินทร์ ไพธรรม โชติวัฒน์.(2544). ทศนคติต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บางกรวย นนทบุรี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม)มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มณฑา เล็กเจริญ .(2544). การยอมรับปรับเปลี่ยน วีรธ ต่อต้านหรือถอยหนี : ปฏิกริยาของพนักงานฝ่ายโทรศัพท์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ต่อนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาพัฒนาสังคม) มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มานพ ชูนิล.(2536) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัชนิวรรณ สุริยะนิมิตชัย.(2548). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการบริหารคุณภาพโดยรวม : กรณีศึกษาพนักงานในบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด เครือข่ายนิคมไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- รวีวรรณ อัจฉาศัย.(2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการ
พยาบาลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลที่กำลัง
ดำเนินการพัฒนาสู่การรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหา
บัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิธร ธรรมจ้านง. (2547) การยอมรับมาตรฐาน HACCP ของพนักงานบริษัทผลิตน้ำมันพืชแห่งหนึ่ง.
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สกาเวื่อน ปณสมิทธิ. (2540). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบของพนักงาน
ธนาคาร.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม)
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวรรณิ อุดมสมปอง.(2544) การยอมรับนโยบายการปรับปรุงขั้นตอนการบริหารงานสาขา : กรณีศึกษา
พนักงานธนาคาร. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- อรณพ กลิ่นทอง. (2544) การนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 มาใช้กับสำนักงานอุตสาหกรรม
จังหวัด. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บรรณานุกรม (ต่อ)

ภาษาอังกฤษ

- Arnold, S.J. 1966. A. Manager's guide to making change. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Barnett, H. 1953. Innovation: The basis of culture change. New York: MC Graw-Hill
- Daniel, M. & J. Brandon. 1993. Re-engineering your business. New York: McGraw-Hill
- Foster, M.G.1973 Traditional societies and technological change. New York: Harper & Row.
- Kotter, J.P. & Schiesinger.L A 1999 Choosing strategies for change: John P Kotter on What leader really do Boston: Harvard Business School Press
- Lewin, K. 1938. The conceptual presentation and the measurement of psychologies. Durham, North Carolina: Duke University Press
- Menix,K.D. 1999.Leadng change.in yoder-wise,,P.S.(eds),leading and manaing in nurse :Missuri.
- Robbins. S. P. 2001. Organization behavior.NJ. Prentice-Hall.
- Roger, E. M. & Shoemaker, E. F. 1971. Communication of innovation: Across – cultural approach. New York: The Free Press.
- Joseph Alois Schumpeter.1939. Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process.
- William J. Rothwell et al,1951.The workplace learner : how to align training initiatives with individual learning competencies
- สื่ออิเล็กทรอนิกส์
- บริษัท ดีคอม กรุ๊ป จำกัด.(2552)สืบค้นวันที่ 15 มีนาคม 2552 จาก www.dcomputer.com
- เฉลิมพล มีสมนัย.(2552) เอกสารประกอบการบรรยายสาขาวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สืบค้นวันที่ 3 เมษายน2552 จาก www.geocities.com/mosmpaburapa/OrganizationChange.ppt



แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาเรื่องการยอมรับระบบบริหาร ด้วยหลักการสมดุลเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด (Balance management for high performance: BMHP) กรณีศึกษาบริษัท ดิคอม กรุ๊ป จำกัด

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เพื่อประกอบการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

ส่วนที่ 1 รายละเอียดส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดใส่เครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ของคำถามแต่ละข้อที่ตรงกับรายละเอียดส่วนบุคคลของท่าน

1. ปัจจุบันท่านปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใด

- ☐ 1. สำนักงานใหญ่ ☐ 2. สรรพาวุธ

2. ปัจจุบันท่านเป็นพนักงานระดับใด

- ☐ 1. พนักงานปฏิบัติการ (L1-L2) ☐ 2. หัวหน้าส่วนงาน (L3-L4)
- ☐ 3. พนักงานบริหาร (L5 ขึ้นไป)

3. ปัจจุบันท่านทำงานที่บ.ดิคอม มีอายุงานรวมกี่ปี

- ☐ 1. ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 2. 1 – 3 ปี
- ☐ 3. 4 - 6 ปี ☐ 4. มากกว่า 6 ปี

4. เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

5. ปัจจุบันท่านอายุเท่าใด

- ☐ 1. ต่ำกว่า 24 ปี ☐ 2. 25 – 29
- ☐ 3. 30 – 34 ☐ 4. 35 – 39
- ☐ 5. 40 ปีขึ้นไป

6. การศึกษา

- ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาตรี
- ☐ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนที่ 2 ประเมินทัศนคติความเข้าใจและการยอมรับในระบบการบริหาร BMHP

1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3= ปานกลาง , 4 = มาก , 5 = มากที่สุด

คำถาม

1 2 3 4 5

1. ท่านมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของระบบบริหาร BMHP					
2. ท่านยอมรับว่าระบบ BMHP จะสามารถช่วยพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้					
3. ท่านยอมรับว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP					
4. ท่านคิดว่าการจัดทำรายงาน BMHP และการปฏิบัติตามขั้นตอนของทีม BMHP มีความสำคัญ					
5. ท่านจัดทำรายงานและปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ					
6. ท่านคิดว่าการจัดทำรายงานและปฏิบัติตามนั้นเป็นหน้าที่					
7. ท่านยอมรับว่าผลของการพัฒนาระบบบริหาร BMHP มีความคืบหน้าและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้					
8. ท่านคิดว่าทีมผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบ BMHP มีความเข้าใจในระบบเป็นอย่างดี					
9. ท่านคิดว่าทีมพัฒนาระบบ BMHP มีวิธีในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงระบบบริหาร BMHP ให้ท่านเข้าใจได้ง่าย					
10. ท่านคิดว่าระบบบริหาร BMHP มีขั้นตอนการจัดทำอย่างเป็นขั้นเป็นตอนชัดเจน ง่ายต่อการปฏิบัติ					
11. ท่านคิดว่าระบบ BMHP สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของท่านได้					
12. ท่านคิดว่าระบบ BMHP คือระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพ					
13. ท่านคิดว่าระบบบริหาร BMHP มีความเหมาะสมที่จะนำมาบริหารกับองค์กรดีค่อม					

ส่วนที่ 3 ประเมินการใช้กลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง

1 = ไม่เคยปฏิบัติ, 2 = นานๆครั้ง, 3= บางครั้ง , 4 บ่อยครั้ง , 5 = ประจำ

คำถาม

1 2 3 4 5

กลยุทธ์การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร					
1. มีการชี้แจงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของระบบ BMHP แก่ท่าน					
2. ทบทวนและกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายและขั้นตอนในการปฏิบัติแก่ท่าน					
3. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจภายในฝ่ายโดยตัวแทนของแต่ละฝ่าย					
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและส่วนเกี่ยวข้อง และ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง และการตกลงเห็นด้วย					
6. จัดให้มีการประชุม เพื่อแสดงความคิดเห็นเรื่องระบบบริหาร BMHP					
7. มีการจัดทำแบบสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน					
8. เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของระบบ BMHP					
9. รับฟังความคิดเห็นของท่านที่เสนอแนวทางในการพัฒนาระบบ					
10. เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP					
11. ให้โอกาสท่านอย่างเต็มที่ในการเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานจากระบบ BMHP					
12. ให้โอกาสท่านในการปฏิบัติตามแนวทางที่ท่านได้วางแผนไว้เพื่อพัฒนาระบบ BMHP					
13. ยินยอมตามข้อเรียกร้องที่เหมาะสม โดยมีเงื่อนไขให้ทุกคนร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP					
14. เมื่อมีข้อโต้แย้งในการประชุมหรือการต่อรองสามารถหาข้อสรุปที่ทุกฝ่ายยอมรับได้					
กลยุทธ์การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน การจัดกระทำและการร่วมมือ					
15. ท่านสอบถามและขอความช่วยเหลือจากทีมผู้รับผิดชอบ BMHP เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติตามระบบบริหารใหม่					
16. ทีมผู้รับผิดชอบ BMHP สามารถให้คำปรึกษาท่านได้เมื่อท่านได้ทำการติดต่อสอบถามไป					
17. มีการให้กำลังใจการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง					

18. มีการกำหนดรางวัลเพื่อใช้ในการจูงใจ					
19. อธิบายถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP เป็นวิธีการที่ง่าย และจะช่วยให้การทำงานของเรามีประสิทธิภาพ					
20.ชี้แจงให้ท่านทราบว่า จะให้การสนับสนุนทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP					
กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน					
21.ให้ข้อมูลเชิงบวกที่ไม่รู้สึกคุกคามต่อความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในงานของท่าน					
22.อธิบายให้ท่านตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP เป็นการทำให้ความมั่นคงของท่าน					
23. ย้ำถึงผลเสียต่อท่านในการไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP					

ส่วนที่ 4 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบบริหาร BMHP

1 = น้อยที่สุด, 2 = น้อย, 3= ปานกลาง , 4 = มาก , 5 = มากที่สุด

คำถามด้านการยอมรับ หากบริษัทนำระบบบริหาร BMHP มาใช้ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า	ระดับการยอมรับ				
	1	2	3	4	5
1. ทำให้สามารถระบุขั้นตอนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบได้ชัดเจน					
2. ทำให้สามารถระบุขอบเขตหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจน					
3. ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของเรามีมากขึ้น					
4. ส่งผลให้การทำงานของพนักงานทุกคนมีความเท่าเทียมกัน					
5. ทำให้สามารถวัดผลงานของท่านได้อย่างมีคุณภาพน่าเชื่อถือ					
6. ทำให้การทำงานมีระบบ และมีมาตรฐาน					
7. ทำให้ขั้นตอนการทำงานกระชับมากขึ้น					
8. ทำให้พนักงานใช้ข้อมูลในการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
9. ทำให้การสื่อสารภายในองค์กรรวดเร็วขึ้น					
10. ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบกับผลงานที่ออกมา					
11. ทำให้การควบคุมคุณภาพของผลการดำเนินงานดีขึ้น					
12. ทำให้หัวหน้างานสามารถตรวจสอบงานได้ทุกเวลา					

13. ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพราะพนักงานมีความเข้าใจและกระตือรือร้นในการทำงาน					
---	--	--	--	--	--



Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A1	33.89	44.766	.405	.844
A2	33.50	43.000	.631	.833
A3	33.82	40.597	.596	.832
A4	33.68	41.708	.604	.832
A5	33.00	41.481	.497	.839
A6	32.89	44.840	.336	.848
A7	34.18	41.856	.609	.832
A8	34.32	41.337	.607	.832
A9	34.54	44.406	.375	.846
A10	34.39	42.914	.448	.842
A11	33.89	39.951	.739	.823
A12	33.54	40.332	.602	.831
A13	33.64	43.942	.247	.861

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	44.04	229.295	.279	.954
S2	44.36	230.090	.295	.954
S3	44.46	234.999	.088	.956
S6	44.46	215.665	.778	.948
S7	44.89	212.099	.765	.948
S8	44.89	215.358	.683	.949
S9	44.86	210.127	.903	.946
S10	44.96	211.813	.836	.947
S11	44.86	209.905	.822	.947
S12	44.68	209.634	.851	.947
S13	44.68	216.522	.700	.949
S14	44.68	214.152	.784	.948
S15	44.50	217.148	.697	.949
S16	44.50	215.889	.775	.948
S17	44.68	216.226	.659	.949
S18	44.86	220.201	.515	.952
S19	44.54	213.665	.797	.948
S20	44.54	213.147	.816	.947
S21	44.79	210.545	.888	.946
S22	44.21	212.545	.741	.948
S23	44.00	221.037	.496	.952

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	28	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.963	13

Item -Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R1	33.32	95.708	.752	.961
R2	33.21	93.730	.867	.958
R3	33.32	92.522	.862	.958
R4	33.64	96.608	.768	.961
R5	33.46	92.258	.849	.959
R6	33.18	94.004	.867	.958
R7	33.43	96.847	.817	.960
R8	33.29	96.360	.850	.959
R9	33.43	96.254	.698	.962
R10	33.36	91.646	.786	.961
R11	33.39	95.507	.865	.959
R12	33.29	94.952	.739	.962
R13	32.96	93.517	.767	.961

