พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ในสังกัดสำนักงานใหญ่

สารนิพนธ์

ของ

นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2546

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุตตา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่....9....เดือน....พฤษภาคม.....พ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ อีกทั้งรองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ดร. ศุภิณญา ดัชณาภิรมย์ และ ดร. วรางคณา อดิศรประเสริฐ์ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษา ข้อแนะนำ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุง เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ด้วยความเคารพอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้มอบความรู้อันเป็นทุนชีวิตแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณต่อศักดิ์ จงเกื้อตระกูล ผู้จัดการใหญ่ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ได้อนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย โดยใช้ข้อมูลพนักงานของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และแนะนำในการเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย ทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยนี้ทุกท่าน

กราบขอบพระคุณ คุณแม่ และขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจ และคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดี ตลอดจน เพื่อนๆ MBA (การจัดการ) ที่ให้ความช่วยเหลือและแนะนำในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดี

ท้ายสุดนี้ คุณงามความดีและประโยชน์อันเกิดจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดามารดาและบูรพนาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอน ข้าพเจ้า จนกระทั่งประสบผลสำเร็จในวันนี้

พรเพ็ญ ทรัพย์มณี

สารบัญ

บทที่ หน้า

1 บทนำ 1
ภูมิหลัง 1
ความมุ่งหมายของการวิจัย 3
ความสำคัญของการวิจัย 3
ขอบเขตของการวิจัย 3
ขอบเขตของเนื้อหา 3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 4
ตัวแปรที่ศึกษา 4
นิยามศัพท์ 5
กรอบแนวคิดในการวิจัย 7
สมมุติฐานในการวิจัย 8

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การกับการเปลี่ยนแปลง 9
ความหมายขององค์การ 9
ลักษณะโครงสร้างขององค์การ 10
ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ. 11
สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ. 13
การเปลี่ยนแปลงองค์การ. 15
กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง. 15
ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงองค์การ. 16
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีต่อบุคคล. 16
แนวคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 17
สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 19
พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 23
การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 26
ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 28
ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ Business Transformation 32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 41

3 วิธีการดำเนินวิจัย 45
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 45
ประชากร 45
กลุ่มตัวอย่าง 45
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 46

สารบัญ(ต่อ)

บทที่ หน้า

3 (ต่อ) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวม....46
การทดสอบเครื่องมือ....49
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ....50
การเก็บรวบรวมข้อมูล....50
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล....51
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล....51
ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน....54

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล....55
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล....55
การวิเคราะห์ข้อมูล....56
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล....57

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ....86
สรุปผลการวิจัย....87
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน....91
การอภิปรายผล....92
ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย....94
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป....94

บรรณานุกรม....95

ภาคผนวก ก....100
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย....101
การวิเคราะห์แบบสอบถาม....105

ภาคผนวก ข....107
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ....108
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย....109
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม....110

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์....111

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 ปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ 1
2 ขอบเขตการเปลี่ยนแปลงในองค์การ 1
3 วิธีการในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3
4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย .....
5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ 57
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์การโดยรวม 60
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์การด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล 61
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์การด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน 63
9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์การด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 64
10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยรวม 65
11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย 66
12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น 67
13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว 68
14 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน 69
15 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ 71

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง หน้า

16 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ ในด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ 72

17 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา..... 74

18 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน. 75

19 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ในด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่..... 77

20 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน..... 78

21 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่..... 79

22 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามรายได้ 81

23 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามรายได้ ในด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่ 82

24 เปรียบเทียบสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รายตัวแปร..... 84

25 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน..... 91

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 7
2 แนวความคิดขององค์การ ตามทฤษฎีสมัยใหม่ ของ Wiener 12
3 พลังภายในและภายนอกสำหรับการเปลี่ยนแปลง 14
4 แบบจำลองของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ของ Lewin 15
5 กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้น 17
6 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล 22
7 โครงสร้างองค์การใหม่ 34
8 โครงสร้างองค์การเดิม 35
9 โครงสร้างแสดงสายงานของศูนย์ปฏิบัติการและงานสนับสนุน 39

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ และจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ส่งผลให้ธุรกิจต้องมีการปรับตัวขนานใหญ่ ภายใต้สภาพแวดล้อมในโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปมากจนถึงขั้นที่เรียกได้ว่าโลกกำลังเคลื่อนเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ธุรกิจไทยจึงต้องได้รับผลกระทบอย่างแน่นอนพร้อมกับต้องเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัวเข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2543 : 19)

การเกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญของประเทศไทย ได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจอย่างชัดเจน ปัญหาทางเศรษฐกิจซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากประเทศไทยได้ขยายวงออกเป็นปัญหาในระดับภูมิภาค จนเป็นเหตุให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกในที่สุด ผลกระทบจากวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจในประเทศอย่างรุนแรง ทุกธุรกิจต่างต้องปรับกลยุทธ์และปรับโครงสร้างองค์การเพื่อที่จะประคับประคองธุรกิจให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ ภาคการเงินโดยเฉพาะธุรกิจธนาคารพาณิชย์นับเป็นอีกภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากพิษเศรษฐกิจครั้งนี้ สินเชื่อที่เคยเติบโตในระดับสูงอย่างต่อเนื่องในยุคเศรษฐกิจฟองสบู่กลายเป็นสินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non Performing Loans : NPLs) ส่งผลให้เงินกองทุนของธนาคารไม่เพียงพอตามข้อกำหนดของธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์บางแห่งไม่สามารถเพิ่มทุนได้ด้วยตนเอง รัฐบาลจึงต้องเข้าแทรกแซงช่วยเหลือ ขณะที่ธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กหลายแห่งต้องพึ่งพาเงินทุนจากต่างชาติ เกิดการผนวกกิจการและการซื้อกิจการโดยธนาคารขนาดใหญ่จากต่างประเทศ ทำให้จากเดิมที่มีธนาคารพาณิชย์ 15 แห่ง คงเหลืออยู่ 13 แห่ง โดยเป็นธนาคารพาณิชย์ไทย 6 แห่ง ธนาคารลูกครึ่งไทยต่างชาติ 4 แห่ง และธนาคารใหม่ที่เกิดจากการเลื่อนสถานะของบริษัทเงินทุนในประเทศ ซึ่งเป็นผลจากมาตรการ 14 สิงหาคม ที่รัฐบาลเข้าอุ้มสถาบันการเงินอีก 3 แห่ง ผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าว ทำให้โฉมหน้าของวงการธนาคารไทยในสหัสวรรษใหม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ซึ่งเดิมระบบธนาคารพาณิชย์จะอยู่ในมือของเอกชนไทยเกือบทั้งหมด ต้องมีรัฐบาลและธนาคารต่างชาติขนาดใหญ่เข้ามามีบทบาทด้วย ทำให้การแข่งขันในธุรกิจธนาคารจะเข้มข้นรุนแรงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันระหว่างธนาคารไทยกับธนาคารที่ถูกควบคุมการบริหารโดยผู้ถือหุ้นต่างประเทศ

ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงมีความจำเป็นโดยเร่งด่วน ที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมทั้งจะต้องปรับโครงสร้างองค์การให้มีความกระชับตัวมากขึ้น และยกระดับประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร กับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อเตรียมรับการแข่งขันและเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้สูงขึ้น โดยผู้บริหารต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อการปรับปรุงการออกแบบขององค์การในอนาคตด้วย ตามที่ John P. Kotter และ Leonard A Schlesinger ได้สังเกตว่า "บริษัทส่วนใหญ่ พบว่าบริษัทต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การพอประมาณ อย่างน้อยที่สุดปีละหนึ่งครั้ง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทุกๆ สี่หรือห้าปี" (สมยศ นาวีการ. 2536 : 325)

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์สัญชาติไทย 1 ใน 6 แห่ง ตระหนักดีว่าความก้าวหน้าและการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจมีผลทำให้สถาบันการเงินในประเทศไทยไม่ได้รับการคุ้มครองอย่างในอดีต ในขณะที่ต้องรับมือกับธนาคารต่างชาติซึ่งจะทำให้การแข่งขันในธุรกิจนี้นับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน ประกอบกับการออกข้อบังคับควบคุมดูแลธนาคารพาณิชย์ให้มีระบบและกระบวนการในการควบคุมระดับการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ให้ดียิ่งขึ้นของธนาคารแห่งประเทศไทย และนโยบายบรรษัทภิบาล (Good Corporate Governance) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดความแข็งแกร่งและโปร่งใส ทำให้ธนาคารต้องพัฒนาปรับปรุงศักยภาพและความสามารถขององค์การให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้ริเริ่มโครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ Business Transformation เพื่อพัฒนาปรับปรุงศักยภาพและความสามารถขององค์การ โดยการจัดหน่วยงานที่เป็นสายงานธุรกิจที่มีหน้าที่ดูแลลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม คือ สายลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ (Corporate Banking) สายลูกค้าธุรกิจรายกลาง (Commercial Banking) สายลูกค้าธุรกิจรายปลีก (Business Banking) และสายลูกค้าบุคคล (Consumer Banking) ทั้งนี้ เพื่อให้ธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น และจัดตั้ง "สำนักธุรกิจ" เพื่อให้บริการลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจและเจ้าของกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการเฉพาะ ส่วนสาขาจะรับผิดชอบกลุ่มลูกค้ารายบุคคลรวมทั้งการให้บริการธุรกรรมพื้นฐานให้ลูกค้าทุกกลุ่ม ในขณะที่สำนักงานใหญ่จะรับผิดชอบลูกค้ารายใหญ่เหมือนเดิม นอกจากนี้ ธนาคารได้นำเอางานธุรกรรมและการปฏิบัติการเกี่ยวกับเอกสารออกจากสาขาและจัดตั้งระบบงานสนับสนุนซึ่งประกอบด้วย ศูนย์ปฏิบัติการใหม่จำนวน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์สนับสนุนการธนาคาร ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ศูนย์ปฏิบัติการพิธีการสินเชื่อ และศูนย์บริการเอกสาร รวมทั้งปรับปรุงศูนย์ปฏิบัติการเดิม 6 ศูนย์ ให้ทำหน้าที่แทนเพื่องานบริการลูกค้ามีมาตรฐานที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (การเงินธนาคาร. ธันวาคม 2544 : 161-167)

จากการที่ธนาคารกรุงเทพมีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตามโครงการ Business Transformation ดังกล่าว ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบถึงบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พนักงานต้องสูญเสีย อาจเป็นในด้านผลประโยชน์ ความมั่นคง ความปลอดภัย หรืออาจเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคคล ย่อมจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) เนื่องจากเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ คนพยายามที่จะรักษาสมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างคน กับองค์การและสภาพแวดล้อมไว้เสมอ โดยการต่อต้านถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง จะมาคู่กับการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งการต่อต้านอาจเกิดโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดในการตอบสนองเพื่อหาข้อตกลง หรือแม้แต่การปฏิเสธการให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงก็ได้ ซึ่งการที่สมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ย่อมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคคลากร คือปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของธนาคารในระยะยาว ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะพนักงานของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จึงมีความสนใจศึกษาสาเหตุและพฤติกรรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคาร โดยมุ่งหวังเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการเข้าใจถึงปฏิกิริยาของพนักงาน และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้

ยังสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ
4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ
5. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ความสำคัญของการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้า ทำให้ทราบถึงสาเหตุและพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ซึ่งจะทำให้ธนาคารเข้าใจถึงปฏิกิริยาของพนักงาน และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ในด้าน

1.1 การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

1.2 การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

1.3 การเพิกเฉยและการถอนตัว

และศึกษาสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ในด้าน

1.1 ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล

1.2 ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน

1.3 ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

รวมทั้งปัจจัยส่วนบุคคลที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,068 คน (ที่มา : ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,068 คน โดยพิจารณาจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1970 : 580-581 อ้างใน เพ็ญแข แสงแก้ว. 2541 : 56) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จำนวน 364 คน โดยมีการเผื่อกลุ่มตัวอย่างประมาณร้อยละ 10 รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 400 คน นำกลุ่มตัวอย่างมาเลือกแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ตามสาย/ฝ่าย จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้
   - 1.1. เพศ
     - 1.1.1. ชาย
     - 1.1.2. หญิง
   - 1.2. อายุ (ปี)
   - 1.3. ระดับการศึกษา
     - 1.3.1. อนุปริญญาหรือต่ำกว่า
     - 1.3.2. ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
     - 1.3.3. สูงกว่าปริญญาตรี
   - 1.4. ระดับตำแหน่ง
     - 1.5.1 เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (ชั้นตรี – เอก)
     - 1.5.2 เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส (ชั้นพิเศษ)
     - 1.5.3 เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร
   - 1.5. ประสบการณ์ทำงาน (ปี)
   - 1.6. รายได้ต่อเดือน
     - 1.6.1. ต่ำกว่า 10,000 บาท
     - 1.6.2. 10,000 – 15,000 บาท
     - 1.6.3. 15,001 – 20,000 บาท
     - 1.6.4. 20,001 – 25,000 บาท
     - 1.6.5. 25,001 – 30,000 บาท
     - 1.6.6. มากกว่า 30,000 บาท

1.7. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้าน

1.7.1. ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล

1.7.2. ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน

1.7.3. ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน

2.1. การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

2.2. การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

2.3. การเพิกเฉยและการถอนตัว

นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาครั้งนี้ ได้นิยามศัพท์ที่เป็นตัวแปรในการวิจัย เพื่อกำหนดความหมายในการทำความเข้าใจร่วมกัน ดังนี้

1. ธนาคาร หมายถึง ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

2. พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้มีตำแหน่งหน้าที่ และปฏิบัติงานที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร

3. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แสดงออกเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตามโครงการ Business Transformation โดยพฤติกรรมและการแสดงออกในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

1) การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผยและก้าวร้าวทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำงานให้ช้าลง การแสดงความข้องใจอย่างชัดเจน การประท้วง เป็นต้น

2) การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เป็นพฤติกรรมการต่อต้านที่ฝ่ายจัดการจะมองไม่เห็นได้อย่างชัดเจนเท่ากับแบบแรก ได้แก่ แกล้งปล่อยข่าวลือ การวางยาหรือการทำตามคำสั่งทั้งๆที่รู้ว่าคำสั่งนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่งาน เป็นต้น

3) การเพิกเฉยและถอนตัว

4. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตามโครงการ Business Transformation โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นการตอบสนองในด้าน

1) ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล เกิดขึ้นเนื่องจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลแต่ละคน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการสนับสนุน และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งเกิดความรู้สึกกลัวความไม่แน่นนอนที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ กลัวว่าจะสูญเสียความสามารถ (loss of competence) กลัวการสูญเสียสัมพันธภาพ (loss of relationship) กลัวการสูญเสียอำนาจ (loss of power) และกลัวการสูญเสียสิ่งที่ควรจะได้รับ (loss of rewards)

2) ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน เกิดจากผลประโยชน์ หรือค่านิยมของกลุ่มเกิดการกระทบกระเทือนต่อบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้สูญเสียผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพ หรือสัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ ในฐานะที่เป็นหนึ่งของกลุ่ม

3) ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับองค์การในด้านเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์การ หรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หรือการออกแบบงานใหม่ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานในอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลา และความพยายามเป็นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ๆ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคคลเกรงกลัวว่า จะเกิดปัญหาทางด้านการทำงานและด้านเศรษฐกิจ ตามมา

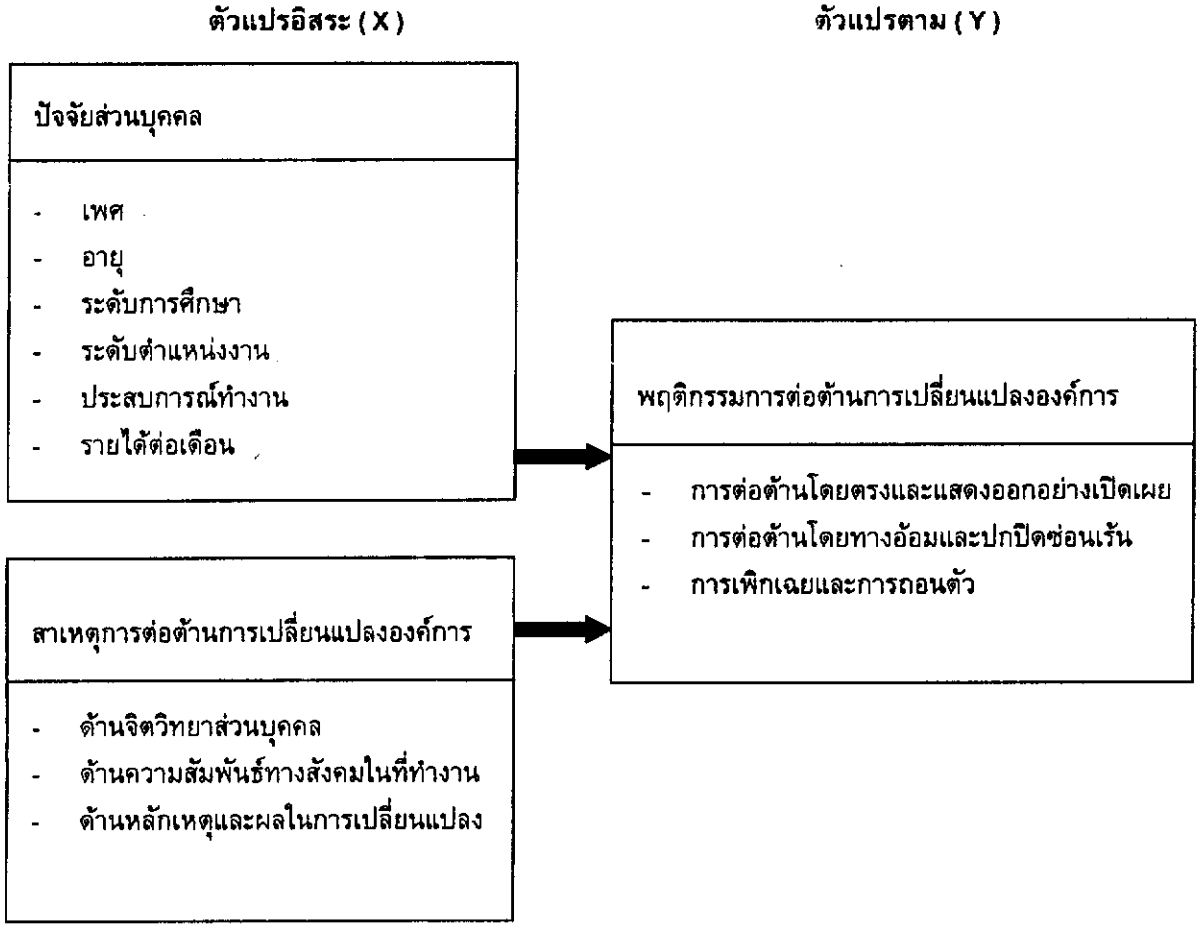
5. การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์การ และกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์การ

6. โครงการ Business Transformation (BT) หมายถึง โครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นโครงการที่เปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงาน ทำให้มีการตั้งหน่วยงานใหม่ และยุบหน่วยงานบางแห่ง รวมทั้งมีการโยกย้ายพนักงาน และขั้นตอนการทำงานใหม่ เพื่อเน้นการบริการลูกค้าให้สามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้

7. สำนักธุรกิจ หมายถึง หน่วยงานใหม่ของธนาคารที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์รวมในการให้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจ และบริการการทำรายการทางธุรกิจอื่นๆ แบบครบวงจร เช่น บริการด้านตั๋วเงิน Letter of Credit เป็นต้น แก่ลูกค้าที่ดำเนินธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของธนาคาร แยกต่างหากเป็นพิเศษจากลูกค้ารายบุคคลทั่วไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร ของ Don Caruth, Bill Middlebrook and Frank Rachel เกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ และ Keith Davis and John W. Newstrom, Theodore T. Herdert, Stephen P. Robbins เกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ สมพงศ์ วสุประสาท, วาสนา ขวัญใจ, และรัชฎา ปรีชาวุฒิ ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และระดับรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาสรุปกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำมาเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การกับการเปลี่ยนแปลง
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ
3. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ
4. ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
5. ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ Business Transformation
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การกับการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญ คือ ความหมายขององค์การ ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงองค์การ และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีต่อบุคคล

ความหมายขององค์การ

นักทฤษฎีองค์การได้นิยามความหมายขององค์การไว้มากมาย ล้วนแล้วแต่ความหมายใกล้เคียงกัน ฉะนั้นในที่นี้จึงขอเสนอความหมายต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบ ดังนี้

วอเรน บี บราวน์ และเดนนิส เจ โมเบิร์ก (Warren B. Brown, and Dennis J. Moberg. 1980 : 5) ได้อธิบายว่า องค์การเป็นสถาบันส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดเฉพาะด้าน และมีโครงสร้าง

องค์การ (Organization) เป็นหน่วยทางสังคมที่มีการประสานงานกัน ประกอบด้วยบุคคลสองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันโดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2541 : 11)

องค์การ มีความหมาย 2 อย่าง คือ ความหมายแรก จะหมายถึงสถาบันใดสถาบันหนึ่งหรือกลุ่มตามหน้าที่ ความหมายที่สอง จะอ้างถึงกระบวนการการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบและจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวีการ. 2538 : 185)

ดาเนียล แคทซ์ และโรเบิร์ต แอล คาห์น (Daniel Katz, and Robert L. Kahn. 1978 : 20) ได้เสนอแนะแนวคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะที่แตกต่างจากข้างต้น โดยนิยามว่า องค์การ คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ระบบนี้ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation) และผลผลิต (Output)

พะยอม วงศ์สารศรี (2538 : 4-5) ได้สรุปความหมายขององค์การไว้อย่างน่าสนใจว่า องค์การเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่างๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย และลักษณะองค์การยังเป็นระบบเปิดที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นปัจจัยนำเข้าไปสู่ระบบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตหรือปัจจัยส่งออกที่พึงประสงค์

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การมีความหมายในสองลักษณะ คือ ลักษณะแรกมององค์การในแง่ที่เป็นสถาบันหรือหน่วยงาน ที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่าง ซึ่งเป็นการพิจารณาองค์การในลักษณะค่อนข้างอยู่กับที่ (Static) ส่วนอีกลักษณะมององค์การเป็นพลวัต (Dynamics) เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ เมื่อองค์การหนึ่งๆ เกิดขึ้นแล้วจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เสมือนดังสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป และตราบใดที่องค์การยังมีชีวิตอยู่ ก็จะต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดไป

ลักษณะโครงสร้างขององค์การ

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535 : 12-22) พบว่า ลักษณะโครงสร้างขององค์การประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

- การแบ่งงานกันทำ เป็นการกำหนดความรับผิดชอบระหว่างบุคคลในองค์การ เพื่อมิให้มีความซ้ำซ้อน และก่อให้มีการประสานต่อเนื่องในการทำงานระหว่างกัน
- ขนาดของการควบคุม เป็นการกำหนดขนาดหรือจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้บริหารคนหนึ่งคนใดรับผิดชอบอยู่
- การมอบอำนาจ เป็นการรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ
- ความเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางหนึ่งในการควบคุมพฤติกรรม และจำกัดการใช้ดุลยพินิจของพนักงาน
- การจัดแผนกงาน คือการรวมกลุ่มบุคคลและกิจกรรมเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการจัดแผนกงาน ได้แก่

1. การจัดแผนกงานตามหน้าที่ คือบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกันจะถูกรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน
2. การจัดแผนกงานตามสินค้าหรือบริการ มักเป็นการจัดในองค์การที่มีการขายสินค้าหรือบริการที่แตกต่างกันหลายอย่าง และมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านแยกจากกันที่ต้องรับผิดชอบสินค้าแต่ละประเภท
3. การจัดแผนกงานตามลูกค้า โดยแต่ละแผนกมีหน้าที่ให้บริการความต้องการของลูกค้าทุกด้าน

4. การจัดแผนกงานตามสถานที่ เกิดขึ้นในกรณีที่องค์การรวมกิจการทุกอย่างที่ปฏิบัติภายในท้องที่หนึ่งเข้าด้วยกันเป็นแผนงาน ซึ่งองค์การสามารถให้แผนกงานเดียวรับผิดชอบในหลายพื้นที่ รวมทั้งบริษัทนานาชาติที่มีการดำเนินการในหลายประเทศด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

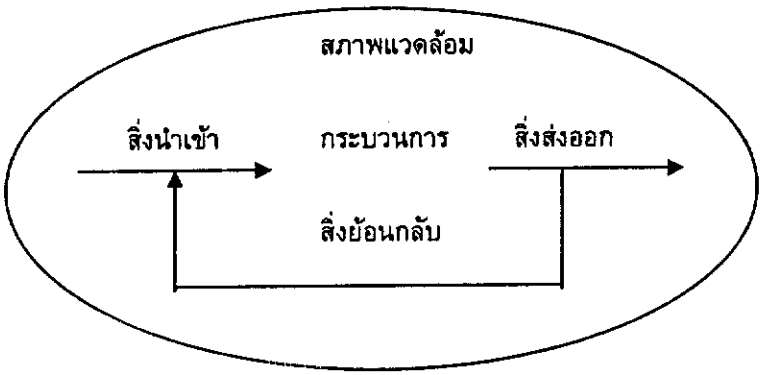
ทฤษฎีองค์การและการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง คือ ทฤษฎีสมัยใหม่ หรือการวิเคราะห์องค์การเชิงระบบ ที่พัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ ค.ศ. 1950 ซึ่งจะพิจารณาถึงองค์ประกอบทุกอย่าง องค์การทั้งหมดและส่วนประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โดยนักทฤษฎีสมัยใหม่มององค์การว่าเป็นระบบปรับตัวที่ต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์การ องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การถูกมองว่าขึ้นอยู่ระหว่างกัน แต่ละฝ่ายอาศัยทรัพยากรจากอีกฝ่ายหนึ่ง ทฤษฎีสมัยใหม่ยังเน้นถึงความเกี่ยวพันระหว่างกันของส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ได้แก่ ความเกี่ยวพันขององค์การกับองค์การอื่น ๆ และความเกี่ยวพันขององค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ (สมยศ นาวีการ. 2544 : 83)

Alfred Korzybski เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎีใหม่ในตอนแรก ๆ และเป็นผู้เน้นถึงลักษณะของความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลง โดยเขาเรียกวิธีการศึกษาของเขาว่า "ความหมายของคำโดยทั่วไป" (General Semantics) Korzydski ได้กล่าวว่าเราอาศัยอยู่ในโลกที่แตกต่างกัน 3 โลก คือ โลกของเหตุการณ์ โลกของวัตถุ และโลกของสัญลักษณ์ เขามุ่งอยู่ที่ปัญหาของภาษาการติดต่อสื่อสาร หัวข้อของเขาได้รวมเรื่องนามธรรม ความไม่คล่องตัวของภาษา สภาพแวดล้อมของการติดต่อสื่อสาร ลักษณะของคำ และความสำคัญของการเรียนรู้เอาไว้

Mary Parker Follett มีส่วนเกี่ยวข้องกับทฤษฎีสมัยใหม่ในตอนต้นระหว่าง ค.ศ. 1920-1930 เธอศึกษาถึงจิตวิทยาของความสัมพันธ์ในองค์การธุรกิจที่ประสานผลประโยชน์ของบุคคลและองค์การ เธอได้เสนอแนะว่า "ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยจิตใจ ร่วมมือ" เธอได้พยายามสนับสนุนแนวความคิดทางบุคคลว่าบุคคลเป็นเอกบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เธอคิดว่าข้อเสนอแนะของเธอสามารถบรรลุถึงความสำเร็จได้โดยปราศจากการสูญเสียผลประโยชน์ขององค์การ

Chester I. Barnard ได้พิมพ์หนังสือที่อธิบายถึงการบริการและองค์การอย่างซับซ้อนตามแนวความคิดสมัยใหม่เป็นเล่มแรก โดยได้อธิบายองค์การว่าเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงที่มีความเกี่ยวพันระหว่างกันแบบร่วมมือ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล เขาพิจารณาบุคคล องค์การ ผู้จำหน่าย และลูกค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพสิ่งแวดล้อม แนวความคิดของเขาใช้ได้ทั้งลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การ

Nobert Wiener เป็นนักวิทยาศาสตร์ การค้นพบของเขามีผลกระทบต่อโลกมาก โดยเขาเป็นผู้บุกเบิกทางสาขาวิชา Cybernetics แนวความคิดของการควบคุมระบบด้วยข้อมูลย้อนกลับของเขามีส่วนช่วยต่อการพัฒนาคอมพิวเตอร์โดยตรง เขาอธิบายระบบการปรับตัว (รวมทั้งองค์การ) ว่าเป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับการวัดและการแก้ไขโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นอย่างมาก ผลงานของ Wiener ได้ให้แนวความคิดขององค์การอย่างชัดเจนเป็นครั้งแรกว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยสิ่งนำเข้า กระบวนการ สิ่งส่งออก สิ่งย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แนวความคิดขององค์การ ตามทฤษฎีสมัยใหม่ ของ Wiener
ที่มา : สมยศ นาวีการ. 2544 : 85

Ludwig von Bertalanffy นักชีววิทยา ได้พัฒนาทฤษฎีระบบทั่วไปขึ้นมาที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นพื้นฐานทางปรัชญาของทฤษฎีสมัยใหม่ โดยมองว่าองค์การเป็นปัญหาเบื้องต้นของทุกชีวิต เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเป็นระบบ เกี่ยวพันระหว่างกัน มีหลายด้าน มีหลายระดับ และมีความเป็นไปได้ และพิจารณาว่าส่วนต่าง ๆ ขององค์การมีความสำคัญ และองค์การทั้งองค์การมีความสำคัญด้วย

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

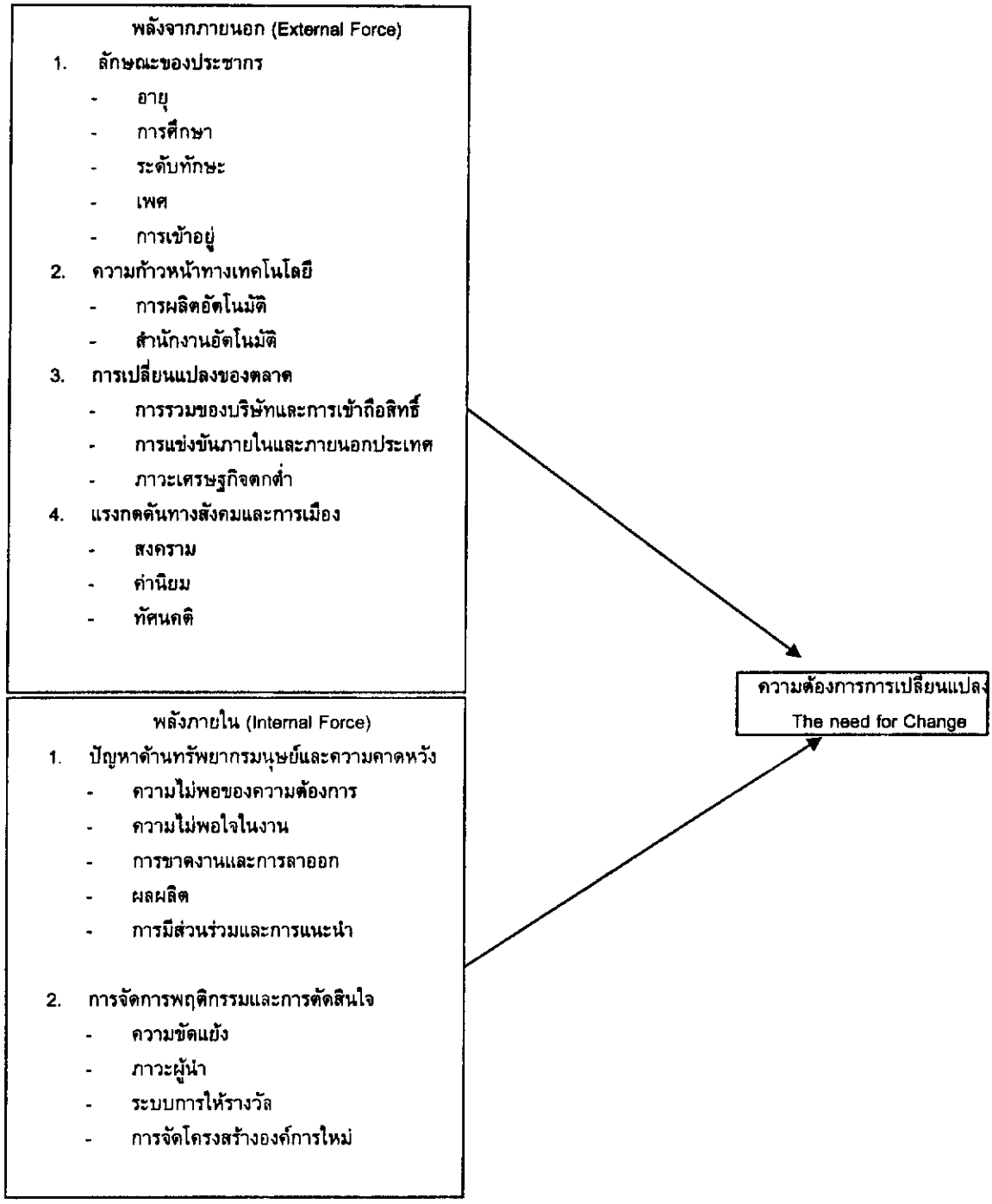
การเปลี่ยนแปลงต้องมีสิ่งที่คอยผลักดัน ซึ่งเราถือว่าเป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีผู้สรุปปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ

ปัจจัยภายในองค์การ	ปัจจัยภายนอกองค์การ
ด้านบุคลากร	**ด้านลูกค้าขององค์การ**
1. การศึกษา วิทยากร ภูมิหลัง และทักษะ	1. การให้บริการ การแจกจ่ายสินค้า
2. วิทยาการ และความชำนาญในด้านการจัดการในอดีต	2. ผู้ใช้สินค้า/บริการจริงๆ
3. ความเกี่ยวพันของบุคคล ต่อระบบเป้าหมายขององค์การ	
4. แบบของพฤติกรรมความสัมพันธ์	**ด้านฝ่ายเสริม**
5. กำลังคนที่มีในระบบ	1. วัสดุใหม่ๆ
	2. เครื่องประกอบของสินค้า
ด้านหน้าที่ขององค์การและฝ่ายช่วย	3. แรงงาน
1. ลักษณะของวิทยาการในหน่วยงานต่างๆ	
2. ความสัมพันธ์ต่อกันของหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์	**ด้านฝ่ายการแข่งขัน**
3. ความขัดแย้งภายในระหว่างหัวหน้า และฝ่ายช่วย	1. ฝ่ายแข่งขันเพื่อช่วย
4. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภายนอก	2. ฝ่ายแข่งขันด้านลูกค้า
ด้านองค์การ	**ด้านสังคม – การเมือง**
1. วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ	1. กฎหมายที่รัฐออกใช้ควบคุมอุตสาหกรรม
2. การผสมผสานกระบวนการระหว่างบุคคล และกลุ่มในการทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ	2. ทัศนคติในการเมืองของคนทั่วไป เกี่ยวกับสินค้า/บริการ
3. ธรรมชาติของการบริการขององค์การ	**ด้านเทคโนโลยี**
	1. มาตรฐานของวิทยาการสมัยใหม่ของโรงงานอุตสาหกรรม และเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมในผลผลิตหรือสินค้า
	2. ปรับปรุงและพัฒนาสินค้า/บริการใหม่ๆ โดยวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในอุตสาหกรรม

ที่มา : ณัฐธยาน์ ตรีผลา. 2541 : 23 ; อ้างอิงจาก Ducan.

นอกเหนือจากการแบ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงขององค์การออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การแล้ว ได้มีผู้ให้ความเห็นว่าการที่องค์การจะอยู่รอดจากอันตรายได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถของประสิทธิภาพในการตอบสนองในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การต้องติดตามหาพลัง (force) ในการเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ อันจะนำไปสู่ความต้องการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 พลังภายในและภายนอกสำหรับการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : Kreitsmer & Kinicki. 1992 : 728

การเปลี่ยนแปลงองค์การ

การเปลี่ยนแปลงองค์การมีผลต่อทุกส่วนขององค์การ โดยจะเกี่ยวข้องกับ 3 ส่วนที่สำคัญคือ โครงสร้างองค์การและการออกแบบ เทคโนโลยีและการปฏิบัติงาน และคน ซึ่งสามารถแสดงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงขอบเขตการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

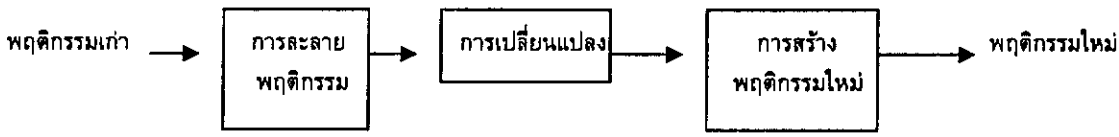
โครงสร้างองค์การและการออกแบบระบบ	เทคโนโลยีและการดำเนินงาน	คน
การออกแบบงาน	เครื่องมือ อุปกรณ์	ความสามารถและทักษะ
การจัดหน่วยงาน	กระบวนการทำงาน	การปฏิบัติงาน
การรายงานความสัมพันธ์	การเรียงลำดับงาน	การรับรู้
การกระจายอำนาจ	ระบบสารสนเทศ	การคาดหวัง
ระบบการประสานงาน	ระบบการควบคุม	ทัศนคติ
ภาพรวมของการออกแบบ		ค่านิยม
วัฒนธรรม		
การจัดการทรัพยากรมนุษย์		
การจัดโครงสร้างองค์การ		

ที่มา : Griffin. 1996 : 360

กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องสามารถกระทำให้สมาชิกปรับปรุงพฤติกรรมไปในทิศทางที่องค์การต้องการได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Kurt Lewin (Gregory Moorhead & Ricky W. Griffin. 1995 : 472) เป็นผู้นำในการวิเคราะห์กระบวนการการเปลี่ยนแปลง ในการทำงานของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงของเลวินมีด้วยกัน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นละลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง (changing) และขั้นสร้างพฤติกรรมใหม่ (refreezing) ตามภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบจำลองของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ของ Lewin

ที่มา : Moorhead & Griffin. 1995 : 472 ; citing Lewin. 1951 : 345

ปัญหาของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ถึงแม้ว่าได้มีการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่ดี เพราะเป็นแนวคิดและวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สิ่งที่ดีกว่า แต่ทว่าในทางปฏิบัตินั้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การประสบปัญหาต่างๆ อยู่ไม่น้อย

ดูบริน (DuBrin. 1984 : 470-471) ได้สรุปปัญหาในทางปฏิบัติการของการพัฒนาองค์การไว้ 3 ประเด็นใหญ่ๆ คือ

1. จุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์การ นักทฤษฎีองค์การส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนและมีจุดเริ่มต้นมาจากผู้บริหารระดับสูง แต่ในทางปฏิบัตินั้นการพัฒนาองค์การมักจะเกิดขึ้นจากระดับล่าง และต่อมาผู้บริหารระดับสูงจึงเห็นชอบ หลังจากนั้นจะมอบหมายให้คณะทำงานเป็นผู้จัดทำโปรแกรมการพัฒนาองค์การขึ้น กรณีเช่นนี้ผู้บริหารระดับสูงจึงไม่ได้ผูกพันและทุ่มเทให้กับการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง

2. ค่านิยมของการพัฒนาองค์การ โดยหลักการค่านิยมของการพัฒนาองค์การมุ่งให้สมาชิกของกลุ่มมีความเปิดเผย ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการใช้อำนาจและกล้าเผชิญหน้ามากขึ้น โปรแกรมการพัฒนาองค์การต่างๆ จึงมักจะกำหนดค่านิยมดังกล่าวเป็นเป้าหมาย แต่ค่านิยมเหล่านี้มักจะไม่มีอยู่ในโลกแห่งการทำงานจริง สมาชิกที่ผ่านการฝึกอบรมตามโปรแกรมการพัฒนาองค์การมาแล้ว จึงมักจะประสบปัญหาปรับตัวในการทำงาน เพราะทัศนคติและพฤติกรรมต่างๆ อย่าง "เปิดเผย" ของเขาเหล่านั้น กลับกลายเป็นลักษณะของ "คนขลาด" หรือ "คนอ่อนต่อโลก" ไปในชีวิตการทำงานจริง

3. ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการพบว่าการพัฒนาองค์การมักจะประสบปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทั้งในแง่ปริมาณ ความรุนแรง และความซับซ้อน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะฝังรากลึกอยู่ในทุกๆ ระดับของทุกๆ องค์การ ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติที่ต่อต้านการวางแผนหรือการเปลี่ยนแปลงด้านอื่นๆ ก็ดี โดยปกติบุคคลชอบให้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเครื่องมือเครื่องใช้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงด้านแนวทางปฏิบัติ พฤติกรรม และวัฒนธรรม เมื่อมีการเริ่มใช้เทคนิคหรือกลยุทธ์การพัฒนาองค์การจะเกิดการต่อต้านขึ้นเสมอ ถ้าแรงต่อต้านมีพลังเพิ่มขึ้นในที่สุดความพยายามในการพัฒนาองค์การจะล้มเหลว ต้องหันกลับไปบริหารงานและแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบเก่าซึ่งเคยยึดปฏิบัติมา

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีต่อบุคคล

การเปลี่ยนแปลงเมื่อเกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบกับสิ่งที่เกี่ยวข้องไม่มากก็น้อย สำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในส่วนของโครงสร้าง หน้าที่ เทคโนโลยี กระบวนการปฏิบัติงาน หรือเป้าหมาย มักจะส่งผลถึงบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมเสมอ ซึ่งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อบุคคลนั้น มีด้วยกัน 3 ด้าน คือ ผลกระทบด้านพฤติกรรม (Behavior Effects) ผลกระทบด้านจิตวิทยา (Psychological Effects) และผลกระทบด้านสังคม (Social Effects) (อรุณ รักธรรม. 2522 : 35-37)

1. ผลกระทบด้านพฤติกรรม (Behavior Effects)

การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ย่อมทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง การเปลี่ยนแปลงของบุคคลอาจจะเป็นทัศนคติ วิถีการดำเนินชีวิต การแต่งกาย ค่านิยม ความเชื่อ หรือ กระบวนการในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลต่อการแสดงออกของบุคคล หรือการแสดงพฤติกรรมนั่นเอง

2. ผลกระทบด้านจิตวิทยา (Psychological Effects)

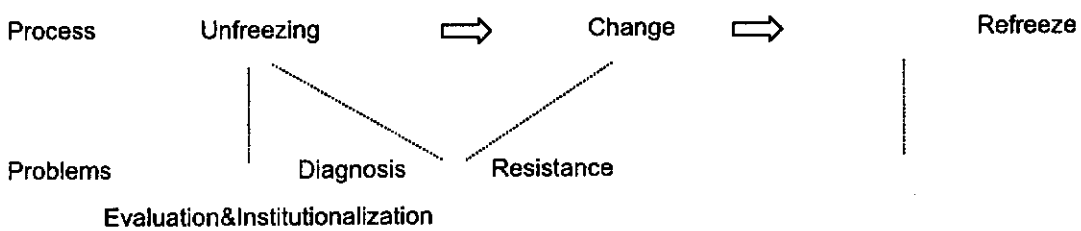
การเปลี่ยนแปลงย่อมนำความไม่แน่นอน (uncertainty) และความไม่มั่นคง (unsecurity) มาสู่บุคคล ดังนั้นทำให้บุคคลเกิดความคับข้องใจ และเกิดความกังวลใจกับสิ่งใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ซึ่งส่งผลกับจิตใจของบุคคล

3. ผลกระทบด้านสังคม (Social Effects)

มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคล กับบุคคลอื่นในกลุ่ม ฝ่ายบริหารหรือองค์การ รวมไปถึงสิ่งแวดล้อมด้วย ในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเปลี่ยนแปลงไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งที่ตามมาย่อมจะเป็นทั้งผลดีและผลเสียของสำหรับแต่ละบุคคลหรือองค์การที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การ จะส่งผลกระทบกับสมาชิกในองค์การ หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พวกเขาต้องสูญเสีย อาจเป็นในด้านผลประโยชน์ ความมั่นคง ความปลอดภัย หรืออาจเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ที่เป็นดังนี้ เนื่องจากเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ คนพยายามที่จะรักษาสมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างคน กับองค์การและสภาพแวดล้อมไว้เสมอ ซึ่งเมื่อมีการต่อต้านจะเกิดขึ้นในช่วงของการละลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) มาสู่ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (change) โดยสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้น

ที่มา : Moorhead & Griffin. 1995 ; citing Lewin. 1989 : 563

การต่อต้านถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง โดยจะมาคู่กับการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งการต่อต้านอาจเกิดโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดในการตอบสนองเพื่อหาข้อตกลง หรือแม้แต่การปฏิเสธการให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงก็ได้ สำหรับในองค์การ การต่อต้านเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับพลังความพยายามในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งดูเหมือนว่าจะปราศจากเหตุผล และเกิดขึ้น

โดยปราศจากการเตือนใด ๆ และสามารถที่จะขัดจังหวะในการดำเนินกิจกรรมในทุกเวลา (Carol A. O'Connor. 1993 : 111)

ดังนั้น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) คือ ทัศนคติหรือพฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคล ที่แสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจในการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 1997 : 406)

ในตอนปลาย ๆ ของช่วงทศวรรษ 1940 จนถึงปัจจุบัน มีผู้ที่เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การไว้หลายท่าน ได้แก่ (วารสารเพิ่มผลผลิต. ก.พ.-มี.ค. 2543 : 56-60)

คอชและเฟรนช์ (Coch and French. 1948) ได้ศึกษาเรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงในโรงงานผลิตชุดนอน Harwood Manufacturing Corporation ในปี 1948 โดยใช้การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวของเทย์เลอร์ (Taylorian Time and Motion Studies) ซึ่งพนักงานเย็บได้ค่าจ้างโดยนับเป็นชิ้นงาน หน้าที่งานของเขาซ้ำซากแต่ต้องใช้ทักษะเย็บส่วนต่าง ๆ ให้เป็นชุดนอน ในปีก่อน ๆ บริษัทได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างเพื่อพยายามทำให้วิธีผลิตและเทคโนโลยีทันสมัย โดยมีจุดมุ่งหมายในการรักษาไว้ซึ่งการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมกระบวนการดังกล่าวต้องพบกับการต่อต้านจากพนักงานเย็บ ดังที่คอชและเฟรนช์ได้อธิบายไว้ดังนี้ "ปัญหาการผลิตที่รุนแรงที่สุดปัญหาหนึ่งก็คือ การต่อต้านของพนักงานผลิตต่อการเปลี่ยนแปลง ที่จำเป็นในวิธีการและงาน การต่อต้านดังกล่าวแสดงออกในตัวเองในหลาย ๆ ด้าน เช่น การร้องทุกข์เกี่ยวกับอัตราต่อชิ้นกับการใช้วิธีใหม่ การจำกัดผลผลิตและความก้าวหน้าต่อฝ่ายบริหาร" โดยการศึกษาของเขามีข้อยกเว้นในเวลา ในการออกแบบการวิจัยที่ใช้ประเมินการเปลี่ยนแปลงเชิงทดลองในบทบาทของพนักงานเย็บ เขาตั้งสมมติฐานว่า แบบอย่างที่เป็นหลักปฏิบัติและกำลังของกลุ่มเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงพอ ๆ กับเจตคติของพนักงานเย็บ ซึ่งเขาพบว่ากลุ่มที่ได้รับคำอธิบายในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะมีการต่อต้านน้อยลง ดังนั้น เขาจึงสรุปว่าการอธิบายการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการลดการต่อต้านให้เกิดความเสียหาย

เลวิน (Lewin. 1951) ได้ศึกษาทฤษฎีสนาม (The field Theory) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อ "การวิเคราะห์พลังสนาม" (Force Field Analysis) โดยนำโมเดลนี้มาสัมพันธ์กับการต่อต้าน เลวินเชื่อว่าพลังต่อต้านเป็นการสร้างสมดุลย์โดยตรงกับพลังสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือพลังขับเคลื่อน ซึ่งในการเอาชนะความเฉื่อย จะต้องมีการตรวจสอบพลังต่อต้านก่อนและลดมันให้น้อยลงก่อนที่พลังขับเคลื่อนที่ปรากฏอยู่จะเพิ่มขึ้นถึงระดับที่ต้องการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่ต้องการมีผล ความพยายามใด ๆ ที่เกิดก่อนเวลาอันสมควรหรือที่เป็นแบบเผด็จการอาจพบกับพลังต่อต้านที่เพิ่มขึ้นในปริมาณที่เท่ากัน

ลอเรนส์ (Lawrence. 1969) ได้ศึกษาเน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมและการเข้าร่วมของพนักงานในฐานะวิถีทางในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยลอเรนส์อธิบายว่า การต่อต้านอาจเกิดจากลักษณะทางเทคนิคของการเปลี่ยนแปลงที่เสนอ หรือบางทีจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ดังนั้น การต่อต้านสามารถลดลงได้ ตราบใดที่มีการนำมาตรการที่มีประสิทธิภาพออกใช้เพื่อรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน

เชปปาร์ด (Sheppard. 1967) ผลงานของเฮอร์เบิร์ท เอ เชปปาร์ด ที่มีชื่อว่า Innovation Resisting and Innovation Producing Organizations ได้แบ่งแยกระหว่างประเภทขององค์การที่ต่อต้านนวตกรรมกับองค์การที่ส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ในผลิตภัณฑ์และกระบวนการ โดยเชปปาร์ดได้กล่าวว่า "แนวความคิดใหม่ๆ มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลที่มีความคุ้นเคยกับสถานการณ์ที่จะนำเอาแนวความคิดไปใช้ เนื่องจากความคิดใหม่ๆ ส่วนใหญ่มักเกิดจากที่ห่างไกลจากศูนย์กลางอำนาจ เนื่องจากความคิดใหม่ๆ เป็นการก่อกวน มันจึงถูกคัดออกอย่างมีประสิทธิผลจากเส้นทาง สื่อความหมายขึ้นไปข้างบน แต่เนื่องจากอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลางบนยอด การสนับสนุนแนวคิดจากยอดจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าหากเป็นการเคลื่อนไหวสู่การเป็นนวัตกรรม" ซึ่งสิ่งที่เชปปาร์ดพบคือ ผู้บริหารระดับสูงคือแหล่งสำคัญของการต่อต้านนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงจากภายในและข้างล่างในองค์การใดๆ

ดูบริน (Dubrin. 1976) หนังสือชื่อ "Fundamentals of Organizational Behavior" ของแอนดรู ดูบริน ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1974 ถือเป็นข้อเขียนในเรื่องวิธีเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นได้ในสามขอบข่าย ได้แก่ เทคโนโลยีหรือธุรกิจ (เช่นการติดตั้งระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ วิธีการผลิตโดยระบบอัตโนมัติ) โครงสร้างหรือนโยบาย (เช่น โครงสร้างองค์การ ระบบค่าจ้าง การออกแบบงาน) และคน (เช่น การเปลี่ยนแปลงของบุคคลากร การเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ) โดยระดับการต่อต้านจะเป็นหน้าที่ของการเปลี่ยนแปลง จะรู้สึกว่ามีผลกระทบสูงหรือต่ำในรูปของจำนวนพลังงานที่ได้รับผลกระทบ ช่วงของกิจกรรมที่ถูกเปลี่ยนแปลง และการนำจำนวนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงออกใช้ ดูบรินแนะนำว่าสามารถทำให้การต่อต้านลดน้อยลงโดยใช้กลยุทธ์ที่สัมพันธ์กัน คือ คัดเลือกพนักงานที่มีความรู้สึกในทางบวก หลีกเลี่ยงวิธีการที่บังคับ ลดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมให้น้อยลง นำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ชั่วคราว ใช้การตัดสินใจร่วมกัน และใช้สิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ

คอทเทอร์และชเลซิงเกอร์ (Kotter and Schlesinger. 1979) ในบทความเรื่อง "Choosing Stratrgies for Change" ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อเอาชนะการต่อต้านและวิธีใช้เทคนิคอนุกรมในกรณีเหตุการเฉพาะ โดยใช้ "ทฤษฎีสถานการณ์" ซึ่งกลยุทธ์เอาชนะการต่อต้าน ได้แก่ การสื่อความหมาย การมีส่วนร่วม การอำนวยความสะดวก การเจรจาต่อรอง การเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม และการบังคับ

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

บุคคลมักจะต่อต้าน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะรักษาสภาพเดิมเอาไว้ มากกว่าที่จะต้องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน คือ (ดุรุปริทัศน์. มี.ค. 2531 : 54-55)

1. ไม่มีการอธิบายหรือชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนและหนักแน่นเพียงพอ
2. คนทั่วไปมักจะกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระของตนให้มากขึ้น
3. คนเหล่านี้มองไม่เห็นว่าเขาจะได้ประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลง
4. เขากังวลว่าอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ จะต้องละลายหายไปกับการเปลี่ยนแปลง
5. หลายคนจะโดดเกาะกลุ่มการต่อต้านโดยที่ไม่รู้อะไรมากนัก
6. หลายคนจะต่อต้านเพราะไม่ได้รับการปรึกษาหรือหารือก่อน
7. หลายคนเกรงว่า วิธีการใหม่หรือระบบใหม่ จะเพิ่มความยุ่งยากสับสนในการทำงานมากขึ้น

เหตุผลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยปกติแล้ว มนุษย์ไม่ได้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้หรือเทคนิคใหม่ ๆ แต่มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้สภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจของตนเองต้องกระทบกระเทือน (http://www.SiamHR.com) ซึ่งมีเหตุผลอยู่หลายประการที่ทำให้คนในองค์การ เกิดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยพอสรุปได้ดังนี้ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. เอกสารประกอบการฝึกอบรม "การพัฒนาองค์การ" สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2522 : 30)

1. การเปลี่ยนแปลงอาจต้องการความรู้ความสามารถ ความชำนาญและทัศนคติใหม่ ๆ ซึ่งเขาเหล่านั้นไม่มี ฉะนั้น จำเป็นต้องให้การศึกษาและการฝึกอบรมด้านวิชาการและความชำนาญในเรื่องใหม่ ๆ กับบุคคลในองค์การเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วย

2. บางคนคิดว่าการไม่สะดวก เพราะไม่มีเวลาพอที่จะมาคิดปรับปรุงอะไรกันอีก งานที่ทำอยู่ก็มากจนทำไม่ไหวอยู่แล้ว

3. คิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการขู่เข็ญให้ต้องทำงานหนักขึ้น ยากขึ้นและแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นการจี้จุดบกพร่องของตนเองเข้าอีก จึงพยายามป้องกันตนเองโดยต่อต้านอย่างเต็มที่เพื่อมิให้เสียผลประโยชน์

4. ความเห็นแก่ตัวเป็นรากฐานอันหนึ่งของการต่อต้าน คิดว่าตนเองสบายดีอยู่แล้ว เรื่องอะไรต้องไปหาเรื่องยุ่งยากใส่ตัวอีกเปล่า ๆ

5. กลัวว่าถ้าเปลี่ยนจะทำให้เสียผลประโยชน์ที่ตนเองมีอยู่ จึงพยายามป้องกันอย่างเต็มที่ จะขัดขวางแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับตนเองมีผลประโยชน์มากน้อยแค่ไหน

6. เกิดความรู้สึกเกรงกลัวอนาคตที่ยังมองไม่เห็น คือเกิดความรู้สึกที่ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง

7. การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความกลัวการสูญเสียอำนาจและตำแหน่งหน้าที่

8. การเปลี่ยนแปลงบางครั้งต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย ทำให้เกิดความวิตกว่าจะเข้ากับผู้นำแบบใหม่ไม่ได้ เพราะตนเองเคยชินกับการปกครองบังคับบัญชาแบบเก่า ๆ

9. เกิดความเคยชินกับระบบวิธีการเก่า ๆ และมองไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น นอกจากความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ

10. เกิดความไม่แน่ใจตนเองและขาดความเชื่อมั่น เลยทำให้เกิดความกลัวว่าจะไปไม่รอด ไม่สามารถปรับตัวเองกับวิธีการใหม่ ๆ ได้

11. การเปลี่ยนแปลงโดยมากกระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว และการสมาคมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ไม่สบายใจ

12. ทิศทางและจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่แน่ชัด โดยเฉพาะต่อผู้ที่ต้องถูกกระทบกระเทือนจากผลของการเปลี่ยนแปลง

13. เข้าใจความหมายในการเปลี่ยนแปลงที่เสนอมาไปกันคนละอย่าง

14. การเปลี่ยนแปลงถูกกำหนดขึ้นโดยถือหลักเอาตัวบุคคลเป็นเกณฑ์หรือเป็นข้อกำหนด มิได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์

15. การเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องเลิกล้มวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมที่ยึดถือกันมาเป็นเวลานานโดยไม่คำนึงถึงให้ลึกซึ้ง

16. ลักษณะและอุปนิสัยของตนเองไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

17. เกิดความหวาดกลัวว่าฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของตนจะเสื่อมโทรมลง

นอกจากสาเหตุดังกล่าวข้างต้นแล้วยังได้มีการแบ่งสาเหตุการต่อต้านว่า เกิดจากสาเหตุ 3 ประการ (Davis and Newstrom 1985 : 242-244) คือ

1) การต่อต้านเนื่องจากหลักการของเหตุและผล (Logical Resistance) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับองค์การในด้านเป้าหมาย รูปแบบการจัดองค์การ หรือรูปแบบการบริหาร การใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ปรับปรุงเกณฑ์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ หรือการออกแบบงานใหม่ๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ทำให้บุคคลต้องเปลี่ยนแปลงงานในลักษณะหนึ่งไปสู่งานในอีกลักษณะหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ จำเป็นต้องใช้เวลา และความพยายามเป็นอย่างมากในการปรับตัวให้เข้ากับงานใหม่ๆ อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทำให้บุคคลเกรงกลัวว่า จะเกิดปัญหาทางด้านการทำงานและด้านเศรษฐกิจ ตามมา ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

2) การต่อต้านเนื่องจากหลักการทางด้านจิตวิทยา (Psychological Resistance) เกิดขึ้นเนื่องจากทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลแต่ละคน ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่ของการสนับสนุน และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งเกิดความรู้สึกกลัวความไม่แน่นนอนที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการต่อต้านจากหลักทางด้านจิตวิทยานี้ มักจะเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์ และความหวาดกลัวที่นึกคิดเอาเอง ได้แก่ กลัวว่าจะสูญเสียความสามารถ (loss of competence) กลัวการสูญเสียสัมพันธ์ภาพ (loss of relationship) กลัวการสูญเสียอำนาจ (loss of power) และกลัวการสูญเสียสิ่งที่ควรจะได้รับ (loss of rewards)

3) การต่อต้านจากหลักการทางด้านสังคม (Sociological Resistance) เกิดจากผลประโยชน์หรือค่านิยมของกลุ่มเกิดการกระทบกระเทือนต่อบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้เป็นผู้สูญเสียผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยตรงก็ตาม แต่ก็อาจต่อต้านได้ ทั้งนี้เพราะต้องการที่จะรักษาสมาชิกภาพ หรือ สัมพันธภาพกับกลุ่มไว้ ในฐานะที่เป็นหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งปัจจัยที่ทำให้องค์การต้องประสบกับการต่อต้านสังคม เนื่องจากกลุ่มทางสังคมที่มีในองค์การ เช่น กลุ่มการเมืองในองค์การ

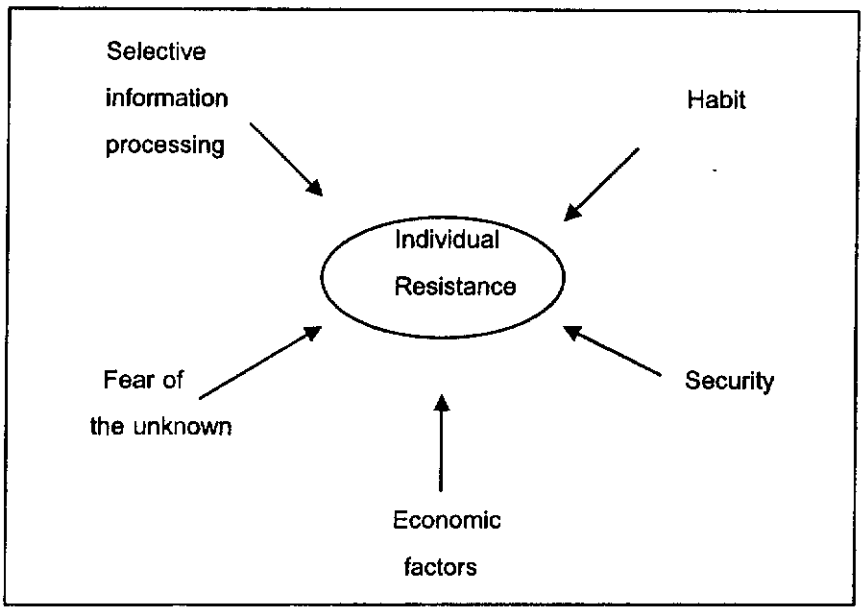
Theodore T. Herdert (อ้างถึงในอรุณ รักธรรม. 2525 : 234-235) ได้แบ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบจากงานโดยตรง (Work-related factors) ได้แก่ ความกลัวเกี่ยวกับการว่างงานอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ สภาพการทำงาน การลดตำแหน่ง ค่าจ้างและผลตอบแทน

2. เหตุผลส่วนตัวของแต่ละบุคคล (Individual factors) ได้แก่ แก้แค้นที่ถูกวิจารณ์ วิธีการทำงานปัจจุบันที่ไม่เหมาะสม ปริมาณงานที่ต่ำ ประสบการณ์และทักษะใหม่ๆ ที่ต้องเพิ่มพูน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้คุณค่าของบุคคลต้องสูญเสียไป นอกจากนี้แล้วยังกลัวความไม่แน่นอน และสิ่งที่ตนยังไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต

3. เหตุผลอันเกิดจากเหตุผลทางสังคม (Social factors) ได้แก่ การไม่ชอบปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ๆ การกลัวการสูญเสียเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคย หรืออาจเกิดจากการที่ตนเองไม่ได้มีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น

รอบบิ้นส์ (Robbins. 2001 : 545-546) กล่าวว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (Individual Resistance to Change) เกิดจาก 5 ปัจจัย สรุปได้ตามภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล
ที่มา : Robbins. 2001 : 546

1. นิสัย (Habit) เกิดจากบุคคลเกิดความเคยชินที่จะปฏิบัติสิ่งต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ชีวิตของแต่ละคนมีความซับซ้อนเพียงพออยู่แล้ว ดังนั้น บุคคลจึงไม่ต้องการที่จะปรับเปลี่ยนนิสัยและความเคยชินในชีวิตประจำวัน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง บุคคลจึงมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. ความมั่นคง ปลอดภัย (Security) บุคคลที่ต้องการความมั่นคง ปลอดภัยสูงสุดจะมีพฤติกรรมในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากถูกคุกคามความรู้สึกปลอดภัย

3. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) สาเหตุหนึ่งในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคคล คือ การกังวลว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้รายได้ของเขาลดลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานทำให้เกิดความกลัวทางด้านปัจจัยเศรษฐกิจได้ ถ้าบุคคลกังวลว่าเขาอาจมีความสามารถไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ได้ โดยเฉพาะถ้ามีการจ่ายค่าตอบแทนตามประสิทธิผลของงาน

4. ความกลัวความไม่รู้ (Fear of the Unknown) การเปลี่ยนแปลงที่คลุมเครือและไม่แน่นอนนั้น ทำให้บุคคลเกิดความกลัวหรือความไม่มั่นคง ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

5. กระบวนการเลือกข้อมูล (Selective Information Processing) การต่อต้านอาจเกิดจากการรับรู้ (Perceptions) ของแต่ละบุคคลที่จะเลือกรับข้อมูล

สรุปว่า จากเหตุผลการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนใหญ่เป็นความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล ที่กลัวในสิ่งที่ยังมองไม่เห็น อย่างที่เรียกว่า "ตีตนไปก่อนไข้" ซึ่งแต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงออกมาต่างๆ

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปแล้วนับเป็นการยากสำหรับบุคคลที่จะพยายามกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามแนวทางใหม่ เพราะโดยพื้นฐานของมนุษย์จะไม่กระตือรือร้นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นไม่ว่าจะมีเทคนิคหรือการจัดการที่สมบูรณ์เพียงใดก็ตาม ก็อาจถูก "คน" ทำลายได้ ซึ่งพฤติกรรมที่บุคคลจะแสดงออกในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถแสดงออกได้ 2 ทาง คือ ทางคำพูด และการกระทำ

พฤติกรรมการใช้คำพูด (Verbal Behaviors) จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในทางดีหรือไม่ดีต่อผู้ที่เราต้องการสื่อสารด้วย โดยทั่วไป บุคคลจะมีพฤติกรรมการใช้คำพูดใน 3 ลักษณะ (เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์. 2542 : 39-42) คือ

1. การพูดเพื่อป้องกันตัว (Defensiveness-production Behavior) พฤติกรรมประเภทนี้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้สึกหรือคาดหมายจะถูกคุกคามจากบุคคลอื่น เมื่อเห็นว่าสวัสดิภาพของเขาจะไม่ปลอดภัยทำให้เขาเสียสถานภาพลงหรือถูกขัดขวางจากบุคคลอื่น เขาก็จะใช้มาตรการป้องกันตนเองให้พ้นภัย ลักษณะของพฤติกรรมที่คนรู้สึกว่าถูกคุมคามจนก่อให้เกิดพฤติกรรมป้องกันตัวเอง ได้แก่

1.1 พฤติกรรมการประเมินคุณค่า (Evaluation Behavior) เมื่อมีการกล่าวถึงคนอื่นในทางใดทางหนึ่งมักจะประเมินคุณค่าหรือประเมินลักษณะบางอย่างของคนนั้นและทำให้คนนั้นเกิดความรู้สึกที่จะป้องกันตัวเอง เช่น ความเห็นเกี่ยวกับคนอื่นในทางไม่ดี ซึ่งมีอยู่เป็นลักษณะประจำตัวของทุกคน และเป็นการทำลายภาพพจน์บางอย่างของคนทั้งที่อาจเป็นความจริงหรือไม่จริงก็ตาม จะมีผลทำให้บุคคลผู้นั้นระวังตัวปฏิเสธที่จะให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องในการประเมิน

1.2 พฤติกรรมมุ่งการควบคุม (Control – oriented Behavior) คำพูดที่พยายามจะควบคุมบุคคลอื่นมักจะเป็นสิ่งยั่วยุให้เกิดการต่อต้านและพฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นเมื่อคนกล่าวยกตัวอย่างให้สูงขึ้นและทับถมคนอื่นให้ต้อยลง การที่มีคนหนึ่งบอกอีกคนหนึ่งว่าอะไรควรกระทำอะไรไม่ควรกระทำ เท่ากับเป็นการควบคุมคนอื่น พฤติกรรมเช่นนี้ เป็นพฤติกรรมที่คุมคามความสำคัญของคนอื่น จนเป็นสาเหตุให้คนเกิดพฤติกรรมต่อต้านขึ้น

1.3 พฤติกรรมกลยุทธ์ (Strategic Behavior) เมื่อบุคคลหนึ่งมีความรู้สึกระแวงว่าอีกคนหนึ่งมีความรู้สึกซ่อนอยู่ภายใน บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกป้องกันตัวเองทันที จะไม่อยากให้บุคคลอื่นเอาเปรียบหรือมีเล่ห์เหลี่ยมต่อเขา พฤติกรรมในการป้องกันตัวเองก็จะเกิดขึ้นเพื่อทำให้ตัวเองพ้นภัย

1.4 พฤติกรรมวางเฉย (Neutral Behavior) การวางเฉย ไม่สนใจเรื่องของคนอื่นโดยถือเสมือนว่า ไม่มีความสำคัญ ไม่น่าสนใจ จะทำให้คนนั้นเกิดความรู้สึกป้องกันตัวเองขึ้น เพราะการที่ทำเฉยเมย บุคคลจะเกิดความระแวงว่าเราคิดอะไร คิดในทางดีหรือทางร้าย จะต้องทำอันตรายเขาหรือไม่ ซึ่งพฤติกรรมเช่นนี้ก็เป็นเหตุผลที่จะต้องป้องกันตัว

1.5 พฤติกรรมวางโต (Superioristic Behavior) เมื่อบุคคลหนึ่งแสดงออกในลักษณะที่อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าบุคคลอื่น จะก่อความรู้สึกป้องกันตัวเกิดขึ้นกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง เพราะไม่มีใครชอบที่จะเป็นรองคนอื่น ความรู้สึกป้องกันตัวนี้เป็นการแสดงว่าไม่เป็นรองใคร และไม่ยอมให้ใครมาเหนือกว่า

1.6 พฤติกรรมดันทุรัง (Dogmatic Behavior) ถ้าเราแสดงให้คนอื่นรู้สึกว่า ความคิดเห็นของเราถูกและความคิดเห็นของคนอื่นผิดทั้งหมด เขาก็จะเกิดความรู้สึกป้องกันตัวขึ้นเพราะเขารู้ว่าหากเขาแสดงความคิดเห็นออกมาดีก็จะพบกับปฏิกิริยาต่อต้าน ดังนั้น ปฏิกิริยาของเขาก็คือ จะถอนตัวไม่ติดต่อกับเรา

2. พฤติกรรมแสดงการสนับสนุน (Supportive Behavior) เป็นพฤติกรรมการใช้คำพูดของบุคคลในเชิงสนับสนุน ดังต่อไปนี้

2.1 การพรรณนาความ (Descriptive Behavior) เป็นการกล่าวสนับสนุน บรรยายความไปเรื่อยๆ ในลักษณะของการคล้อยตาม

2.2 การพูดเฉพาะประเด็นปัญหา (Problem – oriented Behavior) หมายถึงการมุ่งที่ปัญหาเพื่อหาทางแก้ไข หลีกเลี่ยงการมองที่ตัวบุคคล และแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกเกิดพฤติกรรมทางสนับสนุน

2.3 พฤติกรรมตามธรรมชาติ (Spontaneous Behavior) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยปล่อยให้สถานการณ์เป็นตัวกำหนด เป็นไปโดยธรรมชาติ ไม่ได้เกิดจากการวางแผนล่วงหน้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติจะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมทางสนับสนุนและสร้างสัมพันธ์อันดีได้มาก

2.4 พฤติกรรมเน้นความสำคัญ (Emphatic Behavior) การที่คนเราจะแสดงความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะต้องเป็นพฤติกรรมที่จริงใจ การพูดจาที่มีเหตุผล มีน้ำหนัก มุ่งเน้นที่ความสำคัญของเรื่องที่พูดจะทำให้ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก

2.5 พฤติกรรมเท่าเทียมกัน (Equality Behavior) การสื่อสารที่ดีจะต้องแสดงให้คนอื่นเห็นว่าอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน แม้ว่าการสื่อสารนั้นจะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม การแสดงความเท่าเทียมกันของผู้บังคับบัญชาจัดได้ว่าเป็นเทคนิคอย่างหนึ่ง เช่น มีเป้าหมายเดียวกัน อยู่ภายใต้หลักการและนโยบายเดียวกัน

2.6 พฤติกรรมที่มีเงื่อนไข (Provisional Behavior) เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งการใช้คำพูดเพื่อให้บุคคลยอมรับแม้ว่าจะไม่เห็นด้วย หรือการที่ใช้คำพูดเพื่อแสดงการยอมรับ แม้จะไม่เห็นด้วย เช่น ... ครับ แล้วผมจะพิจารณา ...โอเค ผมจะลองดู จะแสดงให้เห็นว่า เราเองมีความยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นแม้ความรู้สึกจริงๆ เราจะไม่เห็นด้วยก็ตาม วิธีนี้จะช่วยลดพฤติกรรมที่ข่มขู่ของคู่สนทนาได้

3. พฤติกรรมก้าวร้าว (Aggressive Behavior) พฤติกรรมการใช้คำพูดที่ก้าวร้าวรุนแรง ซึ่งพฤติกรรมนี้จะมีประโยชน์เพียงชั่วคราว คือ ช่วยให้คนได้ระบายความรู้สึกที่รุนแรงในลักษณะของการเอาแต่ใจตัวเองหรือต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่นออกมา พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ในระยะยาวจะก่อให้เกิดผลร้ายต่อความสัมพันธ์ระหว่างกัน ลักษณะของพฤติกรรมประเภทนี้ คือ

3.1 การโต้แย้ง (Arguing) การโต้แย้งเป็นวิธีการที่สังคมยอมรับว่าเป็นการระบายความรุนแรงออกมาวิธีหนึ่ง ในระยะสั้น วิธีการนี้นับว่าได้ผลในแง่ที่ทำให้คนได้ระบายความรู้สึกออกมา แต่สำหรับในระยะยาวแล้ว วิธีการดังกล่าวนี้ มีผลเสียเพราะบุคคลที่เคยถกเถียงด้วย เกิดความรู้สึกไม่ดีจะพยายามปลีกตัวออกห่าง

3.2 การบ่น (Complaining) คนที่เป็นคนขี้บ่นหรือชอบบ่นโดยสม่ำเสมอจะพบความยากลำบากในการที่จะสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น การซุบซิบนินทา (Gossiping) คนที่ชอบซุบซิบนินทาผู้อื่นอยู่เสมอๆ มักจะไม่มีคนชอบที่แท้จริง เพราะเมื่อคนอื่นรู้นิสัยว่าเขาเป็นคนอย่างไรแล้ว ก็จะไม่มีใครไว้ใจ หรือเชื่อถือและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการคบหาสมาคมด้วย

3.3 การเสียสละที่ไม่จริงใจ (Martyrdom) การพูดจาเสแสร้งขาดความจริงใจมักจะก่อให้เกิดความสับสนและไม่แน่ใจ การที่เพื่อนของเราพยายามแสดงออกว่า เป็นคนเสียสละแต่ขณะเดียวกันก็คือ เขาได้เอาประโยชน์จากการทำตัวว่าเสียสละ เมื่อนานๆ เข้า คนก็รู้พฤติกรรมของเขา ต่อไปก็จะไม่มีใครยอมคบหาสมาคมด้วย

3.4 การขัดจังหวะ (Interrupting) การทำตนเป็นคนชอบขัดจังหวะการสนทนาอาจเป็นทั้งวิธีการระบายความไม่พอใจออกมาและเป็นการควบคุมการสื่อความด้วย หากใครทำตนเป็นคนประเภทนี้อยู่เสมอๆ ก็จะกลายเป็นคนก่อกวนและทำให้ไม่อาจเข้ากับใครได้

3.5 การด่าว่า (Name Calling) เป็นวิธีการใช้คำพูดที่ระบายอารมณ์ที่รุนแรง ผลที่เกิดขึ้นก็รุนแรงพอๆ กัน คือทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลขาดสะบั้นลงอย่างยากที่จะประสานกลับคืนได้ดังเดิม

3.6 การท้าทาย (Challenging Integrity) ปฏิกิริยาการใช้คำพูดที่ท้าทาย คำถามแบบลองภูมิโดยตรงหรือโดยทางอ้อมก็ได้ จะมีผลทำให้คู่สนทนาหยุดการพูดโดยทันทีและเกิดความรู้สึกต่อต้าน

3.7 การงอน (The Brush-off) เป็นพฤติกรรมการใช้คำพูดที่เกิดขึ้นเมื่อคนหนึ่งไม่เห็นด้วยกับอีกคนหนึ่ง ด้วยลักษณะคำพูดเชิงประชดหรือจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทันที โดยการนิ่งเฉย เงียบ ไม่ยอมรับรู้โดยการทำเป็นสนใจสิ่งอื่น ปฏิกิริยาเช่นนี้จะสร้างให้บุคคลอีกฝ่ายหนึ่งเกิดอาการหัวเสีย และทำให้การสื่อสารระหว่างทั้งสองฝ่ายหยุดลงทันที เป็นลักษณะของอาการงอน

การแสดงออกทางการกระทำนั้น การที่บุคคลมีพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งที่คุมคามเกี่ยวกับงานมักจะแสดงพฤติกรรม ดังนี้ (Robert Kreitner and Angelo Kinicki. 1992 : 733)

- บุคคลจะเล่นงานโดยตรงกับความคิดหรือคำแนะนำใหม่ๆ
- บุคคลจะมีคำถามมากมาย และส่วนใหญ่เป็นคำถามที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง
- บุคคลจะใช้กฎของความเงียบ และพูดว่าไม่มีอะไร
- บุคคลจะทำให้เกิดความยุ่งยากลำบากใจ และไม่สามารถที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- บุคคลจะทำการไตร่ตรองด้วยเหตุผล และวิเคราะห์หาหนทางที่จะออกจากปัญหาที่ดีที่สุด
- บุคคลจะยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ยุติธรรมสำหรับทุกคน
- บุคคลจะพยายามแสดงผลในเชิงลบจากข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลง ถ้าพวกเขาไม่ได้รับความสัมพันธ์เกี่ยวข้อง
- บุคคลจะแสดงความต้องการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ
- บุคคลจะแสดงความเห็นด้วย แต่มีเหตุผลที่จะแสดงความเสียใจในลักษณะที่ว่า "ช่างเป็นความคิดที่วิเศษอะไรเช่นนี้ แต่อย่างไรก็ตาม..."
- บุคคลจะให้คำแนะนำว่า ในสถานการณ์เช่นนี้ ไม่มีวิธีการเปลี่ยนแปลงใดที่แท้จริง

ทั้ง 10 พฤติกรรมข้างต้น จะเป็นพฤติกรรมที่บุคคลใช้ในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังสามารถแบ่งพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ (Don Caruth, Bill Middlebrook and Frank Rachel. อ้างใน วารสารบริหารธุรกิจ. 10 กค.-กย. 2529 : 69) ดังนี้คือ

1. การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย และก้าวร้าวทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการแนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และ

อุปกรณ์แบบใหม่ ๆ เข้ามา พฤติกรรมที่บุคคลใช้เพื่อขัดขวางการเปลี่ยนแปลง อาจแสดงออกในหลาย ๆ รูปแบบ แต่ที่พบบ่อยที่สุด คือ

- แสดงความข้องใจอย่างชัดแจ้ง เกี่ยวกับความจำเป็นในการปรับปรุง ตามที่ตนได้รับข้อเสนอแนะ
- ทำงานให้ช้าลงอย่างจงใจ แม้แต่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
- ทำลายชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- แกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่ เพื่อให้ใช้งานไม่ได้

2. การต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น เป็นพฤติกรรมการต่อต้านที่ผู้บริหาร หรือฝ่ายบริหารจะมองไม่เห็นได้อย่างชัดเจนเท่ากับแบบแรก แต่การต่อต้านรูปแบบนี้ ก็สร้างความเสียหายให้กับการเปลี่ยนแปลงองค์การได้เช่นเดียวกัน พฤติกรรมที่บุคคลใช้ในการต่อต้าน ได้แก่

- แกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และถ่วงเวลาในการทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ
- แกล้งปล่อยข่าวลือต่าง ๆ นานา
- ทำทุกอย่างตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง "ตามตัว" หรือแม้แต่การ "วางยา" กล่าวคือ สั่งให้ทำอย่างไรก็ทำอย่างนั้น แม้จะรู้ว่าบางครั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนบ้าง หรือคำสั่งนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่งาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่รู้เรื่องรายละเอียดปลีกย่อยของงาน แต่ก็ปล่อยไป ถือว่าได้ทำตามคำสั่งแล้ว ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจะทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ

3. การเพิกเฉย และการถอนตัว ในหลาย ๆ ครั้ง ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการจะพบว่า ไม่มีบุคคลใดที่แสดงความข้องใจอย่างเปิดเผย หรือแสดงให้เห็นถึงการต่อต้าน แต่การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่สามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าบุคคลพยายามหลีกเลี่ยง ที่จะเอาตัวเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมดังกล่าวถือเป็นการเพิกเฉย และการถอนตัว โดยในระยะแรกบุคคลจะเฉยเมย ขวัญและกำลังใจถดถอยลง คับแค้นใจ และเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ สร้างความยุ่งยากและอึดอัดใจขึ้นเรื่อย ๆ จะทำให้บุคคลขยับขยายไปสู่งานส่วนอื่น ๆ หรือลาออกไปจากหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อผลผลิตขององค์การได้ เพราะว่าได้สูญเสียบุคคลที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ มีทักษะและความชำนาญงานสูง และมีคุณค่าไป

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น จะสามารถกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน ดังนี้ (ณัฐธยาน์ ตรีผลา. 2541 : 46-48)

1. การมีส่วนร่วม
2. การให้การศึกษา
3. การเจรจาต่อรอง
4. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร
5. การใช้การเมืองในองค์การ
6. การบังคับ
7. การใช้การติดต่อสื่อสาร
8. การร่วมมือกับสหภาพแรงงาน
9. การให้รางวัลเพื่อการยอมรับ
10. สร้างความมั่นคงทางจิตใจให้กับสมาชิก

คอตเลอร์ และ เชลซิงเกอร์ (Kotter & Schlesinger ; citing Bartol & Martin. 1994: 213) ได้เสนอแนะแนวทางในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไว้ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงวิธีการในการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

วิธีการ	สถานการณ์จะนำไปใช้	ข้อดี	ข้อเสีย
1. การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร	การไม่มีสารสนเทศ หรือความไม่แน่นอนของสารสนเทศและการวิเคราะห์	สามารถชักจูงให้บุคคลให้ความช่วยเหลือและนำการเปลี่ยนแปลงนั้นไปปฏิบัติ	ใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก
2. การมีส่วนร่วม	เมื่อผู้นำไม่มีสารสนเทศที่ต้องการในการใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และมีการพิจารณาแล้วว่าจะมีพลังในการต่อต้าน	บุคคลที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจะมีการพิจารณาเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ และจะผสมผสานสารสนเทศที่มีอยู่และมีความสัมพันธ์เข้ากับการวางแผนการเปลี่ยนแปลง	ใช้เวลามากในการดำเนินการ ถ้าการออกแบบการมีส่วนร่วมไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
3. การส่งเสริม และการสนับสนุน	เมื่อบุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัว และความกลุ้มใจ	เมื่อไม่มีวิธีการใดสามารถใช้ได้ผลในการจัดการกับปัญหา	ใช้เวลาในการดำเนินการนาน แพงและมักจะล้มเหลว
4. การเจรจา และการตกลง	เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลค่อนข้างมากต้องการที่จะได้รับความกระจ่างในการเปลี่ยนแปลง และมีทีท่าว่าจะเป็นพลังในการต่อต้านได้	บางครั้งเป็นหนทางที่ง่ายที่สุดในการจัดการความสัมพันธ์ เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้าน	สิ้นเปลืองมากในทุกกรณี และต้องมีการเตรียมการเจรจา
5. การเลือกเข้าเป็นพวก	เมื่อแนวทางอื่นๆ ใช้ไม่ได้ผล หรือแพงเกินไป	สามารถสร้างความสัมพันธ์ได้รวดเร็ว และไม่แพงในทุกสถานการณ์การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	สามารถนำไปสู่ปัญหาในอนาคต ถ้าบุคคลรู้สึกว่าถูกโยกย้าย
7. การบังคับ	เมื่อต้องการความเร็ว และผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ควบคุมในการพิจารณาการใช้อำนาจ	วิธีนี้เร็วมาก และสามารถที่จะชนะการต่อต้านทุกรูปแบบ	มีความเสี่ยง ถ้าทำให้บุคคลรู้สึกโกรธผู้ดำเนินการ

ที่มา : Kotter & Schlesinger ; citing Bartol & Martin. 1994: 213

ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ข้อมูลเกี่ยวกับธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ นโยบายของธนาคาร วัฒนธรรมองค์การ ภารกิจสังคม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของลักษณะการประกอบธุรกิจ และทิศทางและเป้าหมายในอนาคตของธนาคาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (รายงานประจำปี 2540-2544 ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2540-2544)

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้เริ่มต้นเปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2487 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่มเพียง 4.0 ล้านบาท และได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในปี 2518 จากการดำเนินงานที่ผ่านมาจนถึงปี 2540 ธนาคารมีทุนจดทะเบียนและเรียกชำระแล้ว จำนวน 10,014,956,940 บาท มูลค่าหุ้นละ 10 บาท และตั้งแต่ปี 2541 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน (สิ้นปี 2544) ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 40,000 ล้านบาท และเรียกชำระแล้ว จำนวน 14,665 ล้านบาท โดยมีจำนวนผู้ถือหุ้นทั้งสิ้น 17,410 ราย ณ สิ้นปี 2544 ธนาคารมีสาขาทั้งสิ้น จำนวน 587 สาขา และผลประกอบการ มีกำไรสุทธิจำนวน 6,484 ล้านบาท กำไรสุทธิต่อหุ้น เท่ากับ 4.42 บาท (รายงานประจำปี 2544 ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด(มหาชน). 2544 : 30-31) มีสัญลักษณ์ "ดอกบัว" และคำขวัญ "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน"

นโยบายของธนาคาร

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีนโยบายที่จะพัฒนาธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสามารถแข่งขันกับคู่แข่ง ได้แก่ ธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุเป้าหมายเป็นศูนย์กลางทางตลาดเงินของภูมิภาคนี้ โดยธนาคารเชื่อว่าการขยายตัวของธุรกิจ รวมถึงธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในระยะต่อไปนี้ จะอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ทวีความเข้มข้นยิ่งขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อธนาคารสามารถปรับตัวให้มีความเข้มแข็งได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จึงยึดหลักที่จะดำเนินการปรับตัวเองให้มีสภาพเป็นองค์การที่มีความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานการพัฒนา ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของผู้ใช้บริการ ตลอดจนให้ความสำคัญแก่
ธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของธนาคารด้วย โดยได้มีการกำหนดแผนการพัฒนาธนาคารไว้ดังนี้

1. ธนาคารมีเจตนารมย์ที่จะยกระดับการดำเนินงานให้เป็นธนาคารขนาดใหญ่ และโดดเด่นที่สุดภูมิภาคเอเชีย โดยยกเว้นประเทศญี่ปุ่น (Non-Japan Leading Reginal Bank) ซึ่งได้มีการพัฒนาก้าวหน้าไปไกลมากแล้ว
2. ธนาคารเลือกที่จะเป็นธนาคารที่สามารถให้บริการแบบครบวงจร หรือ Full Service Bank
3. ธนาคารต้องการที่จะยกระดับคุณภาพการประกอบการสู่ระดับสากล หรือ World Class Quality Bank โดยเน้นความสำคัญที่คุณภาพ 5 หมวดใหญ่ (Quality Smile) โดยได้มอบหมายให้ฝ่ายต่างๆ ของธนาคารรับผิดชอบ ได้แก่

- ฝ่ายกิจการสาขารับผิดชอบด้าน Quality Service
- ฝ่ายกิจการรับผิดชอบด้าน Quality Management
- ฝ่ายการประชาสัมพันธ์รับผิดชอบด้าน Quality Image

- ฝ่ายสินเชื่อรับผิดชอบด้าน Quality Lending
- ฝ่ายการพนักงานรับผิดชอบด้าน Quality Employee

4. ธนาคารจะยังยึดหลักการบริหารและปฏิบัติการเป็นทีมที่เรียกว่า Group Management หรือ Team Management ต่อไป

5. ธนาคารจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจใหม่ๆ ที่เป็นการสร้าง และการขยายฐานรายได้ที่มิใช่ดอกเบี้ย หรือ รายได้จากค่าธรรมเนียมของธนาคารนั้น คือ งานด้าน High-Tech Fee Based Service หรือบริการเกี่ยวกับการให้ความสะดวกในด้านการซื้อขายตราสารแห่งหนี้

วัฒนธรรมองค์การ

ธนาคารกรุงเทพ เป็นองค์การขนาดใหญ่ ที่มีพนักงานเป็นจำนวนสูงถึง 18,705 คน ณ สิ้นปี 2544 ธนาคารตระหนักดีว่าบุคลากรคือปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของธนาคารในระยะยาว และลูกค้าถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่ทำให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ถ้าไม่มีลูกค้าธนาคารก็ไม่มีแหล่งรายได้ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การของธนาคาร จึงมุ่งที่จะแสวงหาความสำเร็จ จากการสมัครสมานสามัคคี ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันในการทำงาน และการให้บริการเป็นเลิศแก่ลูกค้า โดยในส่วนของพนักงาน ธนาคารได้มีการทบทวนนโยบายการบริหารบุคลากร และพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทุกด้าน เช่น การเลือกสรรบุคลากร การพัฒนาขีดความสามารถ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสนำความสามารถของแต่ละบุคคลออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมทั้งการจัดการฝึกอบรมบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตรที่เน้นเพิ่มทักษะและความชำนาญทางด้านการบริการลูกค้า การตลาด การบริหาร และการจัดทำแผนธุรกิจ เพื่อเป็นการช่วยเตรียมความพร้อมสำหรับการทำงานในระบบใหม่ให้แก่เจ้าหน้าที่สาขา สำนักธุรกิจ และศูนย์ปฏิบัติการก่อนที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนระบบ สำหรับในด้านการบริการลูกค้า ธนาคารได้มีการปรับปรุงการบริการโดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์การตามโครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Transformation – BT) ซึ่งมีการจัดหน่วยงานที่มีหน้าที่ดูแลลูกค้าออกเป็น 4 กลุ่ม เพื่อให้ธนาคารสามารถสนองตอบความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีช่องทางการบริการใหม่ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบาย สามารถรองรับการบริการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเปิดสาขาไมโครซึ่งจะตั้งอยู่ในสถานที่ที่ได้รับความนิยมจากประชาชนทั่วไป ได้แก่ ห้างสรรพสินค้า อาคารสำนักงาน สถานศึกษา เป็นต้น การให้บริการ "บัวหลวง เอ็มโฟน" ซึ่งเป็นบริการธนาคารทางโทรศัพท์ และ การให้บริการ "บัวหลวง ไอแบงก์กิ้ง" ซึ่งเป็นบริการธนาคารทางอินเทอร์เน็ต

ภารกิจสังคม

งานบำเพ็ญสาธารณประโยชน์เป็นกิจกรรมสำคัญยิ่ง ที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นคุณค่าและเน้นหนักตลอดมา ความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมทำให้ธนาคารตระหนักดีว่าธนาคารมิอาจแยกตัวเพื่อก้าวล้ำโดยโดดเดี่ยวได้ การก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันต่างหากคือการนำประเทศชาติไปสู่ชาติไปสู่ความเจริญ ด้วยเหตุนี้ธนาคารจึงถือเป็นหน้าที่ที่จะสนับสนุนงานเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นด้านการศึกษา ด้านศิลปวัฒนธรรม ศาสนา กีฬา กิจกรรมเยาวชน และกิจกรรมอื่น ๆ โดยถือว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการคืนผลประโยชน์กลับสู่ประชาชน

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของลักษณะการประกอบธุรกิจ

ภายใต้แนวทางหลักดังกล่าวข้างต้น ธนาคารได้ดำเนินการปรับปรุงองค์การและระบบงานภายในธนาคาร เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปี 2540 ซึ่งเป็นปีที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจที่รุนแรงที่สุด ผู้ประกอบธุรกิจหลายรายต้องประสบกับภาวะการขาดทุนและล้มละลายจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน ปัญหาการขาดสภาพคล่องในตลาดทำให้อัตราดอกเบี้ยยังคงอยู่ในระดับที่สูงมากและทำให้การแข่งขันระหว่างธนาคารพาณิชย์ทวีความรุนแรงมากขึ้น จนในที่สุดประเทศไทยต้องขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เพื่อนำเงินมากอบกู้วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ลงทุกขณะ ซึ่งการขอความช่วยเหลือดังกล่าวจาก IMF ทำให้การดำเนินธุรกิจโดยเฉพาะในด้านสถาบันการเงินจำเป็นต้องอยู่ภายใต้กรอบที่เข้มงวดมากขึ้น ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งต้องดิ้นรนในการที่จะเพิ่มทุนให้ได้ตามกฎเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ตั้งแต่พฤศจิกายน 2540 เป็นต้นมา และธนาคารแห่งประเทศไทยยังมีการออกมาตรการจูงใจให้มีการเจรจาปรับโครงสร้างหนี้เพื่อช่วยลูกหนี้ที่มีปัญหา ซึ่งปัญหาที่สำคัญของสถาบันการเงินขณะนั้นคือ ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) และปัญหา Y2K ที่ธนาคารได้ใช้ความพยายามในหลายด้าน เพื่อแก้ไขปัญหาและผ่อนคลายแรงกดดันต่าง ๆ โดยในปี 2541 ธนาคารได้จัดตั้งหน่วยงานบริหารสินเชื่อพิเศษ (Special Asset Management – SAM) ขึ้นมาแก้ไขหนี้ที่มีปัญหา ซึ่งเท่าที่ผ่านมา SAM ก็ได้ดำเนินงานแก้ไขหนี้ธุรกิจขนาดใหญ่เป็นผลสำเร็จไปแล้วหลายกรณี นอกจากนี้ยังได้รักษาระดับการสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไว้ในเกณฑ์สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมรับสถานการณ์และปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPLs) ในส่วนของปัญหา Y2K ธนาคารได้จัดตั้งคณะกรรมการการเทคโนโลยี ค.ศ. 2000 เพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาดังกล่าว ซึ่งก็ปรากฏว่าระบบงานรวมทั้งการให้บริการของธนาคารผ่านพ้นเหตุการณ์ Y2K มาได้อย่างราบรื่นปราศจากปัญหาใด ๆ ทั้งสิ้น

ผลกระทบของวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจดังกล่าว ทำให้โฉมหน้าของวงการธนาคารไทยในสหัสวรรษใหม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอันมาก ซึ่งเดิมระบบธนาคารพาณิชย์จะอยู่ในมือของเอกชนไทยเกือบทั้งหมด ต้องมีรัฐบาลและธนาคารต่างชาติขนาดใหญ่เข้ามามีบทบาทด้วย ทำให้การแข่งขันในธุรกิจธนาคารจะเข้มข้นรุนแรงยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันระหว่างธนาคารไทยกับธนาคารที่ถูกควบคุมการบริหารโดยผู้ถือหุ้นต่างประเทศ ดังนั้นธนาคารไทยจึงมีความจำเป็นโดยเร่งด่วน ที่จะต้องปรับตัวรับการแข่งขันและเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้สูงขึ้น นอกจากนั้นก็จะต้องปรับโครงสร้างองค์การให้มีความกระชับตัวมากขึ้นและยกระดับประสิทธิภาพของการใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร กับการใช้ทรัพยากรบุคคลให้สูงขึ้นอีกด้วย โดยในส่วนของธนาคารกรุงเทพ เพื่อรับมือกับการแข่งขันในธุรกิจธนาคารที่นับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ธนาคารจึงได้เริ่มดำเนินโครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Transformation) ซึ่งเป็นการปรับปรุงองค์การ ปรับวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการบริการของธนาคารให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้สมบูรณ์ครบถ้วนยิ่งขึ้นด้วย โดยเท่าที่ผ่านมา ธนาคารได้เริ่มดำเนินการหลายอย่างที่ปรากฏเป็นรูปธรรมแล้ว ได้แก่ หน่วยงานบริหารสินเชื่อพิเศษ (SAM) หน่วยงานประเมินสินทรัพย์เสี่ยง (Risk Asset Review Unit) Credit Policy & Procedure และ Portfolio Management เพื่อพัฒนากรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงสินเชื่อของธนาคารให้มีคุณภาพสูงขึ้นและเอื้ออำนวยให้ธนาคารปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ายิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน การสร้างระบบข้อมูลด้านการบัญชีตามโครงการ Financial Management Information System (FMIS) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงให้ธนาคารมีข้อมูลด้านการบัญชีและการเงินที่สมบูรณ์ ก็จะช่วยทำให้การ

ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ก็ยังให้ความสำคัญและมุ่งพัฒนางานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology - IT) อย่างต่อเนื่องตลอดมา

ประเด็นอีกประเด็นหนึ่งที่ธนาคารกรุงเทพ ให้ความสำคัญในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยคือ การมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคธุรกิจเอกชน โดยผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมกับภาครัฐ และสถาบันเอกชนที่เกี่ยวข้อง และการริเริ่มของธนาคารกรุงเทพเอง ซึ่งได้ดำเนินการผ่านกิจกรรม ทั้งในกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เป็นแนวทางสำคัญของรัฐบาล คือ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกประเภท และกิจกรรมที่เป็นพื้นฐานทางเศรษฐกิจของประเทศไทยคือ ภาคการเกษตร โดยการเข้าถึงผู้ประกอบการและเกษตรกรโดยตรงในรูปของการให้ความรู้ ความเข้าใจ คำแนะนำและการฝึกอบรม กิจกรรมเหล่านี้ ธนาคารกรุงเทพ ได้ดำเนินการต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2542 และได้มีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพและสามารถขยายผลออกไปอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งการสนับสนุนผู้ประกอบการและเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งนอกเหนือจากการสนับสนุนด้านเงินทุนเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ระยะยาวของธนาคาร

ทิศทางและเป้าหมายในอนาคตของธนาคาร

ที่ผ่านมา ธนาคารกรุงเทพมีการพัฒนาตนเองในหลายๆ ด้าน ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากรากฐานที่ธนาคารได้วางไว้ตั้งแต่ปี 2543 โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งขององค์การ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการสร้างคุณค่าและประโยชน์ที่สูงสุดสำหรับลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ตลอดจนผู้ถือหุ้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะไม่เอื้ออำนวยนัก แต่การพัฒนาที่ธนาคารดำเนินการอยู่อย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงระบบการทำงานทั่วทั้งองค์การกำลังดำเนินไปตามเป้าหมาย และธนาคารได้มีการสร้างสรรค์และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนตามวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบคอบ ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเป็นพื้นฐานนโยบายการบริหารงานที่ธนาคารยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจเสมอมา

การพัฒนาปรับปรุงตนเองที่ธนาคารดำเนินการมาตลอด ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงและขยายเครือข่ายการบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้า และการวางรากฐานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคตนั้น ส่งผลให้ธนาคารได้รับการยกย่องจากองค์การอิสระทั้งในและต่างประเทศ เช่น วารสารการเงินการธนาคาร ยูโรมันนี่ เอเชียนแบงเกอร์เจอร์นัล และโกลเบิลไฟแนนซ์ เป็นต้น โดยสรุปธนาคารได้รับรางวัลแห่งความเป็นเลิศทั้งสิ้น 9 รางวัล นอกจากนี้ ศูนย์ซื้อขายตราสารหนี้ไทย ยังได้จัดอันดับให้ธนาคารเป็นผู้นำการจัดจำหน่ายตราสารหนี้ที่ออกโดยภาครัฐและเอกชนด้วยมูลค่าการจัดจำหน่ายรวมสูงสุดด้วย

ธนาคารตระหนักว่าเศรษฐกิจในปี 2545 ทั้งในประเทศและต่างประเทศจะอยู่ในสภาวะที่ท้าทายและยังไม่มีความแน่นอน ซึ่งทำให้ภาคธุรกิจต้องเน้นการสร้างรายได้เพิ่มขึ้นควบคู่กับการบริหารค่าใช้จ่ายอย่างรอบคอบระมัดระวัง ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ธนาคารจึงยึดหลักที่จะดำเนินการปรับตัวเองให้มีสภาพเป็นองค์การที่มีความรู้ความเข้าใจในพื้นฐานการพัฒนา ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทิศทางที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของผู้ใช้บริการ ตลอดจนให้ความสำคัญแก่ธรรมาภิบาลในการดำเนินงานของธนาคาร โดยจะยึดมั่นในแนวทางที่ปฏิบัติมาแล้วกว่าสามปี ได้แก่ การพัฒนาองค์การให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้อง

ทุกฝ่าย ตลอดจนเพิ่มความสามารถในการแข่งขันโดยการปรับโครงสร้างการทำงานให้กระชับขึ้น พร้อมทั้งคล่องตัวที่จะเอื้ออำนวยต่อการให้บริการลูกค้าด้วยคุณภาพ ธนาคารจะดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาองค์การต่อไปในทุกๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบงานและเทคโนโลยี ขีดความสามารถของเครือข่ายสำหรับการบริการลูกค้า และประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล ซึ่งในที่สุดแล้วการดำเนินการทั้งหมดนี้จะเสริมสร้างรากฐานของธนาคารให้แข็งแกร่งเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในอนาคต

ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ Business Transformation

ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ Business Transformation ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ เป้าหมายของโครงการ วัตถุประสงค์ของ Business Transformation การปรับโครงสร้างองค์การ สำนักธุรกิจ เจ้าหน้าที่ในสำนักธุรกิจ สาขา สายงานธุรกิจ ศูนย์ปฏิบัติการ และวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (เอกสารประกอบโครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : เอกสารโรเนียว)

โครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจ (Business Transformation) เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 ซึ่งส่งผลกระทบถึงสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน ทำให้ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสถาบันการเงินแห่งหนึ่งที่โดนผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจไม่น้อย ถือว่าวิกฤตการณ์ดังกล่าวเป็นโอกาสให้ธนาคารได้ปรับปรุงองค์การ ปรับวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนเสริมสร้างความรู้ความสามารถของบุคลากร เพื่อเตรียมรับมือกับการแข่งขันในธุรกิจธนาคารที่นับวันจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ (รายงานประจำปี 2542 ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2542 : 4)

กำหนดทิศทางการดำเนินงานของธนาคารให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยจะจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของการดำเนินธุรกิจ และประสานทิศทางการทำงานของแต่ละหน่วยงานให้ดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับจุดแข็งของธนาคาร และอาจจำต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับธุรกิจที่เชื่อมั่นได้ในประสิทธิผลก่อน

ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดขั้นของสายบังคับบัญชาลง ซึ่งจะทำให้โครงสร้างขององค์การแบนราบมากขึ้น ช่วยให้การสื่อความ รายงาน และการดำเนินงานต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ฉับไวขึ้น นอกจากนั้นก็จะต้องปรับโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับธุรกิจด้วย

เสริมสร้างสมรรถภาพ และกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หน่วยธุรกิจของธนาคารมากยิ่งขึ้น ในช่วงวิกฤตที่ผ่านมา ฝ่ายจัดการได้ดึงอำนาจการตัดสินใจจากหน่วยธุรกิจมาไว้ที่ส่วนกลาง ทั้งนี้ก็ด้วยความจำเป็น เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์ แต่ก็เป็นเพียงนโยบายชั่วคราวเท่านั้น เมื่อวิกฤตการณ์ผ่านพ้นไปและได้มีการปรับปรุงสมรรถภาพของผู้รับมอบอำนาจแล้ว ก็จะกระจายอำนาจการตัดสินใจกลับไปให้แก่หน่วยธุรกิจ

พัฒนาวัฒนธรรมการทำงานขององค์การ ที่เน้นผลงานเป็นสำคัญ และจะปรับปรุงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้น้ำหนักกับความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ธนาคารเริ่มทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การในเดือนพฤศจิกายนปี 2543 และจะดำเนินการต่อเนื่องไปอีก 2 ปีข้างหน้า โดยธนาคารได้หันเหธุรกิจให้มุ่งเข้าหา " ลูกค้า " และเน้นการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันในเชิงรุกให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ในการปรับปรุงองค์การนั้น ธนาคารดำเนินการใน 3 ด้าน คือ

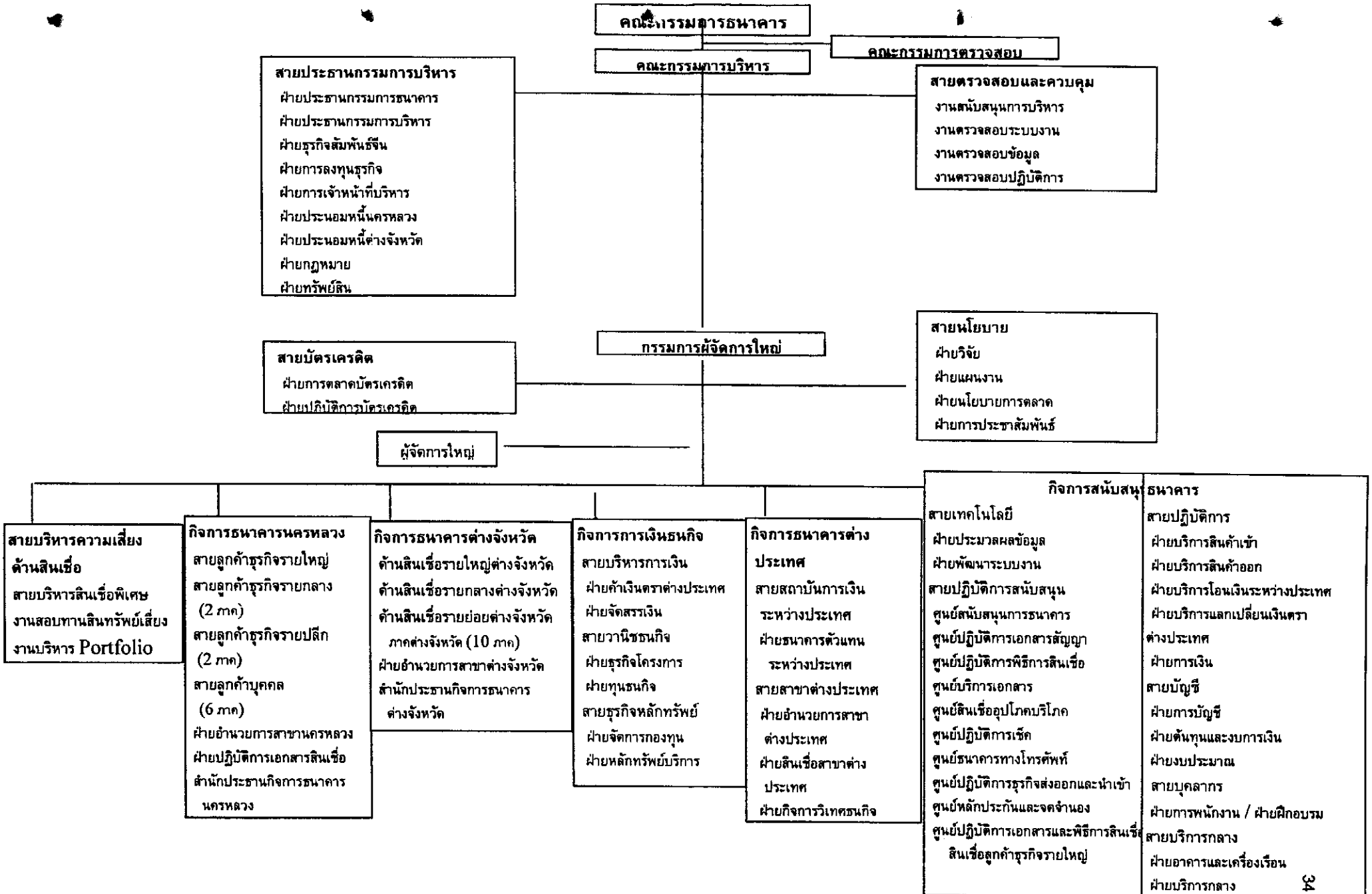
- ปรับองค์การให้กระชับขึ้นและปรับปรุงระบบงานภายในให้คล่องตัวขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริการมีมาตรฐานสูงขึ้น สินเชื่อมีคุณภาพมากขึ้น และต้นทุนการดำเนินงานลดลง
- ปรับโครงสร้างและระบบการทำงานของหน่วยธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ในตลาดได้ดีขึ้นและให้มีอำนาจการตัดสินใจในการทำธุรกิจมากขึ้น
- พัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าพร้อมทั้งปรับปรุงช่องทางการส่งมอบบริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการที่ถูกต้องตรงกับความต้องการมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของ Business Transformation

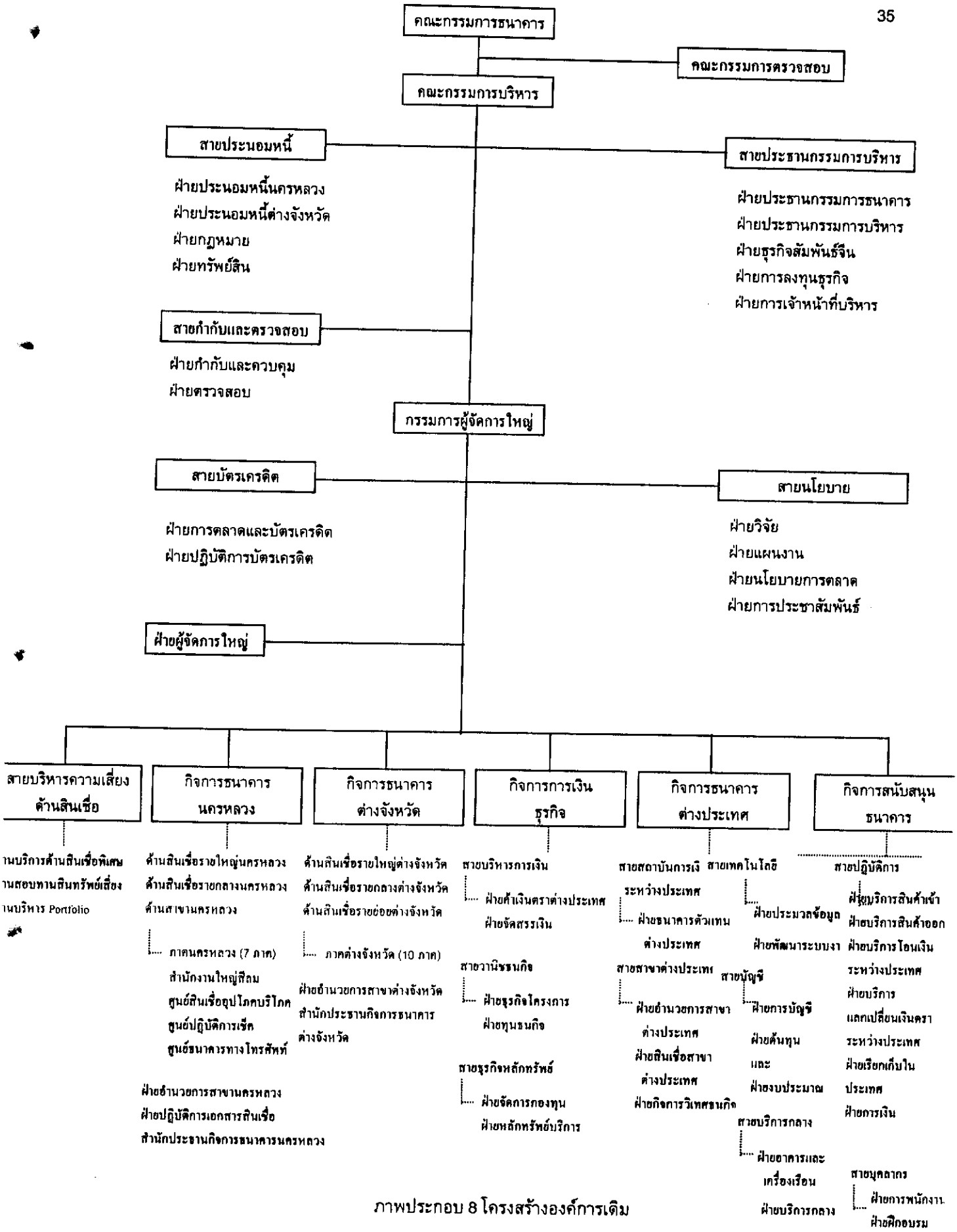
- ให้ Business Unit (Corporate, Commercial, Business และ Consumer) เน้นการให้ความสำคัญกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- พัฒนาช่องทางการให้บริการลูกค้า ที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม
- พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะเฉพาะด้าน เพื่อการบริการที่ดียิ่งขึ้น
- ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยการตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่างๆ เพื่อรวมศูนย์งาน Back Office จากสาขาเข้าด้วยกัน

การปรับโครงสร้างองค์การ

ธนาคารได้เริ่มปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเป็นระบบมากขึ้น โดยจัดหน่วยงานเพื่อดูแลลูกค้าเป็น 4 กลุ่ม คือ ลูกค้ารายใหญ่ (Corporate) ลูกค้ารายกลาง (Commercial) ลูกค้ารายปลีก (Business) และลูกค้ารายบุคคล (Consumer) ทั้งนี้ เนื่องจากความต้องการด้านบริการของลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน โดยได้มีการแยกความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ธนาคารอย่างชัดเจน อันจะส่งผลให้การบริการลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ตามโครงสร้างใหม่นี้ ผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ารายใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ของสำนักงานใหญ่ตามเดิม แต่จะมีการจัดตั้งสำนักธุรกิจ เพื่อรับผิดชอบความสัมพันธ์ของลูกค้ารายกลาง และรายปลีก ส่วนสาขาจะรับผิดชอบกลุ่มลูกค้ารายบุคคลรวมทั้งการให้บริการธุรกรรมพื้นฐานให้ลูกค้าทุกกลุ่ม นอกจากนี้ธนาคารได้นำเอางานธุรกรรมและการปฏิบัติการเกี่ยวกับเอกสารออกจากสาขาและจัดตั้งระบบงานสนับสนุนซึ่งประกอบด้วย ศูนย์ปฏิบัติการใหม่จำนวน 4 ศูนย์ คือ ศูนย์สนับสนุนการธนาคาร ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา ศูนย์ปฏิบัติการพิธีการสินเชื่อ และศูนย์บริการเอกสาร รวมทั้งปรับปรุงศูนย์ปฏิบัติการเดิม 6 ศูนย์ ให้ทำหน้าที่แทนเพื่องานบริการลูกค้ามีมาตรฐานที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นดังภาพประกอบ 7, 8



ภาพประกอบ 7 โครงสร้างองค์การใหม่



ภาพประกอบ 8 โครงสร้างองค์การเดิม

สำนักธุรกิจ (Business Center – BC)

องค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การใหม่นี้คือ "สำนักธุรกิจ"

สำนักธุรกิจ เป็นหน่วยงานใหม่ของธนาคารที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นศูนย์รวมในการให้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจ และบริการการทำรายการทางธุรกิจอื่นๆ แบบครบวงจร เช่น บริการด้านตั๋วเงิน Letter of Credit เป็นต้น แก่ลูกค้าที่ดำเนินธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมของธนาคาร แยกต่างหากเป็นพิเศษจากลูกค้ารายบุคคลทั่วไป

สำนักธุรกิจแต่ละแห่งรับภาระในการให้บริการลูกค้าที่เป็นนักธุรกิจและเจ้าของกิจการขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นการเฉพาะแทนสาขา 151 สาขา โดยสำนักงานเหล่านี้มีที่ตั้งอยู่ในอาคารเดียวกันกับสาขาหนึ่งที่ธนาคารเห็นว่าลูกค้าจะได้รับความสะดวกที่สุด ซึ่งจะกระจายอยู่ในพื้นที่ซึ่งอำนวยให้ลูกค้าผู้ประกอบการสามารถติดต่อธนาคารได้สะดวก ในปี 2544 ที่ผ่านมา ธนาคารได้เปิดดำเนินการสำนักธุรกิจครอบคลุมสาขาในเขตนครหลวงทุกสาขาจนครบแล้ว จำนวน 31 แห่ง รวมกับที่เปิดในปี 2543 อีกหนึ่งแห่งเป็น 32 แห่ง (รวม 152 สาขา) สำหรับสำนักธุรกิจในเขตต่างจังหวัด อยู่ระหว่างทยอยเปิดดำเนินการ

บทบาทหลักของสำนักธุรกิจ จะดำเนินการขายเชิงรุก โดยที่สาขาสนับสนุนงานด้านให้บริการ

- เป็นจุดให้บริการสำหรับลูกค้าธุรกิจ
- สร้าง/บริหารความสัมพันธ์เชิงรุก
- ประเมินความเสี่ยง และนำเสนอเพื่ออนุมัติ
- ให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าเกี่ยวกับบริการสินเชื่อและบริการอื่นๆ
- พิจารณากลั่นกรองเอกสารคำขอสินเชื่อรายฉบับในประเทศ และคำขอสินเชื่อธุรกิจส่งออกและนำเข้า
- ติดตามทวงหนี้ค้างชำระ
- ประสานงานกับสาขา สำนักธุรกิจ และศูนย์ปฏิบัติการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับบริการตามมาตรฐานการให้บริการ

เจ้าหน้าที่ในสำนักธุรกิจ

เจ้าหน้าที่ในสำนักธุรกิจ เป็นเจ้าหน้าที่อำนวยสินเชื่อเดิม, ผู้ช่วยผู้จัดการสินเชื่อ หรือ ผู้จัดการสาขาที่มีความชำนาญด้านสินเชื่อและมีมนุษย์สัมพันธ์ดีที่ได้รับการคัดเลือกและผ่านการอบรมให้มีความพร้อมในการบริการแก่ลูกค้า ซึ่งจะให้บริการทั้งในเรื่องของการให้คำปรึกษา, คำขอวงเงิน และบริการสินเชื่ออื่นๆ รวมทั้งจะมีเวลาที่จะออกมาพบลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม โดย

ผู้จัดการ-เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์	ดูแลลูกค้าธุรกิจขนาดเล็ก
ผู้จัดการ-ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์	ดูแลลูกค้าธุรกิจขนาดกลาง

นอกจากนี้ยังมีพนักงานพิธีการสินเชื่อ (PO) ที่คอยให้บริการสินเชื่อรายฉบับ และเจ้าหน้าที่ด้านต่างประเทศที่คอยให้บริการด้านธุรกิจส่งออกและนำเข้า ซึ่งบริการดังกล่าวจะส่งไปดำเนินการในศูนย์ปฏิบัติการพิธีการสินเชื่อ และ Trade Finance Center

บทบาทหลักของเจ้าหน้าที่ของสำนักธุรกิจ เจ้าหน้าที่ของสำนักธุรกิจ จะได้รับมอบหมาย Portfolio โดยมีหน้าที่รักษาความสัมพันธ์และให้บริการโดยตรง โดย

- ใช้แนวทาง "การบริหารความสัมพันธ์" ในการดูแลลูกค้า
- เจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์มีหน้าที่ดูแลให้ลูกค้าได้รับบริการทุกชนิดจากธนาคาร
- การให้บริการด้านสินเชื่อ เงินฝาก Trade Finance สินเชื่อรายฉบับ ฯลฯ
- การวิเคราะห์และนำเสนอข้อสรุป
- การออกเยี่ยมเยียนลูกค้าที่สถานประกอบการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และดำเนินงานการขายเชิงรุก โดยพิจารณาผลิตภัณฑ์/บริการที่เหมาะสมเสนอให้กับลูกค้า
- ไม่ให้บริการที่เกี่ยวกับเงินสด – ลูกค้าใช้บริการที่สาขา

การใช้ Relationship Management Model วิธีการที่จะทำให้ธนาคารสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า คือการใช้ Relationship Management Model ซึ่งผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ (Relationship Management – RM) จะดำเนินการตามรูปแบบการบริหารความสัมพันธ์ ดังนี้

- เป็นจุดติดต่อหลักของลูกค้าและทำหน้าที่ประสานงานให้ลูกค้าได้ติดต่อกับเจ้าหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง
- ประสานงานกับ ผู้เชี่ยวชาญด้าน Product Treasury และฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมกันทำแผนการตลาด และสร้างโอกาสการขาย
- ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและดูแล เพื่อให้แน่ใจว่าทีมงานได้ทำตามแผนการตลาดในแบบเชิงรุก
- จัดการบริการและ Product ที่สนองความต้องการแท้จริงของลูกค้า โดยการจัด Total Solution Package

สาขา (Consumer Branch – CB)

เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการย้ายงานด้านสินเชื่อ และงาน Back Office ต่างๆ ออกไป ทำให้สาขามีหน้าที่ให้บริการด้านธุรกรรมทางการเงินต่างๆ ดังนี้

- ฝาก – ถอนเงิน
- เปิดบัญชีใหม่
- ชำระค่าสินค้าและบริการ
- ซื้อตราสารการเงินต่างๆ
- โอนเงินต่างประเทศ
- สินเชื่อบัวหลวง สินเชื่อบัตรเครดิต
- บริการ Fee Based เช่น บริการโอนเงินตามคำสั่ง

กล่าวโดยสรุป สาขาในรูปแบบใหม่จะมีบทบาทหลักและบทบาทรอง ดังนี้

บทบาทหลักของสาขา

- งานด้านการขาย – โดยเฉพาะกับลูกค้ารายบุคคล
- งานด้านการบริการและเปิดบัญชี – สำหรับลูกค้าทุกกลุ่ม

บทบาทรองของสาขา

- งานบริการโอนเงินต่างประเทศ
- ATM Balancing

สายงานธุรกิจ ประกอบด้วย

- สายลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ (Corporate Banking) พิจารณาจากกลุ่มลูกค้าที่มีขนาดสินทรัพย์ตั้งแต่ 750 ล้านบาท หรือวงเงินสินเชื่อตั้งแต่ 200 ล้านบาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าตัววัดไหนมีมูลค่ามากกว่า นอกจากนี้ยังรวมถึงกลุ่มลูกค้าจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับสายงานมานานแต่วงเงินและ/หรือขนาดของสินทรัพย์ไม่ถึงระดับที่กำหนดไว้และรวมถึงลูกค้าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าธุรกิจดังกล่าว
- สายลูกค้าธุรกิจรายกลาง (Commercial Banking) พิจารณาจากขนาดของสินทรัพย์ตั้งแต่ 50 ล้านบาทและน้อยกว่า 750 ล้านบาท หรือวงเงินสินเชื่อตั้งแต่ 20 ล้านบาทและน้อยกว่า 200 ล้านบาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าตัววัดไหนมีมูลค่ามากกว่า และรวมถึงลูกค้าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าธุรกิจดังกล่าว
- สายลูกค้ารายปลีก (Business Banking) พิจารณาจากขนาดของสินทรัพย์ที่น้อยกว่า 50 ล้านบาท หรือวงเงินสินเชื่อที่น้อยกว่า 20 ล้านบาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าตัววัดไหนมีมูลค่ามากกว่า และรวมถึงลูกค้าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าธุรกิจดังกล่าว
- สายลูกค้าบุคคล (Consumer Banking) พิจารณาจากกลุ่มลูกค้าที่มิได้เป็นลูกค้าของสายลูกค้าธุรกิจข้างต้นทั้งหมด

ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center)

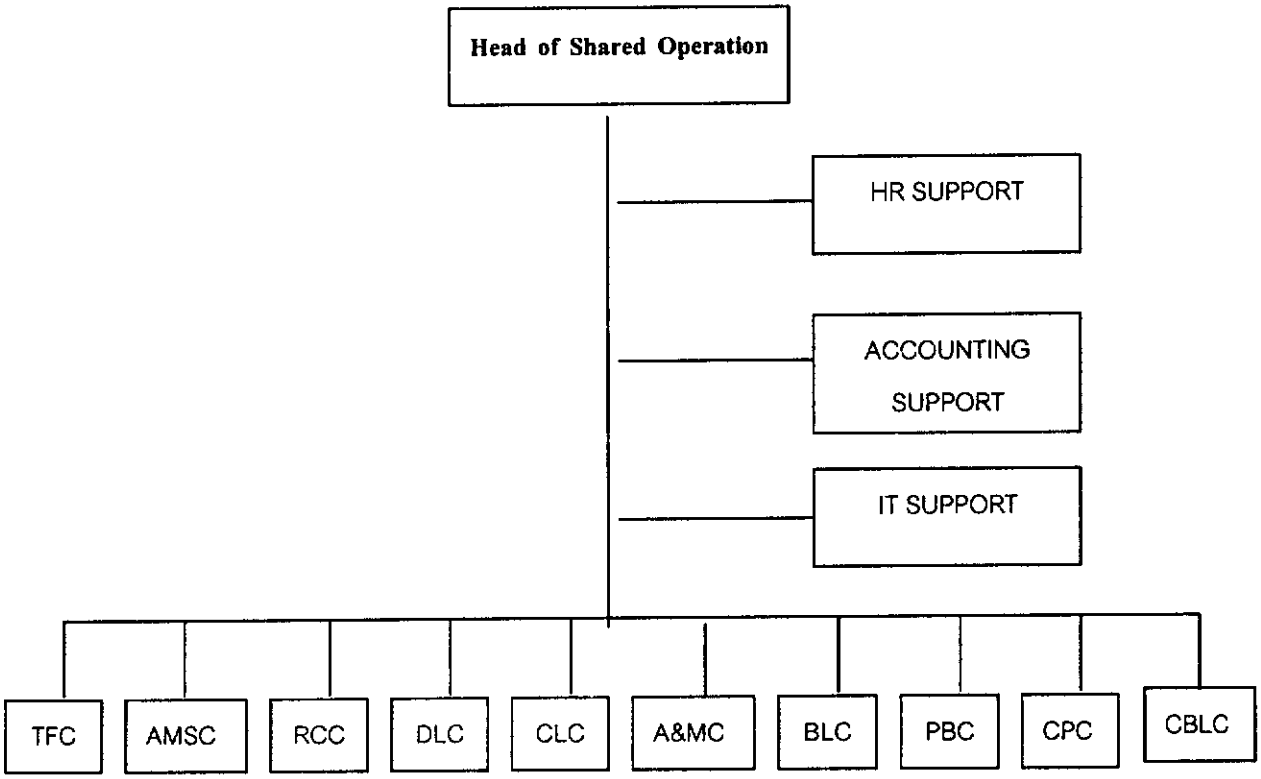
ธนาคารมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการดังนี้ คือ

1. เพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานด้านเอกสารการใช้สินเชื่อ และเอกสารด้านการธนาคาร อันเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักธุรกิจและสาขาต่าง ๆ ของธนาคาร
2. เพื่อประหยัดต้นทุนในการดำเนินงานของธนาคาร เนื่องจากการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการส่งผลทำให้มีการรวบรวมงานและบุคลากรที่ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกันแต่กระจายอยู่กับหน่วยงานเดิมหลายแห่งเข้ามาอยู่ภายในหน่วยงานเดียวกัน (Economy of Scale)
3. เพื่อรวบรวมบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในทำนองเดียวกันเข้ามาปฏิบัติงานด้านเอกสารการใช้สินเชื่อและเอกสารด้านการธนาคารภายในหน่วยงานเดียวกันอันส่งผลให้งานมีมาตรฐานและคุณภาพ

ธนาคารจึงได้มีการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center) รวมทั้งสิ้น 10 ศูนย์ ประกอบด้วยศูนย์ปฏิบัติการ ดังภาพประกอบ 9

1. ศูนย์ปฏิบัติการธุรกิจส่งออกและนำเข้า (Trade Finance Center – TFC)

2. ศูนย์สนับสนุนการธนาคาร (Account Maintenance and Service Center – AMSC)
3. ศูนย์ปฏิบัติการพิธีการสินเชื่อ (Revolving Credit Center – RCC)
4. ศูนย์บริการเอกสาร (Document Logistics Center – DLC)
5. ศูนย์สินเชื่ออุปโภคบริโภค (Consumer Loan Center – CLC)
6. ศูนย์หลักประกันและจดจำนอง (Appraisal & Mortgage Center – A&MC)
7. ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา (Business Loan Center – BLC)
8. ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารและพิธีการสินเชื่อลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ (Corporate Business Loan Center – CBLC)
9. ศูนย์ธนาคารทางโทรศัพท์ (Phone Banking Center – PBC)
10. ศูนย์ปฏิบัติการเช็ค (Check Processing Center – CPC)



ภาพประกอบ 9 โครงสร้างแสดงสายงานของศูนย์ปฏิบัติการและงานสนับสนุน (Operation Center Reporting Structure and Support)

1. **ศูนย์ปฏิบัติการธุรกิจส่งออกและนำเข้า** (Trade Finance Center – TFC) รับผิดชอบเป็นศูนย์ปฏิบัติการด้านธุรกิจต่างประเทศ เกี่ยวกับพิธีการต่างๆ ในธุรกรรมการส่งสินค้าออกและนำเข้าจากต่างประเทศ ให้กับลูกค้าของธนาคารโดยประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักธุรกิจ หน่วยงานสินเชื่อในสำนักงานใหญ่ ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา และศูนย์ปฏิบัติการเอกสารและพิธีการสินเชื่อลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ เป็นต้น

2. **ศูนย์สนับสนุนการธนาคาร** (Account Maintenance and Service Center – AMSC) รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านการธนาคาร เพื่อสนับสนุนงานให้บริการของสาขาและหน่วยงานอื่นๆ

3. **ศูนย์ปฏิบัติการพิธีการสินเชื่อ** (Revolving Credit Center – RCC) รับผิดชอบปฏิบัติงานพิธีการสินเชื่อรายฉบับของธนาคาร ได้แก่ CBD PN L/G เป็นต้น โดยประสานงานกับหน่วยงานในสำนักธุรกิจ หน่วยงานสินเชื่อ และศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา

4. **ศูนย์บริการเอกสาร** (Document Logistics Center – DLC) รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านการรับส่งเอกสารระหว่างศูนย์ปฏิบัติการ สำนักธุรกิจ และสาขา เพื่อให้การบริการลูกค้าเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

5. **ศูนย์สินเชื่ออุปโภคบริโภค** (Consumer Loan Center – CLC) รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านการวิเคราะห์สินเชื่ออุปโภคบริโภค และงานด้านพิธีการสินเชื่อ ตลอดจนการติดตามหนี้และประนอมหนี้ลูกค้าบุคคลที่เป็นลูกหนี้ของธนาคาร

6. **ศูนย์หลักประกันและจดจำนอง** (Appraisal & Mortgage Center – A&MC) รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านประเมินราคาหลักประกันและจดจำนองหลักประกันทั้งประเภทอสังหาริมทรัพย์และสังหาริมทรัพย์ ตลอดจนเก็บรักษาสัญญาหลักประกันและเอกสารการประเมินราคา และเอกสารสิทธ์ต่างๆ

7. **ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารสัญญา** (Business Loan Center – BLC) รับผิดชอบงานหลักคือ จัดทำเอกสารสัญญาสินเชื่อทั้งสินเชื่อวงเงินและสินเชื่อรายฉบับ (Document Revolving / Non Revolving Credit) การจัดทำเอกสารสัญญาหลักประกัน ทำการบันทึกอายัด ถอนอายัดเงินฝากที่เป็นหลักประกันสินเชื่อ ทำการบันทึกวงเงินสัญญาสินเชื่อและระบบข้อมูลลูกค้า และควบคุมดูแลรักษาเอกสารสัญญาต้นฉบับในห้องมั่นคงและแฟ้มสินเชื่อ

8. **ศูนย์ปฏิบัติการเอกสารและพิธีการสินเชื่อลูกค้าธุรกิจรายใหญ่** (Corporate Business Loan Center – CBLC) รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านเอกสารสัญญาสินเชื่อและพิธีการสินเชื่อทั้งสินเชื่อวงเงินและสินเชื่อรายฉบับ (Document Revolving / Non Revolving Credit) การจัดทำเอกสารสัญญาหลักประกัน ปฏิบัติการค้ำประกันและอาวัลลูกค้าต่างประเทศ บริการขายช่วงลดตั๋วสัญญาใช้เงิน การบริการสินเชื่อการคลังสินค้า ตลอดจนการบันทึกอายัด ถอนอายัดเงินฝากที่เป็นหลักประกันสินเชื่อและบันทึกวงเงินสัญญาสินเชื่อ / ระบบข้อมูลลูกค้า

9. **ศูนย์ธนาคารทางโทรศัพท์** (Phone Banking Center – PBC) รับผิดชอบเป็นศูนย์ให้บริการลูกค้าและขายบริการต่างๆ ทางโทรศัพท์ ตลอดจนรับปัญหาและรับร้องเรียนจากลูกค้า เพื่อตอบสนองและแก้ปัญหาให้ลูกค้า

10. **ศูนย์ปฏิบัติการเช็ค** (Check Processing Center – CPC)

วิธีการทำงานรูปแบบใหม่

การทำงานรูปแบบใหม่จะต้องประสานงานกันระหว่าง สายงานธุรกิจ สำนักธุรกิจ และศูนย์ปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น การขอสินเชื่อวงเงินสินเชื่อใหม่/เพิ่มวงเงิน/ลดวงเงิน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงยังส่งผลต่อวิธีการทำงานตามหน้าที่/ความรับผิดชอบเดิมของสายงานธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มภาระงานชั่วคราว สำหรับ Transition รวมทั้งมีภาระงานใหม่ ที่เดิมได้รับการสนับสนุนจากสาขา แต่ต่อไป จะมีการโอนย้ายให้เป็นความรับผิดชอบของสายธุรกิจ ยกตัวอย่าง สายลูกค้าธุรกิจรายใหญ่ ที่ได้รับผลกระทบด้านวิธีการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุธี ไชยวงศ์ (2543 : 94-99) ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่มีต่อการปรับปรุงระบบงาน พบว่า ทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ ด้านเทคโนโลยี งานด้านบริการ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ทัศนคติของพนักงานในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาที่เข้ามาทำงานในธนาคาร ไม่แตกต่างกัน และพบว่าพนักงานระดับต่าง ๆ ทั้งระดับบริหารสาขา ระดับหัวหน้าหน่วย และระดับปฏิบัติการ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงระบบงานของธนาคาร นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานธนาคารมีทัศนคติในระดับปานกลางต่อการปรับปรุงระบบงานที่มีผลกระทบต่อสถานะและรายได้ เช่นการลดขนาดองค์การโดยการลดจำนวนพนักงาน การปิดสาขาที่มีผลประกอบการต่ำ ซึ่งพนักงานจะต้องโยกย้าย หรือปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่ชำนาญ และพบว่าพนักงานมีทัศนคติในระดับมากที่สุด ต่อการปรับปรุงด้านเทคโนโลยี ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานและการบริการลูกค้ามีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงระบบงานของธนาคารนั้น ถ้าพนักงานได้รับการชี้แจงถึงเหตุผลในการปรับปรุงระบบงานและได้รับการจูงใจให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ จะทำให้ทัศนคติและความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของพนักงานสูงขึ้น และมีผลให้ผลิตภาพการผลิตขององค์การสูงขึ้นตาม

ณัฐธยาน์ ตรีผลา (2541 : 88-177) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงานเมื่อนำการรื้อปรับระบบองค์การมาใช้ : ศึกษาเฉพาะกรณี บมจ. ธนาคารกสิกรไทย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการเลือกใช้กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการใช้การติดต่อสื่อสาร(ประชาสัมพันธ์ เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงานในระดับมาก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีผลต่อการลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงานในระดับมาก โดยจะมีการเลือกใช้กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วมและการให้การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นอันดับแรกเพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงาน โดยภายหลังที่ผู้บริหารระดับสูงมีการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงานแล้ว ในส่วนของพนักงานซึ่งเป็นผู้จัดการสาขามีพฤติกรรมที่แสดงถึงการลดการต่อต้านในด้านการให้การสนับสนุน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก โดยมีการยอมรับในระดับค่อนข้างมาก สำหรับคณะกรรมการสหภาพแรงงานจะแสดงออกถึงการลดพฤติกรรมการต่อต้านในด้านการให้การสนับสนุน การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับค่อนข้างมาก โดยมีการยอมรับในระดับค่อนข้างน้อย นอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างในการเลือกใช้กลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง มีความแตกต่างระหว่างทัศนะของคณะกรรมการสหภาพแรงงาน กับการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูงและทัศนะของผู้จัดการสาขา ในกลยุทธ์การให้มีส่วนร่วม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การสร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจ การใช้การติดต่อสื่อสาร(ประชาสัมพันธ์) การใช้การเมืองในองค์การ และการบังคับ สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์การใช้บทบาทของสหภาพแรงงาน มีทัศนะแตกต่างจาก ผู้จัดการสาขา และผู้จัดการสาขามีทัศนะแตกต่างจากการตัดสินใจใช้กลยุทธ์ของผู้บริหารระดับสูง สุดท้ายเกี่ยวกับผลการเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงาน มีความแตกต่างระหว่างทัศนะของคณะกรรมการสหภาพแรงงาน กับ ทัศนะของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการสาขา ในกลยุทธ์การให้การสนับสนุนจากผู้บริการรับสูง การใช้การติดต่อสื่อสาร(ประชาสัมพันธ์) และการใช้การเมืองในองค์การ สำหรับกลยุทธ์การฝึกอบรม และการสร้างความมั่นคง

ทางด้านจิตใจ มีทัศนะแตกต่างกันระหว่างคณะกรรมการสหภาพแรงงาน กับ ผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการสาขา และผู้จัดการสาขามีทัศนะแตกต่างจากผู้บริหารระดับสูง

สมพงศ์ วสุประสาท (2540 : 69-74) ศึกษาเรื่องการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ว่าการแปรรูปจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องเงินลงทุนในการขยายและการพัฒนากิจการ แต่ในขณะเดียวกันพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วยกับการแปรรูป ซึ่งหากมีการแปรรูปจริงๆ พนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จะให้ความร่วมมือและยอมรับปฏิบัติตาม แม้ว่าจะมีความอึดอัดใจต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจและความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน แต่ยังยินดีที่จะทำงานกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตต่อไป แม้ว่าจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติของการแปรรูปก็ตาม

พัฒนิจ โกญจนาท (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมการศึกษานอกโรงเรียน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบ ผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อม ลักษณะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร ลักษณะความทันสมัย และความเชื่อถือและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ตัวแปรด้านประชากร สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมไม่มีผลต่อการยอมรับและการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมการรื้อปรับระบบ ในส่วนของความสัมพันธ์กับการยอมรับและการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรม พบว่า ตัวแปรด้านประชากรและสถานภาพทางสังคมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ รายได้ ระดับ(ซี) และสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ลักษณะบุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย พฤติกรรมและระยะเวลาในการติดต่อสื่อสาร ความเชื่อถือและความพยายามของฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน เพื่อน สภาพแวดล้อม และความรู้เกี่ยวกับการรื้อปรับระบบมีความสัมพันธ์ต่อการประเมินคุณลักษณะนวัตกรรมและการยอมรับการรื้อปรับระบบ กลุ่มผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในการประเมินคุณลักษณะและการยอมรับการรื้อปรับระบบและความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินคุณลักษณะและการยอมรับการรื้อปรับระบบ พบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง แสดงว่าหากมีการประเมินว่านวัตกรรมเป็นสิ่งดีย่อมทำให้เกิดการยอมรับตามมา

วาสนา ขวัญใจ (2539 : 77-85) ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีทัศนคติในระดับปานกลางต่อผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูป ยกเว้นการเข้า-ออกจากงานจะมีผลกระทบมาก เพราะไม่แน่ใจในสถานการณ์ภายหลังการเปลี่ยนแปลงว่าจะมีลักษณะอย่างไร ตัวแปรที่มีผลต่อทัศนคติต่อผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ผลกระทบโดยหลักที่จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือ ความรู้ ความมั่นคงในการทำงาน โดยกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนสูง ระดับการศึกษาสูง และระดับตำแหน่งสูง จะมีทัศนคติที่เห็นว่าการแปรรูปมีผลกระทบกับพวกเขาน้อย เนื่องจากสถานภาพทางเศรษฐกิจมั่นคง และมีทัศนคติต่อการแปรรูปในทางบวก

รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก มีทัศนคติในเชิงบวกค่อนข้างสูง และมีการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีผลต่อความรู้ เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน ส่วนการสื่อสารแบบแนวนอน แบบข้ามสายงาน และแบบล่างขึ้นบนจะมีผลต่อการยอมรับโครงการ โดยที่การสื่อสารแบบแนวนอนมีผลต่อการยอมรับโครงการมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยที่ชายมีทัศนคติและการยอมรับโครงการมากกว่าหญิง และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับ การยอมรับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ยอมรับโครงการมากกว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับปวช. ปวส. และอนุปริญญา

อัจฉริยา พึ่งปาน (2539 : 80-93) ศึกษาเรื่องการยอมรับในกระบวนการรื้อปรับระบบของงาน : กรณีธนาคารกสิกรไทยสาขาสนามเป้า พบว่า กระบวนการรื้อปรับระบบนั้น เกิดจากความต้องการของลูกค้าเป็นพื้นฐาน นอกจากนี้การทำการรื้อปรับระบบ ยังจะต้องมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน การเปลี่ยนแปลงแบบใหญ่หลวง และการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการธุรกิจ การทำการรื้อปรับระบบนั้นจะต้องอาศัยทีมผู้เชี่ยวชาญ และทีมการทำงานขององค์การที่มีการรื้อปรับระบบ และทีมงานทดลองทำการปฏิบัติงานเป็นสำคัญในการทำงาน เพื่อทำการศึกษา จัดระบบการทำงานทั้งหมดใหม่ ทุกอย่างต้องมีการเตรียมการทั้งในการลงทุน ด้านเทคโนโลยี ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเป็นการลดต้นทุนในระยะยาวในอนาคต ส่วนการยอมรับการรื้อปรับระบบนั้นจะมีความสัมพันธ์กับการให้การอบรมและการแจ้งข่าวสารถึงการทำงานขององค์การภายใต้การรื้อปรับระบบแก่พนักงาน ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี เป็นการช่วยลดความกลัวในกระบวนการเปลี่ยนแปลงแก่พนักงานได้ และเป็นสาเหตุสำคัญทำให้พนักงานทุกคนในองค์การยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงของการรื้อปรับระบบ

สมบูรณ์เกียรติ เกษมสุวรรณ (2537-2538 : 76) ศึกษาเรื่องการแปรรูปบริษัทขนส่ง จำกัด เป็นบริษัทมหาชน พบว่า ผลกระทบจากการแปรรูปบริษัทขนส่ง จำกัด ในด้านสถานะภาพของรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทเอกชน ทำให้มีผลทางด้านจิตวิทยาอยู่มาก โดยเฉพาะการถูกเลิกจ้าง ดังนั้นการต่อต้านย่อมมีมาก และมาจากทุกระดับขององค์การ ซึ่งผลกระทบด้านสังคมต่อพนักงานที่ศึกษาได้ในครั้งนี้ ประกอบด้วย ความไม่มั่นใจว่าตนเองจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับเอกชน ความไม่มั่นคงในด้านสวัสดิการ กลัวการถูกเลิกจ้าง และกลัวว่าหากมีการแปรรูปจะประสบกับการขาดทุนและต้องปิดกิจการ

ถาวร เยาวขันธ์ (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจกับกิจการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย พบว่า การแปรรูปมักจะประสบความสำเร็จในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วเป็นส่วนใหญ่ และจะประสบความล้มเหลวอยู่บ่อยๆ ในประเทศที่กำลังพัฒนา ทั้งนี้เนื่องจากว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว รัฐได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการแปรรูปอย่างชัดเจน แต่ในประเทศกำลังพัฒนานั้น รัฐขาดแรงสนับสนุนทางการเมืองและวัตถุประสงค์ของการแปรรูปอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จะสับสนหรือขัดแย้งกันเอง สำหรับในประเทศไทย แม้จะประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่รัฐก็ต้องเผชิญกับปัญหาหลายๆ ด้าน ซึ่งมีทั้งปัญหาแรง

ต่อต้านจากกลุ่มผู้บริหาร พนักงานรัฐวิสาหกิจ และสหภาพแรงงาน เนื่องจากกลุ่มบุคคลเหล่านี้คำนึงถึงผลกระทบจากการแปรรูปต่อความมั่นคงในการทำงาน ค่าจ้าง สวัสดิการ เนื่องจากขาดการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ถึงเหตุผลของการแปรรูปอย่างชัดเจน ประกอบกับนโยบายการแปรรูปของรัฐที่ไม่ชัดเจน

ฐิติ เลิศสัจญาณ (2531 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์โครงสร้างการจัดองค์การของการรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การที่ได้รับการเสนอแนะให้ปรับปรุงใหม่ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านการตลาดกับการขนส่งประเภทอื่น โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การจัดองค์การให้เป็นรูปของศูนย์กำไร และมีการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันโครงสร้างการจัดองค์การใหม่นี้จะมีส่วนช่วยให้ประสิทธิภาพของการดำเนินการที่เกี่ยวกับหน้าที่หลักทางการบริหารเพิ่มขึ้น ด้วยการจัดตั้งหน่วยงานสำนักงานนโยบายและแผน เพื่อประสานแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันและกำหนดเป็นนโยบายขององค์การ มีการกำหนดให้มีสำนักงานภาค เพื่อกระจายการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ อันเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารจากงานประจำต่าง ๆ มีการแยกสายการบังคับบัญชาออกตามประเภทของกิจกรรม เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจกรรมการขนส่งของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักขององค์การ โดยให้งานด้านเครื่องกลโยธาเดินรถและงานบริการสินค้าและโดยสาร ขึ้นตรงต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว นอกจากนี้ในการกำหนดให้มีสำนักงานพัฒนาระบบข้อมูลก็จะช่วยให้มีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนาการติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจและการวางแผนกระทำได้รวดเร็วขึ้น สำนักงานตรวจสอบภายในจะช่วยให้เกิดการควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธภาพ และเป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งจากการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต่าง ๆ พบว่ามีผู้บริหารถึงร้อยละ 78.9 เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างการจัดองค์การใหม่ และเชื่อว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดการ อย่างไรก็ตามสำหรับผู้บริหารที่ไม่เห็นด้วยกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ ได้แสดงทัศนะไว้ว่าควรจะต้องมีการปรับปรุงในเรื่องประสิทธิภาพ และความสำนึกของบุคคลากรเสียก่อน รูปแบบโครงสร้างใหม่จึงจะบรรลุผล ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยหลายประการ คือ ความไม่รู้ไม่เข้าใจในงานและหน้าที่ ความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิม ความไม่พร้อมของบุคคลากรในระดับต่าง ๆ การไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงอำนาจและหน้าที่

วิชัย ผลมูล (2531 : 95) ศึกษาเรื่องการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ : ในฐานะเป็นเครื่องมือประการหนึ่งในการแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจ พบว่าการดำเนินตามนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่มบุคคล โดยเฉพาะผลเสียของการแปรรูปความสำเร็จของการปฏิบัติตามนโยบาย นอกจากการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและยังต้องสร้างความรู้ความเข้าใจผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือและลดแรงต่อต้านจากกลุ่มบุคคลต่าง ๆ

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,068 คน (ที่มา : ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากประชากร 4,068 คน โดยพิจารณาจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน ซึ่งแสดงการคำนวณดังนี้

สูตร $$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน = 0.05

แทนค่า $$n = \frac{4,068}{1 + 4,068(0.05)^2}$$

n = 364 คน

กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว ได้มีการเผื่อเสียประมาณร้อยละ 10 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ ดังนี้

$$364 \times \frac{10}{100} = 36 \text{ คน}$$

รวมกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้นจำนวน 400 คน ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น = 364 + 36 = 400 คน

นำกลุ่มตัวอย่างมาเลือกแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) และทำการสุ่มตัวอย่างพนักงานจากทุกฝ่ายในสังกัดสำนักงานใหญ่ตามสัดส่วน (Proportional Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนพนักงานที่สุ่ม} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ต้องการสุ่มทั้งหมด} \times \text{พนักงานทั้งหมดในสาย/ฝ่าย}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมด}}$$

ผลการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้สัดส่วนพนักงานในแต่ละฝ่าย ดังตาราง 4 จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) เนื่องจากเรื่องพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างรุนแรง ดังนั้นจะทำการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานที่คุ้นเคยในแต่ละฝ่าย

ตาราง 4 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)
สายประธานกรรมการบริหาร	446	44
สายตรวจสอบและควบคุม	437	43
สายบัตรเครดิต	344	34
สายนโยบาย	125	12
ฝ่ายผู้จัดการใหญ่	194	19
สายบริหารความเสี่ยงด้านสินเชื่อ	336	33
กิจการการเงินธนกิจ	244	24
กิจการสนับสนุนธนาคาร	1,942	191
รวมทั้งหมด	4,068	400

ที่มา : ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2544

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อเป็นการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด จำนวน 4 ข้อ และคำถามปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และ เพศหญิง โดยระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อที่ 2 อายุ ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale) แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่ม เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- ต่ำกว่า 26 ปี
- 26 – 30 ปี
- 31 – 35 ปี
- 36 – 40 ปี
- 41 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- อนุปริญญาหรือต่ำกว่า
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
- สูงกว่าปริญญาตรี

ข้อที่ 4 ระดับตำแหน่ง ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (ชั้นตรี – เอก)
- เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส (ชั้นพิเศษ)
- เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

ข้อที่ 5 ประสบการณ์ทำงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทอัตราส่วน (Ratio Scale) แต่เมื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่ม เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- ต่ำกว่า 5 ปี
- 5 – 10 ปี
- 11 – 15 ปี
- 16 – 20 ปี
- 21 – 25 ปี
- 26 ปีขึ้นไป

ข้อที่ 6 รายได้ต่อเดือน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- ต่ำกว่า 10,000 บาท
- 10,001– 15,000 บาท
- 15,001– 20,000 บาท
- 20,001– 25,000 บาท
- 25,001– 30,000 บาท
- มากกว่า 30,000 บาท

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระที่ศึกษา สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยถามเกี่ยวกับสาเหตุในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานรู้สึกในด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่วัดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงานในทิศทางใดที่อาจเกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีพฤติกรรมและการแสดงออกในการต่อต้าน ดังนี้

(1) การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

(2) การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

(3) การเพิกเฉยและถอนตัว

โดยส่วนที่ 2 แบบสอบถามเป็นปลายปิด จำนวน 16 ข้อ ซึ่งจะมีข้อความในเชิงลบ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ ข้อ 3 ,8 ,9 ,13 ,15 โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าตามแบบ Likert Scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มาตรวัด 5 ระดับ ดังนี้

ความคิดเห็นในเชิงบวก			**ความคิดเห็นในเชิงลบ**		
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	5	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	1
เห็นด้วย	ค่าคะแนน	4	เห็นด้วย	ค่าคะแนน	2
เฉยๆ	ค่าคะแนน	3	เฉยๆ	ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ค่าคะแนน	2	ไม่เห็นด้วย	ค่าคะแนน	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	1	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ค่าคะแนน	5

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความคิดเห็น ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (พัชรี ศรีสุข. 2542 : 31-32)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับความคิดเห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับความคิดเฉยๆ

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับความคิดไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับความคิดไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สำหรับส่วนที่ 3 แบบสอบถามเป็นปลายปิด จำนวน 10 ข้อ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่าตามแบบ Likert Scale โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มาตรวัด 5 ระดับ ดังนี้

ความถี่		
บ่อยครั้งมาก	ค่าคะแนน	5
บ่อยครั้ง	ค่าคะแนน	4
บางครั้ง	ค่าคะแนน	3
นานๆ ครั้ง	ค่าคะแนน	2
ไม่เคย	ค่าคะแนน	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาพิจารณาระดับความถี่ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้ (พัชรี ศรีสุข. 2542 : 31-32)

$$\textbf{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{(5-1)}{5} = 0.80$$

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	ระดับความถี่บ่อยครั้งมาก
ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	ระดับความถี่บ่อยครั้ง
ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	ระดับความถี่บางครั้ง
ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	ระดับความถี่นานๆครั้ง
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	ระดับความถี่ไม่เคย

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้สำหรับการศึกษาวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงและทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีการดังนี้

1. การหาความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อทำการตรวจความถูกต้องตรงในเชิงเนื้อหา(Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยนี้หรือไม่ และก็นำมาทำการแก้ไขตามที่คณะกรรมแนะนำแล้วดำเนินการในขั้นต่อไป

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาวิจัยจะหาความเชื่อมั่นโดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 40 ราย โดยการวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis) และหาความเชื่อมั่นรวมโดยวิธีการของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 94-96) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .8817

สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of test) โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach

$$\alpha = \frac{n}{(n-1)}\left\{1-\frac{\sum s_i^2}{s_t^2}\right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อถือได้

n แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

$\sum s_i^2$ แทน ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

s_t^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวมทุกข้อ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ดำเนินการสร้างดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือในการวิจัย ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายการวิจัย
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและเนื้อหาแบบทดสอบ จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยยิ่งขึ้น
3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ ไปขอคำปรึกษาจากประธาน และกรรมการควบคุมสารนิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบ และขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้วมีความเข้าใจง่ายและชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย
5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำแล้วมาดำเนินการทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
6. ปรับปรุงรูปแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือวัดที่มีประสิทธิภาพ
7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลจากเอกสาร ศึกษาจากตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อขอศึกษาข้อมูลจากพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. การส่งแบบสอบถาม ได้ส่งพร้อมหนังสือขออนุญาตให้กับพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามภายใน 2 อาทิตย์

4. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมดแล้ว ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า สำหรับแบบสอบถามที่เป็นปลายปิด (Closed-ended)

3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว ได้นำมาบันทึกเข้า file โดยใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการประมวลผล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป และ การแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้ การวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ใช้สถิติ คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้สถิติทดสอบ t–test และกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One-Way Analysis of Variance) และ สถิติความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยข้อมูลใช้สถิติ และอักษรย่อดังนี้

1. ค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 สูตรค่าเฉลี่ย / มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean : $\bar{x}$) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 35)

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนข้อมูล

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 สูตรส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2}{n(n \cdot 1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$\left(\sum x\right)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มตามตัวแปรเพศ โดยใช้สถิติ t-test ในกรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543 : 162)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution

$\overline{X}_1, \overline{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ความแปรปรวนของคะแนนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มตัวอย่างที่ 2 ตาม ลำดับ

n_1, n_2 แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom : DF) คือ

$$\frac{\left\{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right\}}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

2.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม ตามตัวแปร อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และรายได้ต่อเดือน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2544 : 236)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F – distribution
MS_b	แทน	ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม
MS_w	แทน	ความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม

โดยกำหนดค่าความอิสระ (Degree of Freedom : DF) ระหว่างกลุ่ม คือ k – 1 ภายในกลุ่ม คือ n – k และรวมทั้งกลุ่ม คือ n – 1 โดย k แทน จำนวนกลุ่ม และ n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด

2.3 การเปรียบเทียบพหุคูณ ตามวิธี LSD (Least Significant Difference) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545 : 339-340)

$$LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2};n-k}\sqrt{MSE}\sqrt{\frac{1}{n_i}+\frac{1}{n_j}}$$

เมื่อ	LSD	แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ
	MSE	แทน	ค่า Mean Square Error ที่ได้จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	k	แทน	ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ
	n	แทน	ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด

2.4 ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหลายตัว ที่มีผลต่อตัวแปรตามเพียงตัวเดียว ตามตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และปัจจัยด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งเป็นตัวแปรตามเพียงตัวเดียว โดยใช้สถิติความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2543 : 345)

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \ldots\ldots + e \qquad ; i = 1,2,\ldots,N$$

Y	=	ตัวแปรตาม
X	=	ตัวแปรอิสระ
β_0	=	ค่าคงที่ (Constant) ของสมการถดถอย จะใช้สัญลักษณ์ b_0 สำหรับสมการตัวอย่าง
e	=	ความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากตัวอย่าง ระหว่างค่าจริง y และ ค่าที่ได้จากสมการ $\hat{y}$ (hat)

β_1 = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i(x) และใช้สัญลักษณ์ b_i สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยคงที่ในรูปของสมการตัวอย่าง

2.6 การทดสอบความสามารถของตัวแปรอิสระ ในการอธิบายตัวแปรตามด้วยค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination) ซึ่งได้มาจากการคำนวณด้วยสูตร (ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2543 : 338)

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{y} - \bar{y})^2}{\sum (y - \bar{y})^2} = \frac{\text{ความแปรปรวนที่อธิบายได้}}{\text{ความแปรปรวนทั้งหมด}}$$

ค่า R^2 ที่ได้ เป็นค่าที่ใช้ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงของค่า y ที่เกิดจากค่า x

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่ 1 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ t-test

ข้อที่ 2 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 3 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 4 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 5 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 6 พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ข้อที่ 7 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปรผลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
F-Prob., p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
R Square	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ/สัมประสิทธิ์ความแปรผันพหุคูณ
B	แทน	ค่าคงที่และสัมประสิทธิ์ความถดถอยจากคะแนนดิบ
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน จิตวิทยาส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ และผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 จำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	157	43.1
1.2 หญิง	207	56.9
รวม	364	100.0
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 26 ปี	49	13.5
2.2 26 – 30 ปี	96	26.4
2.3 31 – 35 ปี	116	31.9
2.3 36 – 40 ปี	47	12.9
2.4 41 ปีขึ้นไป	56	15.4
รวม	**364**	100.0
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	21	5.8
3.2 ปริญญาตรี	263	72.3
3.4 สูงกว่าปริญญาตรี	80	22.0
รวม	**364**	100.0

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
4. ระดับตำแหน่งงาน		
4.1 ระดับปฏิบัติการ	288	79.1
4.2 ระดับหัวหน้า/อาวุโส	68	18.7
4.3 ระดับบริหาร	8	2.2
รวม	364	100.0
5. ประสบการณ์ทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 5 ปี	84	23.1
5.2 5 –10 ปี	176	48.4
5.3 11 – 15 ปี	50	13.7
5.4 15 – 20 ปี	26	7.1
5.5 21 – 25 ปี	15	4.1
5.5 26 ปีขึ้นไป	13	3.6
รวม	364	100.0
6. รายได้		
6.1 ต่ำกว่า 10,000	8	2.2
6.2 10,000 – 15,000	138	37.9
6.3 15,001 – 20,000	103	28.3
6.3 20,001 - 25,000	60	16.5
6.3 25,001 – 30,000	29	8.0
6.3 มากกว่า 30,000	26	7.1
รวม	364	100.0

จากตาราง 5 สามารถอธิบายลักษณะทั่วไปของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังนี้

1. เพศ เมื่อพิจารณาตาม เพศ พบว่า พนักงานเพศชาย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1 ส่วนพนักงานที่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9

2. อายุ เมื่อพิจารณาตาม อายุ พบว่ามีพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 พนักงานที่มีอายุ 26-30 ปีมีจำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 พนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี มีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 พนักงานที่มีอายุ 36-40 ปี มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 และพนักงานที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไปมีจำนวน 56 คนคิดเป็นร้อยละ 15.4

3. ระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 พนักงานที่มีการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 72.3 และพนักงานที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0

4. ระดับตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 79.1 พนักงานระดับหัวหน้า/อาวุโส มีจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 และพนักงานระดับบริหาร มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2

5. ประสบการณ์ทำงาน เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ทำงาน พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 - 10 ปี มีจำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 11 - 15 ปี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 16 - 20 ปี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 21 - 25 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.1 และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 26 ปี มีจำนวน 13 คนคิดเป็นร้อยละ 3.6

6. รายได้ เมื่อพิจารณาตามรายได้ พบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.2 พนักงานที่มีรายได้ 10,000 – 15,000 มีจำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 พนักงานที่มีรายได้ 15,001 – 20,000 มีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 พนักงานที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 พนักงานที่มีรายได้ 25,001 – 30,000 มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 8.0 และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 30,000 มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลรวมและรายข้อในด้าน จิตวิทยาส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวม

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
จิตวิทยาส่วนบุคคล	2.82	.60	เฉยๆ
ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน	3.14	.45	เฉยๆ
หลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	3.13	.47	เฉยๆ
รวม	**3.03**	**.42**	**เฉยๆ**

จากตาราง 6 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.03) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน อยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.14) ในด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.13) และในด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล อยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.82)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงาธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล

จิตวิทยาส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. ท่านกลัวการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระหน้าที่งานของท่านให้เพิ่มขึ้น	9 (2.5)	80 (22.0)	163 (44.8)	81 (22.2)	31 (8.5)	2.88	.93	เฉยๆ
2. ท่านไม่เห็นว่าตัวท่านจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในครั้งนี้	13 (3.6)	92 (25.3)	124 (34.0)	118 (32.4)	17 (4.7)	2.91	.95	เฉยๆ
3. ท่านกลัวการอธิบายและชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจน *	-	-	143 (39.3)	170 (46.7)	51 (14.0)	2.25	.69	ไม่เห็นด้วย
4. ท่านกลัวว่าอำนาจตำแหน่งหน้าที่ จะละลายหายไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	9 (2.5)	42 (11.5)	164 (45.1)	115 (31.6)	34 (9.3)	2.66	.89	เฉยๆ
5. ท่านเกิดความรู้สึกที่ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง	37 (10.2)	168 (46.2)	89 (24.4)	54 (14.8)	16 (4.4)	3.43	1.00	เห็นด้วย
			รวม			2.82	.60	เฉยๆ

* เป็นคำถามเชิงลบ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับแบบสอบถามเป็นเชิงบวกและปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 7 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเกิดความรู้สึกที่ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.43) รองลงมา คือ ไม่เห็นว่าตัวท่านจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในครั้งนี้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.91) กลัวการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระหน้าที่งานของท่านให้เพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.88) กลัวว่าอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ จะละลายหายไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.66) และกลัวการอธิบายและชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\bar{x}$ = 2.25)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน

ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. ท่านกลัวสูญเสียเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคย	22 (6.1)	102 (28.0)	127 (34.9)	90 (24.7)	23 (6.3)	3.03	1.01	เฉยๆ
2. ท่านกลัวการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ๆ	6 (1.6)	52 (14.3)	143 (39.3)	135 (37.1)	28 (7.7)	2.65	.88	เฉยๆ
3. ท่านมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น *	48 (13.2)	173 (47.5)	143 (39.3)	-	-	3.74	.68	เห็นด้วย
4. ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน *	55 (15.1)	181 (49.7)	128 (35.2)	-	-	3.80	.68	เห็นด้วย
5. ท่านเกิดความวิตกว่าจะเข้ากับผู้นำแบบใหม่ไม่ได้ เพราะตนเองเคยชินกับการปกครองบังคับบัญชาแบบเก่าๆ	9 (2.5)	31 (8.5)	133 (36.5)	147 (40.4)	44 (12.1)	2.49	.90	ไม่เห็นด้วย
			รวม			3.14	.45	เฉยๆ

* เป็นคำถามเชิงลบ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 8 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.14) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.80) และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.43) รองลงมา คือ กลัวสูญเสียเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.03) กลัวการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.65) และเกิดความวิตกว่าจะเข้ากับผู้นำแบบใหม่ไม่ได้ เพราะตนเองเคยชินกับการปกครองบังคับบัญชาแบบเก่าๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\bar{x}$ = 2.49)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

หลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	ระดับความคิดเห็น					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง			
1. ท่านเกรงว่า วิธีการใหม่หรือระบบใหม่ จะเพิ่มความยุ่งยากสับสนในการทำงานมากขึ้น	13 (3.5)	104 (28.6)	104 (28.6)	115 (31.6)	28 (7.7)	2.89	1.02	เฉยๆ
2. ท่านกลัวว่า ความสามารถของท่านไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ได้	6 (1.6)	44 (12.1)	94 (25.8)	164 (45.1)	56 (15.4)	2.40	.94	ไม่เห็นด้วย
3. ท่านมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น *	51 (14.0)	146 (40.1)	167 (45.9)	-	-	3.79	2.18	เห็นด้วย
4. ท่านกลัวการประเมินผลงานรูปแบบใหม่	9 (2.5)	46 (12.6)	177 (48.6)	104 (28.6)	28 (7.7)	2.74	.87	เฉยๆ
5. ท่านกลัวการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานใหม่ *	-	-	74 (20.3)	165 (45.3)	125 (34.4)	3.86	.73	ไม่เห็นด้วย
6. ท่านกลัวผลตอบแทนใหม่ที่จะได้รับต่ำกว่าที่เคยได้รับ	42 (11.6)	110 (30.2)	122 (33.5)	67 (18.4)	23 (6.3)	3.22	1.07	เฉยๆ
			รวม			**3.13**	**.47**	**เฉยๆ**

* เป็นคำถามเชิงลบ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับสเกลแล้ว

จากตาราง 9 พบว่าพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากกลัวการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.86) และมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

เห็นด้วย ($\bar{x}$ = 3.79) รองลงมา คือ กลัวผลตอบแทนใหม่ที่จะได้รับต่ำกว่าที่เคยได้รับ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 3.22) เกรงว่า วิธีการใหม่หรือระบบใหม่ จะเพิ่มความยุ่งยากสับสนในการทำงานมากขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ($\bar{x}$ = 2.89) และกลัวการประเมินผลงานรูปแบบใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ($\bar{x}$ = 2.74)

<u>ตอนที่ 3</u> การเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ผลรวมและรายข้อในด้าน การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยรวม

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	ระดับความถี่		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	1.41	.42	ไม่เคย
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	1.48	.41	ไม่เคย
การเพิกเฉยและการถอนตัว	2.34	.90	นานๆครั้ง
รวม	**1.74**	**.45**	**ไม่เคย**

จากตาราง 10 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับความถี่ไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.74) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว อยู่ในระดับความถี่นานๆครั้ง ($\bar{x}$ = 2.34) ในด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น อยู่ในระดับความถี่ไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.48) และในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย อยู่ในระดับความถี่ไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.41)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	ระดับความถี่					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความถี่
	บ่อยครั้งมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย			
1. ท่านแสดงความข้องใจอย่างชัดแจ้ง เช่น โต้แย้งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ	-	14 (3.9)	133 (36.5)	95 (26.1)	122 (33.5)	2.11	.92	นานๆ ครั้ง
2. ท่านทำงานช้าลงอย่างจงใจ แม้แต่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา	1 (0.3)	4 (1.1)	33 (9.0)	72 (19.8)	254 (69.8)	1.42	.72	ไม่เคย
3. ท่านประท้วง นัดหยุดงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ	1 (0.3)	2 (0.6)	6 (1.6)	7 (1.9)	348 (95.6)	1.08	.42	ไม่เคย
4. ท่านแกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่เพื่อให้ใช้งานไม่ได้	-	2 (0.55)	2 (0.55)	3 (0.8)	357 (98.1)	1.04	.28	ไม่เคย
			รวม			1.41	.42	ไม่เคย

จากตาราง 11 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับความถี่ไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากแสดงความข้องใจอย่างชัดแจ้ง เช่น โต้แย้งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับนานๆครั้ง ($\bar{x}$ = 2.11) รองลงมา คือ ทำงานช้าลงอย่างจงใจ แม้แต่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.42) ประท้วง นัดหยุดงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.08) และแกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่เพื่อให้ใช้งานไม่ได้ มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.04)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ระดับความถี่					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความถี่
	บ่อยครั้งมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย			
1. ท่านแกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และถ่วงเวลาในการทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ	-	1 (0.3)	8 (2.2)	9 (2.5)	346 (95.0)	1.08	.36	ไม่เคย
2. . ท่านแกล้งปล่อยข่าวลือต่างๆ นานา เพื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	-	3 (0.8)	2 (0.6)	7 (1.9)	352 (96.7)	1.05	.34	ไม่เคย
3. ท่านจะบ่น เมื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ท่านยุ่งยาก	3 (0.8)	22 (6.1)	117 (32.1)	158 (43.4)	64 (17.6)	2.29	.85	นานๆ ครั้ง
4. ท่านทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง "ตามตัว" หรือการ "วางยา" คือสั่งให้ทำอะไรก็ทำอย่างนั้น แม้จะรู้ว่าบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยน หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหาย	1 (0.3)	12 (3.3)	44 (12.1)	49 (13.4)	258 (70.9)	1.49	.85	ไม่เคย
			รวม			1.48	.41	ไม่เคย

จากตาราง 12 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น โดยรวมอยู่ในระดับความถี่ไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากจะบ่น เมื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ท่านยุ่งยาก มีความถี่อยู่ในระดับนานๆครั้ง ($\bar{x}$ = 2.29) รองลงมา คือ ทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง "ตามตัว" หรือการ "วางยา" คือสั่งให้ทำอะไรก็ทำอย่างนั้น แม้จะรู้ว่าบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยน หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหาย มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.49) . แกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และถ่วงเวลาในการ

ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.08) และแกล้งปล่อยข่าวลือต่างๆ นานา เพื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย ($\bar{x}$ = 1.05)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว

การเพิกเฉยและการถอนตัว	ระดับความถี่					$\bar{x}$	S.D.	ระดับความถี่
	บ่อยครั้งมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆ ครั้ง	ไม่เคย			
1. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงที่จะนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับการ	5 (1.4)	24 (6.6)	100 (27.5)	71 (19.5)	164 (45.0)	2.00	1.06	นานๆ ครั้ง
2. ท่านคิดที่จะขยับขยายไปสู่หน่วยงานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากองค์การ	27 (7.4)	63 (17.3)	128 (35.2)	60 (16.5)	86 (23.6)	2.68	1.22	บางครั้ง
			รวม			2.34	.90	นานๆ ครั้ง

จากตาราง 13 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว โดยรวมอยู่ในระดับความถี่นานๆครั้ง ($\bar{x}$ = 2.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากคิดที่จะขยับขยายไปสู่หน่วยงานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับบางครั้ง ($\bar{x}$ = 2.68) รองลงมา คือ พยายามหลีกเลี่ยงที่จะนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับนานๆครั้ง ($\bar{x}$ = 2.00)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ และผลการทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามทั้ง 3 ส่วนมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ และทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : เพศที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 14

ตาราง 14 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	เพศชาย		เพศหญิง				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	5.88	1.90	5.46	1.50	2.365*	362	.019
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	5.78	.1.61	6.01	1.63	-1.354	362	.176
การเพิกเฉยและการถอนตัว	4.51	1.77	4.81	1.80	-1.594	362	.112
รวม	**5.39**	1.38	5.43	1.27	-.266	362	.788

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ผล ในตาราง 14 โดยใช้สถิติ Independent Samples t-test ในการทดสอบ พบว่า ค่า Probability (p) โดยรวมมีค่าความน่าจะเป็น (Probability) มากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น (Probability) เท่ากับ .019 .176 และ .112 ซึ่งด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย มีค่า p น้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกัน โดยเพศชายมีการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ($\bar{x}$ = 5.88) สูงกว่าเพศหญิง ($\bar{x}$ = 5.46) ส่วนในด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : อายุที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 15 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	F-Prob
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	ระหว่างกลุ่ม	6.374	4	1.594	.552	.698
	ภายในกลุ่ม	1036.909	359	2.888		
	รวม	1043.283	363			
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ระหว่างกลุ่ม	1.072	4	.268	.101	.982
	ภายในกลุ่ม	956.937	359	2.666		
	รวม	958.008	363			
การเพิกเฉยและการถอนตัว	ระหว่างกลุ่ม	55.650	4	13.913	4.486*	.002
	ภายในกลุ่ม	1113.383	359	3.101		
	รวม	1169.033	363			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	83.889	4	20.972	1.345	.253
	ภายในกลุ่ม	5599.792	359	15.598		
	รวม	5683.681	363			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของพนักงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .253 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .002 น้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกัน

ส่วนด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .698 และ .982 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกันในรายคู่ใดบ้าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 16 เปรียบเทียบพฤติกรรมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 26 ปี 4.65	26-30 ปี 4.79	31-35 ปี 5.06	36-40 ปี 4.51	41 ปีขึ้นไป 3.87
ต่ำกว่า 26 ปี	4.65	-	- .1386 (.654)	-.4073 (.176)	.1424 (..692)	.7781* (.025)
26-30 ปี	4.79		-	-.2687 (.270)	.2810 (..371)	.9167* (.002)
31-35 ปี	5.06			-	.5497 (..072)	1.1853** (.000)
36-40 ปี	4.51				-	.6356 (..069)
41 ปีขึ้นไป	3.87					-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 16 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป ($\bar{x}$ = 3.87) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุ ต่ำกว่า 26 ปี ($\bar{x}$ = 4.65) และกลุ่มอายุ 26-30 ปี ($\bar{x}$ = 4.79) โดยมีระดับต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนักงานกลุ่มอายุ 31-35 ปี ($\bar{x}$ = 4.51) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป ($\bar{x}$ = 3.87) โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพนักงานที่มีระดับอายุในระดับอื่น มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 17 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา

ความถี่ในการแสดงออกด้าน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	F-Prob
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	ระหว่างกลุ่ม	.204	2	.102	.035	.965
	ภายในกลุ่ม	1043.079	361	2.889		
	รวม	1043.283	363			
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ระหว่างกลุ่ม	.528	2	.264	.100	.905
	ภายในกลุ่ม	957.480	361	2.652		
	รวม	958.008	363			
การเพิกเฉยและการถอนตัว	ระหว่างกลุ่ม	15.535	2	7.767	2.431	.089
	ภายในกลุ่ม	1153.498	361	3.195		
	รวม	1169.033	363			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	9.788	2	4.894	.311	.733
	ภายในกลุ่ม	5673.893	361	15.717		
	รวม	5683.681	363			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษาของพนักงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .733 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว มีค่า F-Prob. เท่ากับ .965 .905 และ .089 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 18 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	F-Prob
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	ระหว่างกลุ่ม	5.215	2	2.608	.907	.405
	ภายในกลุ่ม	1038.068	361	2.876		
	รวม	1043.283	363			
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ระหว่างกลุ่ม	1.080	2	.540	.204	.816
	ภายในกลุ่ม	956.928	361	2.651		
	รวม	958.008	363			
การเพิกเฉยและการถอนตัว	ระหว่างกลุ่ม	42.798	2	21.399	6.859**	.001
	ภายในกลุ่ม	1126.235	361	3.120		
	รวม	1169.033	363			
รวม	**ระหว่างกลุ่ม**	55.563	2	27.781	1.782	.170
	ภายในกลุ่ม	5628.118	361	15.590		
	รวม	5683.681	363			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับตำแหน่งงานของพนักงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .170 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .001 น้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกัน

ส่วนด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .405 และ .816 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานในรายคู่ใดบ้าง ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัวแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 19 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

หน่วยงาน	$\bar{X}$	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส	ระดับบริหาร
		4.83	4.23	3.00
ระดับปฏิบัติการ	4.83	-	.5980*	1.8333*
			(..012)	(.004)
ระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส	4.23		-	1.2353
				(.062)
ระดับบริหาร	3.00			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ ($\bar{x}$ = 4.83) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส ($\bar{x}$ = 4.23) และระดับบริหาร ($\bar{x}$ = 3.00) โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่าง

H_1 : ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 20 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	F-Prob
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	ระหว่างกลุ่ม	21.681	2	4.336	1.520	.183
	ภายในกลุ่ม	1021.602	361	2.854		
	รวม	1043.283	363			
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ระหว่างกลุ่ม	5.939	2	1.188	.447	.816
	ภายในกลุ่ม	952.069	361	2.659		
	รวม	958.002	363			
การเพิกเฉยและการถอนตัว	ระหว่างกลุ่ม	79.824	2	15.965	5.247**	.000
	ภายในกลุ่ม	1089.209	361	3.042		
	รวม	1169.033	363			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	171.905	2	34.381	2.233	.051
	ภายในกลุ่ม	5511.776	361	15.396		
	รวม	5683.681	363			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสบการณ์ทำงานของพนักงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .051 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .000 น้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกัน

ส่วนด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .183 และ .816 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานในรายคู่ใดบ้าง ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัวแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 21 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

ประสบการณ์ทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	10 – 15 ปี	15 – 20 ปี	20 – 25 ปี	26 ปีขึ้นไป
		4.49	5.02	4.80	3.54	3.47	4.61
ต่ำกว่า 5 ปี	4.49	-	-.5290*	-.3119	.9496*	1.0214*	-.1273
			(.023)	(.317)	(.016)	(.037)	(.037)
5 – 10 ปี	5.02		-	.2170	1.4786**	1.5504**	.4017
				(.438)	(.000)	(.001)	(.424)
10 – 15 ปี	4.80			-	1.2615**	1.3333**	.1846
					(.003)	(.010)	(.734)
15 – 20 ปี	3.54				-	.0718	-1.0769
						(.899)	(.070)
20 – 25 ปี	3.47						-1.1487
							(.083)
26 ปีขึ้นไป	4.61						-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{x}$ = 4.49) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี ($\bar{x}$ = 5.02) และ 20 – 25 ปี ($\bar{x}$ = 3.47) โดยอยู่ในระดับต่ำกว่า ส่วน พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี ($\bar{x}$ = 4.49) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี ($\bar{x}$ = 3.54) โดยอยู่ในระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี ($\bar{x}$ = 5.02) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี ($\bar{x}$ = 3.54) และ 20 – 25 ปี ($\bar{x}$ = 3.47) โดยอยู่ในระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 – 15 ปี ($\bar{x}$ = 4.80) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี ($\bar{x}$ = 3.54) และ 20 – 25 ปี ($\bar{x}$ = 3.47) โดยอยู่ในระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานในระดับอื่น มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : รายได้ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F-Prob. น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05

ตาราง 22 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามรายได้

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	F-Prob
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	ระหว่างกลุ่ม	28.436	2	5.687	2.006	.077
	ภายในกลุ่ม	1014.847	358	2.835		
	รวม	1043.283	363			
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ระหว่างกลุ่ม	7.280	2	1.456	.548	.740
	ภายในกลุ่ม	950.728	358	2.656		
	รวม	958.008	363			
การเพิกเฉยและการถอนตัว	ระหว่างกลุ่ม	37.802	2	7.560	2.393*	.037
	ภายในกลุ่ม	1131.231	358	3.160		
	รวม	1169.033	363			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	93.245	2	18.649	1.194	.311
	ภายในกลุ่ม	5590.436	358	15.616		
	รวม	5683.681	363			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรายได้ของพนักงานกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One Way ANOVA (Analysis of Variance) เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .311 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .037 น้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกัน

ส่วนด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น พบว่ามีค่า F-Prob. เท่ากับ .077 และ .740 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้ทราบว่าพนักงานที่มีรายได้ในรายคู่ใดบ้าง ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัวแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) ปรากฏผลดังนี้

ตาราง 23 เปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามรายได้ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว โดยเปรียบเทียบเป็นรายคู่

รายได้	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 10000 3.62	10000 - 15000 4.95	15001 - 20000 4.78	20001 - 25000 4.33	25001 - 30000 4.65	มากกว่า 30000 4.04
ต่ำกว่า 10000	3.62	-	-1.3243* (.041)	-1.1517 (..078)	-.7083 (.290)	-1.0302 (.148)	-.4135 (.565)
10000 - 15000	4.95		-	.1726 (.456)	.6159* (.026)	.2941 (.419)	.9108* (.017)
15001 - 20000	4.78			-	.4434 (.125)	.1215 (.745)	.7382 (.059)
20001 - 25000	4.33				-	-.3218 (.424)	.2949 (.480)
25001 - 30000	4.65						.6167 (.200)
มากกว่า 30000	4.04						-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท ($\bar{x}$ = 3.62) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ 10,000 – 15,000 บาท ($\bar{x}$ = 4.95) โดยมีระดับต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนักงานที่มีรายได้ 10,000 – 15,000 บาท ($\bar{x}$ = 4.95) มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 บาท ($\bar{x}$ = 4.33) และ มากกว่า 30,000 บาท ($\bar{x}$ = 4.04) โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนพนักงานที่มีรายได้ในระดับอื่น มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ในด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

H_1 : สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระหลายตัว ที่มีผลต่อตัวแปรตามเพียงตัวเดียว โดยใช้สถิติความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ F-Prob. มีค่าน้อยกว่า .05 ซึ่งแสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม จึงต้องทำการทดสอบต่อไปว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกับตัวแปรตาม โดยพิจารณาค่า p เพื่อหาว่าค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (B) ของตัวแปรดังกล่าวที่มีผลต่อตัวแปรตามที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตาราง 24 เปรียบเทียบสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รายตัวแปร

ตัวแปร	B	Beta	t	p
ค่าคงที่	5.696	-	3.817**	.000
ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล	.212	.162	2.716**	.007
ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน	.124	.071	1.172	.242
ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ	.298	.212	3.234**	.001
F = 19.81 F-Prob. = .000** R^2 = .142				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตาราง 24 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่า มีค่า F-Prob. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยจะมีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม

สามารถเขียนเป็นสมการความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) ได้ดังนี้

$$Y = 5.696 + .212X_1 + .124X_2 + .298X_3$$

เมื่อ Y แทน พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

X_1 แทน สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล

X_2 แทน สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน

X_3 แทน สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เมื่อพิจารณาจากรายตัวแปร พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีค่า p เท่ากับ .001 รองลงมา คือ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล มีค่า p เท่ากับ .007 ซึ่งทั้งสองด้านมีค่า p น้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ส่วนด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน (B = .124) พบว่า มีค่า p เท่ากับ .242 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 นั่นคือ ไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) หมายความว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่า ทั้ง 2 ตัวแปร มีความสามารถในการอธิบายพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2 = .142) นั่นคือ สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ร้อยละ 14.20 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธ์ถดถอย (B) พบว่า ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีค่า B = .298 และด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล มีค่า B = .212 หมายความว่า ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ มากกว่า ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล โดยจะมีผลไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ มากกว่า ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ซึ่งจะมีผลไปในทิศทางเดียวกัน

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตามโครงการ Business Transformation ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบถึงบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พนักงานต้องสูญเสีย อาจเป็นในด้านผลประโยชน์ ความมั่นคง ความปลอดภัย หรืออาจเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคคล ย่อมจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) การที่สมาชิกขององค์การมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ย่อมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากบุคลากร คือปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของธนาคารในระยะยาว

ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงมีความสนใจศึกษาสาเหตุและพฤติกรรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคาร โดยมุ่งหวังเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการเข้าใจถึงปฏิกิริยาของพนักงาน และช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

ความมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ มี 5 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาส่วนบุคคลของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ 5) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 4,068 คน โดยพิจารณาจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane. 1970 : 580-581 อ้างใน เพ็ญแข แสงแก้ว. 2541 : 56) ความคลาดเคลื่อนในการเลือกตัวอย่างร้อยละ 5 จะได้กลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้จำนวน 364 คน และใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งชั้นภูมิพนักงานในสังกัดสำนักงานใหญ่ตามสาย/ฝ่าย จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิแบบตามความสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) การทดสอบความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้สถิติทดสอบ t–test และ

กรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One-Way Analysis of Variance) และ สถิติความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรอิสระที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน รายได้ และสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ส่วนตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้

พนักงานของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 364 คน เป็น เพศชาย 157 คน และเพศหญิง 207 คน ส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ระหว่าง 31 – 35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานที่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด 5 – 10 ปี และมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท

ตอนที่ 2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลรวมและรายข้อในด้าน จิตวิทยาส่วนบุคคล ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยจะมีความคิดเห็นว่า เกิดความรู้สึกที่ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นว่า กลัวการอธิบายและชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยจะมีความคิดเห็นว่า ได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย มีความคิดเห็นว่า มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นว่า เกิดความวิตกว่าจะเข้ากับผู้นำแบบใหม่ไม่ได้ เพราะตนเองเคยชินกับการปกครองบังคับบัญชาแบบเก่าๆ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยจะมีความคิดเห็นว่า กลัวการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย มีความคิดเห็นว่า มีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย และมีความคิดเห็นว่า กลัวการประเมินผลงานรูปแบบใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นเฉยๆ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ผลรวมและรายข้อในด้าน การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว

1. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย โดยรวมอยู่ในระดับไม่เคย โดยมีพฤติกรรมแสดงความข้องใจอย่างชัดแจ้ง เช่น โต้แย้งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับนานๆครั้ง และมีพฤติกรรมการทำงานช้าลงอย่างจงใจ แม้แต่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา ประท้วง นัดหยุดงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ แกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่เพื่อให้ใช้งานไม่ได้ มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น โดยรวมอยู่ในระดับไม่เคย โดยมีพฤติกรรมบ่น เมื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ท่านยุ่งยาก มีความถี่อยู่ในระดับนานๆครั้ง และมีพฤติกรรมทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง "ตามตัว" หรือการ "วางยา" คือสั่งให้ทำอะไรก็ทำอย่างนั้น แม้จะรู้ว่าบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยน หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหาย แกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และถ่วงเวลาในการทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งแกล้งปล่อยข่าวลือต่างๆ นานา เพื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับไม่เคย

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการเพิกเฉยและการถอนตัว โดยรวมอยู่ในระดับนานๆครั้ง โดยมีพฤติกรรมขยับขยายไปสู่หน่วยงานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับบางครั้ง และมีพฤติกรรมพยายามหลีกเลี่ยงที่จะนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีความถี่อยู่ในระดับนานๆครั้ง

4. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ โดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานมีพฤติกรรมอยู่ในระดับความถี่ไม่เคย

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและการถอนตัว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ และผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามเพศ เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิง มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เพศชายมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย แตกต่างกับเพศหญิง โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามอายุ เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่าพนักงานอายุต่ำกว่า 26 ปี 26 – 30 ปี 31 – 35 ปี 36 – 40 ปี 41 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุ ต่ำกว่า 26 ปี และกลุ่มอายุ 26-30 ปี โดยมีระดับต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานกลุ่มอายุ 31-35 ปี มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

4. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส และระดับบริหาร มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส และระดับบริหาร โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานประสบการณ์ทำงาน เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี 21 – 25 ปี และ26 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี และ 20 – 25 ปี อยู่ในระดับต่ำกว่า ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี อยู่ในระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 5 – 10 ปี มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี และ 20 – 25 ปี โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 – 15 ปี มีพฤติกรรมการการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงาน 15 – 20 ปี และ 20 – 25 ปี โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

6. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำแนกตามรายได้ เมื่อพิจารณาโดยรวมทุกด้าน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 – 15,000 บาท 15,001 – 20,000 บาท 20,001 – 25,000 บาท 25,001 – 30,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ 10,000 – 15,000 บาท โดยมีระดับต่ำกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พนักงานที่มีรายได้ 10,000 – 15,000 บาท มีพฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว แตกต่างกับ พนักงานที่มีรายได้ 20,001 – 25,000 บาท และ มากกว่า 30,000 บาท โดยมีระดับสูงกว่า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ผลการเปรียบเทียบสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ เมื่อพิจารณาโดยรวม พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม โดยพิจารณารายด้าน พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตัวแปรทั้ง 2 ตัวดังกล่าว สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ร้อยละ 14.20

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 27 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อที่	สรุปผลการทดสอบ	การทดสอบ
1.	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
2.	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
3.	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
4.	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
5.	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
6.	พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การต่างกัน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
7.	สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	
	7.1 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคลมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01	เป็นไปตามสมมติฐาน
	7.2 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01	เป็นไปตามสมมติฐาน

การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1.1 ในด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ทั้งนี้เพราะว่า พนักงานยังคงมีความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง เนื่องจากธนาคารขาดการอธิบาย และชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจน รวมทั้งไม่ได้สร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจให้แก่พนักงาน ถึงแม้ว่าพนักงานอาจจะเตรียมใจที่จะรับภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทั้งๆ ที่ไม่ทราบแน่ชัดว่าตัวเองจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ก็ตาม

1.2 ในด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ทั้งนี้เพราะว่า พนักงานยังคงมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ธนาคารนำมาใช้กับพนักงาน แต่ก็เป็นเพียงบางกลุ่ม/บางคนเท่านั้น ยังไม่ประสบผลเท่าที่ควร ถึงแม้ว่าพนักงานจะเกิดความกลัวสูญเสียเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคย และกลัวการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ๆ บ้าง ซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ ที่จะต้องใช้เวลาในการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ๆ แต่ไม่นานนัก

1.3 ในด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ทั้งนี้เพราะว่า ธนาคารมีการปรับปรุงที่ทำงาน ทำให้สภาพการทำงานดีขึ้น แต่ในด้านของตัวงานพนักงานยังคงกลัวความยุ่งยากในการทำงาน กลัวการประเมินผลรูปแบบใหม่ และกลัวผลตอบแทนที่ได้รับจะต่ำกว่าที่เคยได้รับ ซึ่งในด้านของตัวงาน ถือว่าเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ เมื่อพนักงานไม่เข้าใจว่าจะต้องทำงานอะไร และอย่างไร ได้รับการประเมินผลงานรูปแบบใด และผลตอบแทนที่ได้รับจะเป็นอย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและรายได้ที่จะได้รับ ถึงแม้ว่า พนักงานจะมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ได้ก็ตาม

ซึ่งสอดคล้องกับ สมบูรณ์เกียรติ เกษมสุวรรณ (2537-2538 : 76) ได้กล่าวว่า ผลกระทบต้านสังคมต่อพนักงานที่ศึกษาได้ในครั้งนี้ ประกอบด้วย ความไม่มั่นใจว่าตนเองจะมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับเอกชน ความไม่มั่นคงในด้านสวัสดิการ กลัวการถูกเลิกจ้าง

วาสนา ขวัญใจ (2539 : 77-85) ได้กล่าวว่า ผลกระทบโดยหลักที่จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือ ความรู้ ความมั่นคงในการทำงาน

และ ฐิติ เลิศสัจญาณ (2531 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวว่า การไม่เห็นด้วยกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ เกิดจากปัจจัยหลายประการ คือ ความไม่รู้ ไม่เข้าใจในงานและหน้าที่ ความเคยชินในการปฏิบัติงานแบบเดิม ความไม่พร้อมของบุคลากรในระดับต่างๆ การไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงอำนาจและหน้าที่

2. ด้านพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานที่จำแนกตามเพศต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เพศชายจะมีพฤติกรรมการต่อต้านด้านนี้มากกว่าเพศหญิง เนื่องจากเพศชายจะมีพฤติกรรมก้าวร้าว รุนแรง มากกว่าเพศหญิง

ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการเพิกเฉยและถอนตัว พนักงานที่มีอายุมาก (อายุ 41 ปีขึ้นไป) จะมีพฤติกรรมการต่อต้านด้านนี้น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย (อายุต่ำกว่า 26 ปี – 35 ปี) เนื่องจากพนักงานที่อายุมากต้องการที่จะทำงานอยู่กับธนาคารต่อไป และไม่รู้จะขยับขยายไปไหน

และพบว่าพนักงานที่มี ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านการเพิกเฉยและถอนตัว พนักงานระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานน้อย และรายได้ต่ำ จะมีพฤติกรรมการต่อต้านด้านนี้มากกว่าพนักงานระดับหัวหน้างาน/อาวุโส และระดับบริหาร มีประสบการณ์ทำงานมานาน และรายได้สูง เนื่องจากความก้าวหน้าและความมั่นคงในหน้าที่การงานของพนักงานระดับหัวหน้างาน/อาวุโส และระดับบริหาร มีประสบการณ์ทำงานมานาน และรายได้สูง จะมีมากกว่า ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงานน้อย และรายได้ต่ำ จะหาโอกาสและความก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยขยับขยายไปยังหน่วยงานอื่น

ส่วนพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน

3. ด้านสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง ไม่ทราบแน่ชัดว่าตัวเองจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง ความไม่รู้ ไม่เข้าใจในงานและหน้าที่ ความไม่มั่นคงในด้านสวัสดิการ กลัวการถูกเลิกจ้าง ซึ่งสาเหตุต่าง ๆเหล่านี้เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ซึ่งสอดคล้องกับ ณัฐธยาน์ ตรีผลา (2541 : 88-177) ที่ได้กล่าวว่า กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการใช้การติดต่อสื่อสาร(ประชาสัมพันธ์) เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงานในระดับมาก และ วาสนา ขวัญใจ (2539 : 77-85) ได้กล่าวว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีทัศนคติในระดับปานกลางต่อผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูป ยกเว้นการเข้า-ออกจากงานจะมีผลกระทบมาก เพราะไม่แน่ใจในสถานการณ์ภายหลังการเปลี่ยนแปลงว่าจะมีลักษณะอย่างไร

จากข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า สาเหตุส่วนใหญ่ที่พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ นั้น เกิดจากความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านของผลประโยชน์ที่จะได้รับ ความยุ่งยากในการทำงาน การประเมินผล และผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งสาเหตุดังกล่าว มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยสาเหตุด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เนื่องจาก พนักงานได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อยู่ในระดับมาก แสดงว่า ธนาคารใช้กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่สาเหตุอื่นๆ ก็ยังมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านองค์การ โดยเฉพาะด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยผู้บริหาร จะพบว่า ไม่มีบุคคลใดที่แสดงความข้องใจอย่างเปิดเผย หรือแสดงให้เห็นถึงการต่อต้าน แต่การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่สามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าบุคคลพยายามหลีกเลี่ยง ที่จะเอาตัวเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยในระยะแรกบุคคลจะเฉยเมย

ขวัญและกำลังใจถดถอยลง คับแค้นใจ และเมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ สร้างความยุ่งยากและอึดอัดใจขึ้นเรื่อยๆ จะทำให้บุคคลขยับขยายไปสู่งานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียต่อผลผลิตขององค์การได้ เพราะว่าได้สูญเสียบุคคลที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ มีทักษะและความชำนาญงานสูง และมีคุณค่าไป

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัย

จากผลการวิจัย พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนี้

1. ธนาคารควรใช้กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างต่อเนื่อง

2. ธนาคารควรเพิ่ม/ใช้ กลยุทธ์การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจ และการใช้การติดต่อสื่อสาร(ประชาสัมพันธ์) ให้มากขึ้น ซึ่งช่วยลดความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และลดความกลัวและความกลุ้มใจต่างๆ ที่เป็นสาเหตุให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. ฝ่ายการพนักงาน/ผู้บริหาร ควรเจรจา จูงใจ และรักษาไว้ ซึ่งพนักงานที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ไม่ให้ขยับขยายไปสู่งานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากธนาคาร โดยต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของพฤติกรรมการต่อต้านดังกล่าว เพื่อเป็นแนวทางในการเจรจาต่อรอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ แยกด้านการเพิกเฉยและถอนตัวออกจากกัน เพื่อจะได้ทราบว่า พนักงานมีพฤติกรรมด้านไหนมากกว่ากัน จะได้หาทางแก้ไขได้อย่างถูกต้องยิ่งกว่าเดิม

2. ควรศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยเน้นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดภาคนครหลวง หรือ ต่างจังหวัด เพื่อจะได้พิจารณาครอบคลุมทั้งธนาคารกรุงเทพ

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างกลุ่มอุตสาหกรรมธุรกิจธนาคาร เพื่อเป็นการหาข้อแตกต่างและเพื่อเป็นการประเมินถึงความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจของบริษัท

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

"กลยุทธ์เอาชนะการต่อต้าน," (2533, มิถุนายน-กรกฎาคม). ***คลังสมอง***. 21(82) : 126-129.

กัลยา วานิชบัญชา. (2544). ***การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชั่น 7 - 10***. กรุงเทพฯ : หจก. ซี เค แอนด์ เอส โฟโต้สตูดิโอ.

_____. (2545). ***หลักสถิติ***. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2522). ***การพัฒนาองค์กร***. เอกสารประกอบการฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543, กุมภาพันธ์-มีนาคม). " การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง," ***วารสารเพิ่มผลผลิต***. 3(39) : 55-63.

"ชาติศิริ โสภณพนิช นักการเงินแห่งปี 2544," (2544, ธันวาคม). ***การเงินการธนาคาร***. 20(236) : 161-167.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2545). ***กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ***. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ณัฐยาน์ ตรีผลา. (2542). ***กลยุทธ์การลดพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงาน เมื่อนำการรื้อปรับระบบองค์การมาใช้ : ศึกษาเฉพาะกรณี บมจ. ธนาคารกสิกรไทย***. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารองค์การ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

ดิน ปรัชพฤทธิ์. (2532). ***พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ***. พิมพ์ครั้งที่ 6. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ถาวร เยาวขันธ์. (2534-2535). ***การแปรรูปรัฐวิสาหกิจการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย***. รายงานการวิจัย วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ภาครัฐร่วมเอกชน.

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2540-2544). ***รายงานประจำปี 2540-2544 / ภาษาไทย***. กรุงเทพฯ : บริษัท โรงพิมพ์กรุงเทพ (1984) จำกัด.

ธีรนุศ กริชพิพรรธ. (2536). ***การศึกษาการสื่อสารในองค์การ ในฐานะที่เป็นสาเหตุของการประท้วงของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิค***. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (สื่อสารมวลชน). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

นิธิศ ทองสอาด. (2537). ***การเปลี่ยนแปลงองค์การเชิงกลยุทธ์ : ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน***. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

เนาวรัตน์ แย้มแสงสังข์. (2542). ***แนวคิดและกลยุทธ์ในการปรับระบบองค์การ***. กรุงเทพฯ : บริษัท การศึกษา จำกัด.

บุญชม ศรีสะอาด. (2535). ***การวิจัยเบื้องต้น***. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ปกรณ์เกล้า พลพิลา. (2536). ***กระบวนการกำหนดนโยบาย : ศึกษากรณีเขื่อนปากมูล***. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (นโยบายและการวางแผนสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

ประคอง กรรณสูต. (2538). ***สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์***. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประพนธ์ สุริวงษ์. (2536). ***ปัญหาการนำแผนวิสาหกิจไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีธนาคารออมสิน***. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (นโยบายและการวางแผนสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

ผุสดี รุมาคม. (2529, กรกฎาคม – กันยายน). " จะเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร," ***วารสารนักบริหารธุรกิจ***. 10(39) : 68.

พยอม วงศ์สารศรี. (2538). ***องค์การและการจัดการ***. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด

พสุ เดชะรินทร์. (2537, กันยายน). " การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกับการทำ Reengineering," ***วารสารจุฬาลงกรณ์ปริทัศน์***. 16(189) : 1.

พัฒนิจ โกญจนาท. (2539). ***การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมการศึกษานอกโรงเรียน***. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2538). ***วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์***. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดลองทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ภิรมยา อินทรกำแหง. (2533, มิถุนายน). " การเปลี่ยนแปลงในองค์การ," ***สารพัฒนาหลักสูตร*** 10(6) : 29.

มัลลิกา ต้นสอน. (2543). ***กลยุทธ์ธุรกิจ***. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ยุดา รักไทย. (2543). ***การบริหารความเปลี่ยนแปลง***. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

รัชฎา ปรีชาวุฒิ. (2539). ***กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)***. วิทยานิพนธ์ นศ.ม. (การประชาสัมพันธ์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วาสนา ขวัญใจ. (2539). ***ผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย***. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

วิจิตร วรุตบางกูร. (2531, มีนาคม). " วิธีเผชิญกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง," ***คุรุปริทัศน์***. 13(159) : 54-55.

วิชัย ผลมูล. (2531). ***การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในฐานะเป็นเครื่องมือประการหนึ่ง ในการแก้ปัญหารัฐวิสาหกิจ***. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (นโยบายและการวางแผนสังคม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกริก. ถ่ายเอกสาร.

วิชัย โถสุวรรณ. (2535). ***ความลับขององค์การ***. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด.

ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2543). ***การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์***. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. (2539). ***องค์การและการจัดการ***. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.

สมบูรณ์เกียรติ เกษมสุวรรณ. (2537-2538). ***การแปรรูปบริษัทขนส่ง จำกัด เป็น มหาชน***. รายงานการวิจัยหลักสูตรป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน.

สมพงศ์ วสุประสาท. (2532). ***การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)***. เอกสารวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวีการ. (2536). ***การบริหาร***. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

_____. (2539). ***ทฤษฎีองค์การ***. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.

สุโขทัยธรรมาธิราช,มหาวิทยาลัย. (2535). ***การเปลี่ยนแปลงองค์การ***. เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการงานบุคคล หน่วยที่ 8 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2541). ***องค์การและการเปลี่ยนแปลง***. เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจ หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุนันทา เลาหนันท์. (2531). ***การพัฒนาองค์การ***. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา.

อรุณ รักธรรม. (2522). ***การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง***. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____. (2525). ***ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่***. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

เอกสารประกอบโครงการพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)/ภาษาไทย. กรุงเทพฯ : เอกสารโรเนียว.

อัจฉริยา พึ่งปาน. (2539). ***การยอมรับในกระบวนการรื้อปรับระบบของงาน : กรณีธนาคารกสิกรไทย สาขาสนามเป้า***. ภาคนิพนธ์ พ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

Griffin, Ricky W. (1996). ***Management***. 5th ed. : Houghton Miffin Company.

Greenberg, Jerald. (1996). ***Managing Behavior in Organization***. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

http://www.bangkokbank.com.

http://www.SiamHR.com.

John, Garry. (1996). ***Organizational Behavior Understanding and Managing Life at Work***. 4th ed. New York : Harper Collins College Publishers.

John Storey. (1997). ***International Case in Human Resource and Change Management***. : Becon Books.

Kathryn M. Bartol and David C. Martin. ***Management***. 2nd ed. London. : Mc Graw-Hill International.

Keith Davis and John W. Newstrom. (1985). ***Human Behavior at Work : Organizational Behavior***. 7th ed. Singapore : Singapore National Printers (Pte) Ltd.

Kotter, John P. and Schlesinger, Leonard A. (1991). **Management *of Change Choosing Strategies for Change***. 11th ed. Boston : President and Fellows of Havard College.

Mclenan, Roy. (1989). ***Managing Organizational Change***. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Moorhead, Gregory. and Griffin, Ricky W. (1995). ***Organization Behavior Managing People and Organizations***. 4th ed. Boston : Houhton Company.

O'Conner, Carol A. (1993). ***The Handbook for Organization Change Strategy and Skill for Trainer and Developers***. London. : Mc Graw-Hill International.

Paul Strebel. (1996, May-June). "Why do Employees Resist Change?," ***Harvard Business Review***. 74(3) : 86-92.

Robbins, Stephen P. (2001). ***Organizational Behavior***. New Jersey. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey. (2001, November). "The Real Reason People Won't Change," ***Harvard Business Review***. 73(10) : 85-92.

Schermerhorn, John R. Hunt, Jr., James G. and Osborn, Richard N. (1987). ***Organization Behavior***. New York. : Business Publication, Inc.

Sreauso and Sayles's. (1980). ***Behavioral Strategies for Managers***. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Taro Yamane. (1970). ***Statistic an Introductory analysis***. 2nd ed. Tokyo : John Weatherhill.

Zikmund, W.G. (2000). ***Exploring Marketing Research***. 7th ed. New York : The Dryden Press.

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การวิเคราะห์แบบสอบถาม
การหาค่าความเชื่อมั่นรายข้อและโดยรวมของแบบสอบถาม

ชุดที่.....

แบบสอบถามพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

<u>คำชี้แจง</u>

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัย และจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

<u>แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ส่วน คือ</u>

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2.1 ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล

2.2 ด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน

2.3 ด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3.1 พฤติกรรมการต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

3.2 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

3.3 พฤติกรรมการเพิกเฉยและการถอนตัว

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย **X** ในช่อง ☐ หรือเติมคำในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ อนุปริญญาหรือต่ำกว่า
☐ ปริญญาตรี
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับตำแหน่งงาน

☐ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (ชั้นตรี – เอก)
☐ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าหน่วย/อาวุโส (ชั้นพิเศษ)
☐ เจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

5. ประสบการณ์ทำงาน _____ ปี

6. รายได้ต่อเดือน

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท
☐ 10,000 – 15,000 บาท
☐ 15,001 – 20,000 บาท
☐ 20,001 – 25,000 บาท
☐ 25,001 – 30000 บาท
☐ มากกว่า 30,000 บาท

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ปัจจัยต่อไปนี้เป็นสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<u>จิตวิทยาส่วนบุคคล</u> 1. ท่านกลัวการเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระหน้าที่งานของท่านให้เพิ่มขึ้น					
2. ท่านไม่เห็นว่าตัวท่านจะได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในครั้งนี้					
3. ท่านกลัวการอธิบายและชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจน					
4. ท่านกลัวว่าอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ จะละลายหายไปกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
5. ท่านเกิดความรู้สึกที่ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นกว่าเก่าหรือเลวลง					
<u>ความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน</u> 6. ท่านกลัวสูญเสียเพื่อนร่วมงานที่คุ้นเคย					
7. ท่านกลัวการปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ๆ					
8. ท่านมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
9. ท่านได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน					
10.ท่านเกิดความวิตกว่าจะเข้ากับผู้นำแบบใหม่ไม่ได้ เพราะตนเองเคยชินกับการปกครองบังคับบัญชา แบบเก่าๆ					
<u>หลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ</u> 11. ท่านเกรงว่า วิธีการใหม่หรือระบบใหม่ จะเพิ่มความยุ่งยากสับสนในการทำงานมากขึ้น					
12. ท่านกลัวว่า ความสามารถของท่านไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในงานใหม่ได้					
13. ท่านมีสภาพการทำงานที่ดีขึ้น					
14. ท่านกลัวการประเมินผลงานรูปแบบใหม่					
15. ท่านกลัวการฝึกอบรมเกี่ยวกับงานใหม่					
16. ท่านกลัวผลตอบแทนใหม่ที่จะได้รับต่ำกว่าที่เคยได้รับ					

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ท่านแสดงพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ บ่อยครั้งเพียงใด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ	ระดับความถี่				
	บ่อยครั้งมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	นานๆครั้ง	ไม่เคย
การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย 1. ท่านแสดงความข้องใจอย่างชัดแจ้ง เช่น โต้แย้งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
2. ท่านทำงานช้าลงอย่างจงใจ แม้แต่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา					
3. ท่านประท้วง นัดหยุดงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
4. ท่านแกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่เพื่อให้ใช้งานไม่ได้					
การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น 5. ท่านแกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และถ่วงเวลาในการทำการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
6. ท่านแกล้งปล่อยข่าวลือต่างๆ นานา เพื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
7. ท่านจะบ่น เมื่อการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ท่านยุ่งยาก					
8. ท่านทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่าง "ตามตัว" หรือการ "วางยา" คือสั่งให้ทำอะไรก็ทำอย่างนั้น แม้จะรู้ว่าบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยน หรืออาจก่อให้เกิดความเสียหาย					
การเพิกเฉยและการถอนตัว 9. ท่านพยายามหลีกเลี่ยงที่จะนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
10. ท่านคิดที่จะขยับขยายไปสู่หน่วยงานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากองค์การ					

การวิเคราะห์แบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ โดยทดสอบหาความเชื่อมั่นรวม โดยวิธีการของ Conbach โดยทดลองแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย จำนวน 40 ราย ทดสอบแบบสอบถามในส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่วัดความคิดเห็นของพนักงาน ที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำนวน 16 ข้อ และส่วนที่ 4 เป็นคำถามที่พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำนวน 10 ข้อ ดังนี้

จากการทดสอบแบบสอบถามจำนวน 25 ข้อ แสดงค่าความเชื่อมั่นรายข้อ (Item Analysis) ดังนี้

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นรายข้อ (Item Analysis)

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

ข้อที่	Mean	Std Dev	Cases
1	2.8500	1.1668	40.0
2	2.9000	1.1048	40.0
3	2.2750	.7506	40.0
4	2.6000	1.0573	40.0
5	3.4250	1.0595	40.0
6	2.8500	1.1886	40.0
7	2.6000	1.0077	40.0
8	3.7000	.6485	40.0
9	3.6000	.5454	40.0
10	2.4750	1.0857	40.0
11	3.0250	1.2087	40.0
12	2.6750	1.1633	40.0
13	3.6000	.5454	40.0
14	2.8500	1.1447	40.0
15	4.0750	.7870	40.0
16	3.3250	1.0715	40.0
17	2.1750	1.0099	40.0
18	1.6000	.8712	40.0
19	1.1000	.4961	40.0
29	1.0500	.3162	40.0
21	1.1000	.4414	40.0
22	1.1250	.5158	40.0
23	2.2750	.9604	40.0

24	1.6750	.9971	40.0
25	2.0500	1.2184	40.0
26	2.8500	1.0754	40.0

แสดงความเชื่อมั่นรวม (Reliability) ของแบบสอบถามได้ดังนี้

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 26

Alpha = .8817

จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด (26 ข้อ) ได้ค่า Alpha = .8817 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่นำมาทดสอบมีค่าความเชื่อมั่นในเกณฑ์สูง

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
หนังสือขอความอนุเคราะห์
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร. 5731, 5618

ที่ ทม 1012/0052 **วันที่** 3 มกราคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัลลภ ลำพาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ศุภิญญา ดัชณาภิรมย์ และ อาจารย์วรางคณา อดิศรประเสริฐ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถามให้ นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์นภาภรณ์ หะวานนท์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ ทม 1012/ ๒๒๑๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๖ กุมภาพันธ์ 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำสารนิพนธ์ เรื่อง "พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่" โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์วัลลภ ลำพาย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้พนักงานที่ปฏิบัติงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ ตอบแบบสอบถามพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2546

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี ได้เก็บข้อมูลในการทำสารนิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์นภาภรณ์ หะวานนท์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
โทร. 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ : ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 02-2301972 มือถือ 09-1300117

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. อาจารย์ ดร. ศุภิญญา ดัชณาภิรมย์	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร. วรางคณา อดิศรประเสริฐ	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี
วันเดือนปีเกิด	20 พฤษภาคม พ.ศ. 2517
สถานที่เกิด	อำเภอปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1895 ถ.พระราม 4 แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	งานตรวจสอบข้อมูล สายตรวจสอบและควบคุม ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 333 ถ.สีลม แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2530	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนนนทรีวิทยา
พ.ศ. 2533	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนดรุณพิทยา
พ.ศ. 2537	บัญชีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2545	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.314
พ252พ
ส.3

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวพรเพ็ญ ทรัพย์มณี

10 ต.ค. 2546

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2546

ห 226090

พรเพ็ญ ทรัพย์มณี. (2546). *พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัลลภ ลำพาย.

การวิจัยในครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในด้าน การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการเพิกเฉยและถอนตัว รวมทั้งสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และ รายได้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ จำนวน 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้ทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31 – 35 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ มีประสบการณ์ทำงาน 5 –10 ปี และมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวม อยู่ในระดับน้อยที่สุด และมีความคิดเห็นที่มีต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล และด้านหลักเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ปัจจัยอื่นๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ ที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย เป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งควรพิจารณาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการต่อต้านของพนักงาน โดยเฉพาะ พฤติกรรมการเพิกเฉยและถอนตัว โดยใช้ กลยุทธ์การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสร้างความมั่นคงทางด้านจิตใจ และการใช้การติดต่อสื่อสาร (ประชาสัมพันธ์) ให้มากขึ้น ซึ่งช่วยลดสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านจิตวิทยาส่วนบุคคล รวมทั้งควรเจรจา จูงใจ และรักษาไว้ ซึ่งพนักงานที่มีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ไม่ให้ขยับขยายไปสู่งานส่วนอื่นๆ หรือลาออกไปจากธนาคาร ซึ่งจะส่งผลต่อผลผลิตขององค์การได้

The Organizational Change-resistant Behaviour of Bangkok Bank Public Company Limited Employees in the Head Office

AN ABSTRACT

BY

MISS PORNPEN SUBMANEE

Presented in Partial fulfillment of the requirement
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
May 2003

Pompen Submanee. (2003). *The Organizational Change-resistant Behaviour of Bangkok Bank Public Company Limited Employees in the Head Office*. Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor: Asst. Prof. Dr. Wanlop Lumpai

The objectives of the research were to study and analyze the organizational change-resistant behavior of Bangkok Bank Public Company Limited employees working in the head office. It focused on the open and direct resistance, the close and indirect resistance, the ignorance and withdrawal throughout the causes. The factors are classified by genders, age, education, job position, experience, and income.

With the sample size of 364 employees of the Bank, the data was collected by questionnaires and then analyzed by using Statistic Package. The statistics used in data analysis were percentage, mean, standard deviation, difference analysis using t-test and one-way variation analysis and multiple regression.

According to the result of the research, it was found that the employees were females more than males, obtain bachelor's degree education, working in operational job ranking position, 5 –10 years working experience, and had 10,000 – 15,000 bath monthly income. They had the organizational change-resistant behavior at least level. Their opinion toward the organizational change-resistant causes was at moderate level.

As the hypothesis testing, it was found that the organizational change-resistant causes in aspect of individual psychology and organizational changing logic affected the organizational change-resistant behavior. The statistically significant different was 0.01. Other factors such as genders, age, education, job position, experience, and income had no different effect in the organizational change-resistant behavior.

Recommendations based on this research could be used for a successful human resource management by reducing resistance to change. The Bank should concern on the employees' change-resistant behavior especially in aspect of ignorance and withdrawal. To reduce the organizational change-resistant causes in aspect of individual psychology, the methods could be education, training, stress management and communication. Including negotiation, motivation, and keeping employees who have experience, knowledge and capability so they do not move to other departments or resign. And that will affect the organization productivity.