

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาความพร้อมในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) มาใช้ในบริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด โดยผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีต่างๆ โดยแบ่งเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service)

2.1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

2.1.3 วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

2.1.4 บทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

2.1.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.1.6 ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

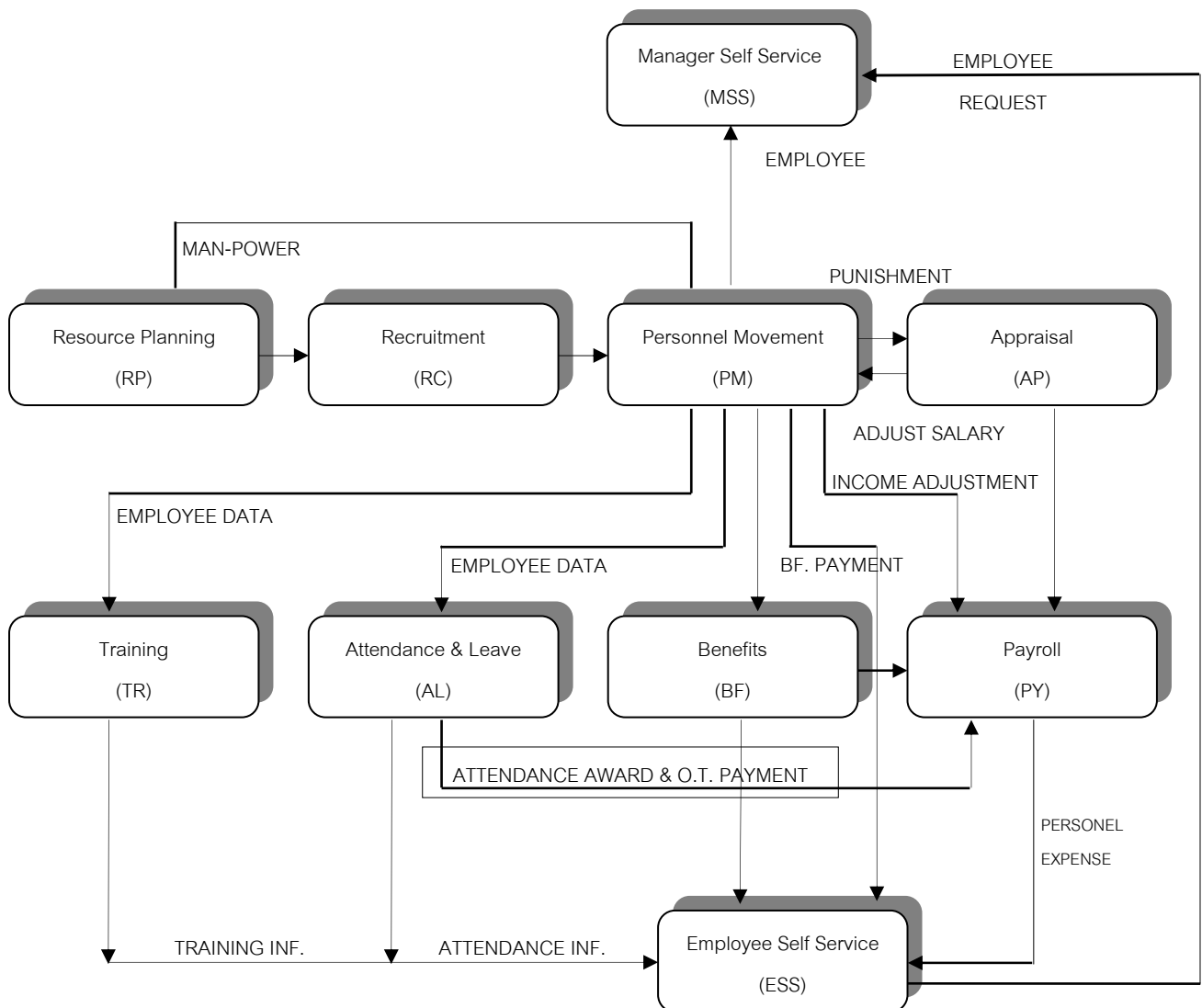
#### 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

##### 2.1.1 ระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service)

ระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานบริหารงานบุคคล (HRMS) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการจัดเก็บข้อมูลของพนักงานและช่วยผู้บริหารในการวิเคราะห์และวางแผนต่าง ๆ เกี่ยวกับงานทางด้านบริหารงานบุคคลทั้งหมด โดยมีโครงสร้างของระบบบริหารงานบุคคล ดังนี้

ภาพที่ 2.1  
โครงสร้างของระบบบริหารงานบุคคล



ระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง (Employee Self Service) เป็นระบบที่ช่วยในการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ของพนักงานได้ด้วยตนเอง เช่น สอบถามข้อมูลเงินเดือน, สอบถามข้อมูลส่วนตัว หรือ ของบริษัท, สอบถามข้อมูลการมาทำงานของพนักงาน รวมถึงการบันทึกคำร้องต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นระบบที่ช่วยลดงานของฝ่ายบุคคลในการให้บริการต่าง ๆ แก่พนักงานได้

หน้าที่หลักของระบบงาน ระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเองได้ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยในการทำงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

#### ข้อมูลพนักงาน

- สามารถสอบถามรายละเอียดเงินเดือน/ส่วนหัก (Pay slip) เงินสะสมกองทุน สถานะภาพการเสียภาษีของตนเองและรายละเอียดการคำนวณภาษีได้
- สามารถสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ของตนเองทั้งหมด เช่น ข้อมูลส่วนตัว, หนี้สินค้างชำระ, รายละเอียดการประกัน Employee Career Plan, Competency Gap Analysis, สวัสดิการที่มีสิทธิเบิก รายละเอียดลักษณะของงาน และผลการประเมิน
- สามารถสอบถามประวัติต่างๆ เช่น ประวัติการเคลื่อนไหว / ขึ้นเงินเดือน, ประวัติการกระทำผิด, ประวัติการเข้าอบรม, ประวัติการขอสวัสดิการ, ประวัติการประเมินผล เป็นต้น
- สามารถสอบถามข้อมูลอื่น ๆ เช่น ระเบียบบริษัท, รายละเอียด Job Description, โครงสร้างองค์กร, คำสั่งการเคลื่อนไหวต่าง ๆ, ความรู้ทั่วไป, เบอร์โทรศัพท์ที่ติดต่อได้ของพนักงาน และรายชื่อพนักงานใหม่
- สามารถสอบถามข้อมูลเวลาการทำงาน เช่น ปฏิทินวันหยุดของบริษัท, ประวัติการลาหยุดงาน, สิทธิการลาคงเหลือ, ตารางเวลาทำงาน, รายละเอียดเวลาเข้า-ออก และการทำ OT เป็นต้น
- สามารถเรียกดูหรือสอบถามรายละเอียดค่าตอบแทน และส่วนหักต่าง ๆ ของตนเองได้ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงกะ, ค่าล่วงเวลา, ค่าเบี้ยขยัน, ส่วนหักเนื่องจากขาดงาน, ส่วนหักเนื่องจากลาเกินกำหนด
- สามารถสอบถามตารางเวลาฝึกอบรมประจำปี และรายละเอียดการจัดอบรมของแต่ละหลักสูตรได้

#### การบันทึกคำร้อง

- สามารถบันทึกรายละเอียดการขอเบิกค่ารักษาพยาบาล, สวัสดิการต่าง ๆ , ขอเบิกเงินกู้ รวมถึงสามารถสอบถามสถานะ การอนุมัติได้ด้วยตนเอง

- สามารถบันทึกคำร้อง ขอนหนังสือรับรอง หรือขอโอนย้ายหน่วยงาน หรือขอเปลี่ยนแปลงข้อมูลต่าง ๆ ของตนเอง รวมถึงการแก้ไขอัตราสะสมกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ
- สามารถบันทึกใบลา รวมถึงการตรวจสอบสิทธิการลาคงเหลือ และประวัติการลาหยุดงาน
- สามารถบันทึกคำร้องเรียนต่าง ๆ, คำขออนุมัติเพื่อเปลี่ยนแปลงตารางเวลาทำงาน หรือเวลาเข้าออกจริง หรือคำขออนุมัติเพื่อเข้าฝึกอบรม
- สามารถบันทึกคำร้องขอลาออก พร้อมบันทึก Exit Interview, คำร้องขออนุมัติจ้างงาน, จองห้องประชุมและทรัพย์สินต่างๆ รวมถึงคำร้องขอค่าเดินทาง
- สามารถบันทึกผลการปฏิบัติงาน (KPI), บันทึกการสมัครภายในสำหรับตำแหน่งว่าง

## 2.1.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อต้องการให้เทคโนโลยีนั้นเข้ามาช่วยลดกระบวนการทำงานและลดข้อผิดพลาดในการทำงาน แต่เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์กรที่มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้แล้วพบว่า ยังเกิดปัญหาอย่างมากในการทำงานอันเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยี Whittaker (1999, p.23) ได้ศึกษาถึงสาเหตุหรือปัจจัยที่ทำให้เกิดความผิดพลาดจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จากการวิจัยพบว่ามีสาเหตุหลัก 3 ประการดังนี้

1. การขาดการวางแผนที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวางแผนจัดการในเรื่องความเสี่ยงจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากความผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย ดังนั้น เรื่องการวางแผนทางด้านความเสี่ยงจึงจำเป็นอย่างยิ่งกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เพราะมีการลงทุนสูง และอาจเกิดความผิดพลาดได้มากเช่นกัน
2. การนำเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมมาใช้งาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจหรืองานที่องค์กรดำเนินอยู่ หากเลือกใช้เทคโนโลยีที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรแล้ว อาจทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา และเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็นอีกด้วย
3. การขาดการจัดการหรือสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง การที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้งานในองค์กรนั้น การได้รับความมั่นใจและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะส่งต่อการทำงานของพนักงาน อันจะทำให้การนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ หากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว จะส่งผลกระทบต่อแรงผลักดันในการทำงานของพนักงาน ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น Richard H. Hall (1991, p.193) ได้ให้นิยามไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ หรือจากสภาพเทคโนโลยีที่ใช้ อยู่ให้มีความแตกต่างไปจากเดิม” หรืออาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ ความพยายามที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถวางแผนต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและบริบทต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการเปลี่ยนแปลงในโอกาสต่อไป โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Robert Kreitner and Angelo Kinichi, 2001, p.659-p.663) (ดังภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง)

1. ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยต่างๆ ทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือความต้องการของผู้บริโภค การแข่งขันทางธุรกิจ สภาพการตลาด และคู่แข่งรายใหม่ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจัยจากภายนอกที่ส่งผลกระทบโดยรวมกับองค์กร มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- ปัจจัยทางประชากร (Demographic Characteristic) ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ ทักษะ และการย้ายถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรโดยตรง เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยจะมีผลกระทบต่อผลงานระดับองค์กรในที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ โดยเฉพาะสภาพองค์กรในปัจจุบันที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความหลากหลายตามปัจจัยดังกล่าว ซึ่งบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างมากในการบริหารงาน ถ้าให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจที่ดี มีความผูกพันกับงานและองค์กร จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

- ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology advancements) เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะในปัจจุบันและอนาคต ทุกองค์กรต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ เพื่อการปรับปรุงการผลิตและการให้บริการ ซึ่งจะมีการนำมาประยุกต์ใช้ในหลายรูปแบบ

- ปัจจัยการตลาด (Market change) จากสภาวะทางเศรษฐกิจพบว่า ด้านการตลาดจะมีคู่แข่งขึ้นรายใหม่เกิดขึ้น ความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลาย เศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ เป็นผลมาจากปรากฏการณ์ที่เรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการเชื่อมโยงและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น

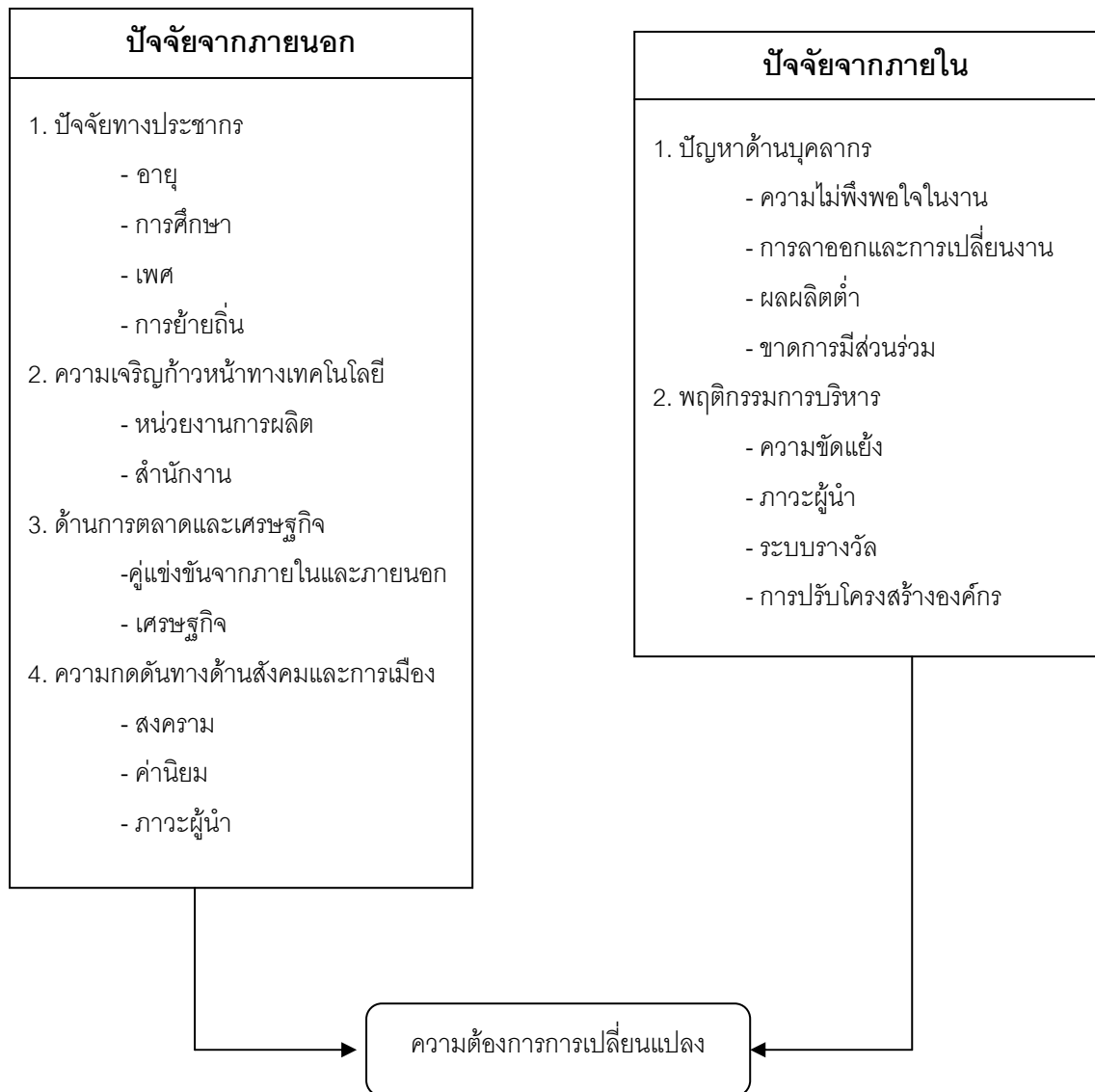
- ความกดดันทางด้านสังคมและการเมือง อันได้แก่ สงครามที่เกี่ยวกับเรื่องค่านิยมหรือเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดจากการจัดการภาครัฐแบบดั้งเดิมมาสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายใน หมายถึง สิ่งที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายใน ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือการรวมอำนาจ การรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น พลังจากภายในที่ส่งผลกระทบโดยรวมกับองค์กร ซึ่งมีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

- ปัญหาด้านบุคลากร โดยบุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิคการบริหาร นอกจากนี้แล้วพฤติกรรมของบุคคลยังยากต่อการคาดเดา ปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในงาน การลาออกและการเปลี่ยนงาน และการขาดการมีส่วนร่วม เป็นต้น

- พฤติกรรมการบริหาร เป็นเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านนี้ที่สำคัญได้แก่ ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ ระบบรางวัล และการปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

ภาพที่ 2.2  
ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

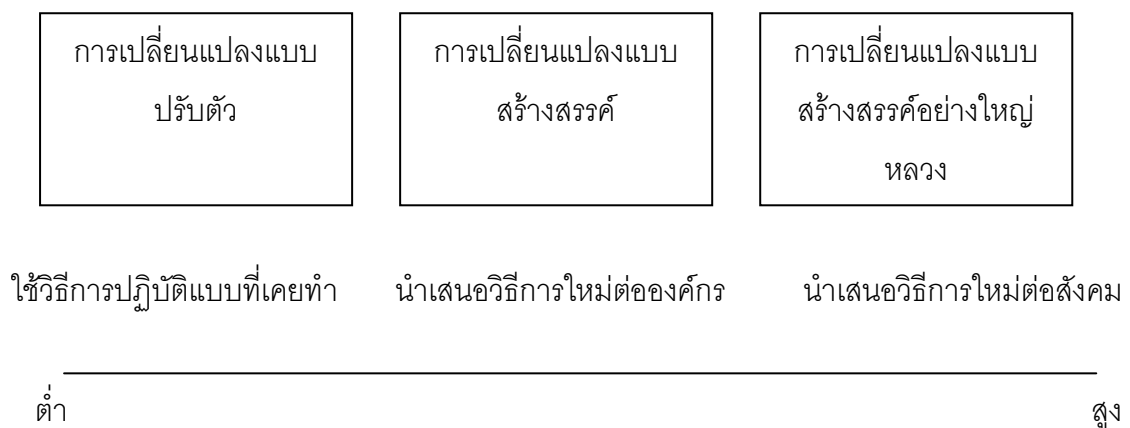


ที่มา: Robert Kreitner and Angelo Kinichi (2001, p.659)

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ทุกองค์กรจะต้องประสบไม่ว่าจะเป็นองค์กรประเภทไหน (ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน) หรือขนาดใดก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแทบทั้งสิ้น ไม่มากก็น้อย แล้วแต่บริบทของแต่ละองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์กรนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงหลายประเภทซึ่งอาจจะแบ่งได้หลายวิธีหรือเกณฑ์ในการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งตามลักษณะการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ (Robert Kreitner and Angelo Kinichi, 2001, p.663)

ภาพที่ 2.3

ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์กร



ที่มา: Robert Kreitner and Angelo Kinichi, 2001, p.663

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปรับตัว (Adaptive Change) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีตัวแปรไม่มาก เสียค่าใช้จ่ายน้อย การเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะได้รับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด หรือไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเลย จึงเหมาะกับองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่เคยทำอยู่แล้ว ซึ่งจะมีวิธีปฏิบัติแบบค่อยเป็นค่อยไป และอาจใช้เวลานานในการเปลี่ยนแปลง

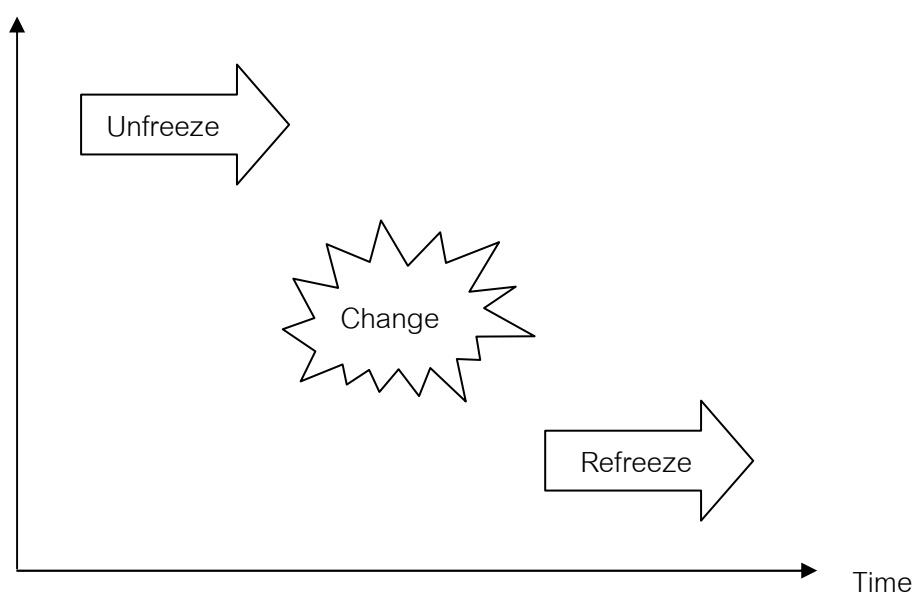
2. การเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสรรค์ (Innovation Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอสิ่งแปลกใหม่ หรือวิธีการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อนพอสมควร และมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง



3. การเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสรรค์อย่างใหญ่หลวง (Radically Innovative Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก หรือเรียกว่าเป็นการถอนรากถอนโคน โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสรรค์ และย่อมเกิดผลกระทบต่อบุคลากรทำให้เกิดการต่อต้านอย่างมาก และมีการใช้ทรัพยากรเพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนี้จึงเหมาะกับบริบทที่มีการแข่งขันสูง มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วและรุนแรง จึงทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีลำดับขั้นตอน เคิร์ท เลวิน นักจิตวิทยา ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) และระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) (Kurt Lewin, 1985 อ้างถึง James L. Gibson et al., 2006) (ดังภาพที่ 2.3 กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง)

ภาพที่ 2.4  
กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง



ที่มา: <http://www.rapidbi.com/images/management-models/lewin-change-model.jpg>

ขั้นตอนที่ 1 ระยะเวลาบังคับถึงความจำเป็น (Unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เกิดจากเงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานการณ์เดิมที่องค์กรเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจเกิดจากการมีโครงสร้าง เทคโนโลยีที่ขาดประสิทธิภาพ หรือการที่พนักงานขาดทักษะและทัศนคติที่เหมาะสม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างการยอมรับและความเข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยอาจเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม ทัศนคติ ให้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 ระยะรักษาการเปลี่ยนแปลงให้อยู่กับองค์กรได้อย่างถาวร (Refreezing) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นแล้ว ได้มีการพัฒนาด้านพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานแล้ว ในขั้นตอนจากนี้ก็คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

ในการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้นมีผลทำให้เกิดการปรับกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพนักงานโดยตรง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พนักงานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงานจากเดิม มาเป็นวิธีที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น จึงอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นเรื่องปกติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ย่อมมีการต่อต้านจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นเสมอ โดยเหตุผลในการต่อต้าน (Reasons for resistance) จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเหตุผลต่าง ๆ เช่น การขาดความเข้าใจ และความเข้าใจ ความไม่แน่นอน และการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยสามารถสรุปเหตุผลในการต่อต้านได้ดังนี้

1. ความสนใจส่วนตัว (Self-interest) การต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อมีความกลัวในการเปลี่ยนแปลงว่ากระทบกับสถานการณ์ทำงาน การเงินและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อว่าจะเกิดอุปสรรคต่อตนเอง

2. ขาดความเข้าใจและความเชื่อใจ (Lack of understanding and trust) บุคคลมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อเขาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และผลที่เกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นสมาชิกภายในองค์กรอาจจะต่อต้านเมื่อเขาไม่เชื่อใจในตัวผู้บริหารซึ่งจะทำการเปลี่ยนแปลง

3. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เมื่อบุคคลได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงน้อย การต่อต้านจะเกิดขึ้นเนื่องจากความกลัวในสิ่งที่ไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น

4. การรับรู้ที่แตกต่างกัน (Differing Perception) เนื่องจากกระบวนการในการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน เมื่อบุคคลที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในช่วงแรกมักจะต่อต้าน เพราะยังไม่เห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น องค์กรจะต้องพยายามให้พนักงานได้รับรู้ได้จัดเตรียมขั้นตอนการรับรู้ไว้ดังนี้ จะต้องอธิบายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานได้รู้จัก (awareness) สร้างความเข้าใจ (recognition) ตีความหมาย (Interpretion) และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (response) การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์การต่อต้านของพนักงาน และทำความเข้าใจกับบุคคลที่รู้สึกต่อต้าน

เมื่อเข้าใจเหตุผลในการต่อต้านแล้ว จะทำให้สามารถเข้าใจปัญหาการต่อต้านที่เกิดขึ้นและสามารถหาวิธีแก้ไขได้ตรงจุดมากขึ้น โดยการลดการต่อต้าน (Dealing with resistance) ซึ่งประกอบไปด้วย 6 วิธี ดังนี้

1. ให้การศึกษาและใช้การสื่อความหมาย (Education and communication) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ลดการต่อต้านลง โดยสาเหตุที่พนักงานต่อต้านอาจมาจากการได้รับข้อมูลที่ผิด หรือมาจากการสื่อสารถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ชัดเจน

2. การมีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้อง (Participation and involvement) โดยการให้พนักงานที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไข ถึงแม้ว่าการมีส่วนร่วมจะใช้เวลามาก แต่วิธีนี้จะทำให้เกิดการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน

3. การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support) โดยการสนับสนุนให้ความช่วยเหลือต่อพนักงานที่ได้รับผลกระทบ ผู้บริหารระดับสูงสามารถที่จะแสดงถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงและให้คำมั่นสัญญาต่อการเปลี่ยนแปลงว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และส่วนรวม

4. การเจรจาต่อรองและการตกลงกัน (Negotiation and agreement) ซึ่งเป็นการตกลงกับผู้ที่คาดว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ให้เข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ว่าในการเปลี่ยนแปลงจะไม่ส่งผลกระทบกับพนักงานอย่างที่เคยได้

5. การจัดการและการประสานงาน (Manipulation and Cooptation) เพื่อให้ผู้ต่อต้านเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขบทบาทในการออกแบบความต้องการ เพื่อให้พนักงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อลดปัญหาการต่อต้าน

6. การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนหรืออย่างแอบแฝง (Explicit or implicit coercion) การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนหรือบอกเป็นนัย โดยการมีบทลงโทษ

### 2.1.3 วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีประสิทธิภาพ ควรมีวิธีการในการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (บทความของ ดร. วรวิทย์ สุจิธรพันธุ์พงศ์ อ้างถึงใน หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ, 2550, น 38)

1. Change Analysis หมายถึง การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาปรับใช้ในองค์กร

2. Stakeholder Management หมายถึง การจัดการผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ในระหว่างการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร

3. Job/Organization Analysis and Refit หมายถึง ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมดในกระบวนการทำงาน

4. Training หมายถึง ออกแบบและพัฒนา การฝึกอบรมผู้ใช้งาน รวมทั้งมีระบบสนับสนุนการทำงานที่เพียงพอ

5. Business Readiness Assessment หมายถึง การวิเคราะห์ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พยายามลดการต่อต้าน และเพิ่มความรู้สึกความเป็นเจ้าของในกระบวนการทำงาน

6. Communication หมายถึง การสื่อสารในระหว่างการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่เกิดขึ้น หากไม่มีผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง Jack Welch ได้ให้ความหมายคำว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร และผู้ผลักดันเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร

#### 2.1.4 บทบาทของผู้ในการเปลี่ยนแปลง

1. ผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ยืนดีรับการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน และที่สำคัญต้องกระตุ้น และจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมั่นคงและความคาดหวังในทางบวก สร้างความรู้สึกเป็นทีม เพื่อให้กระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกัน

2. เป็นแบบอย่างชั้นนำด้านความคิด มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จ

3. ผู้สื่อสาร ชี้แจงถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลให้ทุกคนเข้าใจ นำเสนอวิสัยทัศน์และสื่อสารถึงเป้าหมายให้ทุกคนได้รับรู้อย่างชัดเจน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. ผู้ให้คำปรึกษา ช่วยแก้ไขปัญหา โดยติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าของงาน และช่วยคลี่คลายจุดที่เป็นปัญหา ช่วยผ่อนคลายความกดดันจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

#### หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ในการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นการปฏิบัติและจะต้องมีการประสานในส่วนต่างๆให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ Jack Welch ได้เสนอแนวทางสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8 ประการ ดังนี้

1. ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการพัฒนาความคิดในเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้

2. สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง คือ ให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มองการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การทบทวนภารกิจอย่างสม่ำเสมอ คือ การมองหาวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการนำสิ่งที่ดำเนินการไปแล้วกลับมาทบทวนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

4. การริเริ่มและขึ้นนำมากกว่าการบริหาร คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และรู้จักขึ้นนำ และรู้จักปล่อยให้การติดตามกำกับรายละเอียดเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับรองลงมา

5. การสร้างความเชื่อมั่น คือ ปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานด้วยความนับถือ ยอมรับฟังความคิดเห็น เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจ และการยอมรับในความเป็นผู้นำ

6. การเผชิญหน้ากับความเป็นจริง คือ ความล้มเหลวจะเกิดขึ้นกับผู้นำที่หลีกเลี่ยงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น การยอมรับความผิดพลาด และปรับกลยุทธ์ให้เป็นผู้ชนะในที่สุด

7. การไม่หยุดคิด คือ การคิดที่จะพัฒนาและให้การสนับสนุน รวมถึงกระตุ้นหรือรื้อฟื้นและให้ความช่วยเหลือต่างๆในการดำเนินงาน

8. การเป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่ามีความพร้อมในการทำงานและพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับในองค์กร

ปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาทางเทคโนโลยี ก่อให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) Kotter ได้เสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก ประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้ (John P.Kotter, 1996)

1.การสร้างความรู้สึถึงถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Establishing a Sense of Urgency) ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จำเป็นที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสื่อสารถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นหรือวิกฤตการณ์ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต หรืออาจเป็นโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญ

2. การสร้างทีมงานที่ดี (Pick the Good Team) ผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียวไม่สามารถที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้บริหารจะต้องสร้างทีมงานหรือคณะทำงานที่พร้อมจะทำงาน

ร่วมกัน ซึ่งทีมงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

3. การสร้างภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็น (Developing a Vision and Strategy) ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารอยากให้เป็นภายหลังการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพร่วมกันว่าจะมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไรในอนาคตภายหลังการเปลี่ยนแปลง และภาพในอนาคตที่อยากจะเห็นนั้นต้องสามารถสื่อสารและถ่ายทอดได้อย่างชัดเจน สร้างความสนใจได้

4. การสื่อสารและการถ่ายทอดภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะให้เป็น (Communicating the Change Vision) ภายหลังการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องทำให้ทุกคนในองค์กรรับทราบและเข้าใจถึงสภาพที่ต้องการ รวมทั้งก่อให้เกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นและทำให้องค์กรดีขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บริหารจะต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสิ่งที่จะสื่อด้วย

5. การกำจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) การเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ครั้งมักจะมีอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งอุปสรรคเหล่านั้นซึ่งอาจจะเป็นโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จจะต้องพยายามจำกัดหรือลดอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไป เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีอิสระที่จะได้เปลี่ยนแปลงเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นการโยกย้ายสลับตำแหน่งผู้ที่ไม่เห็นด้วยการปรับเปลี่ยนกฎระเบียบ หรือแม้กระทั่งการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจภายในองค์กร เป็นต้น

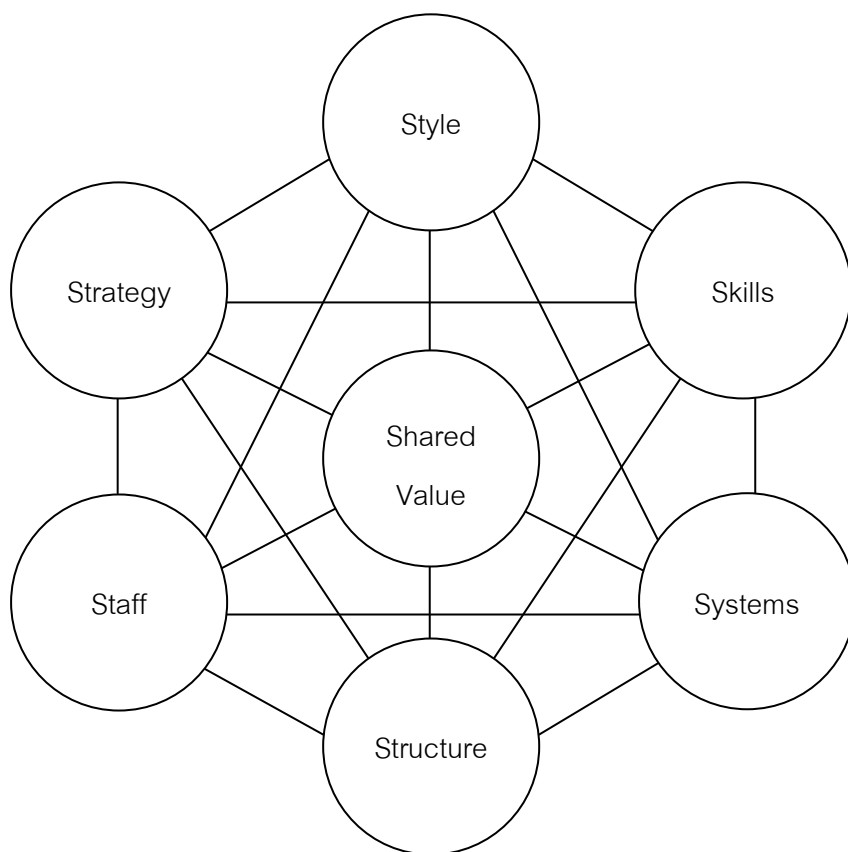
6. การวางแผนเพื่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักที่จะวางแผนโดยสร้างความสำเร็จในขั้นแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจและยังเป็นการรักษาระดับของความเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพึงระวัง หากไม่มีความสำเร็จในระยะสั้นเกิดขึ้นแล้ว ในบางกรณีผู้ที่สนับสนุนอาจเปลี่ยนใจไปเป็นการต่อต้านก็ได้

7. อย่าเพ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Consolidating Gains and Producing More Change) ในเรื่องของวางแผนเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในระยะสั้น ผู้บริหารต้องอย่าพึงประกาศชัยชนะต่อการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป มิฉะนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องจะเกิดความรู้สึกเหมือนกับว่าสงครามจบสิ้นแล้ว ทั้ง ๆ ที่การเปลี่ยนแปลงยังไม่จบ

8. ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่กับองค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) วิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่กับองค์กรตลอดไป คือ การทำให้ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นวัฒนธรรมขององค์กร หรือเป็นค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติ



### 2.1.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร



ภาพที่ 2.5

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ที่มา: Peters & Waterman, 1982

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้นั้นส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน เพื่อการควบคุมการบริหารองค์กรง่ายขึ้น
2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานให้มีการกระตุ้นให้มีการพัฒนาในกระบวนการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและไม่ขัดต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
3. ความมีส่วนร่วมของพนักงาน (Staff) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับพนักงาน ให้อิสระ ในการทำงานเพื่อให้โอกาสในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ และทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าของกิจการ และสร้างความผูกพันต่อองค์กร
4. รูปแบบการบริหาร (Style) เน้นรูปแบบการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเน้นเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ
5. การทำงานเป็นระบบ (Systems) มุ่งเน้นการปฏิบัติเป็นระบบแบบแผนที่ตั้งไว้
6. ทักษะในการทำงาน (Skills) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยส่วนใหญ่จะเข้มงวดและยืดหยุ่นในเวลาเดียวกัน พนักงานสามารถสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายหน้าที่ในการทำงานเพื่อให้มีความเข้าใจในระบบงานในทุกๆ ส่วน
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### 2.1.6 ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลนั้น นอกจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน เนื่องจากองค์กรจะต้องมีความพร้อมความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะดังต่อไปนี้ (Alfonsus B.Susanto, 2008)

1. การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Perception toward change effort)

การที่พนักงานเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะส่งผลให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และช่วยลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

## 2. วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Vision for change)

วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงทิศทางในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หรือบอกถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรอยากให้เกิดขึ้น หากวิสัยทัศน์ไม่ชัดเจนจะส่งผลให้เกิดการสับสนในการดำเนินงาน การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง และทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรกำหนดไว้

## 3. ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual trust and support)

ความไว้วางใจและการเคารพซึ่งกันและกันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำงานในองค์กร และเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนควรมีให้กัน ไม่ใช่แค่ปฏิบัติกับผู้บริหารเท่านั้น

## 4. การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้น (Change initiative)

การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องเริ่มต้นโดยการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและในระดับกลุ่มก่อน แล้วจึงเริ่มเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร เพื่อปรับความเข้าใจให้พนักงานแต่ละบุคคลมีมุมมองไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นไม่เกิดปัญหาในระหว่างการเปลี่ยนแปลง

## 5. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)

การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการเฝ้าติดตามการดำเนินงานและให้การสนับสนุนในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ และจะสร้างความมั่นใจในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร

## 6. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance)

พนักงานในองค์กรมักจะให้การยอมรับกับงานที่จะทำให้ตนเองได้รับประโยชน์ โดยมองในผลที่เกิดขึ้นในระยะสั้นเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงการเปลี่ยนแปลงต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานค่อนข้างมาก และอาจเกิดความเสี่ยงในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง แต่ผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงนั้นก็จะส่งผลต่อองค์กรในระยะยาว ดังนั้นพนักงานควรให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยมองถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นสำคัญ

## 7. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

การเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่เกิดปัญหา หากมีการวางแผนการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี มีการกำหนดแผนงานตั้งแต่เริ่มโครงการ และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด พัฒนาทักษะความสามารถในการทำงานอยู่เสมอ มีการทบทวนการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทราบปัญหาจากการทำงานและหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไป เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

จากการศึกษางานวิจัยและบทความต่างๆที่กล่าวถึงลักษณะองค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถสรุปลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมอันจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงสัมฤทธิ์ผลมีดังนี้ (Dirk Stelzer, Werner Mellis, 1999)

1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้นำทางความคิด หมายถึง การนำเสนอความคิดในตอนเริ่มแรกของโครงการ เพื่อวางรากฐานในการเปลี่ยนแปลง โดยการระดมความคิดของผู้บริหารในทุกระดับ
2. การส่งเสริมทางการสื่อสารและความร่วมมือกัน หมายถึง การสื่อสารกับพนักงานในทุกระดับให้มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกัน และลดความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรมของพนักงานแต่ละหน่วยงานในองค์กรที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดความร่วมมือที่เป็นหนึ่งเดียวกัน
3. ความรับผิดชอบและการสนับสนุนจากผู้บริหาร หมายถึง การให้ความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับในการดำเนินงานต่างๆ
4. การจัดการการปรับปรุงโครงการ หมายถึง การวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
5. การสร้างความเข้าใจที่ดีแก่พนักงาน หมายถึง การให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นให้แก่พนักงานในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องของพนักงานในการทำงาน เพื่อการทำงานเกิดประสิทธิภาพ
6. การตั้งวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นได้จริง หมายถึง การตั้งวัตถุประสงค์ที่สมเหตุสมผล และสามารถเกิดขึ้นจริง เนื่องจากการตั้งวัตถุประสงค์ที่ไม่สมเหตุสมผล หรือการตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินความสามารถ จะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน และอาจส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการได้
7. กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานและการควบคุมการทำงานให้มีความรัดกุมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีความมั่นคงในการใช้งาน เพื่อที่จะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
8. ความมีส่วนร่วมของพนักงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานโครงการ เนื่องจากพนักงานจะ

มีความรู้ความสามารถในการทำงานหรือในงานที่ทำ ดังนั้นจะทราบถึงปัญหาหรือความต้องการ แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

9. การปรับปรุงให้เหมาะสมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ หมายถึง การแก้ไขปัญหาตั้งแต่ในระดับรากหญ้าที่เกิดขึ้นตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ เช่น การลดความแตกแยกของพนักงานในแต่ละส่วนงานขององค์กร ให้สามารถทำงานร่วมกันได้โดยไม่เกิดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ เป็นต้น

10. การลดการต่อต้านในองค์กร หมายถึง การสร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทราบถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อลดการต่อต้านจากพนักงานในองค์กร

T.G.Cummings and C.G.Worley กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (French and Bell, 1999, p. 123) โดยมุ่งเน้นให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 5 ปัจจัย (ดังภาพที่ 2.4 ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง)

1. การตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change) หมายถึง การกระตุ้นให้พนักงานมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

1.1 ทำให้เกิดความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความเข้าใจในความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและสร้างความพร้อมที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารกับพนักงานให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานปรับเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีขึ้น เพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) หมายถึง การกำหนดภาพในอนาคตขององค์กร ว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต เช่น การกำหนด พันธกิจขององค์กร เพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อจะสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรตั้งขึ้น เพื่อผลลัพธ์จากการทำงานจะได้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

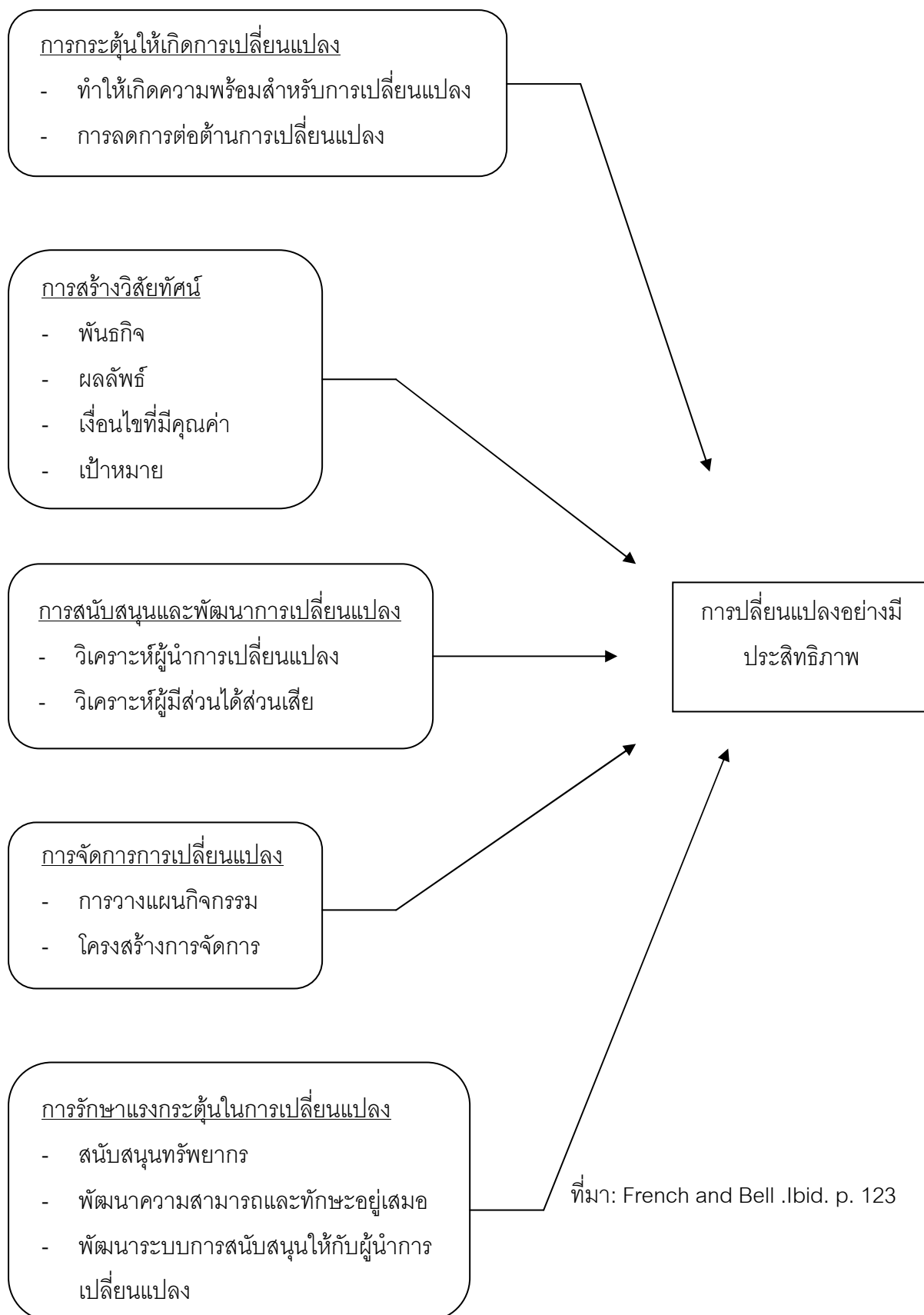
3. การสนับสนุนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Developing Support) หมายถึง การให้การสนับสนุนจากผู้นำในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผู้บริหารในทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการดำเนินการ เพื่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และราบรื่น รวมถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing the Transition) หมายถึง การวางแผนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นและรัดกุม เพื่อให้การทำงานสะดวกขึ้น และทำการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ในตอนต้น รวมถึงควบคุมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

5. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum) หมายถึง การสร้างแรงกระตุ้นพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ และการสนับสนุนทางทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นในการดำเนิน และพัฒนาทักษะในการทำงานของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

ภาพที่ 2.5  
ลักษณะขององค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง



ตารางที่ 2.1 สรุปปัจจัยที่แสดงถึงลักษณะองค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

| ปัจจัยที่แสดงถึงลักษณะองค์กรที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง              | Reference                |                                   |                       |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
|                                                                         | Alfonso B. Susanto, 2008 | Dirk Stelzer, Werner Mellis, 1999 | French and Bell, 1999 |
| การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Perception toward change effort) | Δ                        |                                   |                       |
| วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Vision for change)                          | Δ                        |                                   | Δ                     |
| ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual trust and support)        | Δ                        |                                   |                       |
| การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้น (Change initiative)                       | Δ                        | Δ                                 |                       |
| การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)                            | Δ                        | Δ                                 | Δ                     |
| การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance)                                    | Δ                        |                                   |                       |
| การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)                               | Δ                        | Δ                                 | Δ                     |
| การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum)                |                          |                                   | Δ                     |
| การตระหนักในเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change)                    |                          | Δ                                 | Δ                     |
| ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้นำทางความคิด                                 |                          | Δ                                 |                       |
| การลดการต่อต้านในองค์กร                                                 |                          | Δ                                 | Δ                     |
| การสร้างความสำเร็จที่ตีแผ่พนักงาน                                       |                          | Δ                                 |                       |
| การตั้งวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นได้จริง                                   |                          | Δ                                 |                       |
| กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง                                         |                          | Δ                                 |                       |
| ความมีส่วนร่วมของพนักงาน                                                |                          | Δ                                 |                       |
| การส่งเสริมทางด้านการศึกษาและความร่วมมือกัน                             |                          | Δ                                 |                       |



## 2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Dirk Stelzer, Werner Mellis (1999, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเรื่องวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิตซอฟต์แวร์ (Software Process Improvement)” เพื่อประเมินความเกี่ยวข้องของตัวแปรแต่ละตัวที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร แบ่งวิธีการศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกจะทำการค้นคว้าถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงวิธีการปรับปรุงกระบวนการผลิตซอฟต์แวร์ ส่วนที่สอง ทำการศึกษาจากกรณีศึกษาและผลการวิเคราะห์จากรายงานขององค์กรที่ผลิตซอฟต์แวร์ทั้งหมด 56 องค์กร ที่ทำการศึกษาไว้แล้ว แบ่งเป็นองค์กรที่ใช้ระบบควบคุมคุณภาพ ISO 9000 จำนวน 25 องค์กร และองค์กรที่อยู่พื้นฐานของ CMM (Capability Maturity Model) จำนวน 31 องค์กร โดยคิดเป็นร้อยละ (Percentage) และทำการจัดอันดับ (Ranking) จากการศึกษาในพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้นำทางความคิด
2. การส่งเสริมทางด้านการสื่อสารและการร่วมมือกัน
3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร
4. การจัดการการปรับปรุงโครงการ
5. การสร้างความเข้าใจที่ดี
6. การตั้งวัตถุประสงค์ที่มีความเป็นไปได้
7. ความมีส่วนร่วมของพนักงาน
8. การปรับปรุงให้เหมาะสมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ
9. การลดการต่อต้านในองค์กร
10. กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความมั่นคง

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสูงที่สุดเป็นอันดับแรกคิดเป็นร้อยละ 91 เนื่องจากการสนับสนุนของผู้บริหารจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างราบรื่น รองลงมาอันดับสองได้แก่ ความมีส่วนร่วมของพนักงานคิดเป็นร้อยละ 84 เนื่องจากพนักงานจะมีความรู้เรื่องงานอย่างแท้จริงจากประสบการณ์การทำงาน ทำให้มีความเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง อันดับสามได้แก่ การสร้างความเข้าใจที่ดี และการปรับปรุงให้เหมาะสมตั้งแต่เริ่มดำเนินการ คิดเป็นร้อยละ 80 เนื่องจากการสร้างความเข้าใจในเรื่องพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำให้พนักงานเข้าใจรายละเอียดเรื่องการ

เปลี่ยนแปลงขององค์กรมากยิ่งขึ้น และการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างรูปแบบการทำงานของแต่ละแผนกหรือแต่ละทีมให้ไม่เกิดความแตกแยก ก่อนเริ่มดำเนินการ เพื่อการทำงานที่ไม่เกิดปัญหาภายหลัง อันดับห้าได้แก่ การจัดการการปรับปรุงโครงการ คิดเป็น ร้อยละ 77 อันดับหก คือ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้นำทางความคิด และกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความมั่นคง คิดเป็นร้อยละ 73 อันดับแปดคือ การส่งเสริมทางด้านการติดต่อสื่อสารและการร่วมมือกัน คิดเป็นร้อยละ 70 อันดับเก้าได้แก่การตั้งวัตถุประสงค์ที่มีความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 68 และสุดท้ายอันดับสิบได้แก่ การลดการต่อต้านในองค์กร คิดเป็นร้อยละ 39

Simona Mihaela Haivas (2007, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง"กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กร กรณีศึกษา บริษัท The NCC จำกัด" วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อนำเสนอถึงรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรใน 3 ระดับ ได้แก่ กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยทำการศึกษาถึงรูปแบบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากงานวิจัยต่างๆ และจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร จากการศึกษาพบว่า ขั้นตอนพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรมี 5 ขั้นตอนคือ

- 1.การตระหนักเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change) โดยการกระตุ้นให้พนักงานมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) การกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต
3. การสนับสนุนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง (Developing Support) การให้การสนับสนุนจากผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
4. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing the Transition) การวางแผนการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้น และควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ในตอนต้น
5. การรักษาแรงกระตุ้นในการเปลี่ยนแปลง (Sustaining Momentum) การสร้างแรงกระตุ้นพนักงานในการทำงานอยู่เสมอ

และจากการศึกษาพบว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มมี 4 ขั้นตอนดังนี้ 1. การได้รับทราบถึงข้อมูลการเปลี่ยนแปลง และที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการทำงาน, 2.การออกแบบลักษณะการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น, 3.การทำงานหลังจากการ

เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง, 4. ทบทวนและตัดสินใจว่าจะดำเนินการต่อ หรือจะหยุดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กระบวนการเปลี่ยนแปลงในระดับระดับบุคคลมี 5 ขั้นตอนได้แก่ 1. ก่อนการพิจารณาในเบื้องต้นแต่ละบุคคลจะยังไม่มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลง, 2. การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงโดยการที่ตระหนักถึงปัญหาและต้องการเอาชนะปัญหา, 3. การเตรียมตัวต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการรวบรวมแผนการที่ต้องการเปลี่ยนแปลงและลำดับความคิดก่อนหลัง เพื่อช่วยในการเปลี่ยนแปลง, 4. เริ่มการเปลี่ยนแปลง โดยการเริ่มการเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่ได้วางแผนไว้, 5. การปรับแก้การเปลี่ยนแปลงให้มีความมั่นคง เพื่อสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

Thomas E. Backer (1995, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “Assessing and Enhance Readiness for change: Implications for Technology Transfer” ได้กล่าวไว้ว่า การถ่ายทอดเทคโนโลยีจะล้มเหลว หากไม่มีการประเมินความพร้อม หรือไม่ทราบถึงขีดจำกัดทางด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลง หรือความไม่พร้อมในการรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี หรือมาจากการวางแผนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ยาก ทำให้แผนการที่วางไว้ไม่ประสบความสำเร็จ

Alfonso B. Susanto (2008, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “Organizational readiness for Change: A case study on change readiness in a manufacturing company” จากการศึกษากรณีศึกษาและทำการค้นคว้าจากงานวิจัยอื่นๆ ทำให้ได้ข้อสรุปว่า ลักษณะองค์การที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 7 ประการดังนี้

1. การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Perception toward change effort)
2. วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง (Vision for change)
3. ความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน (Mutual trust and support)
4. การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้น (Change initiative)
5. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management Support)
6. การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance)
7. การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)

ผุสดี เขตสมุทร (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยทำการศึกษาจากบุคลากรในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากหน้าที่การปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้ 2 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 13 คน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 40 คน แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ การวิจัยการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าบุคลากรมีความรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและการตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้ เพิ่มทักษะในระดับบุคคลไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์กร จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

สมเกียรติ ศรีสุวรรณเตมี (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “ผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนองค์กรจากวิสาหกิจเอกชนสู่รัฐวิสาหกิจต่อพนักงานธนาคาร ไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน): สำนักงานใหญ่ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในสายพัฒนาธุรกิจนครหลวง จำนวน 32 คน และพนักงานในสายพัฒนาธุรกิจภูมิภาค จำนวน 63 คน และใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสถิติ ไคสแควร์ (Chi-square) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ พบว่าทัศนคติความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานนั้น อันดับหนึ่งคือ พนักงานต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายงานอื่นๆ มากขึ้น รองลงมาคือ การปฏิบัติงานต้องถูกต้องซื่อสัตย์ตามกฎหมายของวิสาหกิจ ส่วนในเรื่องสิทธิประโยชน์พบว่า พนักงานยังคงมีความต้องการในเรื่องของการจ่ายเงินโบนัสหรือเงินช่วยเหลือพิเศษ และมีโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ส่วนในเรื่องของความปรารถนาหรือความต้องการต่อค่าจ้างสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน อันดับหนึ่งคือ การได้ขึ้นเงินเดือน และความต้องการน้อยที่สุดคือ บ้านพักตากอากาศ และในเรื่องความพึงพอใจในงานพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานมากที่สุดในลักษณะงานที่ปฏิบัติคือ พนักงาน

มีความต้องการอยากเปลี่ยนลักษณะงานให้มีความเหมาะสมกับความสามารถ และความพึงพอใจในงานน้อยที่สุดคือ ในเรื่องค่าจ้างและสิทธิประโยชน์

หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ผลกระทบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ กรณีศึกษา คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล” กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ Top manager จนถึง First line manager จำนวน 8 คน และ บุคลากรระดับปฏิบัติการจำนวน 7 คน โดยใช้ในการสัมภาษณ์กับบุคลากรระดับผู้บริหาร และใช้แบบสอบถามกับบุคลากรระดับปฏิบัติการ จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากการนำระบบ SAP มาใช้ในงานว่า ทีมงานยังขาดทักษะในการทำงาน และประสิทธิภาพของการสื่อสารยังไม่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งส่งผลให้ขาดความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์ขององค์กร ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในงานจากการทำโครงการ และเมื่อประเมินผลกระทบในกระบวนการทำงานพบว่า สามารถสรุปผลกระทบได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ การสร้างและการเปลี่ยนแปลงข้อมูลหลัก การบันทึกเกณฑ์การปันส่วนและการปันส่วนต้นทุน และการจัดทำรายงานเพื่อผู้บริหาร