

ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กับการดำเนินงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

สุธิภรณ์ ตรีภักตรอง

นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

ปัจจุบันองค์กรภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การศึกษานี้มุ่งศึกษาเรื่องความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัจจัยด้านการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งพนักงานระดับบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้มีความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าพนักงานจากองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทอื่น นอกจากนั้นองค์กรที่พนักงานมีความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงสูงจะส่งผลให้การดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นมีประสิทธิภาพสูงตามไปด้วย อีกทั้งปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง และการหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวของพนักงาน

คำสำคัญ: ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ

Capability to Change of Employee Regarding Operations in State-Owned Enterprises

Suthiporn Truktrong

Graduate Student of Doctor of Philosophy Program in Business Administration,
Thammasat Business School, Thammasat University

ABSTRACT

Nowadays public organization or state-owned enterprises (SOEs) continuously change their operations to cope with business environment uncertainty. The key success factor for change management is employee. Therefore, this study analyzes the employee capability to change, employee working in change factors and operational factors that impacts SOEs' operations. In-depth interviews were used as primary data collection method from both managers and employees. It was found that employees from commercial SOE is more likely to have change capability than other SOE types. Moreover, organizations, which employees have more change capability are more effective to deal with change situation. In addition, the key success factors for operation in change environment are an effective performance measurement system, equal treatment for all employees, encouragement of employee's attitudes toward change, and development of a joint approach with all employees.

Keywords: Capability to Change, Operations, State-Owned Enterprises

บทนำ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Al-Haddad & Kotmour, 2015); (Burnes, 2004); (By, 2005) แม้ว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีหลากหลายประเภทและรูปแบบ แต่การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุดคือ การควบรวมกิจการ (Mergers and Acquisitions) หรือที่เรียกว่า M&A (Brakman, Garretsen, Marrewijk & Witteloostuijn, 2013) เนื่องจากการควบรวมกิจการเป็นการหลอมรวมขององค์กรมากกว่า 2 องค์กรขึ้นไป (Gomes, Weber, Brown & Tarba, 2011) ส่งผลต่อองค์กรทั้งรูปแบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการบริหารงานองค์กร ซึ่งจากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ล้มเหลวในการจัดการการเปลี่ยนแปลง จากรายงานพบว่าอัตราความล้มเหลวสูงถึง 70% (Beer & Nohria, 2000) และสอดคล้องกับอัตราความล้มเหลวของการควบรวมกิจการซึ่งมีค่าประมาณ 70% เช่นกัน (Brakman et al., 2013); (Muehlfeld, Sahib & Witteloostuijn, 2012); (Dikova, Sahib & Witteloostuijn, 2010) มีองค์กรเพียงแค่ 30% เท่านั้นที่ประสบความสำเร็จจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรเหล่านี้ประสบความสำเร็จ (Kotter & Cohen, 2012)

ดังนั้นภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องประสบในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงานทุกคนขององค์กร เพื่อให้พนักงานเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ การศึกษาวิจัยนี้จึงเป็นการศึกษาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยมุ่งศึกษาเรื่องความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งศึกษาปัจจัยการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่ขององค์กรและพนักงานขององค์กร ซึ่งการศึกษานี้เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของภาครัฐ หรือรัฐวิสาหกิจยังมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการศึกษานี้จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการศึกษาการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าว ผลที่ได้จากการศึกษานี้จะทำให้ผู้บริหาร พนักงานขององค์กร และบุคคลทั่วไปที่สนใจศึกษา ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการองค์กรภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลให้องค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามที่วางแผนไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและคำถามงานวิจัย

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิจัยหลายท่านที่สนใจศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยนักวิจัยเหล่านั้นส่วนหนึ่งได้นำเสนอแนวทางหรือวิธีการเปลี่ยนแปลง (Change Method) เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบเป็นระบบ (Systematic Change Methods) และวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Methods) (Al-Haddad & Kotmour, 2015)

วิธีการเปลี่ยนแปลงแบบเป็นระบบ (Systematic Change Methods) เป็นวิธี กระบวนการ และเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดชัดเจน (Zook, 2007) ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน วางแผนและสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และสิ้นสุดด้วยการนำแผนไปดำเนินงานและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเครื่องมือที่เป็นที่นิยมและคุ้นเคยสำหรับองค์กรทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น Lean TQM และ Six Sigma เป็นต้น

ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กับการดำเนินงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Methods) เป็นวิธีการที่แพร่หลายและเป็นนามธรรมมากกว่าวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบเป็นระบบ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการมองในมุมกว้าง หรือเป็นไปในเชิงกลยุทธ์มากกว่า ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามบริบทของแต่ละองค์กรและ มีการให้บทบาทแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลง (Grover, 1999) เช่น วิธีของ Judson (1991) ซึ่งกล่าวถึงการนำแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 5 ขั้นตอนคือ วิเคราะห์และวางแผนการเปลี่ยนแปลง สื่อสารการเปลี่ยนแปลง สร้างการยอมรับในพฤติกรรมเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจากสภาวะปัจจุบันไปยังสภาวะที่ต้องการ และสิ้นสุดด้วยการวางระบบแบบแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกเหนือจากนั้น Judson ยังให้ความสำคัญแก่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ซึ่งพบได้ทุกระดับของพนักงาน ซึ่งถือเป็นแรงต้านที่สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Al-Haddad & Kotmour, 2015)

การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีอย่างยั่งยืนขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยหลายปัจจัย เช่น ความสามารถขององค์กรในการจูงใจและพัฒนาพนักงาน (Holbeche, 2006) ความสามารถของผู้นำในการรับมือการเปลี่ยนแปลง (Howieson & Hodges, 2014) เป็นต้น นอกเหนือจากนั้นผู้นำต้องเข้าใจว่าใครควรมีส่วนเกี่ยวข้องต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจูงใจพนักงานเหล่านั้นให้มีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการศึกษาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจในปัจจุบันยังมีอยู่อย่างจำกัดเมื่อเทียบกับภาคเอกชน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการควมรวมกิจการของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นการศึกษานี้จึงมุ่งตอบคำถามวิจัยว่า รัฐวิสาหกิจจะประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร โดยมองในมุมของความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Employees' Capability to Change) ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรดังกล่าว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่สามารถพัฒนาความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า อีกทั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีน้อยกว่าเมื่อเทียบกับพนักงานที่มีความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงน้อย (Nilakant & Ramnarayan, 2006) ซึ่งความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่

1. Self-Efficacy หมายถึง ความมั่นใจในตัวเองของพนักงานว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองได้
2. Focus หมายถึง การที่พนักงานเห็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะแสดงออกในรูปแบบของการตั้งเป้าหมาย และวางแผนการพัฒนิตนเองอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
3. Energy หมายถึง การเพิ่มความพยายามและความทุ่มเทต่อการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้ว่าจะมีการศึกษาและพบว่าปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลต่อความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อย่างไรก็ตามยังมีความไม่ชัดเจนว่าปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อการดำเนินงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป นอกเหนือจากนั้น ในองค์กรรัฐวิสาหกิจเอง ก็มีหลากหลายประเภท จึงนำมาซึ่งคำถามวิจัยในข้อแรกว่า

RQ1: ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีความแตกต่างกันตามประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจหรือไม่

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิจัยที่สนใจศึกษาถึงความยากและความล้มเหลวของการบริหารความเปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจัยหลักที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงล้มเหลว ซึ่งก็คือ พนักงานขององค์กร (Holbeche, 2006) ดังนั้นการเล็งเห็นถึงความสำคัญของพนักงานในการปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมและจูงใจพนักงานให้อยากเปลี่ยนแปลงซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในระยะยาว ซึ่งจากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา (Thomas, 1985; Lawrie, 1990; Schein, 1990) พบว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. พนักงานต้องการสิ่งที่คาดการณ์ได้ ทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจและสังคมในการปฏิบัติงาน
2. พนักงานต้องการความหลากหลาย ทั้งด้านประสบการณ์ การเติบโตในหน้าที่การงาน เพื่อหน่วยต่อแนวทางการทำงานแบบเดิม ๆ และต้องการความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
3. หากพนักงานมองเห็นข้อดี คุณค่า และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงพนักงานจะมีแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงน้อย
4. การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้มีความต้านทานที่สูงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย
5. การเปลี่ยนแปลงจะไม่เป็นอุปสรรคหากพนักงานเล็งเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นตัวช่วยให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น
6. การลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องเพิ่มขึ้นแก่พนักงาน
7. การรับรู้และการวิเคราะห์ข้อมูลจะทำได้ดีขึ้นหากให้ข้อมูลเป็นรายกลุ่มมากกว่าให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล
8. หากพนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พนักงานลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงลง
9. หากพนักงานมีส่วนร่วมหรือมีส่วนขับเคลื่อนต่อการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน

ดังนั้นในแง่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และถึงแม้ว่าองค์ประกอบทั้ง 9 ข้อนี้ จะสามารถนำไปอธิบายการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้โดยทั่วไป แต่ในปัจจุบันก็ยังไม่มีการศึกษาในปัจจัยทั้ง 9 ข้อนี้ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการควมรวมในองค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงเกิดคำถามงานวิจัยข้อที่ 2 ขึ้นดังนี้

RQ2: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังการควมรวมมีความแตกต่างกันตามประเภทของรัฐวิสาหกิจหรือไม่

ปัจจัยในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

มีผู้สนใจศึกษาปัจจัยในการดำเนินงานที่ส่งผลให้การจัดการการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หลากหลายแนวคิด เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goals) ในการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจนเพื่อกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การให้บทบาทแก่พนักงานในการมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลง การให้คำแนะนำของผู้บริหารหรือการมีส่วนร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การฝึกอบรมพนักงาน และการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Ackerman, Linda, & Anferson, 2001; Bridges, 2003; Kenny, 2006) ซึ่งจากการศึกษาพบว่าระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมากภายใต้การเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรประเมินผลงานของตนเองเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ นอกเหนือจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังให้ข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรอีกด้วย (Gunasekaran & Kobu, 2007)

ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน กับการดำเนินงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ

การศึกษาในอดีตโดย Adams (1965) เกี่ยวกับทฤษฎี ความเท่าเทียมกันพบว่า นอกเหนือจากพนักงานใส่ใจในสิ่ง
องค์กรปฏิบัติต่อตัวพนักงานเองแล้ว พนักงานยังให้ความสนใจต่อสิ่งที่คนอื่นถูกปฏิบัติจากองค์กรด้วย แล้วนำมาเปรียบเทียบ
ระหว่างสิ่งที่ตนเองถูกปฏิบัติกับสิ่งที่คนอื่นถูกปฏิบัติ ดังนั้นยังอยู่ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงพนักงานจึงมีการเปรียบเทียบ
สิ่งที่ตนเองต้องเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่พนักงานคนอื่น ๆ ต้องเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน เพื่อสร้างความเท่าเทียมกันภายในองค์กร
ภายใต้การเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างระบบการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรม เสมอภาค และ
เท่าเทียมกันในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Luecke (2003) ยังพบว่าปัจจัย เช่น การยอมรับและเห็นความจำเป็นต่อการ
เปลี่ยนแปลง การมีผู้นำที่มีความเป็นผู้นำในการสนับสนุนและจูงใจให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความสำเร็จ
ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเขาได้เสนอแนวทางการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง โดย 1) สร้างความเชื่อมโยง
ของการระบุปัญหาปัจจุบันกับแนวทางการแก้ไขปัญหา 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ระบุกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) นำการ
เปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และ 5) ติดตามและปรับปรุงกลยุทธ์ตามปัญหาที่พบขณะดำเนินการเปลี่ยนแปลง

นอกเหนือจากนั้น จากการศึกษาของ DTI (Department of Trade and Industry) (2002) พบว่าองค์กรที่ประสบ
ความสำเร็จหรือมีผลการดำเนินงานที่ดีนั้นมักเกิดจากการให้พนักงานมีส่วนร่วมและสร้างการหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว
ของพนักงานทุกคนในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสองทาง พนักงานร่วมแก้ไขปัญหาและรับมือ
กับการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกันทั้งองค์กร โดยวิธีในการสร้างการหลอมรวมของพนักงาน ประกอบไปด้วยการสร้างวิสัยทัศน์
ร่วมกัน สร้างวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร และการสร้างแรงจูงใจในการประสบ
ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน เพื่อให้พนักงานทั้งองค์กรเป็นหนึ่งเดียวกัน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นล้วนส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม
ก็ตามในขณะนี้ก็ยังไม่มีการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการควมรวมในองค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงนำมาซึ่งคำถามวิจัย
ข้อที่ 3 ดังต่อไปนี้

RQ3: ปัจจัยทางการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันตามประเภทของรัฐวิสาหกิจหรือไม่

วิธีการวิจัย

เนื่องจากในช่วง 1-2 ปีที่ผ่านมาเมืองครรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยที่เพิ่งผ่านการควมรวมกิจการเพียง 1 องค์กร
การทำงานวิจัยในเชิงปริมาณในเรื่องนี้จึงมีข้อจำกัด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในการตอบคำถาม
วิจัยทั้ง 3 ข้อข้างต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของภาครัฐ ซึ่งรัฐวิสาหกิจแห่งนี้
เกิดจากการควมรวมของ 3 องค์กรคือ รัฐวิสาหกิจที่มุ่งสร้างรายได้ รัฐวิสาหกิจที่มุ่งให้บริการแก่สังคม และสถาบันวิจัยซึ่ง
เป็นหน่วยงานราชการ สาเหตุของการควมรวมของหน่วยงานนี้คือ เพื่อตอบสนองและสนับสนุนนโยบายของรัฐ ภายหลัง
การควมรวมกิจการจำนวนพนักงานขององค์กรมีทั้งสิ้นประมาณ 2,400 คน แบ่งเป็นพนักงานจากรัฐวิสาหกิจที่มุ่งให้บริการ
แก่สังคม 84% พนักงานจากรัฐวิสาหกิจที่มุ่งสร้างรายได้ 13% และพนักงานจากสถาบันวิจัย 3%

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ช่วยนักวิจัยในการอธิบายแนวคิด นิยาม สัญลักษณ์ การเปรียบเทียบและ
ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (Berg & Lune, 2004) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยนี้ที่ต้องการมุ่งอธิบายแนวทางใน
การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จสำหรับรัฐวิสาหกิจ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบ
ไปด้วยข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัว ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และปัจจัยในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การเก็บกลุ่มตัวอย่างนั้น ขนาดตัวอย่างสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพเป็นตัวกำหนดขนาดของงานวิจัยและระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของแต่ละงานวิจัย (Eriksson & Kovalainen, 2014) แต่อย่างไรก็ตามจากข้อเสนอแนะของ Kvale & Brinkmann (2009) การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพควรอยู่ระหว่าง 5-25 ตัวอย่าง ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมของงานวิจัยนี้จึงสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานจำนวน 9 ท่านประกอบไปด้วย พนักงานจาก 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: แสดงจำนวนพนักงานที่สัมภาษณ์แยกตามระดับของพนักงานและประเภทของรัฐวิสาหกิจ

ประเภทของรัฐวิสาหกิจ	ระดับของพนักงาน		
	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	พนักงานระดับปฏิบัติการ
มุ่งสร้างรายได้	1	1	1
ให้บริการแก่สังคม	1	1	1
สถาบันวิจัย	1	1	1
รวม	9		

หลักการเลือกกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ภายใต้สมมุติฐานว่า พนักงานที่ถูกเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างมีข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่สนใจศึกษามากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ถูกเลือกมาเป็นตัวอย่าง (Abrams, 2010) ดังนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลคัดเลือกพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้เกี่ยวกับการควบคุมกิจการมากที่สุดในองค์กรมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงออกแบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ 2 ท่าน เพื่อความครอบคลุมของเนื้อหาในการสัมภาษณ์ หลังจากมีการปรับปรุงคำถามสัมภาษณ์ตามคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว จึงดำเนินการนัดหมายและขออนุญาตหน่วยงานในการเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูล ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ รูปแบบงานวิจัย การบันทึกเทปสัมภาษณ์ และการเก็บความลับของข้อมูลให้พนักงานแต่ละคนทราบแล้วจึงเริ่มการสัมภาษณ์

ภายหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปสัมภาษณ์ และใช้วิธีให้รหัส (Coding) ในการให้คำสำคัญสำหรับเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ โดยมีผู้เชี่ยวชาญร่วมตรวจสอบและอภิปรายเนื้อหาที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหาสัมภาษณ์เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากการสัมภาษณ์ (Inter-Code Reliability) (Kurasaki, 2000) หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสรุปผลและตอบคำถามงานวิจัยต่อไป

ผลการศึกษา

ในการตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 1 นั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า Self-Efficacy หรือความมั่นใจในตัวเองของพนักงานว่าสามารถเรียนรู้และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองได้ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 ประเภท อย่างไรก็ตามหากพิจารณาในแต่ละประเภทของรัฐวิสาหกิจ จะพบว่าพนักงานที่มาจากรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้มีความมั่นใจในความรู้ความสามารถของตนเองสูงที่สุด และมองการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายในการได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเอง ในขณะที่พนักงานที่มาจากรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งให้บริการแก่สังคมพนักงานมีความเชื่อมั่นเป็นลำดับถัดมา โดยเชื่อว่าสามารถจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ บ้าง ส่วนพนักงานที่มาจากรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันวิจัยพนักงานมองว่าตนเองยังขาดความรู้ความสามารถบางอย่างในการรับมือการเปลี่ยนแปลงแต่ยังเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถพัฒนาได้

สำหรับความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน Focus หรือการมองเห็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานของรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้และสถาบันวิจัยมีแนวทางการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ในขณะที่พนักงานขององค์กรประเภทมุ่งให้บริการแก่สังคมยังขาดแนวทางการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน

สำหรับปัจจัยสุดท้าย ได้แก่ ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงด้าน Energy หรือการเพิ่มความพยายามและความทุ่มเทต่อการบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน พบว่ามีเพียงพนักงานจากรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้ประเภทเดียวเท่านั้นที่มีความพยายาม ความทุ่มเท เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการต้องการ ในขณะที่พนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งให้บริการแก่สังคมและสถาบันวิจัยยังขาดความสามารถในส่วนนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2: ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานตามประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลง	ประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ		
	มุ่งสร้างรายได้	มุ่งให้บริการแก่สังคม	สถาบันวิจัย
1. Self-Efficacy	✓ (ความท้าทาย)	✓ (น่าจะผ่านไปได้)	✓ (สามารถพัฒนาได้)
2. Focus	✓	✗	✓
3. Energy	✓	✗	✗

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังการควบรวมกิจการแยกตามประเภทของรัฐวิสาหกิจพบว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้มีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานครบทุกด้าน นั่นคือ พนักงานสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ การเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความหลากหลายและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เล็งเห็นคุณค่าและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ประเมินให้ระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระดับปานกลาง การเปลี่ยนแปลงช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวมถึงการ

รับรู้และวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปด้วยความถูกต้อง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ในขณะที่รัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งให้บริการแก่สังคมพนักงานยังขาดความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นนำมาซึ่งความหลากหลายในการปฏิบัติงานและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น อีกทั้งยังขาดการรับรู้และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง

ส่วนพนักงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันวิจัยยังขาดการคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงช่วยให้การทำงานได้ดีขึ้น อีกทั้งยังขาดการรับรู้และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังประเมินให้ระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระดับสูง นั่นคือ พนักงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้อย่างมาก ดังแสดงในตารางที่ 3 ต่อไปนี้

ตารางที่ 3: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังการควมรวมตามประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน	ประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ		
	มุ่งสร้างรายได้	มุ่งให้บริการแก่สังคม	สถาบันวิจัย
1. คาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้	✓	✓	X
2. ความหลากหลายในการปฏิบัติงานและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ	✓	X	X
3. เห็นคุณค่าและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓
4. ปริมาณการเปลี่ยนแปลง	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
5. การเปลี่ยนแปลงช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น	✓	X	✓
6. การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง	✓	✓	✓
7. การรับรู้และการวิเคราะห์ข้อมูล	✓	X	X
8. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓
9. มีส่วนขับเคลื่อนต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓

สำหรับคำถามวิจัยข้อสุดท้ายเกี่ยวกับปัจจัยในการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างกันตามประเภทของรัฐวิสาหกิจหรือไม่ พบว่า ปัจจัยทางการดำเนินงานที่ส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจแต่ละประเภทมีความสอดคล้องกัน ประกอบด้วยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเท่าเทียมกัน การจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างการหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวของพนักงาน ยกเว้นรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งให้บริการแก่สังคมที่พนักงานยังไม่รับรู้ว่าการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญทางการดำเนินงานที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ดังแสดงในตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4: ปัจจัยทางด้านการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงตามประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ

ปัจจัยทางด้านการดำเนินงาน	ประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจ		
	มุ่งสร้างรายได้	มุ่งให้บริการแก่สังคม	สถาบันวิจัย
1. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	✓
2. การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเท่าเทียมกัน	✓	✓	✓
3. จูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✗	✓
4. สร้างการหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงาน	✓	✓	✓

การอภิปรายและสรุปผลการวิจัย

สำหรับคำถามงานวิจัยในข้อที่ 1 ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง การวางแผนการพัฒนาปรับปรุงตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการมีความพยายามทุ่มเทให้การเปลี่ยนแปลงนั้น บรรลุผล จะส่งผลต่อความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Nilakant & Ramnarayan (2006) ซึ่งความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต่อต้าน สามารถเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน และทำให้องค์กรบรรลุผลของการเปลี่ยนแปลงตามที่กำหนดไว้ โดยประเภทขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกันส่งผลให้ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานมีความแตกต่างกัน โดยพบว่ารัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้พนักงานมีความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงครบทุกด้าน เนื่องจากลักษณะขององค์กรมีรูปแบบการดำเนินงานคล้ายกับภาคเอกชน นั่นคือ มุ่งสร้างรายได้ กำไร และสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรพนักงานจึงอยู่ภายใต้ภาวะการแข่งขัน และคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าองค์กรรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งบริการแก่สังคมและสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นการให้บริการแก่สังคมและมีภาครัฐคอยสนับสนุนงบประมาณต่าง ๆ อีกทั้งพนักงานในรัฐวิสาหกิจทั้งสองประเภทนี้ ยังขาดความพยายามทุ่มเทและมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง และพนักงานบางส่วนต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระบบราชการที่มีความมั่นคงในอาชีพ มีวัฒนธรรมองค์กรแบบพึ่งพา และมีการแข่งขันที่น้อยกว่าภาคเอกชนทำให้พนักงานขาดแรงกระตุ้น และความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้จากผลการศึกษา เพื่อตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 2 ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ภายหลังจากการควบรวมกิจการมีความแตกต่างกันตามประเภทของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งสร้างรายได้พนักงาน มีแนวโน้มในการปฏิบัติงานได้ดีกว่ารัฐวิสาหกิจประเภทอื่น เนื่องด้วยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานครบทุกด้าน ส่วนรัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งบริการแก่สังคมและสถาบันวิจัยควรส่งเสริมเรื่องการสร้างความเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรอย่างไร โดยควรเน้นการสื่อสารที่มีข้อมูลครบถ้วน และถูกต้อง เพื่อสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องแก่พนักงานอันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ นอกเหนือจากนั้นสำหรับรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันวิจัยควรส่งเสริมเรื่องการคาดการณ์สิ่งที่เปลี่ยนแปลงในอนาคตภายหลังจากการเปลี่ยนแปลง หรือสร้างการรับรู้ถึงผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด เพราะเปลี่ยนจากระบบราชการมาสู่ระบบรัฐวิสาหกิจ จึงรู้สึกไม่มั่นคงและกังวลเกี่ยวกับอนาคตของตนเองทั้งด้านหน้าที่การงานและสวัสดิการ

ต่าง ๆ อีกทั้งยังมีอัตราการลาออกที่สูง ในขณะที่รัฐวิสาหกิจประเภทมุ่งให้บริการแก่สังคมไม่ได้รับผลกระทบเรื่องการลาออกของพนักงาน เนื่องจากภายหลังการคว่ำบวมสัดส่วนของพนักงานส่วนใหญ่มาจากองค์กรมุ่งให้บริการแก่สังคม (84%) และสำนักงานใหญ่ย้ายมาใช้สำนักงานเดิมขององค์กรมุ่งให้บริการแก่สังคม ทำให้พนักงานกลุ่มนี้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และยังคงอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเดิม ทำให้มีอัตราการลาออกน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับองค์กรประเภทมุ่งสร้างรายได้และสถาบันวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Thomas (1985) Lawrie (1990) และ Schein (1990) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานมีแรงต้านที่สูงขึ้นตามไปด้วยจนถึงขั้นลาออกในที่สุด ดังนั้นองค์กรควรมีการสื่อสารไปยังพนักงานถึงสาเหตุและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยลดแรงต้านของพนักงาน

สำหรับคำถามงานวิจัยในข้อสุดท้าย จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยทางด้านการดำเนินงานที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จสำหรับรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเท่าเทียมกัน การจูงใจให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและการหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ackerman, Linda, & Anderson (2001) Bridges (2003) และ Kenny (2006) ที่ให้ความสำคัญต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรและผู้บริหารในการตัดสินใจและวัดความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการสร้างความเสมอภาคและความยุติธรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร และยิ่งในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงพนักงานมีความวิตกกังวล และต้องปรับเปลี่ยนการทำงาน การสร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่พนักงานเป็นตัวช่วยสำคัญในการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

ประโยชน์ของงานวิจัย

งานวิจัยนี้ช่วยให้ผู้ที่สนใจศึกษาเข้าใจถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีงานวิจัยด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรประเภทนี้อย่างจำกัด โดยทำให้ทราบว่าประเภทของรัฐวิสาหกิจส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร นอกเหนือจากนั้นยังระบุปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน และการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ในขณะเดียวกันทำให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต และการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานประเภทอื่นสามารถนำแนวทางนี้มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยเป็นแนวทางที่เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่สุดในการสร้างความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนแก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

REFERENCES

- Ackerman, A., Linda, S., & Anderson, D. (2001). *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Adams, S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Al-Haddad, S., & Kotmour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 232–262.
- Abrams, S. (2010). Sampling 'hard to reach' populations in qualitative research: The case of incarcerated youth. *Qualitative Social Work*, 9(4), 536–550.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Berg, L. & Lune, H. (2004). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson.
- Brakman, S., Garretsen, H., Marrewijk, V., & Witteloostuijn, V. (2013). Cross-border merger & acquisition activity and revealed comparative advantage in manufacturing industries. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(1), 28–57.
- Bridges, W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Cambridge: Da Capo.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Harlow: Prentice.
- By, T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380.
- Dikova, D., Sahib, P., & Witteloostuijn, A. (2010). The effect of acquisition experience, cultural distance and institutional difference on cross-border merger abandonment and completion: Evidence from the international service industry in 1981–2001. *Journal of International Business Studies*, 41, 223–245.
- DTI (Department of Trade and Industry) (2002). *High Performance Workplaces: The Role of Employee Involvement in a Modern Economy*. London: DTI.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2014). *Qualitative Methods in Business Research*. United Kingdom: Sage.
- Gomes, E., Weber, Y., Brown, C., & Tarba, Y. (2011). *Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Understanding the Process*. UK: Palgrave Macmillan.
- Grover, V. (1999). From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 36.
- Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: A review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819–2840.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Howieson, B., & Hodges, J. (2014). *Public and Third Sector Leadership: Experience Speaks*. London: Emerald.
- Judson, S. (1991). *Change Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge: Blackwell.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *Learning Organization*, 13(4), 353–368.
- Kotter, P. & Cohen, S. (2012). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change their Organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kurasaki, S. (2000). Intercoder reliability for validating conclusions down from open-ended interview data. *Field of Methods*, 12(3), 179–194.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. United States: Sage Publications.
- Lawrie, J. (1990). The ABCs of Change management. *Training and Development Journal*, 44(3), 87.
- Luecke, R. (2003). *Harvard Business Essentials. Managing Change and Transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Muehlfeld, K., Sahib, P., & Witteloostuijn, A. (2012). A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A study of acquisition completion in the global newspaper industry, 1981–2008. *Strategic Management Journal*, 33(8), 938–964.
- Nilakant, V., & Ramnarayan, S. (2006). *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context*. New Delhi: Response Books.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Thomas, J. (1985). Force field analysis: a new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning*, 18(6), 54–59.
- Zook, C. (2007). Finding your next CORE business. *Harvard Business Review*, 85(4), 66–75.