

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กร
รัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กร
รัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่ง

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่



ศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร

นางสาวศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร

ผู้วิจัย

รองศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์จาก รศ. ดร. พลิศา รุ่งเรือง ซึ่งให้ความอนุเคราะห์เป็นที่ปรึกษางานวิจัยโดยให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์แก่ผู้วิจัย และให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอ ตั้งแต่เริ่มกำหนดขอบเขตของหัวข้อที่สนใจศึกษาจนเสร็จสมบูรณ์ รวมถึง ผศ.ดร. พรเกษม กันตมระ และ ดร.ตรีบุท พรหมศิริ ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นประธานและกรรมการสอบงานวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัยนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ทำให้ผู้วิจัยดำเนินการสำเร็จลุล่วงในทุกขั้นตอน ประกอบด้วย คณะเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ผู้เข้าร่วมการตอบแบบสอบถาม และเพื่อนร่วมหลักสูตรที่แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์การทำงานวิจัยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รวมถึงขอขอบคุณองค์กรของผู้วิจัยที่เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาหัวข้องานวิจัยนี้

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นแรงผลักดันในการศึกษาปริญญาโท รวมถึงเพื่อนร่วมงาน เพื่อนสนิท และทุกท่านสำหรับความช่วยเหลือและกำลังใจที่ดีและต่างๆเสมอมา

ศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจ
ซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง

A STUDY OF FACTORS AFFECTING MILLENNIALS' READINESS TO CHANGE IN PUBLIC UTILITY
STATE ENTERPRISE.

ศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร 6250180

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์พลิศำ รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์
พรเกษม กันตามระ, Ed.D., ตริยुทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานและศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่งที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีรูปแบบการวิจัยเชิงเหตุผล ซึ่งจะเป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยศึกษาในประเด็นหลักคือ ความผูกพันต่อองค์กร บรรยากาศขององค์กร และ พฤติกรรมผู้นำด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจดังกล่าวจำนวน 407 คน ที่มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบสะดวกและนำข้อมูลมาทำสอบสมมติฐานโดยวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เช่นเดียวกับภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร ส่งเสริมให้ผู้นำในองค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และหัวหน้างานระดับปฏิบัติการให้มีทักษะของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป และสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงานมากขึ้น

คำสำคัญ : ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง/ความผูกพันต่อองค์กร/ผู้นำเชิงปฏิรูป/บรรยากาศขององค์กร

80 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	5
2.1.1 ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	5
2.1.2 ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวิน (Burke – Litwin’s Drivers for Change)	7
2.1.3 สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	9
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	21
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	26
3.1. รูปแบบการวิจัย	26
3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.3.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable)	28

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)	28
3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	28
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	31
บทที่ 4 ผลการวิจัย	32
4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	32
4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	33
4.3 การทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล Reliability	48
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	48
4.5 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)	49
4.6 ภาพรวมของการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	51
บทที่ 5 การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	52
5.1 การอภิปรายผลการวิจัย	52
5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	53
5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในครั้งต่อไป	55
บรรณานุกรม	57
ภาคผนวก	62
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	61

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท-ลิทวิน จำนวน 4 ระดับ รวมทั้งหมด 12 ปัจจัย	7
ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	11
ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	15
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	33
ตารางที่ 4.2 กำหนดชื่อตัวแปร	34
ตารางที่ 4.3 KMO and Bartlett's Test	37
ตารางที่ 4.4 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 1 กำหนดค่า Eigenvalues มากกว่า 1	37
ตารางที่ 4.5 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 2 กำหนดจำนวนองค์ประกอบเท่ากับ 3	40
ตารางที่ 4.6 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร	44
ตารางที่ 4.7 ปรับสมมติฐานใหม่ตามผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร	47
ตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล Reliability (ค่า Cronbach's Alpha)	48
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างปัจจัยต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	49
ตารางที่ 4.10 แสดงการใช้ข้อมูลในการทำ Linear Regression Analysis	50
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ที่มีผลต่อตัวแปรตาม	50
ตารางที่ 4.12 แสดงผลการสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	51

สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงการแบ่ง Generation ของ Pew Research Center	2
ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยจำนวน 12 อย่างขององค์กรที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวิน (Burke – Litwin’s Drivers for Change)	9
ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	21



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจุบันการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าในสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันทางธุรกิจสูงนั้น ธุรกิจหรือองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการปรับตัวต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่าง หนึ่งในองค์ประกอบที่มองข้ามไม่ได้คือการสร้างพนักงานที่มีศักยภาพพร้อม เพราะพนักงานเหล่านี้เป็นทรัพยากรสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรพัฒนาอย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งความยั่งยืนและกำไรสูงสุดได้ในอนาคต กลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบันจึงมุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อสร้างคนให้เป็นคนเก่งรอบด้าน สามารถทำงานได้หลายอย่างเพื่อให้องค์กรสามารถใช้งานได้อย่างคุ้มค่า เพื่อลดต้นทุนและลดระยะเวลา แต่การพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลด้วยว่ามีมากน้อยเพียงใด

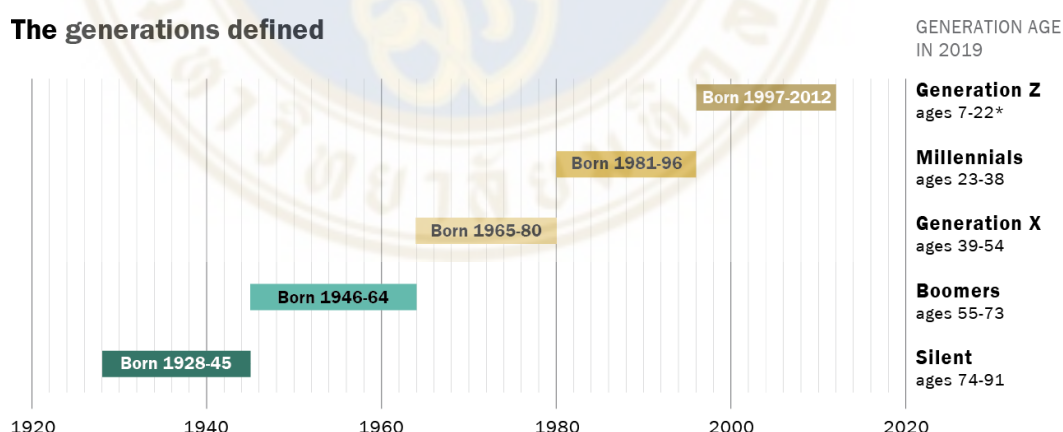
องค์กรที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยนี้คือองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง ซึ่งมีพนักงานจำนวนมากกระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศไทย มีจำนวนพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุ 45-60 จำนวนมาก และช่วงอายุประมาณ 25-35 เป็นสัดส่วนที่มากพอๆกัน โดยพนักงานกลุ่มอายุ 36-44 กลับพบน้อยมากในองค์กร เนื่องจากไม่ได้มีการเปิดรับสมัครงานในช่วงเวลานั้นๆ ทำให้เกิดช่วงสูญญากาศของทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้มีการพยากรณ์ไว้ว่าในอีกประมาณ 5 ปีข้างหน้า พนักงานในองค์กรนี้จะลดลงประมาณ 20,000 คน เนื่องจากเกษียณอายุงาน ดังนั้นกลุ่มคนที่จะมาเป็นกำลังสำคัญขององค์กรจึงจะเป็นคนรุ่นใหม่ ซึ่งพนักงานที่อยู่ในวัยใกล้เกษียณอายุงานจะต้องมอบหมายงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานรุ่นน้องสำหรับการทำงานในภายหน้า

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา สถานะเศรษฐกิจและนโยบายการควบคุมกำกับดูแลกิจการของภาครัฐเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ ทั้งด้านการดำเนินงาน นโยบายด้านภาษีอากร นโยบายด้านการหารายได้ และการทำงานอื่นๆให้สอดคล้องกับการนโยบายของรัฐบาล เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ต้องดำเนินงานตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ซึ่งทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานต่างๆ ให้

สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว และมีแนวโน้มว่ากฎ ระเบียบต่างๆ และนโยบายภาครัฐมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงมากขึ้นอนาคต จึงอาจส่งผลกระทบต่อระดับความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของบุคคลกรในทางที่ดีหรือทางที่ไม่ดีได้ ดังเช่นที่ Asnawi et la. (2016) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมักทำให้เกิดความรู้สึกได้หลายอย่างพร้อมๆกัน อาจเป็นความรู้สึกด้านบวกและความรู้สึกด้านลบในเวลาเดียวกัน เช่น รู้สึกว่าเป็นโอกาสที่ดีหรือรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่อันตราย รู้สึกตื่นเต้นและมีความสุขหรือโกรธและกลัว เป็นต้น

มิลเลนเนียล (Millennials) คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 ตามคำจำกัดความของศูนย์วิจัยพิว สหรัฐอเมริกา (Dimock, 2019) มิลเลนเนียล คือกลุ่มคนที่เกิดมาพร้อมกับความเข้าใจในระบบเทคโนโลยี และเข้าใจในประวัติศาสตร์การเปลี่ยนแปลงเพราะเติบโตมาพร้อมกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งทางสังคมและเศรษฐกิจ มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและคล่องตัว และเป็นกลุ่มสำคัญที่จะก้าวไปสู่การเป็นผู้นำในองค์กรในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ Petter Nylander (2014) ว่า “คนมิลเลนเนียลจะกลายเป็นคนส่วนใหญ่ของที่ทำงานภายในห้าหรือหกปีจากนี้ บริษัทที่สนองตอบต่อคนรุ่นนี้ได้ จะมีโอกาสที่จะดึงดูด คัดสรร และรักษาพนักงานเช่นพวกเขาไว้ได้” การที่องค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพของมิลเลนเนียลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดจึงเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจอย่างหนึ่ง

The generations defined



*No chronological endpoint has been set for this group. For this analysis, Generation Z is defined as those ages 7 to 22 in 2019.

PEW RESEARCH CENTER

ภาพที่ 1.1 แสดงการแบ่ง Generation ของ Pew Research Center

หมายเหตุ. จาก *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*, โดย M. Dimock, 2019. สืบค้นจาก <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

จากบทความเรื่อง “Why Millennials Want To Be Leaders In The Workplace Now More Than Ever” (Landrum, 2017) มีงานวิจัยที่สรุปว่าคนรุ่นมิลเลนเนียลไม่ได้มีความต้องการในชีวิตแตกต่างจากคนวัยอื่นๆ แต่พวกเขาแค่เติบโตมาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจึงทำให้มีวิถีคิดที่แตกต่างออกไป คนรุ่นมิลเลนเนียลส่วนใหญ่เห็นว่าแรงจูงใจในการประกอบอาชีพคือการได้เป็นผู้นำหรือเป็นผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ หรือทำงานที่มีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง แต่เป้าหมายหลักของชีวิตคือการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ส่วนการเติบโตพร้อมกับเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ เป็นเป้าหมายลำดับสอง พวกเขายังคงมีความทะเยอทะยานและเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จในอาชีพการงานได้ ทั้งนี้จึงให้คุณค่ากับการพัฒนาเอง และการจัดสมดุลการทำงานและชีวิต มากกว่าเงินตราและสถานภาพทางสังคม

ดังนั้นองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับพนักงานวัยมิลเลนเนียลให้มาก โดยเฉพาะการเข้าใจหลักการทำงานของมิลเลนเนียล ซึ่งมีสไตล์การทำงานแบบยืดหยุ่น พวกเขาวัดความสำเร็จจากการเชื่อมต่อกับคนที่มีแนวคิดร่วมกัน จึงชอบที่จะคิดและสร้างสรรค์ธุรกิจที่สำเร็จร่วมกัน คนกลุ่มมิลเลนเนียลจึงถือว่าเก่งด้านการทำงานเป็นทีม กล้านำเสนอความคิด และมีความสามารถทางการสื่อสารเป็นอย่างดี การตีกรอบความคิดมากเกินไปแบบแนวคิดสมัยเก่าจึงไม่อาจส่งผลดีต่อการทำงานของคนกลุ่มมิลเลนเนียลได้ ทั้งนี้การคำนึงถึงพฤติกรรมของคนวัยมิลเลนเนียลจึงอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหลายๆด้านเพื่อปรับให้เหมาะสมต่อการทำงาน และนำไปสู่การปูทางให้พนักงานรุ่นใหม่เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้ได้มากที่สุดเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและองค์กรมีความได้เปรียบทางธุรกิจมากขึ้น

1.2 คำถามงานวิจัย

1. ระดับของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคสามารถแบ่งระดับได้อย่างไร
2. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภค

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

1.4 ขอบเขตและข้อจำกัดของการวิจัย

1.4.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross- Sectional Study) งานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) โดยมีรูปแบบการวิจัยเชิงเหตุผล (Causal Research)

1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาจะจำกัดขอบเขตการศึกษาโดยมีกลุ่มประชากรคือ พนักงานกลุ่มมิลเลนเนียล ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 ซึ่งเป็นพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง จำนวน 7,543 คน โดยทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบสะดวก จำนวน 380 คน

1.4.3 ระยะเวลาในการทำวิจัย

ในการทำวิจัยครั้งนี้ มีระยะเวลาในการทำวิจัยช่วงเดือนกันยายน 2563 – เมษายน 2564

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
2. เพื่อทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
3. เพื่อนำผลที่ได้นำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อปรับใช้กับองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการเตรียมความพร้อมของพนักงานเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่ม มิลเลน-เนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้ ทำการศึกษาถึงปัจจัยด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยผู้วิจัยใช้ ทฤษฎี เอกสาร แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย โดยแบ่ง แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นประเด็นต่างๆ ตามรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

- ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวิน (Burke – Litwin’s

Drivers for Change)

2. สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ในการค้นคว้าความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้น มีนักวิจัยและ นักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

Weiner (2009) ให้ความหมายว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงหมายถึงสมาชิกใน องค์กรแลกเปลี่ยนแนวทางการแก้ไขปัญหาบางอย่างเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่ จะเปลี่ยน (Change Commitment) และมีความเชื่อว่ามึประสิทธิภาพที่จะเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จได้ (Change Efficacy)

Holt et al. (2007) กล่าวว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พนักงานขององค์กรเชื่อว่าสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ (Change self-efficacy) หรือการเสนอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นๆเหมาะสมต่อองค์กรแล้ว (Appropriateness) หรือหัวหน้ามีการรับมอบหมายให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Management support) หรือการเสนอให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Personal Valence)

ปณิธิ อัมพพนารัตน์ (2558) ให้ความหมายว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่องค์กรพยายามทำให้โครงสร้างและระบบทั้งหมดอยู่ในสภาพดีขึ้น หากสิ่งแปลกใหม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น เทคโนโลยี หรือทักษะเฉพาะ องค์กรต้องพร้อมรับมือและพยายามสร้างเป็นจุดแข็งให้ยู่อื่นๆ

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ให้ความหมายว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถและกระบวนการทางปัญญาที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อและความตั้งใจในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านบุคคลและด้านองค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้ แบ่งได้เป็น 4 ส่วน คือ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมอาจสรุปความหมายของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดได้ทั้งในระดับบุคคล (Individual Readiness for Change) และระดับองค์กร (Organizational Readiness for Change) ซึ่งความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งสองระดับจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของระดับองค์กร และนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงแต่ละระดับสรุปได้ ดังนี้

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Individual Readiness for Change) หมายถึง สภาวะที่พนักงานขององค์กรพร้อมจะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นความพร้อมทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคมในการทำงาน

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organizational Readiness for Change) หมายถึง สภาวะขององค์กรที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ความพร้อมนั้นประกอบด้วย ปัจจัยหลายอย่าง เช่น ทัศนคติของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร ความพร้อมของพนักงาน และความพร้อมทางเทคโนโลยี เป็นต้น

2.1.2 ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวิน (Burke – Litwin’s

Drivers for Change)

ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวินเป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นและเข้าใจ ปัจจัยจำนวน 12 อย่างขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง และองค์กรจะต้องให้ความสนใจหากองค์กรต้องการให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จลุล่วงด้วยดี ปัจจัยต่างๆ จำนวน 12 ปัจจัยนี้ สามารถเขียนเป็นแผนผังความเชื่อมโยงแบ่งตามระดับได้ 4 ระดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท-ลิทวิน จำนวน 4 ระดับ รวมทั้งหมด 12 ปัจจัย

ระดับ	ปัจจัยขององค์กร	ตัวอย่าง
ระดับที่ 1 สิ่งแวดล้อมภายนอก (The Environment)	ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร (External Environment)	<ul style="list-style-type: none"> ● การเมือง ● เศรษฐกิจ ● สังคม ● เทคโนโลยี
ระดับที่ 2 การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)	ปัจจัยที่ 2 พันธกิจและกลยุทธ์ (Mission and Strategy) ปัจจัยที่ 3 ความเป็นผู้นำ (Leadership) ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรม (Organizational culture)	<ul style="list-style-type: none"> ● การวางตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ● ความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
ระดับที่ 3 การจัดการดำเนินงาน (Operational Management)	ปัจจัยที่ 5 โครงสร้าง (Structure) ปัจจัยที่ 6 ระบบ (Systems : Policy and Procedures) ปัจจัยที่ 7 การปฏิบัติการเชิงการจัดการ (Management Practices) ปัจจัยที่ 8 บรรยากาศ (Work Unit Climate)	<ul style="list-style-type: none"> ● การสนับสนุนจากฐานอำนาจในองค์กร ● ความพร้อมของกระบวนการทำงานที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ● การยอมรับจากพนักงาน ● บรรยากาศการในที่ทำงานส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้น

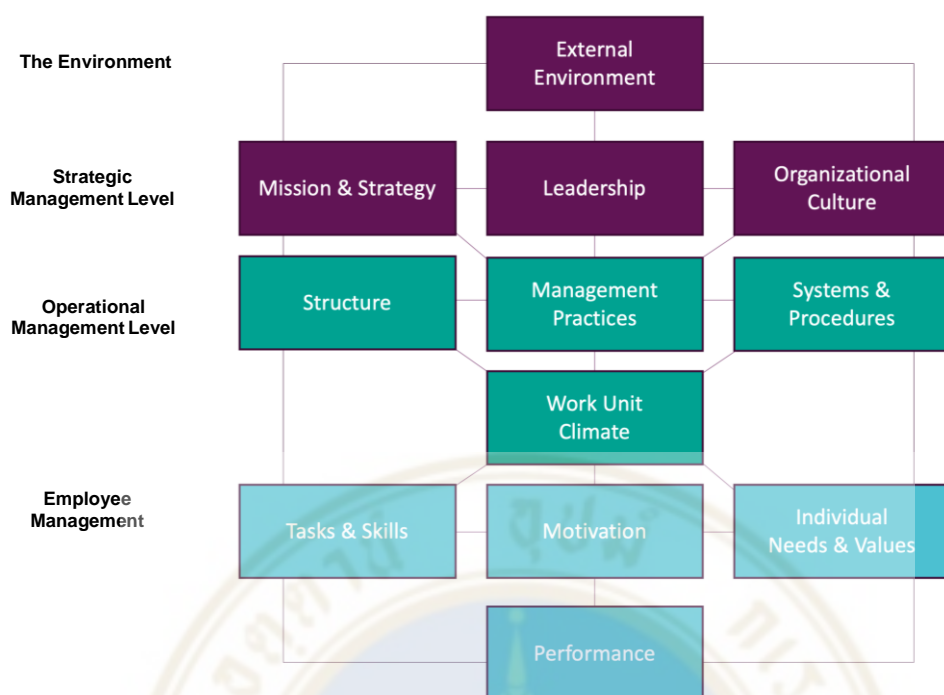
ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท-ลิทวิน จำนวน 4 ระดับ รวมทั้งหมด 12 ปัจจัย (ต่อ)

ระดับ	ปัจจัยขององค์กร	ตัวอย่าง
ระดับที่ 4 การจัดการพนักงาน (Employee Management)	ปัจจัยที่ 9 งานและความ ชำนาญ (Task and Individual Skill) ปัจจัยที่ 10 ความจำเป็นส่วนบุคคล (Individual Needs and Performance) ปัจจัยที่ 11 การจูงใจ (Motivation) ปัจจัยที่ 12 ผลงาน (Individual and Organizational Performance)	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะที่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง • การชักจูงพนักงาน • การกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หมายเหตุ. จาก 89 กลยุทธ์ที่องค์กรระดับโลกใช้สร้างองค์กรและบริหารคน (น.151-152), โดย James Mcgrath และ Bob Bates, 2560, กรุงเทพฯ: คำรงค์ พิณคุณ.

ตารางที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าระดับของสิ่งที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้ 4 ระดับ คือ ระดับสิ่งแวดล้อมที่มากกระทบหรือปัจจัยภายนอกองค์กร ระดับการจัดการกลยุทธ์ ระดับการจัดการดำเนินงาน และระดับการจัดการพนักงาน ซึ่งสามารถระบุปัจจัยของแต่ละระดับได้อีก รวมทั้งสิ้น 12 ปัจจัย

จากทฤษฎีสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยในระดับที่ 1 ได้แก่ปัจจัยภายนอก (External Environment) มีผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยในระดับที่ 2 ได้แก่ พันธกิจและ กลยุทธ์ (Mission and Strategy) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และวัฒนธรรม (Organizational Culture) จากนั้นการเปลี่ยนแปลงของในระดับที่ 2 ยังส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยในระดับที่ 3 ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบ (Policy and Procedures) การปฏิบัติการเชิงการจัดการ (Management Practices) และบรรยากาศในที่ทำงาน (Work Unit Climate) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งสามระดับนี้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการ (Needs) แรงจูงใจ (Motivation) ทักษะความชำนาญ (Skill) และผลงาน (Performance) ของพนักงานในระดับที่ 4 ซึ่งจากทฤษฎีนี้ช่วยบอกเหตุผลและความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงแต่ละระดับ ได้อย่างชัดเจน



ภาพที่ 2.1 แสดงปัจจัยจำนวน 12 อย่างขององค์กรที่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ตามทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวิน (Burke – Litwin’s Drivers for Change)

หมายเหตุ. จาก *The Future of Organizing*. โดย Rik de Groot & Marianne Pot, 2020 สืบค้นจาก <https://articles.xebia.com/the-future-of-organizing>

ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าแต่ละปัจจัยมีความเชื่อมโยงหรือเกี่ยวข้องกับอีกปัจจัยหนึ่งอย่างไร หรือการกระทำของปัจจัยหนึ่งกระทบกับปัจจัยใดบ้าง เช่น ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรเชื่อมโยงกับการปฏิบัติการเชิงการจัดการ ซึ่งทำให้พนักงานรับรู้บรรยากาศในที่ทำงาน การมีบรรยากาศในที่ทำงานที่ดี ทำให้แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำมาสู่ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

2.1.3 สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งได้เป็นสองบริบท คือบริบทของส่วนบุคคล และบริบทขององค์กร (ชัชวาล อรวรงค์สุภทัต, 2557) ดังนี้

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจผิด ประกอบด้วยความเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ของกระบวนการ และเข้าใจผิดในผลของการเปลี่ยนแปลง

2. การประเมินสถานการณ์ที่ต่างกันระหว่างบุคคล ทำให้พนักงานในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากัน

3. เรื่องการเมืองและผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น กลัวสูญเสียสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ กลัวสูญเสียความมั่นคงหรืออำนาจ หรือหากได้รับผลประโยชน์อยู่แล้วในสถานะเดิมนั้นก็กลัวการขาดการได้รับผลประโยชน์อย่างต่อเนื่อง และกลัวขาดความเป็นส่วนหนึ่งของแผนการเปลี่ยนแปลง

4. ความเชื่อของส่วนตัว ไม่อยากเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลนั้นๆ ที่ไม่สามารถทนกับความเปลี่ยนแปลงได้มากนัก

5. กลัวในสิ่งที่ไม่รู้ ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำอยู่เพราะไม่รู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ไม่กล้าออกจากสิ่งแวดล้อมเดิมที่คุ้นเคย

6. การขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมดั้งเดิมอาจไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้บุคคลไม่คุ้นชินและเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง
2. เคยเปลี่ยนแปลงองค์กรแล้วไม่สำเร็จ จึงเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะมีโอกาสสำเร็จต่ำ
3. ความกลัวว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้เสียดุลอำนาจที่มีอยู่ระหว่างกลุ่ม
4. เกิดปัญหาความขัดแย้งทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร
5. การเลือกใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่เหมาะสม
6. การเปลี่ยนแปลงอาจกระทบต่อระบบผลตอบแทน
7. องค์กรลงทุนไปมากจนไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงซึ่งใช้เงินทุนเพิ่ม
8. องค์กรมีบรรยากาศดีอยู่แล้ว

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ตารางที่ 2.2) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (ตารางที่ 2.3) ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
1	<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานสายงานวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล</p> <p>ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558)</p>	<p>พนักงานสายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ธัญบุรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล สุวรรณภูมิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล กรุงเทพ จำนวน 160 คน</p>	<p>ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานสายวิชาการ, ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานสายวิชาการ, การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของพนักงานสายวิชาการ, ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายวิชาการ ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก</p>
2	<p>การวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท กชค ในประเทศพม่า (Measuring employee readiness to change: A case study of an organization in Myanmar)</p> <p><i>Naing Naing Win and Veerisa Chotiyaputta (2018)</i></p>	<p>พนักงานของสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย Yangon University of Economics (YUE), Monywa University of Economics (MUE), Meiktila University of Economics (MEUE) จำนวน 410 คน</p>	<p>-การประเมินตนเองและปัจจัยด้านประชากรศาสตร์บางอย่าง ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน</p> <p>-ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในการบริหาร และความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยมีการรับรู้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรส่งผ่าน</p>

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
3	<p>การศึกษาความพร้อมของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <p>(A study on individual readiness for organizational change)</p> <p>Choi (2011)</p>	<p>พนักงานขององค์กร</p> <p>ด้านสุขภาพที่ไม่</p> <p>แสวงหาผลกำไร</p>	<p><u>ตัวแปรต้นด้านทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง</u></p> <p>- ยุทธวิธีการใช้บรรทัดฐานและการให้ความรู้ใหม่ (normative-reeducative change strategy) และยุทธวิธีการใช้เหตุผลเชิงประจักษ์ (empirical-rational change strategy) ส่งผลด้านบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>- ยุทธวิธีการใช้อำนาจและการบังคับ (power coercive change strategy) ส่งผลด้านลบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</p> <p><u>ตัวแปรต้นด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้</u></p> <p>- วัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งผลบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยมีการรับรู้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรส่งผ่าน</p>

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
4	<p>ศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและการรับรู้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <p>What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change</p> <p><i>Vakola (2014)</i></p>	<p>พนักงานขององค์กรด้านเทคโนโลยีในประเทศไทย จำนวน 183 คน</p>	<p>-การรับรู้การเปลี่ยนแปลง (Perceived Impact of Change) เป็นตัวแปรส่งผ่านของการมีอิทธิพลของปัจจัยความเชื่อมั่นในการบริหารบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร และความพึงพอใจในงาน</p> <p>-ปัจจัยด้านการประเมินผลตนเองส่งผลบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นในการบริหาร และบรรยากาศการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง</p> <p>-ความพึงพอใจในงานพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานมากจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า</p>

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
5	<p>ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ</p> <p>สุบัญญัติ สุนทรนนท์ (2558)</p>	<p>พนักงานที่ทำงานแบบเต็มเวลาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 12 แห่ง จำนวน 400 คน</p>	<p>- ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน</p> <p>- กิจกรรมการศึกษา ไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานแต่มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทาง การรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น (DIS) ซึ่งเป็นองค์ประกอบย่อยของความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของคน</p> <p>- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน</p>

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ พร้อมการเปลี่ยนแปลงของ พนักงาน
6	<p>การเปลี่ยนแปลงขององค์กร: ผลของบรรยากาศขององค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีต่อการรับรู้เรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่ทำงานด้านคุณภาพชีวิตเด็ก (Organizational change: the role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change)</p> <p><i>Claiborne et la. (2013)</i></p>	<p>พนักงานของหน่วยงานดูแลสุขภาพที่ไม่แสวงกำไรและคลินิกสำหรับคุณภาพชีวิตเด็ก จำนวน 356 คน</p>	<p>- บรรยากาศขององค์กร ด้านความชัดเจนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย, การเน้นย้ำเป้าหมายของหัวหน้างาน, นวัตกรรมองค์กรและความพึงพอใจของพนักงานด้านการสื่อสารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้เรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน</p>

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความ พร้อมการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร
1	<p>อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำและความผูกพันองค์กรที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในสถาบันอุดมศึกษา</p>	<p>พนักงานของมหาวิทยาลัย Universiti Teknologi MARA (UiTM) ทั้งในวิทยาเขตหลักและวิทยาเขตย่อย</p>	<p>- พฤติกรรมผู้นำประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีผลต่อความ</p>

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
	(The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution) <i>Nordin (2012)</i>	จำนวน 169 คน	<p>ความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความผูกพันองค์กร <p>ประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันต่อเนื่อง ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร</p>
2	<p>การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ</p> <p><i>อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559)</i></p>	<p>พนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวแปรกำกับ ความสัมพันธ์ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร - ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร - ความพร้อมเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร - ทุนจิตวิทยาเชิงบวกและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (ต่อ)

ลำดับ	ชื่องานวิจัย และผู้วิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
			อย่างมีนัยสำคัญ - ทูทางจิตวิทยาต้านบวก ไม่เป็นตัวแปรกำกับ ความสัมพันธ์ของความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมต่อต้าน การปฏิบัติงาน
3	บรรยากาศองค์กร และ ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงสำหรับ แนวคิด Lean Six Sigma (Organizational Climate and Readiness for Change to Lean Six Sigma) <i>Ochieng (2015)</i>	พนักงานที่สำนักงาน ใหญ่ของวิทยาลัย Kenya Institute of Management (KIM) จำนวน 46 คน	บรรยากาศองค์กร ด้านความ ท้าทาย ความเป็นอิสระ การ ระดมความคิด การ สนับสนุนความคิดเห็น ส่งผลเชิงบวกต่อความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร
4	ปัจจัยขององค์กรที่เกี่ยวข้อง กับความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงในศูนย์ดูแล ผู้สูงอายุ (Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings) <i>Treuer et al. (2018)</i>	พนักงานที่ทำงานใน ศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ จำนวน 21 แห่ง จาก รัฐวิกตอเรีย ประเทศ ออสเตรเลีย จำนวน 255 คน	บรรยากาศขององค์กร ด้าน แรงกดดันในที่ทำงานและ นวัตกรรม และผู้นำเชิง ปฏิรูปมีผลต่อการรับรู้ของ พนักงานเรื่องความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีงานวิจัยในประเทศไทยไม่มากนักที่ศึกษาด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคล เช่น ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558), สุบัญญัติ สุนทรนนท์ (2558) ส่วนมากเป็นงานของนักวิจัยชาวต่างชาติที่ศึกษาด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคล เช่น Choi (2011), Vakola (2014), Naing Naing Win and Veerisa Chotiyaputta (2018) และ Claiborne et al. (2013)

นอกจากนี้ ยังมีงานบางส่วนที่ศึกษาด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในด้านองค์กร เช่น Nordin (2012), อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559), Ochieng (2015) และ Treuer et al. (2018)

จากตารางที่ 2.2 และ 2.3 พบว่าผู้วิจัยนิยมศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากรและองค์กร ดังนี้ 1.) การประเมินผลตนเอง 2.) ความผูกพันองค์กร 3.) พฤติกรรมผู้นำ 4.) การรับรู้การเปลี่ยนแปลง 5.) บรรยากาศในองค์กร 6.) ความพึงพอใจ

การประเมินผลตนเอง

งานในอดีตชี้ให้เห็นว่าการประเมินผลตนเองส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Naing Naing Win and Veerisa Chotiyaputta, 2018; Vakola, 2014) กล่าวคือ พนักงานที่มีการประเมินตนเองในระดับสูงจะมั่นใจในตนเองและมั่นใจในความสามารถมากกว่าพนักงานที่มีการประเมินตนเองในระดับต่ำกว่า และส่งผลต่อความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า เช่น รับมือกับความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงได้ดีเนื่องจากรับรู้ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น ดังนั้นพนักงานที่ประเมินตนเองในระดับสูงจึงมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าคนที่ประเมินตนเองต่ำ

ความผูกพันองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยด้านความผูกพันองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันต่อเนื้อ และความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Nordin, 2012) สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า ระดับความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายวิชาการ ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก (ปณิธิ อำพนพนารัตน์, 2558)

พฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Nordin, 2012) สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า การรับรู้พฤติกรรมผู้นำของพนักงานสายวิชาการ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในเชิงบวก (ปณิธิ อำพนพนารัตน์, 2558) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (สุบัญญัติสุนทรนนท์, 2558) นอกจากนี้ผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Treuer et al., 2018)

การรับรู้การเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การรับรู้การเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่เป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสัมพันธ์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน อาทิ ความเชื่อมั่นในการบริหาร บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร และความพึงพอใจในการทำงาน มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยมีการรับรู้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรส่งผ่าน (Naing Naing Win และ Veerisa Chotiyaputta, 2018; Vakola, 2014)

บรรยากาศในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กรหลายๆด้านมีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและองค์กร เช่น บรรยากาศในองค์กรด้านความชัดเจนของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การเน้นย้ำเป้าหมายของหัวหน้างาน (Claiborne et al., 2013) นวัตกรรมขององค์กร (Claiborne et al., 2013; Treuer et al., 2018) ความท้าทาย ความเป็นอิสระ การระดมความคิด การสนับสนุนความคิดเห็น (Ochieng, 2015) และแรงกดดันในที่ทำงาน (Treuer et al., 2018) เป็นต้น

ความพึงพอใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความพึงพอใจในงานเป็นส่วนหนึ่งของทัศนคติในการทำงาน (Naing Naing Win and Veerisa Chotiyaputta, 2018) สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่า พนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานมากจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า

พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า (Vakola, 2014) และความพึงพอใจด้านการสื่อสารของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้เรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Claiborne et la., 2013)

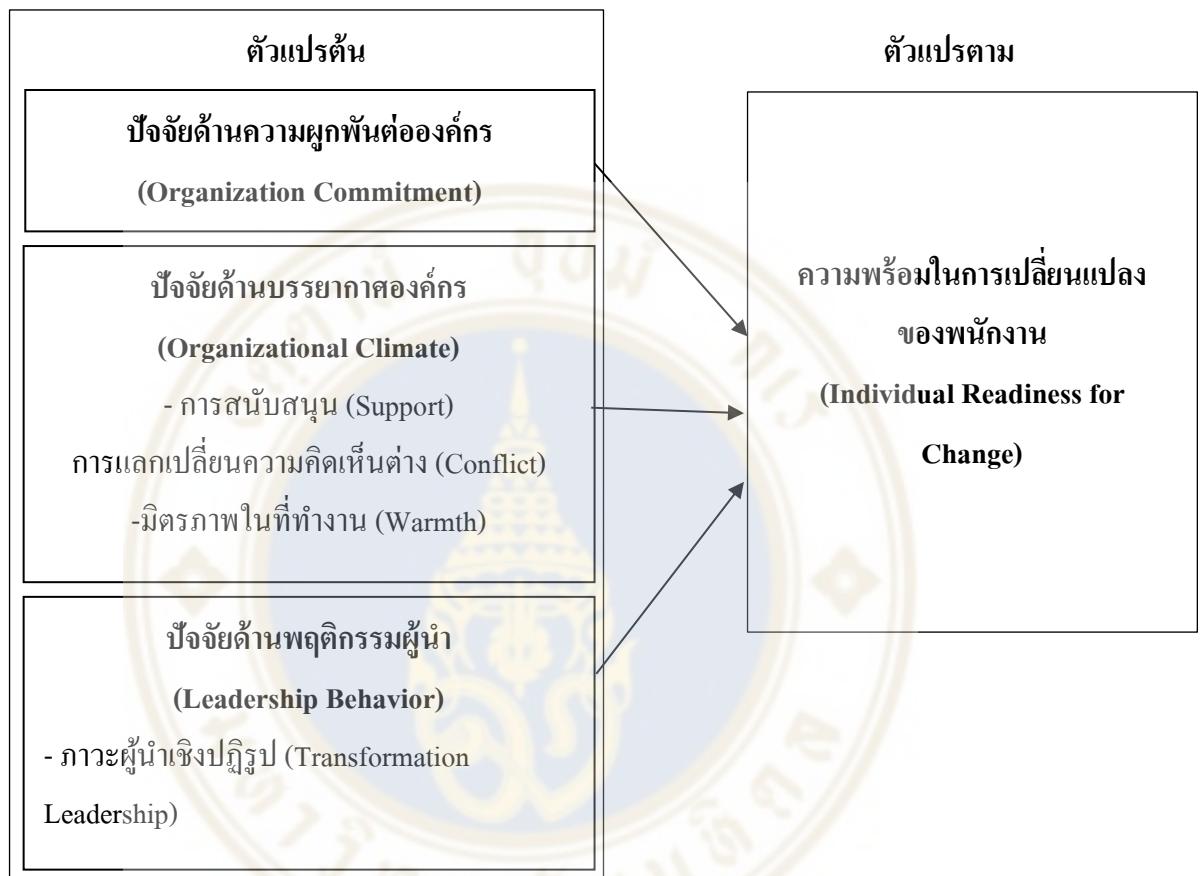
ทั้งนี้บางปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ยังไม่นิยมศึกษาอย่างแพร่หลายมากนัก อาทิ ระดับความฉลาดทางอารมณ์ (ปณิธิ อำพนพนารัตน์, 2558) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Choi, 2011) ยุทธวิธีการใช้บรรทัดฐานและการให้ความรู้ใหม่ ยุทธวิธีการใช้เหตุผลเชิงประจักษ์ ยุทธวิธีการใช้อำนาจและการบังคับลง (Choi, 2011) กิจกรรมการศึกษา (Education) (สุบัญญัติดา สุนทรนนท์, 2558) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุบัญญัติดา สุนทรนนท์, 2558) และทุนจิตวิทยาเชิงบวก (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559) เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมาพบว่าการศึกษาสวนใหญ่เป็นการศึกษาในกลุ่มพนักงานในสถาบันการศึกษา (ปณิธิ อำพนพนารัตน์, 2558; สุบัญญัติดา สุนทรนนท์, 2558; Naing Naing Win & Veerisa Chotiyaputta, 2018; Ochieng, 2015) รองลงมาคือพนักงานในองค์กรด้านสุขภาพที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Choi, 2011; Claiborne et la., 2013) พนักงานธนาคาร (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559) พนักงานที่ทำงานในศูนย์ดูแลผู้สูงอายุ (Treuer et al., 2018) และพนักงานในบริษัทเทคโนโลยี (Vakola, 2014) ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาที่ทำการศึกษากลุ่มพนักงานยุคมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุข

จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีต ทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดจะศึกษาหัวข้อปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมของพนักงานให้ครอบคลุมขึ้น โดยประยุกต์การกำหนดตัวแปรจากทฤษฎีแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของเบิร์ท – ลิทวิน (Burke – Litwin's Drivers for Change) โดยจะศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร บรรยากาศองค์กร และพฤติกรรมผู้นำด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป เพื่อให้องค์กรสามารถวางกลยุทธ์และแผนการพัฒนาในการเสริมสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานต่อไป

2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เป็นดังภาพที่ 2.2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ผลจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับตัวแปรต้นแต่ละตัวที่ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือก เพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

2.3.1 ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กรคือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน เช่น พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมากจะทำงานน้อยลงและมีโอกาสลาออกน้อยกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย (Mowday et al., 1979) ประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

3. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรมาจากความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงเกิดความรักและความสุขในการทำงาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจึงพร้อมและเต็มใจยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ง่าย (ปณิธิ อัมพนพรัตน์, 2558) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nordin (2012) ที่พบว่าเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เขามีแนวโน้มที่จะยอมรับสิ่งที่องค์กรต้องการและจะเต็มใจช่วยในภารกิจต่างๆให้สำเร็จ

ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 1 จึงเป็นดังต่อไปนี้
สมมติฐานข้อที่ 1 : ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

2.3.2 ตัวแปรด้านบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate)

บรรยากาศขององค์กร คือ ความรู้สึกรูปแบบต่างๆที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยบุคคลใดก็ตามที่ทำงานและอาศัยอยู่ในสิ่งแวดล้อมนี้สามารถรับรู้ความรู้สึกรูปแบบต่างๆนี้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศในองค์กรอาจมีอิทธิพลต่อแรงบันดาลใจและพฤติกรรมของบุคคลนั้น สามารถแบ่งความรู้สึกที่มีต่อบรรยากาศขององค์กร ได้ 9 ประเภท (Litwin and Stringer, 1968) ดังนี้

1.ด้าน โครงสร้างของสภาพแวดล้อมในองค์กร (Structure) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานจะต้องปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบของกลุ่มอยู่เสมอ เช่น พนักงานต้องคำนึงถึงกฎ ระเบียบ และขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ เป็นการไม่ก้าวข้ามแนวทางที่กำหนดไว้ ตรงข้ามกับความรู้สึกว่าพนักงานขององค์กรไม่จำเป็นต้องเคร่งครัดกับกฎมากนัก เป็นต้น

2. ด้านหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานมีสิทธิ์ในการตัดสินใจเองได้โดยไม่ต้องถูกกำกับจากหัวหน้างานและรับรู้ว่าจะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3.ด้าน การให้รางวัล (Reward) หมายถึง ความรู้สึกที่จะต้องได้รับรางวัลเมื่อทำงานดี เป็นการรับรู้ความยุติธรรมจากนโยบายขององค์กร ให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จมากกว่าการลงโทษเมื่อทำได้ไม่ดี เช่น ให้รางวัลเป็นเงินพิเศษ หรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4.ด้านความเสี่ยงและความท้าทาย (Risk) หมายถึง ความรู้สึกว่างานที่ทำมีความเสี่ยงหรือองค์กรที่อยู่มีความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่งหรือมีความท้าทายสูงซึ่งต้องทำงานอย่างระมัดระวัง

5.ด้านมิตรภาพในที่ทำงาน (Warmth) หมายถึง ความรู้สึกว่าบรรยากาศในที่ทำงานเต็มไปด้วยมิตรภาพ เพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีการชื่นชมกัน ให้ความเป็นกันเองและอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่มทางสังคม

6.ด้านการสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ว่าหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานคอยให้ความช่วยเหลือระหว่างกัน

7. ด้านมาตรฐานในการทำงาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ความสำคัญของเป้าหมายทั้งเป้าหมายที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เป็นเป้าหมายแฝง รวมถึงมาตรฐานของการทำงานซึ่งเน้นให้ทำงานอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

8.ด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง (Conflict) หมายถึง ความรู้สึกระหว่างพนักงานและหัวหน้างานที่ต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน เน้นไปที่การถกประเด็นปัญหาเพื่อให้เกิดการพัฒนามากกว่าการเพิกเฉยต่อปัญหาและปล่อยให้กลายเป็นปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไข

9.ด้านเอกลักษณ์ (Identity) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเป็นคนที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กรด้วย (Slocum & Hellriegel, 2011 อ้างถึงใน เบญจวรรณ ศฤงคารและคณะ, 2561) จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่ามีการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น งานวิจัยของ Ochieng (2015) พบว่าบรรยากาศด้านความท้าทายในงาน (พนักงานรู้สึกเต็มทีกับงานและยอมรับงานที่ทำ) อิสระในการทำงาน (พนักงานออกแบบวิธีการทำงานเองได้) การระดมความคิด (พนักงานมีเวลาพิจารณาปัญหา คิดหาวิธีแก้ปัญหาและพัฒนางาน) และการสนับสนุนความคิดเห็น (ความคิดเห็นของพนักงานได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร) ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมของพนักงานอย่างมาก งานวิจัยของ Claiborne et al. (2013) พบว่าบรรยากาศองค์กร (ความไม่แน่นอนของหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ, การเน้นย้ำเป้าหมายของหัวหน้างาน และนวัตกรรมองค์กร) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้เรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และงานวิจัยของ Treuer et al., (2018) พบว่าบรรยากาศองค์กร (ความกดดันในที่ทำงานและนวัตกรรม) มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งเป็นไปได้ว่าความกดดันในที่ทำงานเป็นปัจจัยที่ช่วยเร่งให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจากการเปรียบเทียบงานวิจัยในอดีตเกี่ยวกับความหมายของบรรยากาศในองค์กร 9 ประเภท ของ Litwin and Stringer (1968) ทำให้ผู้วิจัยเชื่อว่า 3 ใน 9 ประเภทของบรรยากาศในองค์กร น่าจะมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ได้แก่

1. บรรยากาศในองค์กรด้านการสนับสนุน (Support) ซึ่งเป็นพฤติกรรมสนับสนุนกันระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและระหว่างพนักงานด้วยกันเอง เกิดความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ผ่านพ้นปัญหาต่างๆ จะทำให้พนักงานทุกระดับชั้นรู้สึกพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้นเพราะมีเพื่อนและหัวหน้างานให้การสนับสนุน

2. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง (Conflict) หรือการเปิดกว้างให้เสนอความเห็นต่าง เนื่องจากรูปแบบของบรรยากาศในองค์กรที่ไม่ทำให้พนักงานถูกปิดกั้นทางความคิดอาจทำให้พนักงานมีโอกาสได้นำเสนอแนวคิดใหม่ๆที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

3. มิตรภาพในที่ทำงาน (Warmth) ซึ่งความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอาจเป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานสามัคคีและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างเป็นเอกฉันท์ ดังนั้นสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 2-4 จึงเป็นดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 2 : บรรยากาศขององค์กรด้านการสนับสนุนส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 3 : บรรยากาศขององค์กรด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 4 : บรรยากาศขององค์กรด้านมิตรภาพในที่ทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

2.3.3 ตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior)

Bass (1985) กล่าวว่า การเป็นผู้นำที่ดีในแง่ของการผลักดันให้งานสำเร็จตามเป้าหมายสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท

1. ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้เป็นลักษณะของผู้นำแบบดั้งเดิม มีพฤติกรรมที่เลือกจูงใจพนักงานด้วยการให้รางวัลตอบแทนสำหรับการทำงานตามเป้าหมาย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) และการบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) (Avolio et al., 1999)

2. ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ตรงกันข้ามกับหลักการความสัมพันธ์แบบให้และรับ (Give and Take relationship) แต่เป็นความสามารถทัศนคติ บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัยของผู้นำ ที่สามารถสร้างพลังให้กับพนักงานเพื่อทำงานให้ได้ตาม

เป้าหมาย มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่องาน เป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration) (Bass and Avolio, 1994)

จากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตพบว่าผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบของผู้นำที่สามารถสร้างความรู้สึกทางบวกและสร้างความรู้สึกร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานได้ ขณะที่ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนไม่ได้ส่งผลต่อความรู้สึกพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่ากับผู้นำเชิงปฏิรูป (Treuer et al., 2018) และผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรได้ ขณะที่ผู้นำเชิงแลกเปลี่ยนมักไม่ชอบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรมากเท่าไร เพราะยังคงยึดติดกับการทำงานในวัฒนธรรมเดิมๆ (Bass, 1985) โดยผู้นำเชิงปฏิรูปจะประกอบด้วยพฤติกรรมเชิงอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ คุณลักษณะเชิงอุดมคติ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีระดับที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมากเรียงตามลำดับ (ปณิธิ อำพนพนารัตน์, 2558) สอดคล้องกับ Nordin (2012) พบว่าผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและยังถ้ามีความผูกพันเป็นตัวแปรกำกับในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดความพร้อมในระดับสูงขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยมีแนวคิดว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปทั้ง 4 ด้านตามคำจำกัดความของ Bass and Avolio (1994) จะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก จึงตั้งสมมติฐาน ข้อ 5-8 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 5: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมีส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 6: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 7: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

สมมติฐานข้อที่ 8: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่ง” ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

3.1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรูปแบบการวิจัยเชิงเหตุผล (Causal Research) งานวิจัยเชิงปริมาณเป็นงานที่ดำเนินการด้วยวิธีการเก็บข้อมูลในรูปแบบตัวเลขซึ่งสามารถจัดหมวดหมู่ได้ สามารถเรียงลำดับได้ หรือสามารถวัดได้โดยเครื่องมือ ข้อมูลประเภทนี้สามารถนำมาสร้างเป็นตารางหรือกราฟเพื่อแสดงความหมายได้ (FlexMR, 2019) รูปแบบการวิจัยเชิงเหตุผลเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยผลลัพธ์จะขึ้นอยู่กับ การกำหนดตัวแปรต้นของแต่ละงานวิจัยในบริบทต่าง ๆ กัน (Bhasin, 2020) ข้อดีของการวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงคือผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้ในปริมาณมาก ทำให้มีความแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูลสูง และรูปแบบงานวิจัยเชิงเหตุผลเหมาะกับงานวิจัยนี้เนื่องจากสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ระดับของความพร้อมและปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้

3.2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population)

ประชากรในงานวิจัยครั้งนี้ได้แก่พนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลขององค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่งที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 จำนวน 7,543 คน

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

เนื่องจากงานวิจัยนี้ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจากการขอข้อมูลพนักงานจากหน่วยงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่ง โดยประชากรของงานวิจัยมีจำนวน 7,543 คน จึงคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทายามานะ (Yamane, 1967) ดังนี้

จากสูตร	$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$
โดยที่	n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	N = ขนาดของประชากร
	e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

โดยความมั่นใจตามสูตรของยามานะ คือ ร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้คือ $e = 0.05$ ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างคือ 379.856477 ดังนี้

$$n = \frac{7,543}{1 + 7,543(0.05)^2}$$

$$n = 379.856477$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำของงานวิจัยนี้ คือ 380 ตัวอย่าง

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability Sampling) แบบสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งทำให้ผู้วิจัยมีโอกาสแจกแบบสอบถามได้ในปริมาณมาก สะดวก ใช้เวลารวดเร็วและเป็นวิธีการที่ประหยัด ดังนั้นผู้วิจัยจะสามารถเก็บข้อมูลได้จำนวนมากในเวลาไม่นานโดยไม่ต้องกังวลเรื่องความถูกต้องของกลุ่มตัวอย่างเนื่องจากใช้คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งหมายความว่าสามารถเก็บข้อมูลง่ายขึ้นและวิเคราะห์ได้รวดเร็วขึ้น แต่ข้อเสียคือข้อมูลที่ได้อาจไม่ใช่ข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มุ่งหวังทั้งหมด เนื่องจากไม่ได้ระบุตัวตนของกลุ่มตัวอย่างเหมือนวิธีการอื่นๆ (Gaille, 2020) ดังนั้นการแจกแบบสอบถามจะใช้วิธีแจกแบบสอบถามออนไลน์ให้พนักงานขององค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคผ่านกลุ่ม Facebook ขององค์กร และประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

3.3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่สนใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระในการวิจัยนี้ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร บรรยากาศองค์กร และพฤติกรรมผู้นำด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวัดระดับความเชื่อมโยงของพนักงานกับองค์กร เช่น ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจปฏิบัติงานหนักเพื่อประโยชน์ขององค์กร ด้านความปรารถนาที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เป็นต้น

บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ

- ด้านการสนับสนุน (Support)
- ด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง (Conflict)
- ด้านมิตรภาพในที่ทำงาน (Warmth)

พฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ด้านภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ

- ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma-II)
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation-IM)
- ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS)
- ด้านการมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized Consideration-IC)

3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ตัวแปรตามในการวิจัยนี้คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Individual Readiness for change)

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือแบบสอบถาม (Questionnaires) คำถามแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเพื่อคัดกรองและคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) มีคำถามทั้งสิ้น 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ใช้มาตรวัดของ Mowday, Steers, and Porter (1979) เพื่อวัดความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีคำถามทั้งสิ้น 15 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามด้านบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) ใช้มาตรวัดของ Litwin and Stringer (1968) ประกอบด้วยมาตรวัด 3 องค์ประกอบ โดยมีคำถามรวมทั้งสิ้น 12 ข้อ ดังนี้

บรรยากาศด้านการสนับสนุน (Support)	จำนวน 4 ข้อ
บรรยากาศด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง (Conflict)	จำนวน 4 ข้อ
บรรยากาศที่มีมิตรภาพในที่ทำงาน (Warmth)	จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 4 สำหรับแบบสอบถามด้านพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ประเภทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ใช้มาตรวัดที่มาจากการปรับปรุงมาตรวัดของ MLQ; Bass and Avolio. (2000) โดยมีคำถามรวมทั้งสิ้น 39 ข้อ ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำประเภทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยมาตรวัด 4 องค์ประกอบ คือ	
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma-II)	จำนวน 18 ข้อ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation -IM)	จำนวน 8 ข้อ
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS)	จำนวน 8 ข้อ
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration-IC)	จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Individual Readiness for Change) ใช้มาตรวัดของ Bouckennooghe, Devos and Broeck (2009) ประกอบด้วยมาตรวัด 3 องค์ประกอบ โดยมีคำถามรวมทั้งสิ้น 9 ข้อ คือ

ด้านความพร้อมทางอารมณ์ (Emotional Readiness for Change-EMRE)	จำนวน 3 ข้อ
ด้านความเข้าใจ (Cognitive Readiness for Change-COGRE)	จำนวน 3 ข้อ
ด้านความตั้งใจ (Intentional Readiness for Change - INRE)	จำนวน 3 ข้อ

มาตรวัดของแบบสอบถามส่วนที่ 2-5 นี้เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลินเคิร์ต (Linkert Scale) แบ่งเป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ 1 คือไม่เห็นด้วยมากที่สุด และ 5 คือเห็นด้วยมากที่สุด ดังนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน	4	หมายถึง เห็นด้วย
ระดับคะแนน	3	หมายถึง เฉยๆ
ระดับคะแนน	2	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด

การแปรผลของตัวแปรจากคะแนนจะรวมคะแนนของแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แล้วหาค่าเฉลี่ยแล้วจึงนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกำหนดไว้ที่เกณฑ์ 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของเบสท์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ \text{แทนค่าได้ดังนี้} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นการแปลผลตัวแปรตามช่วงชั้นของคะแนนจึงมีความหมายตามเกณฑ์ 5 ระดับ ดังนี้

ช่วงชั้น	ความหมาย
4.21-5.00	ระดับสูง
3.41-4.20	ระดับค่อนข้างสูง
2.61-3.40	ระดับปานกลาง
1.81-2.60	ระดับค่อนข้างต่ำ
1.00-1.80	ระดับต่ำ

ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ติดต่อองค์กรเพื่อแจ้งความประสงค์ขอเก็บข้อมูล
2. ติดต่อเจ้าหน้าที่ซึ่งดูแลกลุ่ม Facebook ของพนักงานเพื่อขอเผยแพร่ link แบบสอบถามออนไลน์ผ่านช่องทางบนเพจ
2. เผยแพร่แบบสอบถามออนไลน์
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามออนไลน์แล้วนำมาวิเคราะห์สถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อศึกษาและสรุปผลในรูปแบบของ ตารางแจกแจงความถี่ (Frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean), และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. การวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานจากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์สถิติเชิงเหตุผล (Causal Statistics) ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) สำหรับการจัดหมวดหมู่ปัจจัยที่สัมพันธ์กันให้เป็นองค์ประกอบเดียวกัน, หาค่าความเชื่อมั่นของตัวแปร (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient), และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระดับตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 407 คน และได้ผลวิจัยดังนี้

4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของประชากรศาสตร์จากงานวิจัยนี้มี 3 หัวข้อ คือ เพศ อายุ และอายุงาน โดยข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 407 คน สามารถแจกแจงภาพรวมประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
1. เพศ		
ชาย	221	54.3
หญิง	186	45.7
รวม	407	100.0
2. อายุ		
25-30 ปี	197	48.4
31-35 ปี	161	39.6
36-40 ปี	49	12.0
รวม	407	100.0
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 2 ปี	22	5.4

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ข้อมูลประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	สัดส่วน (ร้อยละ)
2 – 3 ปี	94	23.1
4 – 5 ปี	77	18.9
มากกว่า 5 ปี	214	52.6
รวม	407	100.0

จากตารางที่ 4.1 สามารถสรุปข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจทั้งหมด 407 คน ได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง (เพศชาย 54.3% เพศหญิง 45.7%) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-30 ปี (48.4%) รองลงมาคือ 31-35 ปี (39.6%) และ 36-40 ปี (12.0%) ตามลำดับ โดยมีพนักงานที่อายุงานมากกว่า 5 ปี มีจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่าง (52.6%) รองลงมาคือ 2 – 3 ปี (23.1%) 4 – 5 ปี (18.9%) และน้อยกว่า 2 ปี (5.4%) ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามและกำหนดตัวแปรที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งแยกออกเป็นตัวแปรต่างๆ จำนวน 3 ตัวแปร คือ ความผูกพันต่อองค์กร (15คำถาม), บรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน (4คำถาม) ด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง (4คำถาม) และด้านมิตรภาพในที่ทำงาน (4คำถาม) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี (18คำถาม) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (8คำถาม) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (8คำถาม) และด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (5คำถาม) นอกจากนี้กำหนดตัวแปรด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านความพร้อมทางอารมณ์ (3คำถาม) ด้านความเข้าใจ (3คำถาม) และด้านความตั้งใจ (3คำถาม) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดชื่อตัวแปรเพื่อสะดวกต่อการแสดงข้อมูลดังตารางที่ 4.2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 กำหนดชื่อตัวแปร

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร	Variable list
ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment)		
OC_1	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_2	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_3	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_4	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_5	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_6	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_7	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_8	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_9	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_10	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_11	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_12	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_13	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_14	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
OC_15	ความผูกพันต่อองค์กร	Organization Commitment
บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate)		
OM_S1	การสนับสนุน	Support
OM_S2	การสนับสนุน	Support
OM_S3	การสนับสนุน	Support
OM_S4	การสนับสนุน	Support
OM_C1	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง	Conflict
OM_C2	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง	Conflict
OM_C3	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง	Conflict
OM_C4	การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง	Conflict
OM_W1	มิตรภาพในที่ทำงาน	Warmth
OM_W2	มิตรภาพในที่ทำงาน	Warmth
OM_W3	มิตรภาพในที่ทำงาน	Warmth

ตารางที่ 4.2 กำหนดชื่อตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร	Variable list
OM_W4	มิตรภาพในที่ทำงาน	Warmth
พฤติกรรมผู้นำประเภทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)		
TL_II1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II2	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II3	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II4	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II5	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II6	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II7	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II8	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II9	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II10	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II11	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II12	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II13	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II14	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II15	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II16	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II17	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_II18	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี	Idealized Influence or Charisma
TL_IM1	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM2	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM3	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM4	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM5	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM6	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM7	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation
TL_IM8	การสร้างแรงบันดาลใจ	Inspirational Motivation

ตารางที่ 4.2 กำหนดชื่อตัวแปร (ต่อ)

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร	Variable list
TL_IS1	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS2	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS3	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS4	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS5	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS6	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS7	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IS8	การกระตุ้นการใช้ปัญญา	Intellectual Stimulation
TL_IC1	การมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล	Individualized Consideration
TL_IC2	การมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล	Individualized Consideration
TL_IC3	การมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล	Individualized Consideration
TL_IC4	การมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล	Individualized Consideration
TL_IC5	การมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล	Individualized Consideration
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Individual Readiness for Change)		
RC_ER1	ความพร้อมทางอารมณ์	Emotional Readiness for Change
RC_ER2	ความพร้อมทางอารมณ์	Emotional Readiness for Change
RC_ER3	ความพร้อมทางอารมณ์	Emotional Readiness for Change
RC_CR1	ความเข้าใจ	Cognitive Readiness for Change
RC_CR2	ความเข้าใจ	Cognitive Readiness for Change
RC_CR3	ความเข้าใจ	Cognitive Readiness for Change
RC_IR1	ความตั้งใจ	Intentional Readiness for Change
RC_IR2	ความตั้งใจ	Intentional Readiness for Change
RC_IR3	ความตั้งใจ	Intentional Readiness for Change

เนื่องจากปัจจัยที่กำหนดไว้มีความหลากหลายและอาจมีความสัมพันธ์ทับซ้อนกันเอง ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) โดยตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาค่าที่แท้จริงจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) โดยค่า KMO ที่เหมาะสมจะต้องมีค่า ไม่ต่ำกว่า 0.5 และหากยิ่งค่าเข้าใกล้ 1 มากขึ้น หมายถึงข้อมูลชุดนั้นมีความ

เหมาะสมในการทำ Factor Analysis มากขึ้น (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2561) จากการตรวจสอบข้อมูลด้วยโปรแกรม SPSS พบว่างานวิจัยนี้มีค่า KMO เท่ากับ 0.976 และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Significant ต่ำกว่าระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ($p < 0.05$) ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลชุดนี้เนื่องจากมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์ต่อไป

ตารางที่ 4.3 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.976
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	34507.864
	df	2775
	Sig.	.000

การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) เพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ผู้วิจัยใช้วิธี Principle Component Analysis (PCA) เพื่อหาองค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่างๆ โดยกำหนดค่า Eigen Value เท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่ใช้ในการควบคุมองค์ประกอบ จากนั้นกำหนดให้โปรแกรมทำการหมุนแกนด้วยวิธี Varimax เพื่อคำนวณหาน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ (Factor Loading) โดยกำหนดให้น้ำหนักขององค์ประกอบมีค่ามากกว่า 0.5 ซึ่งจะแสดงว่าตัวแปรนั้นมีความเที่ยงตรง (Nunnally, 1978) พบว่าผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร มีดังนี้

ตารางที่ 4.4 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 1 กำหนดค่า Eigenvalues มากกว่า 1

Rotated Component Matrix ^a	Component					
	1	2	3	4	5	6
TL_IS8	0.892	0.119	0.079	0.087	0.051	0.009
TL_II8	0.877	0.173	0.021	0.076	0.009	-0.023
TL_III2	0.874	0.145	0.030	0.070	0.090	-0.098
TL_IS6	0.873	0.163	0.061	0.033	0.063	0.053
TL_IM5	0.872	0.159	0.083	0.075	0.103	0.023
TL_IM8	0.869	0.131	0.109	-0.018	0.124	0.062
TL_IC2	0.868	0.149	0.130	0.000	0.106	0.007
TL_III7	0.867	0.165	0.061	0.011	0.164	-0.016

ตารางที่ 4.4 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 1 กำหนดค่า Eigenvalues มากกว่า 1 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component					
	1	2	3	4	5	6
TL_IS3	0.866	0.149	0.150	-0.013	0.185	0.058
TL_IS7	0.858	0.123	0.148	0.005	0.153	0.094
TL_IC4	0.851	0.165	0.110	0.059	-0.005	0.064
TL_IC3	0.850	0.175	0.112	0.038	0.015	0.013
TL_II13	0.849	0.213	0.101	0.109	-0.062	0.053
TL_IM3	0.847	0.162	0.099	0.062	0.090	0.129
TL_IC1	0.845	0.182	0.158	0.100	0.012	0.029
TL_II9	0.844	0.205	0.002	0.046	0.000	-0.092
TL_II4	0.842	0.208	0.070	0.161	0.014	0.084
TL_IM7	0.837	0.154	0.120	0.036	0.111	0.069
TL_IM4	0.837	0.148	0.068	0.037	0.086	0.059
TL_IM2	0.834	0.181	0.132	0.049	0.102	0.124
TL_IM1	0.833	0.123	0.118	0.111	-0.008	0.118
TL_IS4	0.830	0.168	0.115	-0.037	0.237	0.125
TL_IS5	0.829	0.127	0.094	0.054	0.064	0.151
TL_II14	0.826	0.206	0.101	0.156	0.023	-0.006
TL_IM6	0.820	0.180	0.118	0.146	-0.043	-0.041
TL_II15	0.819	0.190	0.079	0.073	-0.003	-0.084
TL_II11	0.817	0.198	0.097	0.168	-0.092	-0.020
TL_II6	0.817	0.147	0.063	0.136	-0.168	-0.005
TL_II5	0.815	0.115	0.110	0.163	0.066	-0.010
TL_II1	0.815	0.123	0.115	0.245	-0.045	-0.057
TL_II10	0.813	0.208	0.040	0.073	0.042	-0.070
TL_IC5	0.809	0.176	0.156	0.046	0.058	0.003
TL_II18	0.808	0.167	0.110	0.127	-0.048	0.105
TL_IS1	0.803	0.147	0.131	-0.023	0.191	0.106
TL_IS2	0.795	0.182	0.118	-0.047	0.226	0.122
TL_II7	0.791	0.246	0.013	0.127	-0.050	-0.048
TL_II2	0.778	0.146	0.033	0.236	0.170	-0.004

ตารางที่ 4.4 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 1 กำหนดค่า Eigenvalues มากกว่า 1 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component					
	1	2	3	4	5	6
TL_II16	0.772	0.110	0.064	0.056	0.126	-0.018
OM_S3	0.753	0.270	0.074	0.211	0.217	0.118
OM_S1	0.742	0.215	0.094	0.293	0.014	0.051
OM_W3	0.701	0.114	0.161	0.317	-0.013	0.137
TL_II3	0.698	0.138	0.068	0.183	0.103	0.119
OM_C2	0.663	0.187	0.011	0.196	0.011	0.504
OM_C4	0.646	0.195	0.077	0.244	0.231	0.338
OM_C3	0.605	0.356	0.072	0.210	0.295	0.285
OM_C1	0.585	0.212	0.046	0.216	0.001	0.560
OM_W1	0.579	0.288	0.088	0.543	0.183	0.173
OC_3	0.144	0.794	0.110	-0.011	0.030	0.198
OC_10	0.173	0.793	0.114	0.101	-0.004	0.048
OC_15	0.267	0.786	0.115	0.124	-0.088	0.036
OC_6	0.142	0.786	0.129	-0.007	-0.040	0.086
OC_14	0.198	0.758	0.108	0.115	0.131	0.072
OC_11	0.180	0.738	0.016	0.106	0.033	-0.194
OC_2	0.215	0.733	0.073	0.003	0.192	0.238
OC_7	0.213	0.705	0.056	0.077	0.172	-0.288
OC_8	0.281	0.684	0.074	0.049	0.400	0.149
OC_13	0.097	0.658	0.240	0.016	-0.181	0.053
OC_4	0.146	0.600	0.103	0.032	0.426	-0.026
OC_1	0.200	0.579	0.299	-0.004	-0.219	0.123
OC_12	0.239	0.571	0.181	0.168	0.412	-0.148
OC_5	0.246	0.552	0.180	0.050	0.487	0.052
OC_9	0.242	0.531	0.108	0.231	0.011	-0.187
RC_IR1	0.095	0.194	0.821	0.017	-0.024	-0.050
RC_IR3	0.099	0.178	0.819	-0.086	-0.019	0.038
RC_ER3	0.128	0.061	0.797	-0.005	0.050	0.065
RC_IR2	0.077	0.183	0.794	-0.018	-0.045	0.004

ตารางที่ 4.4 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 1 กำหนดค่า Eigenvalues มากกว่า 1 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component					
	1	2	3	4	5	6
RC_CR1	0.114	0.058	0.784	0.020	0.093	0.048
RC_ER1	0.084	0.073	0.782	0.136	-0.102	0.050
RC_ER2	0.101	0.122	0.776	0.096	-0.028	-0.008
RC_CR3	0.186	0.143	0.721	0.063	0.356	0.013
RC_CR2	0.163	0.179	0.537	0.210	0.204	-0.172
OM_S2	0.326	0.307	0.127	0.621	-0.021	-0.040
OM_W4	0.484	0.204	0.201	0.570	0.068	0.143
OM_W2	0.490	0.295	0.112	0.491	0.277	0.288
OM_S4	0.390	0.436	0.071	0.111	0.501	0.038

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

จากตารางที่ 4.4 พบว่ามีค่า Factor loading จำนวนมากและมีจำนวนองค์ประกอบทั้งสิ้น 6 จำนวนแต่มีองค์ประกอบจำนวนมากที่ไม่สามารถจับกลุ่มตัวแปรได้ ดังนั้นจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบอีกครั้ง โดยลดจำนวนองค์ประกอบให้มี 5 องค์ประกอบ ผลพบว่ายังมีองค์ประกอบจำนวนมากที่ไม่สามารถจับกลุ่มตัวแปรได้เช่นเดียวกัน จึงลดจำนวนองค์ประกอบให้มี 4 องค์ประกอบพบว่ายังมีองค์ประกอบจำนวนมากที่ไม่สามารถจับกลุ่มตัวแปรได้ สุดท้ายจึงทำการวิเคราะห์โดยกำหนดให้องค์ประกอบมีจำนวน 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 2 กำหนดจำนวนองค์ประกอบเท่ากับ 3

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
TL_IS8	0.892	0.139	0.083
TL_IM5	0.872	0.188	0.086
TL_IH8	0.870	0.180	0.025
TL_IS6	0.870	0.179	0.063

ตารางที่ 4.5 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 2 กำหนดจำนวนองค์ประกอบเท่ากับ 3 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
TL_II12	0.865	0.165	0.034
TL_IM8	0.863	0.155	0.110
TL_IS3	0.862	0.185	0.150
TL_II17	0.860	0.196	0.063
TL_IC2	0.859	0.168	0.131
TL_IS7	0.858	0.157	0.149
TL_IM3	0.853	0.191	0.101
TL_II4	0.852	0.231	0.074
TL_IC4	0.848	0.171	0.113
TL_II13	0.847	0.212	0.105
TL_IC1	0.844	0.195	0.162
TL_IC3	0.841	0.180	0.115
TL_IM1	0.840	0.140	0.122
TL_IM2	0.838	0.211	0.133
TL_IM7	0.837	0.182	0.122
TL_IM4	0.836	0.170	0.070
TL_IS5	0.835	0.152	0.096
TL_IS4	0.831	0.213	0.114
TL_II14	0.830	0.227	0.105
TL_II9	0.828	0.201	0.006
TL_II1	0.824	0.143	0.123
TL_II5	0.823	0.148	0.115
TL_IM6	0.818	0.185	0.124
TL_II11	0.816	0.197	0.103
TL_II18	0.814	0.176	0.114
TL_II6	0.812	0.127	0.069
TL_II15	0.807	0.191	0.083
TL_II10	0.804	0.218	0.044

ตารางที่ 4.5 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 2 กำหนดจำนวนองค์ประกอบเท่ากับ 3 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
TL_IS1	0.802	0.185	0.130
TL_IC5	0.802	0.191	0.158
TL_II2	0.799	0.210	0.039
TL_IS2	0.794	0.223	0.117
TL_II7	0.785	0.244	0.017
OM_S3	0.777	0.342	0.076
TL_II16	0.771	0.141	0.067
OM_S1	0.764	0.255	0.101
OM_W3	0.734	0.161	0.169
TL_II3	0.720	0.187	0.072
OM_C2	0.709	0.235	0.013
OM_C4	0.693	0.287	0.079
OM_W1	0.645	0.402	0.096
OM_C3	0.643	0.449	0.072
OM_C1	0.636	0.262	0.047
OM_W2	0.561	0.426	0.117
OM_W4	0.548	0.299	0.211
OC_10	0.162	0.784	0.109
OC_3	0.132	0.783	0.101
OC_14	0.196	0.781	0.103
OC_15	0.253	0.762	0.111
OC_2	0.216	0.761	0.064
OC_8	0.290	0.759	0.065
OC_6	0.121	0.756	0.121
OC_11	0.156	0.727	0.013
OC_7	0.185	0.716	0.052
OC_4	0.146	0.672	0.096
OC_12	0.244	0.656	0.178

ตารางที่ 4.5 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 2 กำหนดจำนวนองค์ประกอบเท่ากับ 3 (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
OC_5	0.256	0.646	0.173
OC_13	0.074	0.605	0.236
OM_S4	0.408	0.543	0.067
OC_9	0.237	0.541	0.110
OC_1	0.178	0.522	0.295
OM_S2	0.378	0.379	0.138
RC_IR1	0.081	0.190	0.820
RC_IR3	0.080	0.164	0.816
RC_ER3	0.126	0.079	0.796
RC_IR2	0.062	0.172	0.792
RC_ER1	0.091	0.077	0.785
RC_CR1	0.116	0.087	0.784
RC_ER2	0.101	0.132	0.777
RC_CR3	0.198	0.228	0.719
RC_CR2	0.172	0.241	0.540

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

จากตารางที่ 4.5 พบว่า มีองค์ประกอบจำนวน 3 องค์ประกอบ โดยต้องรวมตัวแปรต้นเรื่องพฤติกรรมผู้นำประเภทภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมี, การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล และตัวแปรต้นเรื่องบรรยากาศองค์กร ด้านการสนับสนุน, การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง และมิตรภาพในที่ทำงาน ทั้งหมดรวมเข้าด้วยกัน เนื่องจากเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแล้วชุดคำถามของตัวแปรสองตัวนี้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน และรวมตัวแปรต้นเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ด้านความพร้อมทางอารมณ์, ความเข้าใจและความตั้งใจ เข้าด้วยกันเนื่องจากชุดคำถามของตัวแปรนี้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน สำหรับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร แยกเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตัดคำถามข้อ OM_S2 เนื่องจากข้อคำถามนี้มีค่า Factor Loading ต่ำกว่า 0.5 และตัดคำถามข้อ OM_S4 ออกเนื่องจากคำถามไม่สอดคล้องกับความผูกพันต่อองค์กร (OC) แล้วจึงวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรครั้งที่ 3

ตารางที่ 4.6 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
TL_IS8	0.893	0.132	0.084
TL_IM5	0.874	0.180	0.087
TL_II8	0.872	0.174	0.025
TL_IS6	0.871	0.171	0.064
TL_II12	0.867	0.157	0.036
TL_IM8	0.864	0.145	0.112
TL_IS3	0.864	0.175	0.152
TL_II17	0.862	0.186	0.065
TL_IC2	0.860	0.162	0.133
TL_IS7	0.860	0.148	0.151
TL_IM3	0.855	0.183	0.102
TL_II4	0.854	0.226	0.075
TL_IC4	0.849	0.167	0.113
TL_II13	0.849	0.206	0.105
TL_IC1	0.846	0.192	0.162
TL_IC3	0.843	0.173	0.115
TL_IM1	0.841	0.134	0.122
TL_IM2	0.840	0.203	0.135
TL_IM7	0.839	0.173	0.123
TL_IM4	0.837	0.163	0.071
TL_IS5	0.837	0.144	0.097
TL_IS4	0.833	0.203	0.117
TL_II14	0.832	0.218	0.106
TL_II9	0.830	0.195	0.006

ตารางที่ 4.6 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
TL_II1	0.825	0.135	0.124
TL_II5	0.824	0.139	0.116
TL_IM6	0.819	0.177	0.124
TL_II11	0.817	0.192	0.102
TL_II18	0.816	0.169	0.115
TL_II6	0.813	0.124	0.068
TL_II15	0.808	0.183	0.084
TL_II10	0.806	0.212	0.044
TL_IS1	0.804	0.175	0.132
TL_IC5	0.804	0.185	0.159
TL_II2	0.801	0.199	0.041
TL_IS2	0.796	0.212	0.120
TL_II7	0.787	0.240	0.017
OM_S3	0.781	0.332	0.079
TL_II16	0.772	0.132	0.068
OM_S1	0.767	0.247	0.101
OM_W3	0.735	0.154	0.169
TL_II3	0.722	0.178	0.073
OM_C2	0.711	0.228	0.013
OM_C4	0.696	0.280	0.081
OM_W1	0.649	0.387	0.097
OM_C3	0.648	0.437	0.076
OM_C1	0.638	0.256	0.048
OM_W2	0.566	0.410	0.119
OM_W4	0.551	0.286	0.211
OC_10	0.169	0.788	0.108
OC_3	0.140	0.785	0.102
OC_14	0.204	0.782	0.103
OC_15	0.260	0.766	0.110

ตารางที่ 4.6 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร ครั้งที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ต่อ)

Rotated Component Matrix ^a	Component		
	1	2	3
OC_2	0.223	0.764	0.065
OC_6	0.128	0.760	0.120
OC_8	0.298	0.752	0.069
OC_11	0.163	0.728	0.013
OC_7	0.192	0.718	0.052
OC_4	0.153	0.665	0.100
OC_12	0.250	0.649	0.180
OC_5	0.263	0.635	0.178
OC_13	0.079	0.611	0.233
OC_9	0.242	0.538	0.109
OC_1	0.183	0.527	0.292
RC_IR1	0.082	0.192	0.819
RC_IR3	0.080	0.165	0.816
RC_ER3	0.126	0.073	0.798
RC_IR2	0.063	0.172	0.791
RC_CR1	0.116	0.085	0.785
RC_ER1	0.091	0.074	0.784
RC_ER2	0.101	0.131	0.776
RC_CR3	0.200	0.220	0.723
RC_CR2	0.174	0.237	0.540

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรพบว่าได้องค์ประกอบใหม่ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร: ประกอบด้วยคำถาม OC_1 - OC_15

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร : ประกอบด้วยคำถาม TL_II1- TL_II8, TL_IM1- TL_IM8, TL_IS1- TL_IS8, TL_IC1- TL_IC5, OM_S1, OM_S3, OM_C1- OM_C4, OM_W1- OM_W4
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง: ประกอบด้วยคำถาม RC_ER1- RC_ER3, RC_CR1 -RC_CR3, RC_IR1- RC_IR3

เนื่องจากการปรับองค์ประกอบของตัวแปรใหม่ ผู้วิจัยต้องปรับสมมติฐานใหม่ให้เหมาะสม ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ปรับสมมติฐานใหม่ตามผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร

สมมติฐานเดิม	สมมติฐานใหม่
สมมติฐานข้อที่ 1 : ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	สมมติฐานข้อที่ 1 : ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
สมมติฐานข้อที่ 2 : บรรยากาศขององค์กรด้านการสนับสนุนส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	สมมติฐานข้อที่ 2 : ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน
สมมติฐานข้อที่ 3 : บรรยากาศขององค์กรด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	
สมมติฐานข้อที่ 4 : บรรยากาศขององค์กรด้านมิตรภาพในที่ทำงานส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	
สมมติฐานข้อที่ 5: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือบารมีส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	
สมมติฐานข้อที่ 6: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	

ตารางที่ 4.7 ปรับสมมติฐานใหม่ตามผลลัพธ์จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ต่อ)

สมมติฐานเดิม	สมมติฐานใหม่
สมมติฐานข้อที่ 7: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	
สมมติฐานข้อที่ 8: ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	

4.3 การทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล (Reliability)

ผู้วิจัยมีการปรับคำถามและจัดองค์ประกอบของชุดคำถามใหม่ตามการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากนั้นนำข้อมูลที่ปรับแล้วทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลเพื่อให้สามารถนำข้อมูลนั้นไปใช้วิเคราะห์ต่อไปได้ โดยพบว่าค่า Cronbach's Alpha หรือความน่าเชื่อถือของข้อมูลมีค่าตั้งแต่ 0.92 ถึง 0.99 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 (Nunally,1978) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูงกว่าที่กำหนด สามารถนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามได้ต่อไป ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 4.8 แสดงผลการทดสอบความเชื่อมั่นของข้อมูล Reliability (ค่า Cronbach's Alpha)

ตัวแปร	Cronbach's Alpha	(จำนวนข้อ)
ความผูกพันต่อองค์กร (Total_OC)	0.94	15
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร (TLandOM)	0.99	49
ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Total_RC)	0.92	9

4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

เมื่อทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability) แล้ว จึงทำการหาค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรเพื่อใช้เป็นคะแนนตัวแทนของตัวแปรนั้นๆ ในการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในงานวิจัย (Correlation Analysis) ด้วยวิธี Bivariate Correlation ซึ่งผลการวิเคราะห์จะสามารถระบุความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ด้วยค่า Pearson Correlation ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ระหว่างปัจจัยต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ตัวแปร	Mean	SD	ความผูกพันต่อ องค์กร	ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และบรรยากาศของ องค์กร	ความพร้อมใน การ เปลี่ยนแปลง
ความผูกพันต่อองค์กร	4.08	0.66	(.94)		
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและ บรรยากาศขององค์กร	4.01	0.79	.51***	(.99)	
ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลง	4.13	0.59	.37***	.31***	(.92)

ตัวเลขในวงเล็บตามเส้นทแยงมุมแสดงค่าความน่าเชื่อถือของมาตรวัด, $N = 407$, * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ดังตารางที่ 12 พบว่าความผูกพันต่อองค์กร ($r = .37$, $p < 0.001$) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร ($r = .31$, $p < 0.001$) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์กรและภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ($r = .51$, $p < 0.001$)

นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.08 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.01 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ย 4.13 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4.5 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วยวิธีถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี (Linear Regression) แบบวิธีวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (All Enter) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.10 แสดงการใช้ข้อมูลในการทำ Linear Regression Analysis

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	(Total_OC) (TLand OM)	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Total_RC

จากตารางที่ 4.10 จะเห็นได้ว่าเป็นการจัดข้อมูลตัวแปรอิสระตามการจับกลุ่มใหม่ตาม Factor Analysis จำนวนทั้งหมด 2 ตัวแปรคือความผูกพันต่อองค์กร (Total_OC) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร (TLand OM) ซึ่งจะเป็นตัวแปรต้นในการวิเคราะห์ และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Total_RC) เป็นตัวแปรตาม

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ที่มีผลต่อตัวแปรตาม

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (β)		
1	(Constant)	2.62	0.18		14.69	.000
	Total_OC	0.25	0.05	0.29	5.40	.000
	TLand OM	0.12	.04	0.16	3.04	.003

a. Dependent Variable: Total_RC

$R^2 = .15$ SEE = .54

จากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ พบว่าความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.29, p < 0.001$) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร ($\beta = .16, p < 0.01$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยตัวแปรต้นทั้งสองนี้สามารถอธิบายผลของตัวแปรตามได้ร้อยละ 15 ($R^2 = .150, p < 0.001$)

4.6 ภาพรวมของการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากผลการทดสอบทั้งหมด สามารถสรุปเป็นผลการทดสอบสมมติฐานในแต่ละข้อ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานงานวิจัย	ผลการทดสอบ
สมมติฐานข้อที่ 1 : ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	สนับสนุน
สมมติฐานข้อที่ 2 : ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	สนับสนุน

บทที่ 5

การอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่งในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจดังกล่าวที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2524-2539 (ค.ศ. 1981-1996) ซึ่งในปี พ.ศ. 2564 จะมีอายุระหว่าง 25-40 ปี จำนวน 407 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล สามารถสรุปผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (54.3%) อายุระหว่าง 25-30 ปี (48.4%) และอายุงานมากกว่า 5 ปี (52.6%)

ส่วนที่ 2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ได้ผลการทดสอบดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 : ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558) ที่พบว่า ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายวิชาการ ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และผลงานวิจัยของ Nordin (2012) ที่พบว่าความผูกพันองค์กรก็มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเช่นกัน โดยที่ความผูกพันต่อองค์กรทำให้พนักงานแสดงออกทางพฤติกรรมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (ฐิติมา หลักทอง, 2557) เป็นเหตุผลที่ทำให้

เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี และเพื่อทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร

สมมติฐานข้อที่ 2 : ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร ส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ochieng (2015) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กรส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลงานวิจัยของ Treuer et al. (2018) ที่พบว่า บรรยากาศขององค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อการรับรู้ของพนักงานเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ Nordin (2012) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มีผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยที่ผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นผู้นำที่มีการบริหารแบบใส่ใจความรู้สึกของลูกน้อง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้มีจุดประสงค์ในการทำงานเหมือนกัน เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการมีบรรยากาศในองค์กรที่ผู้นำและเพื่อร่วมงานคอยสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

ผลการวิจัยยังพบว่าระดับของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าค่อนข้างมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสัญญาณว่าหากองค์กรต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงให้มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น พนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลเหล่านี้ก็พร้อมจะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายขององค์กรได้

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์กรรัฐวิสาหกิจที่กำลังเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วควรให้ความสนใจกับการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร และเพิ่มความสามารถของผู้บริหารทุกระดับให้เป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเพื่อให้มีบรรยากาศขององค์กรที่ดีต่อการทำงาน เพื่อทำให้ระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในกลุ่มอายุมิลเลนเนียลซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่มีระดับความพร้อมเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น ดังนี้

1. ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เช่น การให้รางวัล ส่งเสริมกิจกรรมด้านการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร สร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็น

พนักงานขององค์กรและส่งเสริมการสื่อสารและชี้แจงทิศทางอนาคตขององค์กรให้มากขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าผลการประกอบการขององค์กรจะดีในอนาคต ยกตัวอย่างดังนี้

เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และการเลื่อนระดับ สามารถส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ (Malhotra et al., 2007; ฌฐพรธณ, 2560) ซึ่งรางวัลด้านการเงินและผลประโยชน์ต่อพนักงานนี้เป็นรางวัลประเภทสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic rewards) (Nazir et al, 2016) หากองค์กรให้ค่าตอบแทนที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน เช่น พิจารณาการขึ้นเงินเดือนรายปีให้มากขึ้นเพื่อตอบแทนความสามารถ หรือให้สวัสดิการที่คุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อพนักงาน พนักงานก็จะเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ความมั่นคง โอกาสในการเรียนรู้ ความก้าวหน้าในงาน อิสระในการทำงาน (Chen and Aryee, 2007 ; ฌฐพรธณ ชาญชัยกรรม, 2560) เป็นรางวัลด้านสิ่งจูงใจภายใน (Intrinsic rewards) ที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกต้องการได้มาเพื่อตอบสนองต้องการภายในจิตใจและความภาคภูมิใจในตัวเอง (Nazir et al, 2016; Williamson et al., 2009) เช่น เมื่อองค์กรทำให้พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความมั่นคงมากกว่าที่อื่นๆ พนักงานก็จะรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรและไม่ต้องการย้ายไปทำงานที่อื่น หรืองานที่ทำงานที่มีคุณค่าและสามารถมองเห็นโอกาสก้าวหน้าของหน้าที่การงาน พนักงานก็จะมีความรู้สึกผูกพันและต้องการทำงานในองค์กรต่อไปเช่นกัน

รางวัลเชิงสังคมบางประเภทก็เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน งานวิจัยของ Kokubun (2017) พบเพิ่มเติมว่า รางวัลเชิงสังคม เช่น การได้รับการยอมรับนับถือ การมอบรางวัลให้ผู้ที่ทำประโยชน์ในด้านชื่อเสียงหรือการมอบรางวัลเล็กๆน้อยๆในระดับบุคคล จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองและต้องการทำงานในองค์กรต่อไป

นอกจากนี้การส่งเสริมการสื่อสารและชี้แจงทิศทางอนาคตขององค์กรให้มากขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าผลการประกอบการขององค์กรจะดีในอนาคตก็ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรเช่นกัน (อุดมพร โทวนะ, 2558) งานวิจัยในอดีตนี้พบว่า การสื่อสารส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดย พนักงานมีความพึงพอใจในการสื่อสารระดับแนวอนระหว่างพนักงานด้วยกันเองมากที่สุด รองลงมาคือ พึงพอใจในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาหรือคนที่ให้คำแนะนำได้ พึงพอใจในคุณภาพของสื่อ และบรรยากาศในการสื่อสาร ตามลำดับ

2. ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการส่งเสริมให้ผู้นำในองค์กร ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และหัวหน้างานระดับปฏิบัติการให้มีทักษะของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เช่น มีการจัดฝึกอบรมทั้งทฤษฎีการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Hard Skill) และฝึกฝนทักษะในการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปอย่างมีประสิทธิภาพ (Soft Skill) และเรียนรู้วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อให้หัวหน้างานสามารถนำความรู้และทักษะของการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปและแนวคิดการสร้างบรรยากาศที่ดี

ระหว่างพนักงานมาบริหารพนักงานได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานวิจัยในอดีตยังพบอีกด้วยว่าผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลและอุดมการณ์และการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์กับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรอีกด้วย (สุภัทรา นุชสาย และวรกาญจน์ สุขสดเขียว, 2553) ซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารควรคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงานมากขึ้น เช่น ส่งเสริมเรื่องการรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานในการเสนอให้ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของที่ทำงาน เช่น ปรับเปลี่ยนโต๊ะหรือเก้าอี้ เพื่อหลีกเลี่ยงอาการ Office Syndrome เพิ่มมุมพักผ่อน จัดพื้นที่สำหรับ co-working space สร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แบ่งปันความรู้ให้แก่กัน ส่งเสริมการทำกิจกรรมสันทนาการร่วมกัน ส่งเสริมการเสนอความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

5.3 ข้อจำกัดในการทำงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในครั้งต่อไป

ในการทำงานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดหลายประการ ซึ่งอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการทำวิจัยได้ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อจำกัดในงานวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้เป็นพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เป็นพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจดังกล่าวและกำหนดอายุของกลุ่มตัวอย่างอีกด้วย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ได้จึงไม่สามารถใช้เป็นตัวแทนขององค์กรอื่นได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรศึกษาไปยังกลุ่มช่วงอายุอื่นๆ เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างครอบคลุมทุกช่วงอายุของพนักงานในองค์กรมากขึ้น หรือขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมทั้งองค์กรรัฐและเอกชน

2. งานวิจัยนี้มีรูปแบบการศึกษาแบบช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (Cross sectional study) ซึ่งมีการเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียว ทำให้ได้ผลของการศึกษาเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถอ้างอิงผลการวิจัยนี้ในช่วงเวลาอื่นได้ และไม่สามารถติดตามผลได้อย่างชัดเจน ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตควรออกแบบการศึกษาระยะยาว (Longitudinal study) ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยสามารถติดตามผลของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มตัวอย่างภายใต้ความแตกต่างของช่วงเวลาได้

3. งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) และพฤติกรรมผู้นำแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) ซึ่งสามารถอธิบายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 15 ดังนั้นอาจมีตัวแปรอื่นๆที่สามารถอธิบายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ นอกจากความผูกพันต่อองค์กรแล้ว บรรยากาศองค์กรและพฤติกรรมผู้นำแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นปัจจัยภายนอกบุคคล ซึ่งความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลอาจมีปัจจัยที่เกี่ยวกับระดับบุคคล อาทิ ความพึงพอใจในงาน (Claiborne et.la, 2013 ; Vakola, 2014) ความฉลาดทางอารมณ์ (ปณิธิ อำพนพนารัตน์, 2558) การประเมินตนเอง (Naing Win and Chotiyaputta, 2018) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Choi, 2011) และความเชื่อมั่นในการบริหาร (Vakola, 2014) เป็นต้น ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตจึงอาจศึกษาปัจจัยภายในของบุคคล เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

4. งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และแปรผลจากค่าสถิติตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณแต่ขาดข้อมูลด้านรายละเอียดในเชิงลึก จึงมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลโดยละเอียดของปัจจัยต่างๆ ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตควรออกแบบงานวิจัยให้เก็บข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลให้ครอบคลุมและนำเสนอข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2561). *การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS FOR WINDOWS* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: สามลดา
- ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2557). 12 เหตุผลที่คนด้านการเปลี่ยนแปลง. สืบค้นจาก https://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=2909&read=true&count=true
- จิตติมา หลักทอง. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์ส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.
- ณัฐพรรณ ชาญชัยกรรม. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมชลประทาน (สามเสน). (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก, คณะบริหารธุรกิจ.
- เบญจวรรณ ศฤงคาร, กฤษดา เขียววัฒนสุข, และจุฑามาศ เจริญสุข. (2561). บรรยากาศองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 7(1). สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JIRGS/article/view/229503/156187>
- ปณิธิ อำพนพนารัตน์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, สาขาการจัดการทั่วไป.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2541). *การบริหารการตลาดยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภัทรา นุชสายและวราภรณ์ สุขสดเขียว. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการความขัดแย้งในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 1. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*. 4(1). มหาวิทยาลัยศิลปากร/กรุงเทพฯ.
- สุปัญญา สุนทรนนท์. (2558). ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, ปีที่ 7 (ฉบับที่ 2), สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/38479/31880>.
- อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกร เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, ภาควิชาจิตวิทยาคณะศิลปศาสตร์.
- อุดมพร โลวนะ. (2558). ความพึงพอใจต่อการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มฮอนด้า นนทบุรี. การศึกษาเฉพาะบุคคล, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร.
- Asnawi, N. H., Yunus, N. H., & Razak, N. A. (2016). Assessing Emotional Intelligence Factors and Commitment towards Organizational Change. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(1). 5-10. DOI: 10.7763/IJSSH.2014.V4.309
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441–462. DOI: 10.1348/096317999166789
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Redwood City: Mind Garden.
- Bhasin, H. (2020) Causal Research – Meaning, Explanation, Examples, Components. Retrieved from <https://www.marketing91.com/causal-research/>
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 559–599. DOI:10.1080/00223980903218216
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management journal*, 50(1), 226-238. DOI: 10.5465/amj.2007.24162389
- Choi, M. (2011). A Study on individual readiness for organizational change. (Doctoral dissertation). The University of Georgia, Doctor of Philosophy.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., and Zeitlin, W. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Services Review*, 35(12), 2013–2019. DOI: 10.1016/j.chilyouth.2013.09.012
- Daniel Lock Consulting. (2019). Change Management Models: Actionable Ways to Lead Organizational Change. Retrieved from <https://daniellock.com/change-management-models/>
- Dimock, M.(2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- FlexMR. (2019). Understanding Quantitative vs. Qualitative Research. Retrieved from <https://flexmr.medium.com/understanding-quantitative-vs-qualitative-research-8f7cbf748765>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Gaille, L. (2020). Advantages and Disadvantages of Convenience Sampling. Retrieved from <https://vittana.org/15-advantages-and-disadvantages-of-convenience-sampling>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. DOI: 10.1177/0021886306295295
- Kokubun, K. (2017). Organizational Commitment and Rewards in Malaysia, with Comparison between University Graduates and Others. *Journal of Sustainable Development*, 2017, DOI: 10.5539/jsd.v10n6p51
- Landrum, S. (2017). Why millennials want to be leaders in the workplace now more than ever. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/12/01/why-millennials-want-to-be-leaders-in-the-workplace-now-more-than-ever/?sh=2df99924355d>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128. DOI: 10.1080/09585190701695267
- Mcgrath, J. และ Bates, B. (2560). 89 กลยุทธ์ที่องค์กรระดับโลกใช้สร้างองค์กรและบริหารคน. (น. 151-152), กรุงเทพฯ: คำรงค์ พิณคุณ.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.14, 224–247. DOI: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Naing Naing Win and Veerisa Chotiyaputta (2018) Measuring employee readiness to change: A case study of an organization in Myanmar. *Panyapiwat Journal*.10(3). Retrieved from <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/162364>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q., (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596-619. DOI: 10.1108/ER-12-2014-0150
- Nordin, N. (2012). The influence of leadership behavior and organizational commitment on organizational readiness for change in a higher learning institution. *Asia Pacific Education Review*. 239–249. DOI: 10.1007/s12564-011-9200-y
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Nylander, P. (2014). CEO of Universum. (2014, September 23). Interview.
- Ochieng, J. (2015). Organizational Climate and Readiness for Change to Lean Six Sigma. DOI: 10.13140/RG.2.1.5131.4085
- Rik de Groot & Pot, M. (2020). The Future of Organizing. Retrieved from <https://articles.xebia.com/the-future-of-organizing>
- Slocum, J. & Hellriegel, D. (2011). *Principles of organizational behavior*. 13th ed. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI: 10.1108/LODJ-05-2012-0064
- Von Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M. et al. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Serv Res*, 18(77). DOI:10.1186/s12913-018-2832-4
- Weiner, B. J., (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), DOI:10.1186/1748-5908-4-67
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28-43. DOI: 10.1108/13527600910930022
- Yamane, T. (1967). *Statistics, An Introductory Analysis*, 2nd Ed., New York : Harper and Row.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับคำถาม สามารถสอบถามได้ที่ Supisara.jir@student.mahidol.ac.th ทั้งนี้ใคร่ขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับและนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ และสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นประโยชน์เพื่อการศึกษา มา ณ โอกาสนี้

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ด้านหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ส่วนที่ 1 : คำถามเพื่อคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ท่านเป็นพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณูปโภคหรือไม่

1.) ใช่ 2.) ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

2. ท่านเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2539 หรือไม่

1.) ใช่ 2.) ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

3. เพศ

1.) ชาย 2.) หญิง

4. อายุ

1.) 25-30 ปี 2.) 31-35 ปี 3.) 36-40 ปี

5.อายุงาน

1.) น้อยกว่า 2 ปี 2.) 2 – 3 ปี 3.) 4 – 5 ปี 4.) มากกว่า 5 ปี

ส่วนที่ 2 : ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment-OC)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียง 1 คำตอบ

โปรดระบุระดับความคิดเห็นของท่าน ต่อข้อความต่อไปนี้	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านมีความเต็มใจและยินดีที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรที่ท่านทำงานอยู่ประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้าน					
2. ท่านพูดถึงองค์กรของท่านให้เพื่อนฟังว่าการได้ทำงานในองค์กรนี้ดีที่สุด					
3. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรนี้					
4. ท่านยอมรับที่จะทำงานในตำแหน่งใดก็ได้หรือเกี่ยวกับอะไรก็ได้เพื่อยังคงได้ทำงานในองค์กรแห่งนี้					
5. ท่านพบว่าค่านิยมของตัวท่านและค่านิยมขององค์กรคล้ายคลึงกันอย่างมาก					
6. ท่านภูมิใจที่จะบอกกับทุกคนว่าท่านทำงานในองค์กรแห่งนี้					
7. ท่านไม่คิดเปลี่ยนไปทำงานที่องค์กรอื่นแม้ว่าลักษณะงานที่องค์กรอื่นจะคล้ายคลึงกับที่ทำอยู่ปัจจุบัน					
8. องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้ท่านในการทำงาน					

9. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในที่ทำงานไม่ได้ทำให้ท่านคิดจะลาออกจากองค์กรนี้					
10. ท่านดีใจที่ได้เลือกทำงานที่องค์กรนี้มากกว่าองค์กรอื่นๆ ที่เคยเป็นตัวเลือก					
11. ท่านมีความคิดว่าจะปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์กรนี้ตลอดไปโดยไม่คิดลาออกหรือย้ายไปองค์กรอื่น					
12. ท่านมักเห็นด้วยกับนโยบายขององค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อพนักงาน					
13. ท่านให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์กรอย่างมาก					
14. สำหรับท่านแล้วองค์กรนี้คือองค์กรที่ดีที่สุดที่ได้ทำงานด้วย					
15. การตัดสินใจทำงานที่องค์กรนี้เป็น การตัดสินใจที่ถูกต้อง					

ส่วนที่ 3 : บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียง 1 คำตอบ

โปรดระบุระดับความคิดเห็นของท่าน ต่อข้อความต่อไปนี้	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด
	5	4	3	2	1
บรรยากาศด้านการสนับสนุน (Support) 1. หัวหน้าของท่านให้คำแนะนำที่ดีแก่ พนักงานในความดูแลของเขา					

2. พนักงานในหน่วยงานของท่านให้ความช่วยเหลือกันและกันในช่วงเวลาที่เร่งด่วน					
3. หัวหน้าของท่านสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ท่าน					
4. การประสานงานของหน่วยงานท่านกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพอย่างมาก					
บรรยากาศด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง (Conflict)					
5. ท่านได้รับอนุญาตให้เห็นต่างจากหัวหน้าของท่าน					
6. หัวหน้าของท่านยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง					
7. ความขัดแย้งใดๆ ที่เกิดขึ้น จะได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงที					
8. พนักงานสามารถพูดคุยกับหัวหน้าเกี่ยวกับความคับข้องใจของตน ได้ตลอดเวลา					
มิตรภาพในที่ทำงาน (Warmth)					
9. ในหน่วยงานของท่าน มีบรรยากาศการทำงานที่จริงจัง					
10. ในหน่วยงานของท่านมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันอย่างยิ่ง					
11. หัวหน้างานโดยตรงของท่านเป็นห่วงเป็นใยในสวัสดิภาพความเป็นอยู่ด้านต่างๆของท่าน					
12. พนักงานในหน่วยงานของท่าน มีความเป็นห่วงเป็นใยซึ่งกันและกัน					

ส่วนที่ 4 : ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียง 1 คำตอบ

หมายเหตุ : หัวหน้างาน หมายถึง หัวหน้างานของท่านเหนือขึ้นไปหนึ่งลำดับ

โปรดระบุระดับความคิดเห็นของท่าน ต่อข้อความต่อไปนี้	เห็นด้วย มากที่สุด 5	เห็นด้วย 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วยมาก ที่สุด 1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือบารมี (Idealized Influence or Charisma-II) 1. หัวหน้างานปฏิบัติตนเป็นประ โยชน์ ต่อผู้ร่วมงาน					
2. หัวหน้างาน ถ่ายทอดความคิด เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ แก่ผู้ร่วมงาน					
3. หัวหน้างานสามารถควบคุมอารมณ์ ได้ทุกสถานการณ์					
4. หัวหน้างานทำให้ท่านรู้สึกดีที่ได้ ร่วมงานด้วย					
5. หัวหน้างานแจ้งวัตถุประสงค์และ เป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน					
6. หัวหน้างานทำงานเพื่อมุ่งหวัง ผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ผลประโยชน์ส่วนตัว					
7. หัวหน้างานของท่านเน้นย้ำเรื่อง ศีลธรรมและจริยธรรม					
8. หัวหน้างานสร้างความมั่นใจในการ แก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงาน					

9. หัวหน้างานมีความเฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพในการทำงาน					
10. หัวหน้างานมีจุดยืนอย่างชัดเจนในการแก้ไขปัญหา					
11. หัวหน้างานของท่านเป็นต้นแบบด้านจริยธรรม					
12. ในความคิดของท่าน หัวหน้างานของท่านเป็นตัวอย่างของบุคคลที่มีความสามารถและความมั่นใจ					
13. หัวหน้างานเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงาน					
14. หัวหน้างานปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร					
15. หัวหน้างานกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน					
16. หัวหน้างานสร้างความท้าทายใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน					
17. หัวหน้างานเป็นผู้มีวิสัยทัศน์					
18. หัวหน้างานมีความเชื่อมั่นต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน					
การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation- IM)					
19. หัวหน้างานให้กำลังใจพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
20. หัวหน้างานของท่าน โน้มน้าวให้ท่านกระตือรือร้นในการทำงาน					
21. หัวหน้างานกล่าวถึงสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น					

22. หัวหน้างานของท่านมักให้ท่าน ลำดับความสำคัญในประเด็นที่ควรให้ ความสำคัญก่อน					
23. หัวหน้างานแสดงวิสัยทัศน์ให้ ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจน					
24. หัวหน้างานแสดงความตั้งใจในการ ปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
25. หัวหน้างานยกประเด็นที่สงสัยมา ตั้งเป็นข้อสันนิษฐาน					
26. หัวหน้างานวิเคราะห์และ ตรวจสอบข้อสันนิษฐานอย่าง เหมาะสม					
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS)					
27. หัวหน้างานมักส่งเสริมให้ท่าน พิจารณาประเด็นที่ไม่เป็นปัญหาอีก ครั้ง					
28. หัวหน้างานแสดงความสงสัยใน การทำงานแบบเก่า เพื่อนำไปสู่การ ทำงานแบบใหม่					
29. หัวหน้างานของท่านค้นหาแนว ทางการแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย					
30. หัวหน้างานของท่านเสนอแนะ วิธีการทำงานแบบใหม่เสมอ					
31. หัวหน้างานส่งเสริมให้แสดงความ คิดเห็นในการทำงานเสมอ					
32. หัวหน้างานของท่านแนะนำให้มอง ปัญหาที่เกิดขึ้นหลายแง่มุม					
33. หัวหน้างานสนับสนุนให้แก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่					

34. หัวหน้างานส่งเสริมให้วิเคราะห์ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักการต่างๆอย่างมีเหตุผล					
การมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)					
35. หัวหน้างานใส่ใจกับพนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง					
36. หัวหน้างานมีส่วนร่วมในการพัฒนาจุดเด่นของพนักงาน					
37. หัวหน้างานมีส่วนช่วยสอนและแนะนำแนวทางในการทำงานให้สำเร็จ					
38. หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเข้าใจพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างดี					
39. หัวหน้างานมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถความต้องการของแต่ละคน					

ส่วนที่ 5 : ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียง 1 คำตอบ

โปรดระบุระดับความคิดเห็นของท่านต่อข้อความต่อไปนี้	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วย	เฉยๆ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยมากที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านความพร้อมทางอารมณ์ (Emotional Readiness for Change-EMRE)					
1. ท่านมีความรู้สึกดีต่อการเปลี่ยนแปลง					

2. ท่านพบว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ส่งผลดี					
3. ท่านพบว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้มีชีวิตชีวา					
ด้านความเข้าใจ (Cognitive Readiness for Change-COGR)					
4. ท่านคิดว่าการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะส่งผลเชิงบวกต่อลูกค้าของท่าน					
5. องค์กรมีแผนสำหรับการพัฒนา/การปรับปรุงในอนาคต อีกเป็นจำนวนมาก					
6. การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี					
ด้านความตั้งใจ (Intentional Readiness for Change - INRE)					
7. ท่านจะอุทิศตนเพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จ					
8. ท่านเต็มใจให้การช่วยเหลืออย่างเต็มที่เพื่อการเปลี่ยนแปลง					
9. ท่านจะทำอย่างสุดความสามารถเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					

ขอขอบพระคุณที่สละเวลาตอบแบบสอบถาม