

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย
ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิของมหาวิทยาลัยมหิดล

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้สามารถสำเร็จลุล่วงและประสบความสำเร็จด้วยดีได้ด้วยการได้รับความร่วมมือและคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้การสนับสนุนผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา สารนิพนธ์ฉบับนี้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากไม่ได้รับการอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.พลิศารุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาที่กรุณาให้คำแนะนำ และแนวทาง รวมทั้งให้การปรึกษาที่มีค่าต่อผู้วิจัยเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้ทุกท่านที่ได้ให้เกียรติและเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้ความร่วมมือ และการสนับสนุน ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณครอบครัวและเพื่อนที่คอยให้กำลังใจ คอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีเสมอมา สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่คอยอำนวยความสะดวกและให้การช่วยเหลือสนับสนุนตลอดระยะเวลาในการศึกษาวิจัยจนลุล่วงสำเร็จได้ด้วยดี

อัคริมา เชียงอารีย์

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินใน
ประเทศไทย ภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส

FACTORS AFFECTING ACCEPTANCE OF ORGANIZATIONAL CHANGE OF AIRLINES
EMPLOYEES IN THAILAND DURING COVID-19 PANDEMIC

อัคริมา เชียงอารีย์ 6350032

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พร
เกษม กันตามระ, Ed.d. , ศรียุทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส เป็น
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลานึง (Cross-sectional Study)
โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย โดยใช้
วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability) รูปแบบวิธีการสุ่มตาม
สะดวก (Convenience Sampling) รวมทั้งสิ้น 385 คน ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดย
ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐาน หาค่าสถิติ วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูล ผล
การศึกษาการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร และการ
ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ทั้งนี้
การศึกษาวิจัยพบว่า ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ดังนั้นหากองค์กรต้องการส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดการ
ยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากพนักงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีความสามารถในการอดทน
ต่อความไม่ชัดเจน

คำสำคัญ : การเปลี่ยนแปลงองค์กร/ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง/ พนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบิน

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		ข
บทคัดย่อ		ค
สารบัญตาราง (ถ้ามี)		ฉ
สารบัญรูปภาพ (ถ้ามี)		ช
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามงานวิจัย	5
	1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย	5
	1.4 ขอบเขตงานวิจัย	6
	1.5 สมมุติฐานงานวิจัย	6
	1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ	7
	1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย	7
บทที่ 2	การทบทวนวรรณกรรม	9
	2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	9
	2.1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (Lewin's Change Model)	13
	2.1.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Judson (Judson's Five Steps to Enhance the Process of Change)	14
	2.1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter's Eight steps of change)	14
	2.1.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Jick (Jick's 10 Steps of Change)	18
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	19
	2.2.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)	20
	2.2.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)	21
	2.2.3 ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ Kubler-Ross (Kubler-Ross Change Curve Model)	21
	2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	24

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	25
	40
บทที่ 3	42
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	25
2.5 กรอบแนวความคิดในการวิจัย	40
ระเบียบวิธีวิจัย	42
3.1 รูปแบบงานวิจัย	42
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42
3.3 ตัวแปรที่นำมาศึกษาวิจัย	44
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	44
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4	48
ผลการวิจัย	48
4.1 ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	48
4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)	53
4.4 การทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)	60
4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)	61
4.6 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)	63
4.7 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	64
บทที่ 5	65
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	65
5.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	65
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	65
5.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร	67
5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	68
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	80
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	81
ประวัติผู้วิจัย	87

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
1.1	แสดงข้อมูลสถิติการขนส่งอากาศยานปี 2564 ระหว่างเดือนมกราคมถึงพฤษภาคม	4
2.1	การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	25
3.1	มาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย	46
4.1	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	48
4.2	แสดงรายละเอียดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	51
4.3	แสดงผลความเหมาะสมของการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบของตัวแปร	54
4.4	แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 1)	54
4.5	แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 2)	56
4.6	แสดงผลการวิเคราะห์ห้อยู่ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 3)	58
4.7	แสดงผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปร	60
4.8	แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร	62
4.9	แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอย	63
4.10	แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย	64

สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1.1	แผนภูมิแท่งแสดงข้อมูลสถิติการขนส่งอากาศยานย้อนหลังปีงบประมาณ 2553-2563	3
2.1	The Change Curve Model	22
2.2	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	41



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะการณ์ที่โลกปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ อันได้แก่ การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ปรากฏให้เห็นในทุกๆปี สภาวะเศรษฐกิจและการเมืองผันผวน การเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคสมัยใหม่ทั้งด้านสภาวะสังคมที่ข้ามผ่านสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมทั้งการอุบัติใหม่อย่างฉับพลันของเทคโนโลยีต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจต่างๆในหลายด้าน เป็นผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวและวางกลยุทธ์เพื่อเตรียมรับและแก้ไขสภาวะการณ์ดังกล่าว ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นสูง พร้อมรับสถานการณ์ได้ดี และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อที่จะสามารถรักษาเสถียรภาพของธุรกิจและมีโอกาสเติบโตต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละองค์กร เพื่อปรับแก้และพัฒนาสิ่งต่างๆตั้งแต่ระบบในการทำงาน ไปจนถึงวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

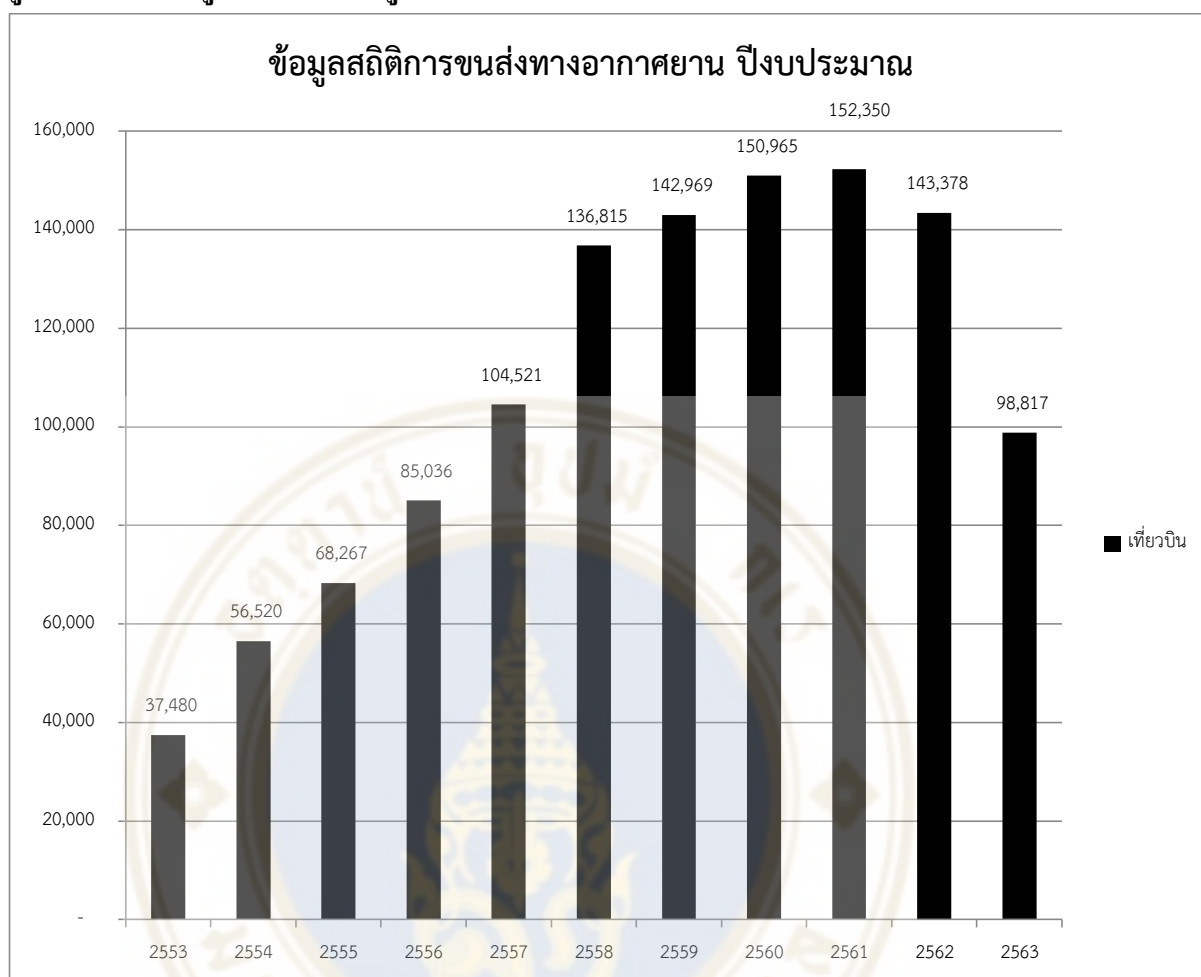
ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากในส่วนของการปรับตัวในเชิงธุรกิจเพื่อต่อสู้แข่งขันในการตลาด การปรับตัวของพนักงานในองค์กรก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในสภาวะการณ์โลกปัจจุบันได้ ดังนั้นการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรในช่วงที่เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือช่วงเปลี่ยนผ่านจึงมีความสำคัญในแง่ที่องค์กรจะสามารถดำเนินการเตรียมความพร้อม กำหนดนโยบาย และให้การสนับสนุนในด้านต่างๆแก่พนักงานในองค์กรให้พนักงานมีความสามารถ คุณสมบัตินี้ และความพร้อมสำหรับเผชิญกับสภาวะการณ์ต่างๆที่ธุรกิจกำลังเผชิญ กล่าวคือเพื่อให้พนักงานสามารถที่จะปรับตัวและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ซึ่งนิยามของคำว่า “การเปลี่ยนแปลง” ในที่นี้ ผู้วิจัยมีมุมมองและขอให้ความเห็นว่าเป็นการกระทำที่ทำให้สิ่งต่างๆมีรูปแบบใหม่ที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยมีจุดประสงค์บางประการเป็นแรงจูงใจ ดังนั้น “การเปลี่ยนแปลงองค์กร” ในทัศนะของผู้วิจัยจึงเป็นการทำหรือดำเนินกิจการงานหรือกระบวนการต่างๆในรูปแบบวิธีการ ขั้นตอน หรือระเบียบปฏิบัติขององค์กรที่เปลี่ยนไปจากรูปแบบเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาก่อน อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นแก่องค์กร

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่าองค์กรจำนวนมากมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ตลอดเวลา ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงทั่วไป เช่น การตัดลดงบประมาณ การปรับเปลี่ยนผู้บริหาร ไปจนถึงการปรับหรือโครงสร้างองค์กรใหม่ทั้งระบบ ซึ่งแต่ละองค์กรมีกลยุทธ์ และนโยบายที่แตกต่างกันออกไปในการส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร บางองค์กรทำแล้วประสบความสำเร็จให้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีต่อองค์กร ในขณะที่บางองค์กรทำแล้วล้มเหลวส่งผลร้ายต่อองค์กรมากกว่าที่เคยเป็นมา ทำให้ผู้วิจัยเกิดคำถามว่า อะไรบ้างที่เป็นปัจจัยอันส่งผลต่อประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นค้นพบว่า หนึ่งในนั้นคือปัจจัยที่มาจากพนักงานในองค์กร ทำให้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาโดยมุ่งเน้นเจาะจงไปที่ปัจจัยและมุมมองที่มาจากฝั่งของพนักงาน โดยเฉพาะ เพื่อให้องค์กรสามารถนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปแนวทางในการพัฒนานโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์ในระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์ปกติกับในสถานการณ์วิกฤตก็เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจและนำมาศึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากอาจมีความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่แตกต่างกันออกไป ประจวบเหมาะพอดีกับในสถานการณ์ปัจจุบันเกิดวิกฤตการณ์โรคระบาด โควิด-19 ซึ่งจากวิกฤตการณ์ดังกล่าวทำให้หลายองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆมากมายภายในองค์กรเพื่อปรับตัวและแก้ไขสถานการณ์ที่กดดันบริษัท ทั้งด้านการเงิน การบริหารจัดการที่ต้องปรับให้เอื้อต่อการดำเนินงานภายใต้วิกฤตการณ์ดังกล่าว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมการบินที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากการปิดประเทศและงดทำการบินซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการดำเนินธุรกิจของสายการบิน เป็นผลให้รายรับสำคัญของบริษัทหายไป ในขณะที่ต้องคงไว้ซึ่งภาระต้นทุนต่างๆที่ต้องยอมสูญเสียไปเพื่อรักษาธุรกิจไว้ ซึ่งจากการประเมินของนักวิชาการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้บริหารในธุรกิจการบินหลายท่าน ได้ให้ความเห็นว่าธุรกิจการบินอาจต้องใช้เวลายาวนาน 2-5 ปีในการฟื้นฟู และจนกว่าจะถึงช่วงเวลาที่สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินกลับมาเป็นปกติอีกครั้ง องค์กรต่างๆต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ธุรกิจของตนดำเนินต่อไปได้ (อาริยา สุขโต, 2564; นิตินัย ศิริสมรรถการ, 2564)

รูปภาพ 1.1 แผนภูมิแท่งแสดงข้อมูลสถิติการขนส่งทางอากาศยานย้อนหลังปีงบประมาณ 2553-2563



ที่มา: กรมท่าอากาศยาน (2563)

เมื่อพิจารณาในส่วนของภาพรวมอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยย้อนหลัง 11 ปี พบว่าตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปี 2561 มีการเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินอย่างต่อเนื่อง จากปี 2555 ที่มีจำนวนเที่ยวบินอยู่ที่ 37,480 เที่ยวบินเพิ่มเป็น 152,350 เที่ยวบินในปี 2561 เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณปีละ 14,359 เที่ยวบิน และมีการลดจำนวนลงในอัตราส่วนเล็กน้อยในปี 2562 จนกระทั่งในปี 2563 ที่เริ่มมีการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาประเทศจีนเป็นที่แรก ซึ่งนักท่องเที่ยวชาวจีนมีจำนวนมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ของนักท่องเที่ยวที่มาเยือนประเทศไทยในแต่ละปี (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) ทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศต้นๆต่อจากประเทศจีนที่มีการระบาดภายในประเทศ และภายในระยะเวลา 2 เดือนแรกของปี 2563 อุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศของไทยเริ่มมีปัญหาเกิดขึ้น เที่ยวบินเริ่มมีการยกเลิกหรือลดจำนวนลงจนสายการบินต้องประกาศหยุดบินเที่ยวบินระหว่างประเทศในเดือนเมษายน จนมีการระบาดในประเทศไทยที่เริ่มรุนแรงขึ้น เป็นผลให้สายการ

บินในประเทศเริ่มได้รับผลกระทบตามมา ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 1 แผนภาพแสดงข้อมูลสถิติการขนส่งอากาศยานย้อนหลัง ที่ในปี 2563 และจากตารางที่ 1 พบว่าในปี 2564 เริ่มมีการลดลงของจำนวนเที่ยวบินเหลือ 98,817 เที่ยวบิน และลดลงเหลือเพียง 25,693 เที่ยวบินในช่วงระหว่าง 6 เดือนแรกของปี

ตาราง 1.1 แสดงข้อมูลสถิติการขนส่งอากาศยานปี 2564 ระหว่างเดือนมกราคมถึงพฤษภาคม

ประเภท	ขาเข้า			ขาออก			Total		
	เที่ยวบิน	ผู้โดยสาร	น้ำหนักสินค้า	เที่ยวบิน	ผู้โดยสาร	น้ำหนักสินค้า	เที่ยวบิน	ผู้โดยสาร	น้ำหนักสินค้า
ทำอากาศยานนครศรีธรรมราช	2,469	177,849	59,425.00	2,468	188,417	70,486.00	4,937	366,266	129,911.00
ทำอากาศยานอุดรธานี	1,598	163,688	133,158.00	1,598	174,497	91,872.00	3,196	338,185	225,030.00
ทำอากาศยานอุบลราชธานี	1,343	137,311	45,138.00	1,345	148,223	36,885.00	2,688	285,534	82,023.00
ทำอากาศยานขอนแก่น	1,226	130,245	48,294.00	1,225	139,861	36,000.00	2,451	270,106	84,294.00
ทำอากาศยานสุราษฎร์ธานี	1,142	114,588	157,383.00	1,142	122,308	65,883.00	2,284	236,896	223,266.00
ทำอากาศยานกระบี่	1,099	106,929	34,482.00	1,099	115,922	61,494.00	2,198	222,851	95,976.00
ทำอากาศยานตรัง	523	55,746	80,757.00	523	61,916	20,890.00	1,046	117,662	101,647.00
ทำอากาศยานพิษณุโลก	528	41,983	6,395.00	526	44,188	8,660.00	1,054	86,171	15,055.00
ทำอากาศยานน่านนคร	487	32,339	-	486	37,581	-	973	69,920	-
ทำอากาศยานสกลนคร	323	26,078	7,549.00	323	29,106	113.00	646	55,184	7,662.00
ทำอากาศยานนครพนม	284	26,016	-	284	28,633	-	568	54,649	-
ทำอากาศยานร้อยเอ็ด	200	20,210	-	200	22,191	-	400	42,401	-
ทำอากาศยานระยอง	178	18,096	-	178	18,101	-	356	36,197	-
ทำอากาศยานเลย	263	16,029	1,824.00	263	18,503	849.00	526	34,532	2,673.00
ทำอากาศยานบุรีรัมย์	275	14,815	-	275	16,369	-	550	31,184	-
ทำอากาศยานลำปาง	347	13,504	1,342.00	347	14,913	-	694	28,417	1,342.00
ทำอากาศยานระนอง	142	8,531	-	142	8,811	-	284	17,342	-
ทำอากาศยานชุมพร	157	8,319	-	157	8,821	-	314	17,140	-
ทำอากาศยานแม่สอด	96	4,428	-	96	3,941	-	192	8,369	-
ทำอากาศยานแพร่	78	2,582	-	78	2,832	-	156	5,414	-
ทำอากาศยานแม่ฮ่องสอน	66	2,042	-	66	2,162	-	132	4,204	-
ทำอากาศยานหัวหิน	24	1,648	-	24	1,697	-	48	3,345	-
Total	12,848	1,122,976	575,747.00	12,845	1,208,993	393,132.00	25,693	2,331,969	968,879.00

ที่มา: กรมทำอากาศยาน (2564)

จากการหายไปของเที่ยวบิน 117,685 เที่ยวบินภายในระยะเวลา 1 ปีของปี 2563 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยอย่างรุนแรง จากเดิมที่มีภัยคุกคามต่างๆเป็นทุนเดิม เช่น การแข่งขันที่รุนแรงของอุตสาหกรรมการบินอันเนื่องมาจากการมีสายการบินต้นทุนต่ำถือกำเนิดขึ้น ไปจนถึงมาตรฐานการบินต่างๆที่มีความเข้มงวดมากขึ้น เป็นเหตุให้สายการบินมีต้นทุนในการดำเนินการที่สูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่ราคาตั๋วโดยสารต้องถูกปรับลดเพื่อให้แข่งขันในอุตสาหกรรมได้ ธุรกิจสายการบินหลายแห่งจึงเริ่มมีการปรับตัว และพยายามลดต้นทุนในส่วนที่

เป็นไปได้ เช่น การลดค่าโรงแรมที่พักของลูกค้า การปรับรูปแบบการจ้างงานบางตำแหน่งเป็นการจ้างพนักงานชั่วคราวหรือพนักงาน Outsources เป็นต้น ซึ่งในแง่ของการทำงานนั้นมีผลกระทบเกิดขึ้นต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมไปถึงทั้งพนักงานทั้งที่เป็นฝ่ายปฏิบัติการและพนักงานสำนักงาน เมื่อการทำงานในธุรกิจสายการบินเริ่มมีข้อจำกัดและเงื่อนไขต่างๆ ที่ยากและเข้มงวดมากขึ้น ประกอบกับการมาของโรคระบาดที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันเพื่อรักษาเสถียรภาพของธุรกิจ พนักงานถูกลดเงินเดือน มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้พนักงานบางส่วนเลือกที่จะลาออกเพื่อย้ายงาน หรือเกษียณอายุก่อนหมดสัญญาจ้างกับบริษัท ซึ่งถึงแม้จะเป็นการดีต่อบริษัทในแง่ของการลดภาระค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานในช่วงที่ไม่สามารถทำการบินซึ่งเป็นรายได้หลักของสายการบินได้ปกติ แต่ก็ยังเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงความรุนแรงของผลกระทบจากการระบาดของโคโรนาไวรัสที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่อาจจะต้องใช้เวลายาวนานในการฟื้นฟูธุรกิจให้กลับมาเป็นเช่นเดิม

จากการวิเคราะห์ผลกระทบในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรและพนักงานในอุตสาหกรรมการบิน สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าไม่เพียงแต่ธุรกิจที่ต้องปรับตัวเท่านั้นแต่พนักงานก็จำเป็นต้องปรับตัวให้รับมือกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ดีเช่นกัน ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและแนวทางในการขับเคลื่อนขององค์กรให้สามารถผ่านสถานการณ์ดังกล่าวได้โดยรักษาไว้ซึ่งการมีความโดดเด่นในอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้นๆ จึงทำให้นำไปสู่การนำเสนอหัวข้อวิจัยดังกล่าว

1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยด้านใดที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส

1.3 วัตถุประสงค์งานวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

1. รูปแบบการวิจัยของงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัสนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) แบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study)

2. ประชากรและกลุ่มอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของสายการบินในประเทศไทย โดยอ้างอิงจากหน่วยงานการบินพลเรือนไทย (2563) ว่าเป็นสายการบินพาณิชย์ที่ทำการจดทะเบียนในประเทศไทย หรือสายการบินพาณิชย์อื่นๆที่มีเที่ยวบินภายในประเทศไทย

โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability) รูปแบบวิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) รวมทั้งสิ้น 385 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลวิจัยโดยการแจกแบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านสื่อออนไลน์ (Google form) ให้แก่กลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินพาณิชย์ที่ทำการจดทะเบียนในประเทศไทย หรือสายการบินพาณิชย์อื่นๆที่มีเที่ยวบินภายในประเทศไทย

4. ระยะเวลาในการทำวิจัย

ผู้วิจัยเริ่มต้นวิจัยนี้ในเดือนมิถุนายน 2564 และเสร็จสิ้นในเดือนธันวาคม 2564 โดยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน 2564 จนถึงเดือนตุลาคม 2564 รวมระยะเวลาการวิจัยทั้งสิ้น 7 เดือน

1.5 สมมุติฐานงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

H1: การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

H2: ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

H3: ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

H4: การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับ

1.ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดในช่วงเวลาที่มีสถานการณ์วิกฤตของอุตสาหกรรมการบิน เพื่อให้องค์กรในอุตสาหกรรมการบินส่งเสริมปัจจัยดังกล่าวให้เกิดขึ้นในองค์กร

2.สามารถนำผลของงานวิจัยนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และพัฒนากลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.สามารถนำผลของงานวิจัยนี้ไปต่อยอดดำเนินการวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไปได้ในอนาคต

1.7 คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินกิจกรรม หรือแนวทางในการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากรูปแบบเดิมที่เคยเป็นมา

การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึง การดำเนินกิจกรรม การดำเนินงาน หรือแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรที่แตกต่างไปจากรูปแบบแนวทางเดิมที่เคยเป็นมาขององค์กร

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การนำแนวทาง หรือสิ่งที่แตกต่างไปจากปกติมาปรับใช้อย่างเต็มใจ และเชื่อมั่นในประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ รวมทั้งการมีพฤติกรรมเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สถานะวิกฤตขององค์กร หมายถึง สถานะที่องค์กรประสบปัญหาอันรุนแรงทั้งจากภัยคุกคามนอกองค์กรหรือจุดอ่อนขององค์กรเอง อันจะนำไปสู่สถานภาพขององค์กรที่ไม่มีเสถียรภาพในหลายๆด้าน โดยส่วนใหญ่จะเป็นด้านการเงิน

โคโรนาไวรัส หมายถึง เชื้อไวรัสโคโรนา หรือ โรคโควิด19 เป็นโรคที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของระบบทางเดินหายใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งปอด สามารถติดต่อจากคนสู่คนได้ผ่านการหายใจและการสัมผัสสารคัดหลั่ง โดยมีการระบาดของโรคนี้อย่างรุนแรงไปทั่วโลกตั้งแต่ปี 2563

สายการบินในไทย หมายถึง สายการบินพาณิชย์ที่ทำการจดทะเบียนในประเทศไทยหรือสายการบินพาณิชย์อื่น ๆ ที่มีเที่ยวบินภายในประเทศไทย

พนักงานสายการบิน หมายถึง พนักงานที่ทำงานในบริษัทอันดำเนินธุรกิจในรูปแบบสายการบิน ทั้งที่เป็นพนักงานสายปฏิบัติการและพนักงานสายสนับสนุน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัสในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียงลำดับตามรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปฏิกิริยาการตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงได้รับการนิยามความหมายไว้ในงานวิจัยและวารสารวิชาการที่หลากหลาย โดยส่วนใหญ่มีความหมายและความเข้าใจไปในทิศทางใกล้เคียงกัน เช่น Havelock (1973) ได้ให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนในสิ่งที่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ ทำไปเพื่อมุ่งหวังให้เกิดผลกำไรและเกิดผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ Robbins (2001) ให้นิยาม “การเปลี่ยนแปลง” ว่าเป็นสิ่งใดๆก็ตามที่เกิดจากกระบวนการของการกระทำอันส่งผลให้เกิดความแตกต่างที่ผิดไปจากเดิมขึ้น เช่นเดียวกับความหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ ฌ็อง-ฌัก กูว์แซง (2556) ได้ให้ไว้ว่า เป็นการปรับปรุงหรือปรับแต่งให้เกิดความแตกต่างไปจากเดิม

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงได้รับการพิจารณาว่าเป็นกระบวนการหรือสิ่งปกติที่จำเป็นต้องเกิดขึ้น ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ต่อยอดไปเป็นความคิดสร้างสรรค์จนเกิดเป็นนวัตกรรมในท้ายที่สุด (Sullivan & Decker, 1997; Rizzo et al., 1994; Menix, 1999) ซึ่งธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เริ่มต้นมาจากการตัดสินใจว่าจะทำบางสิ่งที่แตกต่างกันไปจากเดิม อันเป็นผลมาจากความตระหนักรู้ซึ่งถูกบังคับให้เปลี่ยนไปโดย

สภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น ผลประโยชน์ส่วนตัว โดยในการทำให้เปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการขึ้นตอนและเวลาในการดำเนินการที่สมเหตุสมผล (ยูดา รักไทย, 2543)

โดยการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร มีผู้นำเสนอความหมายและแนวคิดไว้ดังนี้
 สุนันทา เลาพันธ์ (2531) ได้ให้ความเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงขององค์กร” เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์อันเกิดขึ้นในปัจจุบันให้เปลี่ยนไปเป็นตามรูปแบบที่ได้กำหนดไว้ เพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพและเป็นการสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

สุพานี สฤณภูวนิช (2552) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เช่น การมีวิทยาการใหม่ เศรษฐกิจ การเมืองที่ผันผวน รวมถึงสภาพสังคมและวัฒนธรรม หรือกลุ่มผู้เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

Bowditch และ Buono (2001) นิยามการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เป็นการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่างๆขององค์กร โครงสร้างองค์กร หรือแม้แต่พฤติกรรมองค์กร

Van de Ven และ Poole (1995) มีมุมมองว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และสามารถมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยได้ให้นิยามของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่าเป็นเหตุการณ์รูปแบบหนึ่งซึ่งเป็นการสังเคราะห์ประจักษ์ถึงความแตกต่างในรูปแบบ คุณภาพ หรือ สถานภาพของทั้งองค์กรเมื่อข้ามผ่านช่วงเวลาหนึ่ง โดยคำจำกัดความของทั้งองค์กรดังกล่าวนี้หมายถึง งานที่รับผิดชอบในระดับบุคคล งานที่ทำเป็นหมู่คณะ รวมถึงพื้นฐานตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ขององค์กร ไปจนถึงระดับกลยุทธ์ขององค์กร หรือ ภาพรวมของทั้งองค์กรก็ได้ ซึ่งความท้าทายในการอธิบาย ประเมิน และควบคุมกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรแต่ละครั้งเป็นสิ่งที่เฉพาะตัวและส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดขึ้นหรือเป็นไปในรูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบเดิมที่เคยเกิดขึ้นมาในอดีตเสมอไป

ศิริติ ศษย์ยง (2549) ให้ความเห็นว่า ในอีกบริบทหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาองค์กร โดยเป็นกระบวนการที่พัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยความรู้ทางด้านมนุษยศาสตร์ สังคมวิทยา จิตวิทยา เพื่อพาองค์กรไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Cornescu และ Adam (2016) ได้เสนอแนวคิดว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มาบังคับองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในสังคมที่มีรากฐานการใช้ชีวิตมาจากเทคโนโลยี

ซึ่งสนับสนุนโดยแนวคิดของ Luecke (2003) ที่อธิบายไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยอันเกิดขึ้นตามบริบทที่เปลี่ยนไป โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มี

สูตรสำเร็จตายตัวที่จะบอกได้ว่าระยะเวลาระหว่างการเปลี่ยนแปลงหนึ่งเริ่มต้น ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ต้องเกิดขึ้นอีกจะนานเพียงใด

จากการศึกษาพบว่า มุมมองที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรแตกออกเป็นสองฝั่ง นักวิชาการส่วนหนึ่งเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวองค์กรเอง กล่าวคือ องค์กรเลือกที่จะปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมของตนเอง (Demers, 2007) ในขณะที่นักวิชาการอีกส่วนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการคัดสรรของสิ่งแวดล้อม (Environmental Selection) หรือเป็นการโดนบังคับจากสิ่งแวดล้อมให้เปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด (Child & Kieser, 1981; Hrebiniak & Joyce, 1985; Demers, 2007) อย่างก็ตามสิ่งที่นักวิชาการมีมุมมองที่เหมือนกันคือ การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทโลกปัจจุบันของการดำเนินธุรกิจที่การเปลี่ยนแปลงค่อยๆ กลายมาเป็นวิถีปฏิบัติปกติซึ่งองค์กรต้องรักษาไว้เพื่อการมีอยู่ต่อไปขององค์กร (Al-Haddad & Kotnour, 2015)

โดยประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรถูกแบ่งไว้หลายรูปแบบ เช่น Tushman และ Romanelli (1985) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงมีสองประเภท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) และ การเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันรุนแรง (Radical Change) ในขณะที่ Meyer Goes และ Brooks (1993) แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงออกเป็น การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Change) กับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Change) นอกจากนี้ Thuijsman (2015) ได้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรแบ่งออกเป็น การเปลี่ยนแปลงที่ถูกบังคับ (Forced Change) กับการเปลี่ยนแปลงโดยสมัครใจ (Voluntary Change) และจากมุมมองทางด้านทฤษฎี ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาจากที่มาของการเปลี่ยนแปลงเอง

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยหลายชิ้นให้การสนับสนุนและยอมรับแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ (Planned Change) กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฉับพลัน (Emergent Change) (Bamford & Forrester, 2003) โดยการเปลี่ยนแปลงที่พบว่าการต่อต้านของพนักงานรุนแรงมากกว่า ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่ฉับพลันรุนแรง ไม่ต่อเนื่อง ถูกบังคับ และฉุกเฉินเร่งด่วน (Thuijsman, 2015) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไร้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ อันได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สายการบินเกิดขึ้นอย่างฉับพลันทันทีที่มีภัยคุกคามจากโรคระบาดเกิดขึ้น โดยที่ไม่ได้ทันวางแผนล่วงหน้า เพื่อความอยู่รอดของสายการบิน

การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ (Planned Change) ถูกออกแบบกระบวนการมาอย่างถี่ถ้วนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ โดยวิธีการที่ใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้อัตราการยอมรับการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันออกไปจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฉับพลัน (Lippitt

Watson & Westley, 1958) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบริบทของสถานการณ์ที่ไม่สามารถทำนายหรือคาดการณ์ ไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้

Weick (2000) ได้ระบุข้อดีของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฉับพลัน ซึ่งมีหลายประการ เช่น ดีต่อการจัดการกับความอ่อนไหวในบริบทของบางวัฒนธรรมที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ยาก ดีในเรื่องของการได้ทดลองการเปลี่ยนแปลง ณ ขณะ ที่เกิดสถานการณ์ขึ้นจริง การได้เรียนรู้เข้าใจ และการจัดการต่างๆ รวมถึงการนำสิ่งใหม่ๆ มาปรับใช้ขององค์กร และแนวโน้มที่จะนำไปปฏิบัติก็รวดเร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนล่วงหน้า

ในขณะที่ Burnes (2004) ได้อ้างอิงถึงแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสองแบบซึ่งได้รับการยอมรับในวงกว้างในการนำไปต่อยอดและปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คาดการณ์ว่า องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่คาดการณ์ล่วงหน้าได้ ผู้บริหารสามารถระบุได้ว่าส่วนใดที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนจากสิ่งที่ยากต่อการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นความเคยชิน รวมทั้งเป็นการก้าวออกมาจากความคลุมเครือหรือความไม่ชัดเจนในบางสิ่ง โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะให้ความสำคัญกับทัศนคติและพฤติกรรมของกลุ่มเป็นหลัก ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฉับพลันถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้องค์กรมีความไหลลื่นในการทำงานภายใต้สภาวะขององค์กรที่คาดหมายได้ยากลำบาก ไม่แน่นอนและคาดเดาไม่ได้ โดยสันนิษฐานว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการต่อเนื่องของการปรับตัว และเนื่องจากความเร็วและความถี่ของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นได้ครบถ้วนหรือควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีแล้ว

ส่วนในมุมมองทางด้านบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงทั้งสองแบบเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทใดแล้วแต่สร้างความท้าทายให้พนักงานทั้งสิ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งความเครียด ความกังวล แต่ก็มีมากเท่าๆ กับการเป็นไปได้ในมุมมองเห็นแง่มุมดีๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (Carnall, 2007) และเนื่องจากความไม่แน่นอน ทำให้ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานที่ยากลำบากของพนักงานและผู้บริหาร จึงเกิดทฤษฎีขึ้นเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จ

โดยทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรถูกอธิบายไว้ด้วยแนวคิดที่หลากหลายดังต่อไปนี้

2.1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (Lewin's Change Model)

กระบวนการเปลี่ยนแปลงในแนวคิดของ Lewin (1951) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ โดยเริ่มจาก (1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) ซึ่งเป็นขั้นเริ่มต้นของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนของการละลายพฤติกรรมเก่า ลด ละ เลิกสิ่งเดิมที่เคยทำมา และตั้งเป้าหมายใหม่ โดยในระยะนี้จะเกิดแรงต่อต้านขึ้น อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มคนที่จัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ดังกล่าวมีหน้าที่ในการชะลอหรือลดแรงต้านที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงสาเหตุและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ

ส่วนระยะต่อมาคือ (2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Movement) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการตามวิธีการหรือเทคนิคเพื่อให้เกิดการปฏิบัติอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถกระทำได้โดยมีแบบแผนงานหรือไม่มีก็ได้ แต่ในการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก แบบแผนที่ชัดเจนจะทำให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นการต่อสู้กับภายในจิตใจของมนุษย์ กล่าวคือการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จได้ ต้องพยายามทำให้ระยะก้าวหน้าหรือการไม่ยอมกลับไปทำสิ่งเก่ามากกว่าระยะถอยหลังหรือการขอต่อรองทำสิ่งเก่าสักหน่อยให้ได้ วิธีที่นำมาใช้ เช่น การฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปได้อย่างราบรื่นได้ตามเป้าหมาย

และระยะสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลงได้แก่ (3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการทำให้การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาแล้วนั้นสามารถคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป ซึ่งแนวคิดในการบริหารองค์กรในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีนิสัยในการรักการเรียนรู้และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ เสมอ

Lewin (1947) ได้เสนอว่าพนักงานส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบอยู่ในพื้นที่ที่คุ้นเคย (Safe Zone) ซึ่งการจูงใจให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มีเทคนิค ได้แก่ (1) การสร้างความไว้วางใจ (2) การชี้แจงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงต้องเปลี่ยนและทำไมจึงไม่เหมาะสมกับองค์กรอีกต่อไป (3) การส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Judson (Judson's Five Steps to Enhance the Process of Change)

Judson (1991) เสนอแนวคิดว่า ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงมี 3 ด้าน ได้แก่ (1) ผลกระทบด้านการปฏิบัติงานและการทำงานขององค์กร (The operational effects) (2) ผลกระทบด้านจิตใจอันเกิดจากความรู้สึกของบุคคลอันมีต่อผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง (The psychological effects) และด้านสุดท้ายได้แก่ (3) ผลกระทบทางสังคม อันได้แก่ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมของกลุ่ม ซึ่งปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่เกิดจากการที่ไม่ได้นำผลกระทบทางด้านจิตใจและสังคมมาวิเคราะห์ ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบทั้ง 3 ด้านนี้จึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการนำมาพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงควรเกิดขึ้นเมื่อไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมต่อองค์กรแต่ละองค์กรที่สุด

โดยในการส่งเสริมกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรสามารถทำได้โดยการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ ตั้งแต่ (1) ขั้นตอนการวิเคราะห์และวางแผนในการเปลี่ยนแปลง (2) ขั้นตอนการสื่อสารแผนงานสำหรับการเปลี่ยนแปลง (3) ขั้นตอนในการทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตาม (4) ขั้นตอนในการเปลี่ยนสถานะของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในระดับตั้งเป้าหมายไว้ (5) ขั้นตอนในการดำเนินการตามการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับของการเปลี่ยนแปลงที่ใหม่อย่างสมบูรณ์ ซึ่งหลายกรณีของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานและทัศนคติต่อสิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น

Judson (1991) ได้กล่าวเพิ่มว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Attitudes towards change) มีทั้งหมด 8 ประการ ได้แก่ (1) อารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (2) ความรู้สึกไม่มั่นคงภายในตนเอง (3) ความเชื่อทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางพฤติกรรมที่มีอยู่ทั่วไปซึ่งอาจขัดแย้งกับการเปลี่ยนแปลง (4) ความไว้วางใจที่มีต่อผู้บริหาร สหภาพแรงงาน และคณะทำงาน (5) เหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง (6) ระดับความรุนแรงของภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (7) ความเข้าใจและความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะเจาะจงนั้นๆ (8) ลักษณะที่การเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้

2.1.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter's Eight steps of change)

Kotter (1995) ได้เฝ้าติดตามองค์กรกว่า 100 องค์กรมาเป็นเวลายาวนานกว่าทศวรรษ เพื่อสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ผันผวน การวิจัยของเขา

รวบรวมตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จและตัวอย่างที่ล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งอิทธิพลขององค์กรที่ยังคงซบเซาและทนทุกข์จากขั้นตอนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาด อย่างไรก็ตามเขาได้พัฒนาและเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ 8 ขั้นตอน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดในบริบทของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยขั้นตอนทั้ง 8 ขั้นตอนมีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Establishing a sense of urgency)

เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนและจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากพนักงาน เพราะการโน้มน้าวพนักงานให้ยอมเปลี่ยนแปลงเมื่อระดับความเร่งด่วนที่มีค่านั้นเป็นเรื่องที่ยากกว่าในแง่ของการขาดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงไม่มีการคืบหน้า ซึ่งขั้นตอนแรกนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญจำเป็น เนื่องจากการเริ่มต้นวางรากฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ต้องได้รับความร่วมมือจากคนจำนวนมากในองค์กร โดยเขากล่าวว่า ครั้งหนึ่งของบริษัทที่เขาสังเกตล้มเหลวในขั้นตอนแรก

นอกจากนี้เขายังชี้ให้เห็นว่าบทบาทของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังมีความสำคัญในแง่ของความสามารถในการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนให้แก่พนักงานในองค์กร เนื่องจากในกรณีส่วนใหญ่ การที่จะผลักดันคนให้ออกจาก " สิ่งที่คุณเคย (Comfort Zone) " ในองค์กรที่เต็มไปด้วยผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่ยาก ซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยหลายแนวคิดที่เชื่อว่าบทบาทของ "ผู้นำ" ที่สำคัญในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือการต้องสร้างความรู้สึกเร่งด่วน โดยทำให้พนักงานตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีความเจริญรุ่งเรืองและความอยู่รอดขององค์กรเป็นเดิมพัน นอกจากนี้ Kotter (1995) ได้ตั้งข้อสังเกตเพิ่มว่าการเปลี่ยนแปลงอาจเริ่มต้นได้ง่ายเมื่อวิกฤตนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับสถานะทางการเงิน และเขายังระบุว่า 75% ของผู้บริหารในองค์กรที่เปลี่ยนแปลงสำเร็จโน้มน้าวใจพนักงานอย่างตรงไปตรงมาว่าบริษัทต้องเปลี่ยนวิธีการในการทำธุรกิจเพื่อนำไปสู่การเริ่มต้นที่ดี

ขั้นตอนที่ 2 จัดตั้งแนวร่วมทีมที่จะนำทางการเปลี่ยนแปลง (Building the guiding team)

Kee และ Newcomer (2008) ชี้ให้เห็นว่าแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการดำเนินธุรกิจจะถูกตีความเป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์กร แต่ในความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ หากปราศจากการเริ่มต้นมาจากการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และ

นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระดับทีม ซึ่งเป็นการสนับสนุนแนวคิดของ Kotter (1995) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรบ่อยครั้งที่จะเริ่มจากคนแค่ 1 หรือ 2 คน และในกรณีที่มีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กลุ่มผู้นำค่อยเพิ่มระดับการเปลี่ยนแปลงด้วยการเพิ่มจำนวนคน ซึ่งตามแนวคิดของเขากการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวร่วมทีมมานำทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นต้องมีรากฐานมาจาก 3 สิ่ง ได้แก่ การสร้างระดับความไว้วางใจ การมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน และการมีองค์ประกอบของทีมที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งแนวร่วมทีมในการเปลี่ยนแปลงควรมีอำนาจที่อ้างอิงมาจากตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงได้ มีความเชี่ยวชาญที่มากพอ ในแง่ของการมีมุมมองกว้าง มีวินัย มีประสพการณ์การทำงาน มีความน่าเชื่อถือที่จะทำให้เกิดแรงผลักดันในเชิงบวกต่อพนักงานในการปฏิบัติตาม และที่สำคัญคือความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานเชื่อมั่นว่ามีความสามารถในการนำเพียงพอที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ความพยายามของแนวร่วมทีมที่ไม่มีอำนาจมากพอที่จะนำทางการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงได้เพียงพักเดียว ในไม่ช้าอาจจะส่งผลในทางตรงกันข้ามหรือนำไปสู่การหยุดเปลี่ยนแปลงได้ในที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 สร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสื่อสารที่จะช่วยชี้แจงทิศทางที่ชัดเจนว่าองค์กรจะไปในทิศทางไหน และวิสัยทัศน์ยังเป็นการสร้างภาพวาดอนาคตพร้อมคำอธิบายที่ชัดเจนว่าทำไมทุกคนในองค์กรถึงควรพยายามสร้างภาพอนาคตนั้นให้เป็นจริง นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังกระตุ้นให้ผู้คนมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เหมาะสม และช่วยให้ผู้ที่ดูแลการเปลี่ยนแปลงเองสามารถกำหนดกิจกรรมดำเนินงานที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ในขณะที่ Kee และ Newcomer (2008) พบว่า ในบทบาทของการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนผ่านขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์มากกว่าการให้ความสำคัญที่เป้าหมาย ซึ่งตามที่ Kotter (1995) ได้อธิบายไว้ว่า หากไม่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ความพยายามในการเปลี่ยนผ่านหรือเปลี่ยนแปลงก็สามารถที่จะล้มเหลวได้อย่างง่ายดายจนอาจจะนำทางให้องค์กรไปผิดทาง Cole Harris และ Bernerth (2006) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง ความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกที่มีต่อผู้บริหาร และความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะเพิ่มความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงได้

ขั้นตอนที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the Change Vision)

การสื่อสารวิสัยทัศน์เป็นการทำให้คนส่วนใหญ่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางไปในทางเดียวกัน ผู้บริหารจึงใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Kotter, 1995) การสื่อสารอย่างจริงจังจำเป็นสำหรับการผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารที่มีพลังมากกว่าข้อความหรือคำพูดคือการสื่อสารผ่านการกระทำ (Richardson & Denton, 1996)

ขั้นตอนที่ 5 เสริมแรงให้เกิดการกระทำ (Empowering and Acting on the Vision)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนในการผลักดันให้พนักงานเปลี่ยนแปลง โดยการสนับสนุนเสริมแรงและขจัดอุปสรรคต่างๆ การเสริมแรงหมายถึงการเพิ่มพลังให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นการทำให้พวกเขาสามารถที่จะทำสิ่งจำเป็นที่ต้องทำในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การเสริมแรงอาจหมายถึงการเตรียมความพร้อมให้พนักงานในแง่ของความรู้ ทักษะ โอกาส อำนาจในการตัดสินใจ ความมั่นใจในตนเอง และทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับพวกเขาและสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Gill, 2003) โดย Kotter (1995) ได้ระบุถึง 4 อุปสรรคหลักที่จะขัดขวางการเสริมแรง ได้แก่ ระบบข้อมูลและบุคคล การขาดทักษะที่จำเป็น การที่หัวหน้างานคิดค้นไม่ให้พนักงานลงมือทำ และการมีโครงสร้างที่เป็นทางการจนทำให้ยากต่อการที่พนักงานจะปฏิบัติ และเพื่อจะส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ อุปสรรคเหล่านี้จำเป็นต้องถูกขจัด

ขั้นตอนที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Creating Short-Term Wins)

เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านจำเป็นต้องใช้เวลานาน การที่มีเป้าหมายหรือชัยชนะระยะสั้นให้แก่พนักงานจะเป็นประโยชน์ในการรักษาสมดุล เพื่อไม่ให้พนักงานเสี่ยงต่อการล้มเลิกกลางคันหรือการเปลี่ยนใจไปต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแทน ชัยชนะระยะสั้นควรเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ไม่คลุมเครือ และเป็นอะไรที่มองเห็นได้ โดยเป้าหมายของการมีชัยชนะระยะสั้นคือการเพิ่มแรงกดดันให้พนักงานรวมทั้งความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงของพวกเขา (Kotter, 1995)

ขั้นตอนที่ 7 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงต่อไปจนกว่าจะถึงเป้าหมาย (Consolidating Gains and Producing more Change)

ในอีกบริบทหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการคนคือการบริหารจัดการกับเรื่องความรู้สึก พนักงานจำนวนมากมองการเปลี่ยนแปลงเชื่อมโยงกับอารมณ์และความรู้สึกส่วนตัว

ของตน และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นเรื่องยากโดยเฉพาะเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน (Laframboise Nelson & Schmaltz, 2003) Kotter (1998) ได้นำเสนอการดำเนินการที่จะส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความคืบหน้า ตัวอย่างเช่น การเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การว่าจ้างสรรหา เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาพนักงานที่ให้การส่งเสริมวิสัยทัศน์ การเร่งกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างโปรเจกใหม่ให้แก่พนักงาน

ขั้นตอนที่ 8 ทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ต่อไป (Anchoring New Approaches to the Culture)

ขั้นตอนนี้เป็นการทำให้สิ่งที่เปลี่ยนแปลงสามารถคงอยู่โดยการกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร อย่างไรก็ตามการเพิ่มสิ่งใหม่เข้าไปในวัฒนธรรมเก่าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่การเปลี่ยนแปลงถูกเชื่อว่าจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเสียก่อน การเปลี่ยนแปลงจะสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมได้ต่อเมื่อสิ่งใหม่ๆเหล่านั้นเป็นกระบวนการในการดำเนินธุรกิจและแทรกซึมเข้าไปในความเคยชินของคนในองค์กร ปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กร ได้แก่ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรม ทักษะ และสิ่งใหม่ซึ่งจะช่วยในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ปัจจัยที่สองคือการมีระบบเลื่อนขั้นที่ดีอันจะนำพาผู้คนพัฒนาตัวเองไปสู่การเป็นผู้บริหารระดับสูงรุ่นใหม่ที่เข้าใจวิถีใหม่จากการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี (Kotter, 1995)

2.1.4 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Jick (Jick's 10 Steps of Change)

Jick (1991) กล่าวถึง 10 ขั้นตอนในการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีดังนี้ (1) วิเคราะห์องค์กรและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Analyze the organization and its need for change) (2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดทิศทางองค์กร (Create a shared vision and common direction) (3) ละทิ้งอดีตขององค์กร (Separate from the past) (4) สร้างความรู้สึกเร่งด่วน (Create a sense of urgency) (5) สนับสนุนบทบาทของผู้นำ (Support a strong leader role) (6) หาเสียงสนับสนุน (Line up political sponsorship) (7) จัดทำแผนการดำเนินงาน (Craft an implementation plan) (8) พัฒนาโครงสร้างต่างๆขององค์กร (Develop enabling structures) เช่น การมีการฝึกอบรมที่ดี การปรับปรุงระบบค่าตอบแทน เป็นต้น (9) มีการสื่อสารที่ดี การให้พนักงานได้มีส่วนร่วม และการซื่อสัตย์จริงใจเพื่อสร้างไว้วางใจจากพนักงาน (Communicate, involve and be honest) (10) เสริมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Reinforce and Institutionalize the change)

จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร แนวคิดส่วนใหญ่มีรากฐานมาจากทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ช่วงของ Lewin (1951) โดยแนวคิดของการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ประสบความสำเร็จมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของผู้นำ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารที่ดี การชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความเร่งด่วนจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การทำให้พนักงานเห็นภาพเป้าหมายขององค์กร และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่กับองค์กร

โดยแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ แนวคิดการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (1995) ซึ่งเป็นแบบจำลองขั้นตอนของการนำทางการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญของกระบวนการนี้ไปที่ความเป็นผู้นำ หรือตามที่ Olufemi (2009) กล่าวว่า เป็นโมเดลแบบอำนาจจากข้างบนลงล่างซึ่งไม่ได้สร้างการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง อันอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของพนักงานหากไม่ได้มีการพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานและการเข้าใจขั้นตอนการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Stages of Grief)

นอกจากนี้ มีแนวคิดในทางตรงกันข้ามว่า อุปสรรคในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องแก้ไขในระดับองค์กรมากกว่าระดับบุคคล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์จำเป็นต้องใช้ความอดทน ทิศทางที่ชัดเจน และการโน้มน้าวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Judge et al., 1999; Oreg, 2003; Wanberg & Banas, 2000) อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีดังกล่าวเป็นที่ยอมรับและได้รับการยอมรับและนำไปปรับใช้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรส่งผลกระทบต่อทุกด้านของบริษัทและพนักงาน โดยส่งผลกระทบต่อบริษัทมากกว่าส่งผลกระทบต่อพนักงาน ดังนั้นบริษัทจึงต้องตระหนักถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับประสบการณ์ที่พนักงานจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน และไม่ว่าขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะถูกต้องหรือไม่ แต่ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นส่งผลกระทบต่อพนักงานอย่างมาก สิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ควรเตรียมให้พร้อมคืออารมณ์และความรู้สึกของพนักงาน ซึ่งผู้นำต้องรู้วิธีที่จะรับมือกับปฏิกิริยาตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Banutu-Gomez, 2016) เพราะยิ่งพนักงานมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น จะทำให้พวกเขานำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปปรับใช้และส่งผลให้มีแนวโน้มที่การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จมากขึ้นตามไปด้วย (Lawrence, 1954; Kotter & Schlesinger, 1979)

Dunican (2015) กล่าวว่า โดยธรรมชาติแล้วการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่งผลต่อความเครียดและเพิ่มความกังวลให้แก่พนักงาน เนื่องจากสถานการณ์ดังกล่าวเป็นสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและคลุมเครือ ส่งผลกระทบต่อสถานภาพขององค์กร ซึ่งการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานส่งผลต่อพฤติกรรมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ผู้นำองค์กรหรือหัวหน้างานและตัวองค์กรเองต้องดูแลความยากลำบากทางด้านจิตใจและอารมณ์ของพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นการช่วยให้พนักงานสามารถที่จะเปลี่ยนผ่านจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่สถานการณ์ใหม่ได้ (Oreg et al., 2003)

โดยในช่วงระหว่างการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะมีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้น และสังเกตความคิดและความรู้สึกรวมทั้งแนวโน้มของคนอื่นว่ามีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆอย่างไร ดังนั้นพวกเขาจะสร้างกลไกในการป้องกันตนเองขึ้นมา ซึ่งกลไกการป้องกันตัวเองดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ได้ตั้งใจเพื่อเป็นการตอบสนองต่อการรับรู้ถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อลดความกังวลในใจของพนักงานเอง ซึ่งทัศนคติเชิงบวกของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ (Bovey & Hede, 2001)

การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานถูกมองว่าพนักงานจะมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในเชิงบวก ได้แก่ การยอมรับและยินดีที่จะเปลี่ยนแปลง และเชิงลบอันเป็นข้อตรงข้ามกัน ได้แก่ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Miller Johnson & Grau, 1994) ซึ่งการตอบสนองทั้งสองรูปแบบถูกมองในบริบทที่แตกต่าง ดังนี้ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการมองในมุมที่จะส่งเสริมหรือเป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนให้เพิ่มขึ้น ในขณะที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นการตอบสนองที่ถูกมองในมุมของการเป็นอุปสรรคที่จะต้องกำจัด โดย Lewin ได้นำเสนอทฤษฎีสันามแรง (Lewin's Force-Field Theory of Change) เขากล่าวว่าเพื่อที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้สำเร็จนั้น แรงต่อต้านจะต้องน้อยกว่าแรงผลักดัน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะสร้างปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงผลักดันอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้แนวคิดเสนอเพิ่มว่า การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นนอกจากจะมีปฏิกิริยาตอบรับและปฏิกิริยาต่อต้านแล้ว ยังมีปฏิกิริยาเป็นกลาง (Neutral) ต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการแสดงออกที่แตกต่างและไม่คงที่ตลอดช่วงเวลาที่การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ (Wittig, 2012)

2.2.1 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นการตอบสนองในเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถนิยามได้ว่า คือ การที่พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมในเชิง

ตรงกันข้ามกับเป้าหมายหรือจุดประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Chawla & Kelloway, 2004) ซึ่งโดยปกติจะเกิดขึ้นจากความกลัวที่จะสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง ความรู้สึกที่ว่าตนเองควบคุมอะไรไม่ได้ ความกลัวที่ตนเองจะล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงที่คิดใหม่ หรือแม้กระทั่งความกลัวที่จะสูญเสียสถานภาพทางสังคมและการเงิน (Dent & Goldberg, 1999) ซึ่ง Bovey และ Hede (2001) กล่าวว่า สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลงเป็นเพราะพวกเขากำลังจะต้องเผชิญกับการก้าวข้ามจากสถานการณ์ที่รู้จักและคุ้นเคยไปสู่สถานการณ์ที่ไม่รู้จักและคาดเดาได้ยาก โดยช่วงของการเปลี่ยนแปลง แรงต่อต้านอาจเพิ่มได้มากขึ้นจนไปถึงการไม่ให้ความร่วมมือหรือเกิดการประท้วงขึ้น

2.2.2 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)

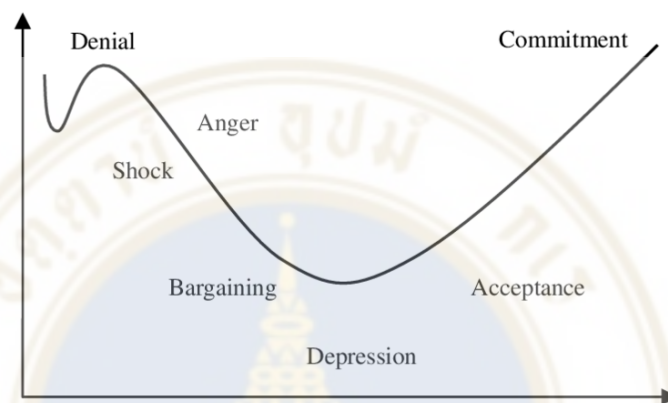
งานวิจัยในอดีตจำนวนมากมุ่งเน้นศึกษาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานไปที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นศึกษาไปที่การตอบสนองในเชิงบวก อันได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กร โดยการยอมรับการเปลี่ยนแปลงถูกนำเสนอเพื่อเป็นการขยายขอบเขตและมุมมองของการศึกษาในเรื่องปฏิบัติการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นมุมมองตรงกันข้ามของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาเพื่อป้องกัน การยอมรับการเปลี่ยนแปลงนำเสนอการศึกษาในมุมมองเพื่อมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น (Fabio & Gori, 2016) ซึ่งในการศึกษาวิจัยของทั้งคู่พบว่า การยอมรับการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็นหลายมิติ ได้แก่ (1) แนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลง (Predisposition to Change) (2) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Support for Change) (3) การมองหาการเปลี่ยนแปลง (Change Seeking) (4) การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก (Positive Reaction to Change) และ (5) ความยืดหยุ่น (Cognitive Flexibility) โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการศึกษารับการเปลี่ยนแปลงในมิติของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก (Positive Reaction to Change)

2.2.3 ทฤษฎีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ Kubler-Ross (Kubler-Ross Change Curve Model)

งานวิจัยส่วนใหญ่อธิบายการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานโดยทฤษฎีของ Kubler-Ross (1969) ซึ่งเชื่อว่าระยะของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้โดยเช่นเดียวกับประสบการณ์ในการเผชิญหน้ากับความทุกข์ อย่างไรก็ตามบุคคลแต่ละบุคคลจะมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มากน้อย ช้าเร็วต่างกัน แต่เมื่อผ่านแต่ละระยะไปได้สุดท้ายบุคคลจะเกิด

ความเต็มใจในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โมเดลของ Kubler-Ross เป็นการพิจารณาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ที่นำมาใช้อธิบายพฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลเมื่อข้ามผ่านการเปลี่ยนแปลง โดยเธอได้อธิบายถึงระยะของการยอมรับว่ามี 5 ระยะ (ภาพที่ 2) ดังนี้

รูปภาพ 2.1 The Change Curve Model



ระยะที่ 1 Denial

ระยะนี้พนักงานจะเกิดความรู้สึกตกใจหรือปฏิเสธกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แม้ว่าจะมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงมาแล้วล่วงหน้าแล้ว แต่การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับตัว ในระยะนี้องค์กรควรให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่พนักงาน รวมทั้งสาเหตุว่าทำไมจึงต้องเปลี่ยนแปลง และในการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดอะไรขึ้นบ้าง รวมทั้งถ้าพนักงานต้องการความช่วยเหลือสามารถหาได้จากส่วนไหน ซึ่งการสื่อสารที่ดีและชัดเจนนั้นสำคัญจำเป็นต่อระยะนี้เป็นอย่างมาก องค์กรต้องแน่ใจว่าสามารถส่งมอบข้อมูลและความช่วยเหลือให้พนักงานได้ครบถ้วนและทันเวลา

ระยะที่ 2 Anger

ระยะต่อมาเป็นระยะที่สำคัญสำหรับองค์กร เพราะพนักงานอาจเริ่มมีความรู้สึกที่กังวล โกรธ และกลัวกับการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขาไม่รู้จัก ซึ่งเป็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์กรบริหารจัดการระยะนี้ได้ไม่ได้อาจนำไปสู่วิกฤติของการเปลี่ยนแปลงได้ สิ่งที่องค์กรควรทำในขั้นนี้คือวางแผนและมีการเตรียมการที่ดีโดยผ่านการไต่ตรองถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อพนักงาน

กล่าวคือองค์กรต้องดำเนินการ โดยคำนึงไปที่การลดปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อพนักงาน รับฟังและให้ความช่วยเหลือทางด้านอารมณ์และจิตใจของพนักงาน

ระยะที่ 3 Bargaining

ในระยะที่สามนี้พนักงานจะเริ่มมีการต่อรองการเปลี่ยนแปลงและเริ่มมีการตั้งคำถาม อยากรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะส่งผลอย่างไรต่อพวกเขา ขอบเขตของสิ่งที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง และลำดับขั้นตอนรวมทั้งเวลาในการดำเนินการจะมีขึ้นการเรียงลำดับเช่นไร หน้าที่ขององค์กรในขั้นนี้คือการรับฟังความเห็นและคำแนะนำของพนักงาน และชี้แจงผลการพิจารณาสิ่งที่พนักงานเสนออย่างชัดเจนและตรงไปตรงมา

ระยะที่ 4 Depression

ระยะนี้พนักงานอาจเกิดความผิดหวังจากการที่สิ่งที่คุณได้เสนอไม่ได้รับการนำไปใช้ บางรายเชื่อว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับคำแนะนำของพนักงาน อาจเพิกเฉยและหมดความสนใจในการเปลี่ยนแปลง บางรายอาจมีความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง เริ่มตระหนักได้ว่าบทบาทและหน้าที่ของพวกเขาในองค์กรอาจเกิดการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่คุณไม่ควรละเลยในระยะนี้คือการสนับสนุนให้พนักงานปรึกษาปัญหาและความกังวลของตนกับผู้นำหรือหัวหน้างานของพวกเขา ช่วยทำให้พวกเขาเห็นภาพว่าในอนาคตการเปลี่ยนแปลงจะทำให้พวกเขาไปอยู่ในจุดไหน และให้ข้อมูลพวกเขาว่าทรัพยากรที่องค์กรจะใช้ในการสนับสนุนพวกเขามีอะไรบ้าง

ระยะที่ 5 Acceptance

เป็นระยะที่การเปลี่ยนแปลงเริ่มกลายเป็นความเคยชินใหม่ พนักงานเริ่มปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเริ่มเป็นรูปธรรม หลายคนเริ่มตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง องค์กรเริ่มได้รับผลตอบรับในเชิงบวก และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น

อย่างไรก็ตามการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ระยะที่ 5 อาจเกิดโดยไม่เรียงลำดับ สามารถเกิดแล้วและวนไปเกิดระยะเดิมได้อีก ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับถัดไป

2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อปฏิริยาตอบสนองของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

มีผู้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่พบว่าส่งผลต่อการตอบสนองของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงหลายปัจจัย ดังนี้

Armenakis Harris และ Mossholder (1993) ซึ่งให้เห็นว่าความเชื่อ การรับรู้และทัศนคติของพนักงานเป็นตัวแปรที่จะกำหนดความสำเร็จของพนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จเมื่อพนักงานรับรู้ถึงกลไกที่องค์กรสร้างขึ้นมาสืบสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง เช่น ความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นที่ได้รับจากพนักงาน การจัดสรรทรัพยากรที่ดี การฝึกอบรมที่จำเป็นต่อการปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการมีส่วนร่วมในการวางแผนและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องสร้างการรับรู้ให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานได้มีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ Olufemi (2009) ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน รวมทั้งความเชื่อใจที่พนักงานมีต่อองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงเพื่อนพนักงานระดับเดียวกัน

Parsells (2015) กล่าวถึงปัจจัยในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรว่าส่งผลต่อการตอบสนองของพนักงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมปรับตัวและเปลี่ยนแปลง จะทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะเปิดรับการเปลี่ยนแปลง มีชุดความคิดในการขอการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่น้อย นอกจากนี้ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าที่ของทีมงานที่จะสื่อสารอย่างชัดเจนและช่วยทำให้ความคลุมเครือต่างๆมีเหตุผลมากขึ้น

พัชรภรณ์ เลขยันต์ (2560) นำเสนอว่า สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมาจากเหตุผล ดังนี้ (1) เรื่องการเมืองภายในองค์กรและความสนใจส่วนตัว (2) การมีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ (3) การเข้าใจผิด (4) การขาดความไว้วางใจ (5) การประเมินสถานการณ์ของแต่ละบุคคล (6) การเปลี่ยนแปลงนั้นขัดแย้งกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้โดย (1) การให้การศึกษาคือการสื่อสารที่ดี (2) การให้พนักงานมีส่วนร่วม (3) การให้ความช่วยเหลือสนับสนุน (4) การเจรจาต่อรอง (5) การใช้กลวิธีดึงมาเป็นพรรคพวก (6) การข่มขู่บังคับ ซึ่งเป็นวิธีที่ควรหลีกเลี่ยงและใช้เป็นวิธีสุดท้ายในกรณีที่ใช้วิธีอื่นแต่ไม่ได้ผล

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีในอดีต เป้าหมายขององค์กรนั้นคือการอยู่รอดในอุตสาหกรรม และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันที่รุนแรงขึ้นเรื่อยๆ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการทำธุรกิจ (Drori Meyer และ Hwang, 2006) แต่ในทางกลับกัน การเปลี่ยนแปลงกลับเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความกลัว (Bower and Walton, 1973) ดังนั้น

องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปฏิบัติการและการรับรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรพบการศึกษาวิจัยในหลายอุตสาหกรรม ภายใต้การศึกษาตัวแปรอิสระที่แตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังตารางที่ 2

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
Bouckennooghe และ Devos (2007)	Psychological Change Climate As A Catalyst of Readiness For Change : A Dominance Analysis	พนักงานจำนวน 1,488 ราย จาก 35 บริษัท (Belgium)	ผลการศึกษาพบว่า การได้มีส่วน ร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่มีคุณภาพ การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีต และความไว้วางใจผู้บริหารมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความ พร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) โดยใน ระดับความความคิดและ ความรู้สึก การได้มีส่วนร่วมใน กระบวนการเปลี่ยนแปลง และ การสื่อสารที่มีคุณภาพมี ความสัมพันธ์กับความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลงในระดับ ความคิดและรู้สึกมากที่สุด ส่วนในระดับการรับรู้และ ภาพรวมในการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงนั้น การ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีต

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

			และความไว้วางใจผู้บริหารมีผลต่อความพร้อมในระดับมากกว่า
Dunican (2015)	Acceptance of Change: Exploring the Relationship Among Psychometric Constructs and Employee Resistance	พนักงานจำนวน 65 ราย จาก 4 องค์กร ที่มาจาก ภาคอุตสาหกรรม (Kentucky, USA)	ผลการศึกษาพบว่า เพศ และ อายุงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การมีสติระลึกรู้ต่อสิ่งที่เกิดขึ้น (Mindfulness) ของพนักงานมีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน (Tolerance of ambiguity) ของพนักงานนั้นส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ
Furxhi และ Teneqexhi (2016)	Organizational Change : Employees Reaction Towards It	พนักงาน 1000 ราย จาก 50 บริษัทที่ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย (Albania)	ผลการศึกษาพบว่าเหตุผลที่พนักงานไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรคือกลัวว่าจะตกงาน และพนักงาน 37% รายงานว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พวกเขา มีความรู้สึกเชิงบวกต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอซึ่งเริ่มต้นด้วยการสื่อสารที่ชัดเจนเพื่อเปลี่ยนความคิดริเริ่มและจบลงด้วยการฝึกอบรมที่จำเป็น

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Iverson (1996)	Employee Acceptance of Organizational Change : The Role of Organizational Commitment.	พนักงาน จำนวน 761 ราย ของ โรงพยาบาลรัฐ ขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง (Victoria, Australia)	ผลการศึกษาพบว่า การยอมรับ การเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับความผูกพันกับ องค์กร การศึกษา แรงจูงใจใน การทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความมั่นคงในงาน ผลกระทบเชิง บวก แต่มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับการเป็นสมาชิกสหภาพ แรงงาน การมีบทบาทที่ชัดเจน การดำรงตำแหน่ง
Kofi (2013)	Assessing the Causes of Employee Resistance to Change in the Implementation of Business Processes Re-engineering in An Organization: A case of Opportunity International Savings and Loans Ltd, Ghana	พนักงาน 300 ราย ของหน่วยงาน ทางด้านการเงิน แห่งหนึ่งซึ่งมีการ ปรับรื้อโครงสร้าง องค์กร (Ghana)	ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผล ให้เกิดการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การขาดการ ฝึกอบรมที่เหมาะสม (เพื่อเพิ่ม ความมั่นใจให้แก่พนักงานว่าจะ พวกเขาจะสามารถใช้ระบบใหม่ ได้) การมองเห็นสิ่งที่จะ เปลี่ยนแปลงเป็นฝ่ายตรงข้าม มุมมองที่มองว่าวิธีการในการ เปลี่ยนแปลงที่ใช้ไม่เหมาะสม การตระหนักถึงผลกระทบของ การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อตนเองว่า จะสร้างความไม่สะดวกสบาย และการมองไม่เห็นถึงความ จำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (รู้สึก ว่าทำไปแล้วไม่ได้ประโยชน์)

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Lines (2004)	Influence of Participation in Strategic Change : Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement	พนักงานตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 250 ราย ของบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง (Europe)	ผลการศึกษาพบว่า หลังจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กรเพื่อแข่งขันในสถานะคุกคามจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ นั้น พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
Mat และ Romli (2013)	Perceived Personal Impact and Trust in Management as A Determinants For Resistance to Change.	พนักงานแผนกทรัพยากรบุคคล แผนกไอที และฝ่ายผลิต จำนวน 320 ราย ของบริษัทพัฒนาเทคโนโลยี (Penang, Malaysia)	ผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในขณะที่การรับรู้ถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อตนเองนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
Oreg (2006)	Personality, Context, and Resistance to Organizational Change	พนักงาน 177 ราย ขององค์กรอุตสาหกรรมป้องกันภัย	ผลการศึกษาพบว่า ความไว้วางใจต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับพฤติกรรมในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วนอิทธิพลของสังคมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ คนที่อยู่ในสังคมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

			และตัวแปรในเรื่องของข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก คือเมื่อได้รับข้อมูลน้อย การต่อต้านจะน้อยตามลงไปด้วย
Rodda (2010)	A multi-level Examination of Employee Examination Reactions to Organizational Change	พนักงานฝ่ายการผลิตจำนวน 637 ราย จาก 5 โรงงานฐานผลิตขององค์กรแห่งหนึ่ง (USA)	ผลการศึกษาพบว่า การได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถส่วนบุคคล(Self-efficacy) และการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์กันแบบเชิงบวกกับการมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง (Commitment to Change) ในขณะที่การสื่อสารที่มีคุณภาพไม่มีความสัมพันธ์กันกับการมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง
Sagie และ Koslowski (1994)	Organizational Attitudes and Behaviors as A Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions : An Application of Path-Goal Theory	พนักงานจำนวน 249 ราย ขององค์กรแห่งหนึ่งที่อยู่ในสถานะของการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนล่วงหน้า	ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพของงาน และระยะเวลาในการทำงาน

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

Tran Pham และ Bui (2020)	The Effect of Contextual Factors on Resistance to Change in Lean Transformation	พนักงานจำนวน 800 ราย ของ โรงงานอุตสาหกรรม ผลิตอาหาร (Vietnam)	ผลการศึกษาพบว่า การได้รับ ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การฝึกอบรม และ ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร มี ความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ส่วน การรับรู้ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อตนเองมี ความสัมพันธ์ในการเป็นตัวแปร คั่นกลางระหว่างตัวแปรทั้ง 4 กับ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
Wanberg และ Banas (2000)	Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace	พนักงานจำนวน 130 ราย ในองค์กร ระดับประเทศ (The National Association of Housing and Redevelopment Officials : NAHRO)	ผลการศึกษาพบว่า ความยืดหยุ่น ส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่ ไม่ได้ส่งผลต่อการมีมุมมองที่ดี ต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนการ ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง และความสามารถ ส่วนบุคคล(Self-efficacy)มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วน การได้มีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงและทำให้มี มุมมองที่ดีกับการเปลี่ยนแปลง มากขึ้น การมีระบบสนับสนุน และการรับรู้ถึงผลกระทบต่อ ตนเองไม่มีความสัมพันธ์ตัวแปร

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

			ในการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงทั้งสอง
กุลวีร์ ภูวขจรพานิช (2561)	การศึกษาพฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์	บุคลากรกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค 358 ราย	ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน้าที่งาน ประสบการณ์ทำงาน ไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ระดับการทำงานของราชการส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรการเปิดรับสิ่งใหม่ (Mindfulness) มีความสัมพันธ์กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ในเชิงลบ ในขณะที่การรับมือกับความไม่แน่นอน (Tolerance of Ambiguity) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)
นันทนิช สินธุสุวรรณ (2547)	ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	พนักงานบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) 400 ราย	ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลทำให้ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน แต่อายุงาน มีผลทำให้ความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต่างกัน

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

<p>ปทุมมาศ บุญ หนูน (2541)</p>	<p>การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการแปรรูป รัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาค : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานการไฟฟ้าส่วน ภูมิภาคเขต 2 ภาคกลาง ชลบุรี</p>	<p>พนักงานการไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค จำนวน 361 ราย</p>	<p>ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่ง หน้าที่งาน ไม่ส่งผลต่อการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>พัฒนิจ โกญจนาท (2540)</p>	<p>การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การยอมรับการรื้อปรับ ระบบองค์การ : ศึกษา เฉพาะกรณี กรมการศึกษา นอกโรงเรียน</p>	<p>ข้าราชการกรมการ ศึกษานอกโรงเรียน 402 ราย</p>	<p>ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้ ไม่ส่งผล ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนปัจจัยทางด้านประชากรและ สถานภาพทางสังคม ลักษณะ บุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ความทันสมัย พฤติกรรมและ ระยะเวลาในการสื่อสาร ความ น่าเชื่อถือและความพยายามของ ผู้บริหาร ด้านเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม ความรู้เกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง</p>
<p>รวิวรรณ อัชมาศัย (2545)</p>	<p>ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารการพยาบาล กับการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงของพยาบาล ประจำการโรงพยาบาลที่ กำลังดำเนินการพัฒนาสู่</p>	<p>พยาบาลประจำการ ระดับปฏิบัติการใน โรงพยาบาลศูนย์ และโรงพยาบาล ทั่วไป 293 ราย</p>	<p>ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การ ให้การศึกษา และการ ติดต่อสื่อสาร กลยุทธ์การมี ส่วนรวมและส่วนเกี่ยวข้อง กล ยุทธ์การอำนวยความสะดวกและ การสนับสนุน กลยุทธ์การเจรจา ต่อรองและการเห็นด้วยของ ผู้บริหาร กลยุทธ์การจัดกระทำ</p>

ตาราง 2.1 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

	การรับรองคุณภาพ โรงพยาบาล		และการร่วมมือของผู้บริหาร กลยุทธ์การใช้อำนาจบังคับอย่างชัดเจนและไม่ชัดเจน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงรายได้ มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
อดิศร จรัส โยธินนุวัฒน์ (2552)	การยอมรับการ เปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งใน กรุงเทพมหานคร	พนักงาน บริษัทเอกชนแห่ง หนึ่งใน กรุงเทพมหานคร 202 ราย	ผลการศึกษาพบว่า อายุ อายุงาน ตำแหน่งหน้าที่งาน ไม่ส่งผลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนเพศส่งผลต่อการยอมรับการ เปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

จากการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัยเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วยงานวิจัยที่ศึกษาในบริบทขององค์กรในต่างประเทศ ได้แก่ อัลบาเนีย เบลเยียม เวียดนาม มาเลเซีย กาน่า ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา และยุโรป (Bouckenoghe & Devos, 2007; Dunican, 2015; Furxhi & Teneqexhi, 2016; Iverson, 1996; Kofi, 2013; Sagie & Koslowski, 1994; Lines, 2004; Mat & Romli, 2013; Oreg, 2006; Tran Pham & Bui, 2020; Wanberg และ Banas, 2000; Rodda, 2010) รวมทั้งงานวิจัยที่ศึกษาภายใต้บริบทขององค์กรในประเทศไทย (กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561; นันทนิช สินธุสุวรรณ, 2547; ปทุมมาศ บุญหนุน, 2541; พัฒนิจ โกญจนาท, 2540; รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545; อดิศร จรัสโยธินนุวัฒน์, 2552)

นอกจากนี้พบว่า งานวิจัยมีการใช้ตัวแปรตามในการศึกษาการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่เลือกใช้การต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Resistant to Change) (Dunican, 2015; Furxhi & Teneqexhi, 2016; Kofi, 2013; Lines, 2004; Mat & Romli, 2013; Oreg, 2006; Tran Pham & Bui, 2020; กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561) และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of change) (Iverson, 1996; Sagie & Koslowski, 1994; Wanberg & Banas, 2000; ปทุมมาศ บุญหนุน, 2541; พัฒนิจ โกญจนาท, 2540; รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545; อดิศร จรัสโยธินนุวัฒน์, 2552;) ในการศึกษาความสัมพันธ์ที่มีต่อตัวแปรปัจจัยในด้านต่างๆ ในขณะที่งานวิจัยบางส่วนเลือกศึกษาผ่านความคิดเห็นที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Attitude toward Change) (นันทนิช สินธุสุวรรณ, 2547) การมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Commitment to Change) (Rodda, 2010) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change) (Bouckenoghe & Devos, 2007)

ผลการศึกษางานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่มีแนวโน้มไปทิศทางเดียวกัน โดยรวมพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยที่สอดคล้องกัน ได้แก่ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Furxhi & Teneqexhi, 2016; Rodda, 2010; Wanberg & Banas, 2000; รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545) การฝึกอบรม (Furxhi & Teneqexhi, 2016; Kofi, 2013; Tran Pham & Bui, 2020; รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545) การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Bouckenoooghe & Devos, 2007; Koslowski, 1994; Lines, 2004; Rodda, 2010; Tran Pham & Bui, 2020; Wanberg & Banas, 2000; รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545) ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร (Bouckenoooghe & Devos, 2007; Mat & Romli, 2013; Oreg, 2006; Tran Pham & Bui, 2020; พัฒนิจ โภชญนาท, 2540;) ความมั่นคงในงาน (Dunican, 2015; Iverson, 1996) การมีสติระลึกรู้ (Dunican, 2015; กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561) การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Tran Pham & Bui, 2020; Oreg, 2006; Wanberg & Banas, 2000; พัฒนิจ โภชญนาท, 2540) ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Dunican, 2015; กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561) ความสามารถส่วนบุคคล (Rodda, 2010; Wanberg & Banas, 2000)

โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถจัดกลุ่มประเภทได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) กลุ่มปัจจัยทางด้านองค์กร (2) กลุ่มปัจจัยจากปัจเจกบุคคล ซึ่งกลุ่มปัจจัยทางด้านองค์กร ได้แก่ (1.1) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร Wanberg และ Banas (2000) พบว่าการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและหัวหน้างานส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Furxhi และ Teneqexhi (2016) Rodda (2010) และ รวีวรรณ อัจฉาศัย (2545) (1.2) การฝึกอบรม พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545) ซึ่งเป็นในแนวทางเดียวกันกับงานวิจัยของ Furxhi และ Teneqexhi (2016) Kofi (2013) และ Tran Pham และ Bui (2020) ที่พบว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (1.3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยทุกงานพบว่าการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้พนักงานมีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น และการต่อต้านที่ลดลง (Bouckenoooghe & Devos, 2007; Sagie & Koslowski, 1994; Lines, 2004; ; Rodda, 2010; Tran Pham & Bui, 2020; Wanberg & Banas, 2000; รวีวรรณ อัจฉาศัย, 2545) (1.4) ความไว้วางใจต่อผู้บริหาร Tran Pham และ Bui (2020) Mat และ Romli (2013) และ Oreg (2006) พบว่าถ้าพนักงานมีความไว้วางใจต่อผู้บริหารจะส่งผลให้พนักงานเหล่านั้นมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงน้อยลง ซึ่งได้รับการสนับสนุนผลการวิจัยด้วยงานวิจัยของ Bouckenoooghe และ Devos (2007) และ พัฒนิจ โภชญนาท (2540) ที่พบว่าความไว้วางใจต่อผู้บริหารทำให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น (1.5) ความมั่นคงในงาน งานวิจัยของ Dunican (2015) และ Iverson (1996) พบว่าความมั่นคงในงานทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและ

มีผลให้มรการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นซึ่งงานวิจัยทั้งสองมีความสอดคล้องกัน (1.6) การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Tran Pham & Bui, 2020; Oreg, 2006; Wanberg & Banas, 2000; พัฒนิจโกญจนาท, 2540)

ส่วนปัจจัยจากปัจเจกบุคคล ได้แก่ (2.1) การมีสติระลึกรู้ และ (2.2) ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน Dunican (2015) และ กุลวีร์ ภูวจรพานิช (2561) ได้ทำการศึกษาในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่ต่างกัน โดย Dunican (2015) ได้ทำการศึกษาในพนักงานในโรงงานในสหรัฐอเมริกา ส่วน กุลวีร์ ภูวจรพานิช (2561) ได้ทำการศึกษาในหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย ปรากฏว่าผลการศึกษาสอดคล้องกันคือ การมีสติระลึกรู้ (Mindfulness) และความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (2.3) ความสามารถส่วนบุคคล หรือ Self-efficacy การศึกษาวิจัยของ Wanberg และ Banas (2000) และ Rodda (2010) พบว่าส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในเชิงบวก

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยพบข้อขัดแย้งระหว่างงานวิจัยในส่วนของปัจจัยด้านการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยผลการศึกษาของ Tran Pham และ Bui (2020) พบว่าปัจจัยทางด้านการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wanberg และ Banas (2000) ที่ศึกษาโดยใช้ตัวแปรตรงกันข้ามกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันได้แก่ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง พบว่าปัจจัยทางด้านการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Oreg (2006) ได้ทำการศึกษาพนักงานในอุตสาหกรรมป้องกันภัยพบว่าปัจจัยทางด้านการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงน้อย ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยลงไปด้วยซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาวิจัยของ Tran Pham และ Bui (2020) และ Wanberg และ Banas (2000)

นอกจากนี้ในส่วนของปัจจัยด้านการสื่อสารที่ดีก็พบข้อขัดแย้งเช่นเดียวกันในงานวิจัยของ Furxhi และ Teneqexhi (2016) รวีวรรณ อัจฉมาศย์ (2545) และ Bouckennooghe และ Devos (2007) ที่พบว่าการสื่อสารที่ดีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Rodda (2010) ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปร

ส่วนข้อขัดแย้งสุดท้ายที่พบคือในปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ งานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อ

การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน (Dunican, 2015; Iverson, 1996; กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561; นันทนิช สินธุสุวรรณ, 2547; ปทุมมาศ บุญหนู, 2541; พัฒนิจ โภจนาท, 2540; อติสร จรัสโยธินนุวัฒน์, 2552;) แต่มีงานวิจัยบางงานพบว่า ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์บางตัวมีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ได้แก่ อายุงาน (นันทนิช สินธุสุวรรณ, 2547) เพศ (อติสร จรัสโยธินนุวัฒน์, 2552) ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ (Iverson, 1996) ที่พบว่าส่งผลต่อระดับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นที่มีผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเพิ่มเติม โดยปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านอิทธิพลจากสังคม (Furxhi & Teneqexhi, 2016) ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน (Iverson, 1996) ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล (Wanberg & Banas, 2000) ลักษณะบุคคลที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ความทันสมัยของบุคคล พฤติกรรมในการสื่อสาร สภาพแวดล้อม (พัฒนิจ โภจนาท, 2540) การเปลี่ยนแปลงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Bouckenoghe & Devos, 2007) ส่วนการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การขัดแย้งของบทบาทหน้าที่ (Iverson, 1996) การเห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นฝ่ายตรงข้าม การมีมุมมองว่าวิธีการที่ใช้ไม่เหมาะสม การมองไม่เห็นถึงประโยชน์ที่จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (Kofi, 2013) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีตประกอบไปด้วย การศึกษาจากภาคธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่กลับไม่พบการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในธุรกิจการบิน ซึ่งจะทำให้ผลการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้มีประโยชน์ต่อธุรกิจการบิน อีกทั้งการศึกษาในอดีตพบว่ามีตัวแปรบางตัวที่ได้ผลการศึกษาที่ขัดแย้งกัน ได้แก่ การรับรู้ถึงผลกระทบที่มีต่อตนเอง การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารที่ดี และ ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ ซึ่งในส่วนของปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ที่มีความขัดแย้งอยู่ในบางประเด็น แต่เป็นปัจจัยที่งานวิจัยเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในไทยนำมาศึกษาเป็นจำนวนมาก และเนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเจาะจงไปที่ตัวแปรปัจจัยที่ยังมีข้อมูลจากการศึกษาวิจัยในประเทศไทยน้อย เพื่อเป็นการศึกษาต่อยอดจากงานวิจัยในอดีต โดยการนำมาศึกษาในภาคธุรกิจการบิน

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและผลการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในองค์กรมาใช้พิจารณาเลือกตัวแปรอิสระที่จะนำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ โดยพิจารณาเลือกตัวแปรปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมาศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผลการศึกษาในอดีตมีความขัดแย้งกัน ส่วนปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยพบงานวิจัยในอดีตให้ความสำคัญในการศึกษาตัวแปรนี้เป็นจำนวนมาก แต่

ในทางกลับกันงานวิจัยส่วนใหญ่ที่ทำการศึกษาดัชนีตัวแปรดังกล่าวเป็นการศึกษาภายใต้บริบทขององค์กรในต่างประเทศ มีเพียงงานวิจัยเดียวที่ศึกษาในบริบทขององค์กรในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงพิจารณาตัวแปรดังกล่าวนำมาศึกษาในบริบทขององค์กรไทยเพิ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมการบินที่ไม่เคยมีการศึกษาในอดีตทำการศึกษา เช่นเดียวกับตัวแปรที่สาม ได้แก่ ปัจจัยด้านความไว้วางใจต่อผู้บริหารที่ไม่เคยมีการศึกษาภายใต้บริบทขององค์กรในประเทศไทย นอกจากนี้การศึกษาดัชนีตัวแปรดังกล่าวในอดีตทั้งหมดเป็นการศึกษาความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงหรือตัวแปรตามการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ไม่มีงานวิจัยที่ศึกษาในบริบทของความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรสุดท้ายได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน ผู้วิจัยพบว่าม้งานวิจัยในอดีตที่ศึกษาปัจจัยนี้ค่อนข้างน้อย ทำให้ผู้วิจัยสนใจจะนำตัวแปรดังกล่าวมาศึกษาเพิ่มเติมในงานวิจัยครั้งนี้

ดังนั้นปัจจัยที่ผู้วิจัยเลือกนำมาตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้จึงมี 4 ปัจจัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Processes Participation) ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management) ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of Ambiguity) และ การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change) ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Processes Participation)

การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ การให้พนักงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (Tran Pham & Bui, 2020) ซึ่งในการเพิ่มการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารและผู้จัดการจำเป็นต้องฟังคำแนะนำและเสนอแนะของพนักงาน (Kotter & Schlesinger, 1979) พนักงานผู้ที่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีประโยชน์ (Wanberg & Banas, 2000) โดยพนักงานจะรู้สึกว่าคุณยังสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ และเกิดความคลุ้มเครือน้อยลง ซึ่งนำไปสู่การมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายหรือกิจกรรมที่องค์กรกำหนดไว้ (Locke & Schweiger, 1979; Blumberg, 1969). หรือทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในที่สุด (Lines, 2004) นอกจากนี้การให้พนักงานได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะส่งผลให้พนักงานมีการเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจในงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและความเร็วในการทำงาน รวมทั้งการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Sagie & Kolowsky, 1994)

การศึกษาวิจัยในอดีตที่ศึกษาตัวแปรการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ งานวิจัยของ Tran Pham และ Bui (2020) และ Line (2004) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการศึกษาของ Sagie และ Kolowsky,(1994) และ Wanberg และ Banas (2000) ที่พบว่าในการศึกษาในทางตรงกันข้าม ก็พบว่า การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับพฤติกรรมเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยของ Rodda (2010) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง รวมทั้งงานวิจัยของ Bouckenoghe และ Devos (2007) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐานที่ว่า

H1: การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

2. ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)

ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร คือระดับความมั่นใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการและการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้จริง และรวมไปถึงความรู้สึกที่เชื่อมั่นว่าผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะมอบสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน (Oreg, 2006) นอกจากนี้อาจหมายถึงการที่พนักงานเชื่อว่าผู้นำของเขาประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ และจริงใจ โดยความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mat & Romli, 2013) กล่าวคือ การขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารมีผลทำให้พนักงานเกิดพฤติกรรมต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลง (Oreg, 2006) และเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงต้านในการเปลี่ยนแปลง (Oreg, 2006)

การศึกษาวิจัยในอดีตที่ศึกษาตัวแปรความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ได้แก่ Tran Pham และ Bui (2020) Mat และ Romli (2013) และ Oreg (2006) ที่พบว่าความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bouckenoghe และ Devos (2007) ที่ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานจาก 1,488 ราย จาก 35 บริษัท พบว่าความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานที่สอง ดังนี้

H2: ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of Ambiguity)

Budner (1962) ได้นิยามความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนว่าเป็นแนวโน้มที่บุคคลจะรู้สึกต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือไปในทางที่ดี ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในเชิงบวกกับความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล รวมทั้งความคิดและการรับมือกับประสบการณ์ใหม่ๆ Dunican (2015) กล่าวว่าในปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ ทั้ง 7 ที่มีผลต่อพนักงานในองค์กรเมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงองค์กร การรับมือกับความไม่แน่นอนเป็นหนึ่งในปัจจัยเหล่านั้น โดยผู้ที่ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนสูงจะมีแนวโน้มในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นตามไปด้วย (Dunican, 2015; กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561)

การศึกษาวิจัยในอดีตที่ศึกษาตัวแปรความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน ได้แก่ Dunican (2015) และ กุลวีร์ ภูวจรพานิช (2561) ที่ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากภาคอุตสาหกรรมและองค์กรราชการไทย พบผลการศึกษาเช่นเดียวกันว่า ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนมีความสัมพันธ์ในเชิงลบต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงนำไปสู่การตั้งสมมติฐาน

H3: ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

4. การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)

การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับของการที่พนักงานได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ โดยได้รับในเวลาที่เหมาะสมผ่านการส่งผ่านอย่างมีประสิทธิภาพ (Miller et al., 1994) การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงว่าจะเกิดอะไรขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้างเป็นสิ่งจำเป็น (Wanberg & Banas, 2000) เพราะการได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอจะทำให้พนักงานจะรู้สึกถึงความคลุมเครือของการเปลี่ยนแปลงว่าจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้างต่อองค์กร ต่องานของตน รวมทั้งเกิดความสับสนว่าจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นไร (Milliken, 1987) ดังนั้นการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงจะช่วยขจัดความคลุมเครือเหล่านั้น และทำให้พนักงานเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอันจะนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงในที่สุด (Schweiger & Denisi, 1991)

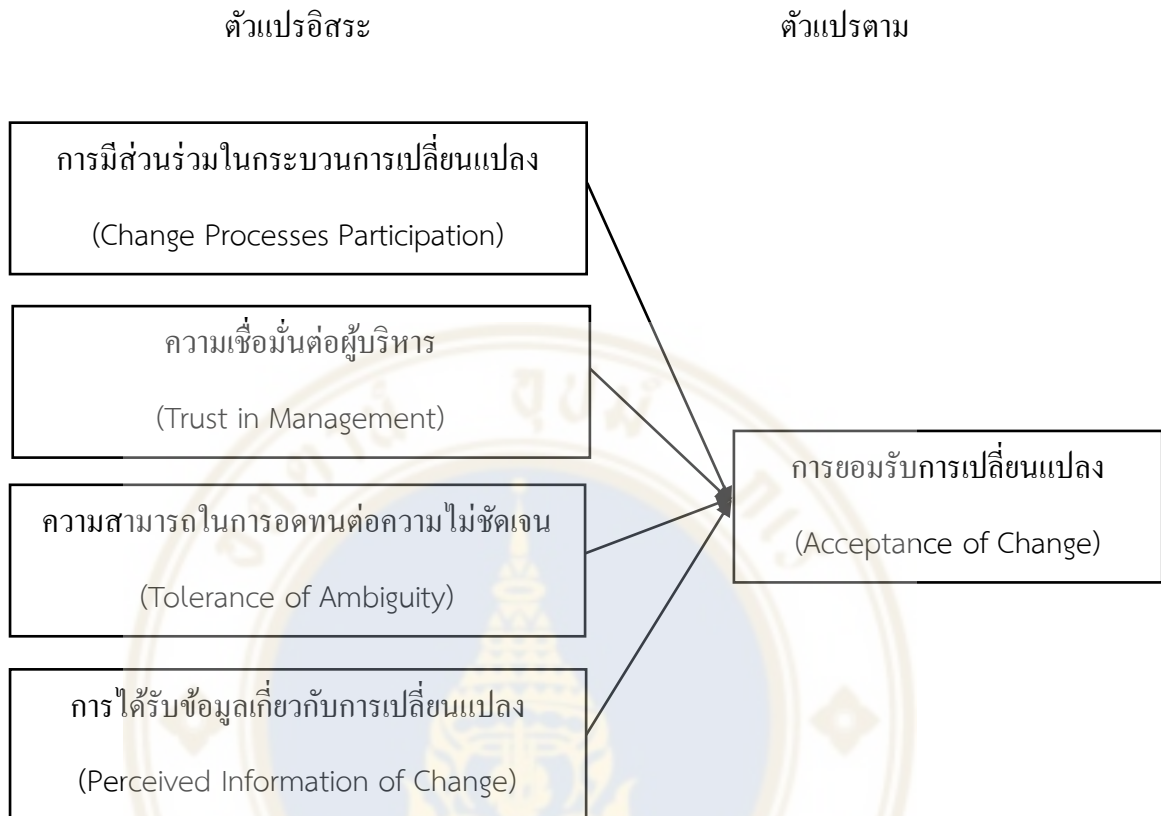
ตัวแปรการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงถูกนำไปศึกษาในงานวิจัยภายใต้บริบทที่แตกต่าง ได้แก่การศึกษาวิจัยในบริบทของหน่วยงานสุขภาพของ รวีวรรณ อัจฉาศัย (2545) พบว่าการให้ความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันในหน่วยงานทางการแพทย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Schweiger และ Denisi (1991) ซึ่งได้ทำการศึกษาองค์กรที่มีการควบรวมกิจการ โดยทดลองบอกข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกับโรงงานที่ 1 ในขณะที่ไม่บอกโรงงานที่ 2 พบว่าพนักงานในโรงงานที่ 1 มีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า เช่นเดียวกันกับบริบทของอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้แก่งานวิจัยของ Tran Pham และ Bui (2020) ที่พบว่า การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงลบต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Wanberg และ Banas (2000) ที่พบว่า การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Oreg (2006) กลับพบว่า การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐาน ดังนี้

H4 : การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของงานวิจัยจนนำมาสู่การอธิบายโดยกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ ดังนี้ (ภาพที่ 2.2)

ภาพที่ 2.2 กรอบแนวความคิดในการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบงานวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งงานวิจัยเชิงปริมาณเป็นการศึกษาที่ใช้วิธีค้นหาความรู้และความจริงโดยใช้วิธีการทางสถิติในการช่วยวิเคราะห์และประมวลผลสรุป ซึ่งมีข้อดีคือเกิดความคลาดเคลื่อนน้อย (เกียรติคุณบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2549) เหมาะกับการวิจัยชิ้นนี้เนื่องจากต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งระบบที่นำมาวิเคราะห์จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงจากกลุ่มตัวอย่าง แต่อาจมีข้อเสียตรงที่ขาดข้อมูลเชิงลึกที่จะได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยครั้งนี้จะเป็นการศึกษาแบบ ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) ใช้วิธีวิจัยแบบการสำรวจ (Survey Research) ผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านโปรแกรมสำเร็จรูปในการสรุปผลการวิจัย เพื่อนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางและการบรรยายประกอบ

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของสายการบินในประเทศไทย โดยอ้างอิงจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (2562) ว่าเป็นสายการบินพาณิชย์ที่ทำการจดทะเบียนในประเทศไทย หรือสายการบินพาณิชย์อื่นๆที่มีเที่ยวบินภายในประเทศไทย ซึ่งได้แก่สายการบินดังนี้

- 1.บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

- 2.บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
- 3.บริษัท ไทย ไลอ้อน เมนทารี จำกัด
- 4.บริษัท สายการบินบินนิกแอร์ จำกัด (มหาชน)
- 5.บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- 6.บริษัท ไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์ จำกัด
- 7.บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด
- 8.บริษัท ไทยเวียดเจ็ท แอร์ จอยท์ สต็อก จำกัด

การคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากจำนวนพนักงานในกลุ่มธุรกิจการบินในประเทศไทยไม่สามารถทราบจำนวนประชากรเป้าหมายที่แน่นอนได้ การศึกษาในครั้งนี้จึงใช้การคำนวณกลุ่มตัวอย่างแบบกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรตามสูตรของ (Cochran, 1977) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมรับค่าคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 โดยกำหนดสัดส่วนประชากรที่ 0.5 ดังนี้

$$\text{ใช้สูตรการคำนวณ} \quad n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยกำหนดจะสุ่ม $P = 0.5$

d = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ $e = 0.05$

Z = ค่า Z ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือระดับนัยสำคัญ 0.05 $Z = 1.96$

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{0.5(1-0.5)(1.96)^2}{0.05^2}$$

ดังนั้น เมื่อคำนวณตามสูตรจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 385 คน

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability) รูปแบบวิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) จากพนักงานในกลุ่มธุรกิจการบินในประเทศไทย ซึ่งข้อดีของการสุ่มแบบตามสะดวกคือสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาและงบประมาณ แต่มีข้อเสียคืออาจไม่สามารถแทนประชากรทั้งหมดได้ (หทัยชนก พรรณเจริญ, 2555)

3.3 ตัวแปรที่นำมาศึกษาวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยกำหนดในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส มีตัวแปรดังต่อไปนี้

ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระ

ประกอบไปด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง (Change Process Participation)
2. ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)
3. ความสามารถในการรับมือกับความไม่ชัดเจน (Tolerance of ambiguity)
4. การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)

ตัวแปรตาม

คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านสื่อออนไลน์ (Google form) กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินพาณิชย์ที่ทำการจดทะเบียนในประเทศไทย หรือสายการบินพาณิชย์อื่นๆที่มีเที่ยวบินภายในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 385 คน

สำหรับเครื่องมือหรือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

เพื่อจำกัดผู้ตอบแบบสอบถามตามประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา โดยจะประกอบไปด้วย คำถามที่ชี้วัดการเป็นพนักงานสายการบิน และคำถามที่คัดกรองกลุ่มตัวอย่างที่ทำงานสายการบินในประเทศไทยเท่านั้น

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน สายการบินที่ทำงานปัจจุบัน และอายุงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ใช้แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการจำแนกคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีการกำหนดเกณฑ์และน้ำหนักคะแนนตามแบบ 5-Point Likert Scale ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ระดับคะแนน 5
เห็นด้วยมาก	ระดับคะแนน 4
เห็นด้วยปานกลาง	ระดับคะแนน 3
เห็นด้วยน้อย	ระดับคะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับคะแนน 1

โดยแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัยดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process Participation)
2. ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)
3. ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of ambiguity)
4. การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ใช้แบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการจำแนกคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีการกำหนดเกณฑ์และน้ำหนักคะแนนตามแบบ 5-Point Likert Scale ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ระดับคะแนน 5
เห็นด้วยมาก	ระดับคะแนน 4
เห็นด้วยปานกลาง	ระดับคะแนน 3
เห็นด้วยน้อย	ระดับคะแนน 2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ระดับคะแนน 1

การแปลงค่าคะแนนของแต่ละระดับคะแนนโดยใช้สูตรหาค่าสถิติคำนวณ ดังนี้

ระดับคะแนน 4.21 – 5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
ระดับคะแนน 3.41 – 4.20	เห็นด้วยมาก
ระดับคะแนน 2.61 – 3.40	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 1.81 – 2.60	เห็นด้วยน้อย
ระดับคะแนน 1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยมาตรวัดที่นำมาใช้ในการวิจัยเพื่อวัดตัวแปร มีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตาราง 3.1 มาตรวัดที่ใช้ในงานวิจัย

ตัวแปร	แหล่งที่มา	จำนวน
การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Processes Participation)	Wanberg and Banas (2000)	4 ข้อ
ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)	Kim and Mauborgne (1993)	3 ข้อ
ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of Ambiguity)	Budner (1996)	16 ข้อ
การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)	Miller Johnson and Grau (1994)	4 ข้อ
การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance to Change)	Di Fabio and Gori (2016)	4 ข้อ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทำการตรวจสอบข้อมูล และประมวลผลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อทดสอบสมมติฐาน หา ค่าสถิติ วิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลพร้อมแสดงผลการศึกษาการวิจัย ดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไป โดยใช้ค่าความถี่ ค่า สัดส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอในรูปแบบตารางและแผนภูมิ

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) วิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรภายใต้ภาวะวิกฤตการณ์โควิด19 ของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ Factor Analysis เพื่อตรวจเช็คค่า KMO และดูความสอดคล้องของชุดคำถามว่าอยู่ในหมวดหมู่เดียวกันหรือไม่

2) การวิเคราะห์ Reliability เพื่อตรวจสอบว่า ค่า Cronbach's Alpha ของทุกตัวแปรนั้นจะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.7

3) การวิเคราะห์ Correlation เพื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรต้น และตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่

4) การวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม หรือเพื่อทดสอบสมมุติฐานของการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัสนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถามและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัย โดยมีลำดับขั้นดังนี้

1. ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)
4. การทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)
5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)
6. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)
7. ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

4.1 ข้อมูลด้านลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน โดยมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์	จำนวน	ค่าร้อยละ
1. อายุ		
1) น้อยกว่า 22 ปี	0	0
2) 22-30 ปี	254	66.0
3) 31-40 ปี	117	30.4
4) 41-50 ปี	14	3.6
รวม	385	100
2. ระดับการศึกษา		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
2) ปริญญาตรี	339	88.1
3) สูงกว่าปริญญาตรี	46	11.9
รวม	385	100
3. รายได้ต่อเดือน		
1) ต่ำกว่า 15,000 บาท	0	0
2) 15,000-30,000 บาท	56	14.5
3) 30,001-50,000 บาท	271	70.4
4) 50,001-75,000 บาท	49	12.7
5) 75,000-150,000 บาท	8	2.1
6) 150,000 บาทขึ้นไป	1	0.3
รวม	385	100

ตาราง 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

4. สายการบิน		
1) Thai Airways	218	56.6
2) Thai Smile Airways	24	6.2
3) Lion Air	16	4.2
4) NokAir	29	7.5
5) Thai Viet Jet Air	4	1.0
6) Thai Air Asia	21	5.5
7) Bangkok Airways	63	16.4
8) Thai Air Asia X	10	2.6
รวม	385	100
5. อายุงาน		
1) น้อยกว่า 1 ปี	0	0
2) 1-2 ปี	0	0
3) 3-5 ปี	314	81.6
4) 6-10 ปี	59	15.3
5) 10 ปีขึ้นไป	12	3.1
รวม	385	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 22 ถึง 30 ปี (66%) ส่วนในด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (88.1%) รายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 30,001 ถึง 50,000 บาท (70.4%) โดยในส่วนของสายการบินที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่มากที่สุดได้แก่ Thai Airways (56.6%) รองลงมาเป็น Bangkok Airways (16.4%) NokAir (7.5%) Thai Smile Airways (6.2%) Thai Air Asia (5.5%) Lion Air (4.2%) Thai Air Asia X (5.5%) และ Thai Viet Jet Air (1%) ตามลำดับ ในส่วนของอายุงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานอยู่ที่ 3 ถึง 5 ปี (81.6%) รองลงมาเป็นอายุงาน 5 ถึง 10 ปี (15.3%) ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างที่เหลือ มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป (3.1%) และไม่มียุคตัวอย่างที่อายุงานเท่ากับหรือน้อยกว่า 2 ปีในผลการวิจัยครั้งนี้

4.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้สะดวกต่อการวิเคราะห์และการนำเสนอผลวิจัย ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ขององค์ประกอบตัวแปรทั้งหมดเบื้องต้นก่อนจะนำไปวิเคราะห์ต่อในขั้นตอนถัดไป โดยองค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย คำถามเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร จำนวน 3 ข้อ ความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอน จำนวน 16 ข้อ การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จำนวน 4 ข้อ ดังนี้

ตาราง 4.2 แสดงรายละเอียดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	รายการตัวแปร
การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process Participation)	
Participation_1	ฉันสามารถตั้งคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรได้
Participation_2	ฉันสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้
Participation_3	ฉันสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรได้
Participation_4	ฉันสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต
ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)	
Management_1	ผู้บริหารของฉันรักษาสัญญาเสมอ
Management_2	ผู้บริหารของฉันดำเนินการตามนโยบายของตนเองกับทุกๆแผนกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
Management_3	การสื่อสารแบบสองทาง (two-ways communication) หรือการสื่อสารที่มีการโต้ตอบกันได้ระหว่างผู้บริหารกับแต่ละแผนกในองค์กรของฉันเป็นไปด้วยดี

ตาราง 4.2 แสดงรายละเอียดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

ความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอน (Tolerance of Ambiguity)	
Ambiguity_1	ฉันคิดว่าผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนแน่นอนได้นั้น แสดงว่าเขาไม่ได้มีความรู้มากเพียงพอ
Ambiguity_2	ฉันอยากไปใช้ชีวิตอยู่ที่ต่างประเทศสักระยะเวลาหนึ่ง
Ambiguity_3	ฉันคิดว่าไม่มีปัญหาใดที่แก้ไขไม่ได้
Ambiguity_4	คนที่ใช้ชีวิตเคร่งครัดกับ Schedule มากเกินไป อาจทำให้พลาดความสนุกสนานในการใช้ชีวิต
Ambiguity_5	ฉันคิดว่างานที่ดีคืองานที่มีความชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จคืออะไร และมีวิธีดำเนินการอย่างไร
Ambiguity_6	ฉันรู้สึกสนุกกับการเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่าปัญหาที่แก้ไขได้ง่าย
Ambiguity_7	ฉันคิดว่าในระยะยาว ปัญหาที่เล็กและง่ายมีโอกาที่จะแก้ไขได้สำเร็จมากกว่าปัญหาใหญ่ที่ซับซ้อน
Ambiguity_8	บ่อยครั้งคนที่น่าสนใจหรือคนที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นได้ดีที่สุด มักจะเป็นคนไม่กลัวที่จะแตกต่างและเป็นตัวของตัวเอง
Ambiguity_9	สิ่งที่เรากู้เคยมักจะดีกว่าสิ่งที่ไม่เคย
Ambiguity_10	คนที่ขี้นกรานในคำตอบเพียงแคใช่หรือไม่ใช่ แสดงว่าเขาไม่เข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ นั้นมีความซับซ้อนเพียงใด
Ambiguity_11	บุคคลที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติ ในสถานการณ์ที่น่าประหลาดใจหรือเกิดเรื่องไม่คาดคิดขึ้นได้นั้น นับว่าเป็นบุคคลที่โชคดี
Ambiguity_12	หลายครั้งการตัดสินใจที่สำคัญมักตัดสินใจด้วยข้อมูลที่ไม่มีเพียงพอ
Ambiguity_13	ฉันชอบไปงานเลี้ยงที่ฉันรู้จักคนส่วนใหญ่มากกว่างานเลี้ยงที่มีแต่คนแปลกหน้า

ตาราง 4.2 แสดงรายละเอียดตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (ต่อ)

Ambiguity_14	หัวหน้างานที่มอบหมายงานอย่างคลุมเครือนั้น ทำให้ลูกน้องมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ได้เต็มที่
Ambiguity_15	ยิ่งคนเรามีค่านิยมและอุดมคติที่คล้ายคลึงกันเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น
Ambiguity_16	หัวหน้าที่ดีคือหัวหน้าที่ทำให้ฉันตั้งคำถามเกี่ยวกับวิธีการมองสิ่งต่างๆ
การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)	
Information_1	ฉันได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างทันที่
Information_2	ข้อมูลที่ฉันได้รับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์
Information_3	ข้อมูลที่ฉันได้รับสามารถตอบคำถามของฉันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างเพียงพอแล้ว
Information_4	ฉันได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร
การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)	
Acceptance_1	แม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลบ ฉันสามารถมองเห็นด้านบวกในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
Acceptance_2	ฉันสามารถทนกับด้านลบของการเปลี่ยนแปลงได้
Acceptance_3	ฉันสามารถทำสิ่งที่ฉันทำอย่างยาวนาน โดยที่สิ่งนั้นยังคงเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับฉันอยู่
Acceptance_4	ฉันกังวลกับความแปลกใหม่และความแตกต่างที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

4.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรโดยใช้โปรแกรม SPSS ซึ่งได้มีการตรวจสอบความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริง โดยพิจารณาจากค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่งจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.5 จึงจะแปลว่าข้อมูลชุดนั้นเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) และยิ่งค่า KMO เข้าใกล้ 1 มากขึ้น จะมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) มากขึ้นตามเท่านั้น (กัลยา วิณิชย์บัญชา, 2516) โดยในงานวิจัยครั้งนี้มีค่า KMO ของชุดข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) ในครั้งสุดท้ายที่องค์ประกอบจัดเรียงสมบูรณ์แล้วเท่ากับ 0.877 ดังตารางที่ 4.3 ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถนำชุดข้อมูลข้างต้นมาวิเคราะห์โครงสร้างที่แท้จริงของตัวแปรทั้งหมดได้

ตาราง 4.3 แสดงผลความเหมาะสมของการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.877
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5411.639
	Df	378
	Sig.	.000

โดยในการหาจำนวนองค์ประกอบที่เกิดจากตัวแปรต่างๆ ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อหาโครงสร้างที่แท้จริงโดยวิธีการ Principle Component Analysis โดยกำหนดค่า Eigen Value ที่มากกว่าหรือเท่ากับ 1 ซึ่งเป็นค่าที่ต่ำสุดในการควบคุมองค์ประกอบของตัวแปร ถัดมาได้ทำการกำหนดให้โปรแกรม SPSS หมุนแกนด้วยวิธี Varimax เพื่อคำนวณค่าน้ำหนักของปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบ ผลลัพธ์ที่ได้เป็นค่า Communalities ซึ่งเป็นค่าความแปรปรวนที่เกิดจากองค์ประกอบร่วม และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) และ Bartlett's Test Sphericity ที่มีค่า Significant 0.000 ทุกตัว ซึ่งต่ำกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ผู้วิจัยได้พิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่างๆจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor

Analysis) ว่ามีตัวแปรใดที่มีค่ามากที่สุดให้จัดไว้ในองค์ประกอบนั้น โดยแต่ละองค์ประกอบต้องมีค่าน้ำหนักมากกว่า 0.45 ขึ้นไป (Comrey & Lee, 1992) จึงจะหมายความว่าตัวแปรต่างๆมีความเที่ยงตรง

ตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 1)

	Component				
	1	2	3	4	5
Ambiguity_2	.739	-.006	.064	.082	.038
Ambiguity_1	.669	.240	.080	.063	-.011
Ambiguity_8	.661	.073	-.101	.109	.159
Ambiguity_5	.643	.007	.089	.068	.149
Ambiguity_12	.642	-.024	.071	.069	-.013
Ambiguity_11	.630	.085	-.022	-.078	.086
Ambiguity_3	.628	-.061	.177	.087	.259
Ambiguity_9	.626	.178	.214	-.047	.018
Ambiguity_7	.624	-.017	.014	.244	.309
Ambiguity_4	.601	.013	.292	.046	.088
Ambiguity_10	.587	.094	-.007	-.094	.070
Ambiguity_13	.497	-.103	.092	-.055	.223
Ambiguity_15	.474	.084	.419	-.059	.169
Ambiguity_16	.473	.093	.105	.084	.236
Participation_4	-.008	.872	.146	.132	.014
Participation_3	.019	.860	.220	.126	.067
Participation_2	.101	.832	.139	.202	.072
Participation_1	.295	.672	.216	.250	.150
Information_1	.089	.235	.790	.264	.017
Information_4	.014	.395	.696	.258	.023
Information_2	.110	.159	.656	.163	.081

ตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 1) (ต่อ)

Information_3	.062	.396	.649	.338	.003
Ambiguity_14	.311	-.010	.408	.016	.379
Acceptance_4	.239	-.105	.270	.024	.200
Management_2	.062	.171	.209	.875	.035
Management_1	.063	.216	.278	.837	.073
Management_3	.051	.334	.216	.740	.044
Acceptance_2	.100	.103	.084	.014	.843
Acceptance_1	.097	.144	-.010	.009	.779
Acceptance_3	.338	.035	.160	.025	.531
Ambiguity_6	.368	-.037	.019	.132	.455

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

จากตารางที่ 4.4 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรครั้งที่ 1 พบว่า มีข้อคำถามความอดทนต่อความไม่แน่นอน 1 ข้อ ได้แก่ Ambiguity_14 (หัวหน้างานที่มอบหมายงานที่คลุมเครือนั้นทำให้ลูกน้องมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ได้เต็มที่) และข้อคำถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 1 ข้อ ได้แก่ Acceptance_4 (ฉันกังวลกับความแปลกใหม่และแตกต่างที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง) มีค่า Factor Loading ต่ำกว่า 0.45 ผู้วิจัยจึงทำการตัดข้อคำถามทั้ง 2 ออก ทั้งนี้มีข้อคำถามความอดทนต่อความไม่แน่นอน 1 ข้อ (ฉันรู้สึกสนุกกับการเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่าปัญหาที่แก้ไขได้ง่าย) ไปรวมกับข้อคำถามการยอมรับการเปลี่ยนแปลง แต่มีค่า Factor Loading เกิน 0.45 ผู้วิจัยจึงยังไม่พิจารณาตัดข้อคำถามดังกล่าวในการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรครั้งที่ 1

ตาราง 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 2)

	Component				
	1	2	3	4	5
Ambiguity_2	.735	-.020	.081	.065	.044
Ambiguity_1	.669	.246	.062	.069	-.023

ตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 2) (ต่อ)

Ambiguity_8	.653	.061	-.075	.090	.164
Ambiguity_12	.645	-.003	.018	.086	-.038
Ambiguity_5	.641	-.028	.140	.039	.165
Ambiguity_11	.634	.103	-.069	-.059	.060
Ambiguity_7	.634	-.012	-.028	.267	.282
Ambiguity_9	.632	.183	.191	-.045	.005
Ambiguity_3	.631	-.093	.220	.055	.271
Ambiguity_4	.605	-.019	.331	.016	.093
Ambiguity_10	.589	.104	-.030	-.090	.053
Ambiguity_13	.518	-.070	-.016	-.001	.178
Ambiguity_15	.504	.111	.311	-.007	.120
Ambiguity_16	.486	.088	.077	.107	.229
Participation_4	-.007	.873	.155	.142	.009
Participation_3	.024	.867	.214	.140	.059
Participation_2	.098	.823	.168	.201	.080
Participation_1	.294	.644	.273	.230	.172
Information_1	.111	.206	.811	.246	.034
Information_2	.123	.099	.747	.110	.125
Information_4	.033	.383	.698	.252	.032
Information_3	.078	.375	.668	.328	.022
Management_2	.061	.162	.228	.870	.035
Management_1	.066	.212	.280	.840	.065
Management_3	.055	.338	.205	.755	.029
Acceptance_2	.121	.088	.091	.008	.854
Acceptance_1	.110	.128	.015	-.007	.797
Acceptance_3	.358	.044	.113	.043	.518
Ambiguity_6	.377	-.052	.027	.125	.443

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

จากตารางที่ 4.5 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบตัวแปรครั้งที่ 2 พบว่า มีข้อคำถามความอดทนต่อความไม่แน่นอน 1 ข้อ ได้แก่ Ambiguity_6 (ฉันรู้สึกสนุกกับการเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่าปัญหาที่แก้ไขได้ง่าย) มีค่า Factor Loading ต่ำกว่าเกณฑ์ 0.45 ที่ตั้งไว้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาตัดข้อคำถามดังกล่าวออก

ตาราง 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 3)

	Component				
	1	2	3	4	5
Ambiguity_2	.738	-.024	.079	.068	.036
Ambiguity_1	.667	.248	.062	.067	-.039
Ambiguity_8	.658	.059	-.075	.091	.146
Ambiguity_5	.648	-.023	.147	.029	.127
Ambiguity_12	.643	-.010	.010	.097	-.029
Ambiguity_7	.643	-.004	-.019	.253	.223
Ambiguity_3	.640	-.091	.225	.049	.235
Ambiguity_11	.635	.105	-.069	-.061	.041
Ambiguity_9	.631	.177	.183	-.034	.017
Ambiguity_4	.608	-.012	.339	.004	.055
Ambiguity_10	.589	.110	-.027	-.096	.025
Ambiguity_13	.523	-.074	-.018	.003	.168
Ambiguity_15	.507	.105	.308	.001	.124
Ambiguity_16	.492	.080	.072	.118	.230
Participation_4	-.010	.879	.158	.140	.002
Participation_3	.023	.869	.216	.140	.059
Participation_2	.099	.822	.167	.205	.085

ตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (ครั้งที่ 3) (ต่อ)

Participation_1	.300	.638	.271	.237	.178
Information_1	.110	.208	.811	.249	.024
Information_2	.126	.104	.751	.107	.103
Information_4	.033	.380	.693	.261	.042
Information_3	.079	.370	.662	.339	.034
Management_2	.066	.154	.223	.875	.032
Management_1	.071	.207	.277	.843	.054
Management_3	.059	.333	.201	.758	.025
Acceptance_2	.149	.070	.088	.026	.865
Acceptance_1	.135	.110	.011	.011	.810
Acceptance_3	.375	.025	.104	.066	.544

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) ผู้วิจัยได้ทำการตัดข้อคำถามไปทั้งหมด 3 ข้อคำถาม โดยข้อคำถามที่เหลือบรรจุอยู่ในแต่ละองค์ประกอบ องค์ประกอบแรก คือ ความอดทนต่อความไม่ชัดเจน องค์ประกอบที่สอง คือ การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่สาม คือ การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบที่สี่ คือ ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร และ องค์ประกอบที่ห้า คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ในลำดับถัดไปได้

4.4 การทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability Test)

หลังจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปร (Factor Analysis) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability Test) ของตัวแปรทั้ง 5 ได้ผลลัพธ์ดังตารางที่ 4.7

ตาราง 4.7 แสดงผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนข้อ คำถาม	Cronbach's Alpha
การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Processes Participation)	4 ข้อ	0.890
ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)	3 ข้อ	0.887
ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of Ambiguity)	14 ข้อ	0.885
การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)	4 ข้อ	0.856
การยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Acceptance of Change)	3 ข้อ	0.707

จากตาราง 4.7 พบว่าข้อคำถามของตัวแปรทั้ง 5 มีค่าความน่าเชื่อถือ (Cronbach's Alpha) อยู่ในช่วงระหว่าง 0.707 ถึง 0.890 ซึ่งมีค่าคะแนนมากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 (Nunnally, 1978; Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R. E., 2010) อันเป็นค่าความน่าเชื่อถือที่ยอมรับได้ ทำให้ตัวแปรทั้ง 5 มีค่าความน่าเชื่อถือที่เป็นไปตามมาตรฐานและสามารถนำมาใช้วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ในลำดับถัดไปได้

4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร (Correlation Analysis)

หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรและทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดในทุกๆ ปัจจัยแล้ว จึงได้ทำการรวมคะแนนจากกลุ่มตัวแปรของแต่ละปัจจัยเพื่อใช้เป็นคะแนนตัวแทน (ค่าเฉลี่ย) ของตัวแปรหลัก ในการนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยหรือตัวแปรหลักทั้งหมดในงานวิจัย ด้วยวิธี Bivariate Correlation ที่สามารถระบุความสัมพันธ์ต่อกัน โดยแยกเป็นคู่ ๆ ด้วยค่า Pearson Correlation ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตาราง 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร

	Mean	Std. Deviation	การมีส่วนร่วม ในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง	ความเชื่อมั่น ต่อผู้บริหาร	ความสามารถใน การอดทนต่อ ความไม่แน่นอน	การได้รับข้อมูล เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง
การมีส่วนร่วมใน กระบวนการ เปลี่ยนแปลง	2.22	0.91				
ความเชื่อมั่นต่อ ผู้บริหาร	2.66	1	.494 ^{***}			
ความสามารถใน การอดทนต่อความ ไม่แน่นอน	3.73	0.62	.250 ^{***}	.194 ^{***}		
การได้รับข้อมูล เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง	2.95	0.89	.553 ^{***}	.565 ^{***}	.275 ^{***}	
การยอมรับการ เปลี่ยนแปลง	3.71	0.80	.200 ^{***}	.171 ^{**}	.460 ^{***}	.223 ^{***}

N = 385 * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ตามตารางที่ 4.8 พบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ($r = .200, p < 0.001$) ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ($r = .171, p < 0.01$) ความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอน ($r = .460, p < 0.001$) การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ($r =$

.223, $p < 0.001$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ตัวแปรสหสัมพันธ์ระหว่างกันไม่เกิน 0.80 ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นจึงไม่สูงจนเกิดปัญหาความสัมพันธ์เชิงเส้นพหุ (Multicollinearity) (Hair, et al., 2010)

4.6 การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

ลำดับถัดมาผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานของงานวิจัยโดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Linear Regression แบบวิเคราะห์ตัวแปรทั้งหมดในคราวเดียว (Enter Method) โดยผู้วิจัยพบว่าความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.387, p < 0.01$) ในขณะที่การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.092, p > 0.05$) ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ($\beta = 0.008, p > 0.05$) และการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.040, p > 0.05$) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ (ตารางที่ 4.9)

ตาราง 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอย

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.539	.236		6.522	.000		
การมีส่วนร่วม ในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง	.081	.051	.092	1.598	.111	.637	1.569
ความเชื่อมั่นต่อ ผู้บริหาร	.007	.046	.008	.145	.885	.633	1.580
ความสามารถ ในการอดทน ต่อความไม่ แน่นอน	.500	.062	.387	8.006	.000	.910	1.099
การได้รับข้อมูล เกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง	.036	.055	.040	.647	.518	.568	1.760

4.7 ภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

จากการวิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานทั้งหมดตามลำดับขั้นตอนข้างต้น สามารถสรุปภาพรวมการทดสอบสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.10)

ตาราง 4.10 แสดงผลสรุปการทดสอบสมมติฐานงานวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบ
H1: การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
H2: ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน	ไม่สนับสนุน
H3: ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน	สนับสนุน
H4: การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน	ไม่สนับสนุน

บทที่ 5

การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัสนี้ ซึ่งผลการวิจัยมาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน โดยเก็บข้อมูลผ่านการใช้เครื่องมือในรูปแบบของแบบสอบถาม ผู้วิจัยขออภิปรายและสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง
2. การอภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร
4. ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วงอายุระหว่าง 22 ถึง 30 ปี โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีรายได้ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงระหว่าง 30,001 ถึง 50,000 บาท โดยสายการบินที่กลุ่มตัวอย่างทำงานอยู่เป็นส่วนใหญ่ได้แก่ Thai Airways ส่วนอายุงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ที่ 3 ถึง 5 ปี

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ข้อมูลผลวิจัยปัจจัยส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส มีผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

ผลจากการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ และผลการวิจัยครั้งนี้มีความขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Bouckenoghe และ Devos (2007) Sagie และ Koslowski (1994) Lines (2004) Rodda (2010) Tran Pham และ Bui (2020) Wanberg และ Banas (2000) รวีวรรณ อัจฉาศัย (2545) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

มีความเป็นไปได้ว่าอาจเป็นเพราะพนักงานสายการบินหรือกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากค่าเฉลี่ยของการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($\bar{x} = 2.22$) ดังนั้นจึงอาจเป็นผลให้การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

สมมุติฐานที่ 2 ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

ผลจากการวิจัยพบว่า ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ และผลการวิจัยครั้งนี้มีความขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Bouckenoghe และ Devos (2007) Mat และ Romli (2013) Oreg (2006) Tran Pham และ Bui (2020) พัฒนิจ โภชญนาท (2540) ที่พบว่าการมีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลส่วนใหญ่มาจากสายการบินไทย คิดเป็นร้อยละ 56.6 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ซึ่งในขณะที่เก็บข้อมูล เป็นช่วงเวลาที่สายการบินดังกล่าวอยู่ในช่วงฟื้นฟูกิจการ มีการปรับเปลี่ยนหลายสิ่งในองค์กร รวมทั้งโครงสร้างองค์กร ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ประกอบกับ ณ ขณะนั้นกรรมการผู้อำนวยการใหญ่หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรลาออก และมีการเปลี่ยนแปลงแต่งตั้งรักษาการแทนมาดำรงตำแหน่งเป็นการชั่วคราว ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารจึงอาจมีค่าเฉลี่ยต่ำ ($\bar{x} = 2.66$) อันเกิดจากความสับสนของพนักงานในองค์กรและไม่แน่ใจในแนวทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร ดังนั้นจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้อาจสรุปได้ว่า การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นต่อผู้บริหารหรือไม่ก็น่าจะไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 3 ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

ผลจากการวิจัยพบว่า ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้และผลการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dumican (2015) กุลวีร์ ภูวจรพานิช (2561) ที่พบว่าความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน พนักงานที่มีความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนได้สูงมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้สูงกว่าพนักงานที่มีความอดทนต่อความไม่ชัดเจนต่ำ

สมมติฐานที่ 4 การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

ผลจากการวิจัยพบว่า การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้และผลการวิจัยครั้งนี้มีความขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Tran Pham และ Bui (2020) Oreg (2006) Wanberg และ Banas (2000) พัฒนิจ โกลยจนาท (2540) ที่พบว่า การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

มีความเป็นไปได้ว่างานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลในช่วงที่อุตสาหกรรมการบินกำลังเผชิญหน้ากับภาวะวิกฤตทางธุรกิจที่รุนแรงอันเกิดจากการระบาดของโคโรนาไวรัส พนักงานอาจรับรู้ถึงสถานการณ์และข้อจำกัดขององค์กร ประกอบกับการรับรู้ว่ามีข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมาน้อยในมุมมองของแต่ละปัจเจกบุคคลอาจมีความคาดหวังที่แตกต่างกัน รวมทั้งอาจมีปัจจัยในเรื่องของหน่วยงานที่พนักงานรับผิดชอบมาเกี่ยวข้อง บางหน่วยงานอาจมีโอกาสดำเนินการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับเปลี่ยนแปลงมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ดังนั้นจากการศึกษาวิจัยนี้อาจสรุปได้ว่าการที่พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยก็อาจไม่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน

5.3 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหาร

จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะและแนวทางในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนส่งผลเชิงบวกต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน พนักงานที่มีความอดทนต่อความไม่ชัดเจนสูง มีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงสูงตาม สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรสามารถผลักดันการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานได้โดยการเสริมสร้างความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนของพนักงานในองค์กรได้ อาทิเช่น

อาจให้พนักงานกลุ่มที่มีความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนเป็นพนักงานกลุ่มแรกที่น่าร่องการเปลี่ยนแปลงและ Change Agent เนื่องจากมีแนวโน้มที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า และเมื่อกลุ่มคนดังกล่าวยอมรับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ก็สามารถมีอิทธิพลต่อพนักงานกลุ่มอื่นๆให้เปลี่ยนแปลงและยอมรับสิ่งใหม่ๆขององค์กรตาม

นอกจากนี้อาจพิจารณาพัฒนาความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนให้แก่พนักงานได้โดยการฝึกอบรมพัฒนาทั้งชุดความคิดและแนวทางการปรับปรุงพฤติกรรมที่ส่งเสริมความเป็นบุคคลที่สามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนได้ ซึ่งอาจต้องทำควบคู่กับการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมปรับตัว เรียนรู้และทำทาสสิ่งใหม่ๆเสมอ

ทั้งนี้ความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนนั้นค่อนข้างเป็นปัจจัยส่วนบุคคล หากองค์กรพิจารณาเล็งเห็นว่าการฝึกอบรมหรือพัฒนาเป็นไปได้ยาก หรือใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพนักงาน อาจพิจารณาปรับเปลี่ยนในกระบวนการสรรหาบุคลากรด้วย โดยการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถในการอดทนต่อความไม่ชัดเจนเข้ามาทำงานในองค์กรต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร และการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ดังนั้นการมุ่งเน้นปัจจัยทั้งสามข้างต้นอาจจะไม่ได้ช่วยส่งเสริมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานได้เท่าที่ควร

5.4 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาที่เจาะจงเฉพาะกลุ่มตัวอย่างพนักงานสายการบินในประเทศไทยเท่านั้น จึงอาจไม่สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อสรุปภาพรวมของธุรกิจสายการบินทั่วโลกได้ รวมทั้งอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้ผลการวิจัยกับอุตสาหกรรมอื่นได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบผลวิจัยว่าเหมือนหรือแตกต่างจากธุรกิจสายการบินอย่างไร เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรได้รับผลกระทบจากสิ่งเร้า

มากมายหรือต้องเผชิญกับ VUCA World ซึ่งองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ซึ่งพนักงานในองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่จะทำให้การปรับเปลี่ยนเหล่านั้นประสบความสำเร็จได้

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเลือกตัวแปรอิสระจากตัวแปรที่งานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสนใจศึกษารวมทั้งทดสอบแล้วว่า มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อนำตัวแปรเหล่านั้นมาศึกษาในบริบทของอุตสาหกรรมการบิน และตัวแปรบางส่วนที่เลือกศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้เพราะในงานวิจัยในอดีตมีผลวิจัยที่ขัดแย้งกัน อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังมีปัจจัยด้านอื่นที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ความมั่นคงในงาน (Dunican, 2015; Iverson, 1996) การมีสติระลึกรู้ปัจจุบันขณะ (Mindfulness) (Dunican, 2015; กุลวีร์ ภูวจรพานิช, 2561) และความสามารถส่วนบุคคล (Self-efficacy) (Rodda, 2010; Wanberg และ Banas, 2000) เป็นต้น โดยปัจจัยข้างต้นยังมีการศึกษาวิจัยสนับสนุนค่อนข้างน้อย งานวิจัยในอนาคตจึงอาจมุ่งศึกษาปัจจัยดังกล่าวที่อาจส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในรูปแบบของงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งผลการศึกษาวิจัยเป็นเป็นเพียงการวิเคราะห์และประมวลผลในภาพรวมของแต่ละปัจจัยที่นำมาศึกษา แต่ไม่สามารถให้รายละเอียดของแต่ละปัจจัยได้ ดังนั้นงานวิจัยในอนาคตอาจทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติมอันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในอนาคต

4. มาตรการที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีการแปลจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย เพื่อใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นคนไทย ซึ่งมีได้ดำเนินการแปลแบบย้อนกลับ (Back Translation) เพื่อทดสอบประสิทธิภาพการแปลภาษาของมาตรวัดข้ามบริบทวัฒนธรรม ดังนั้น งานวิจัยในอนาคตหากต้องการนำมาตรวัดไปใช้ จึงอาจควรทำการแปลแบบย้อนกลับก่อนนำไปใช้ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมท่าอากาศยาน. (2563). ข้อมูลสถิติการขนส่งอากาศยานย้อนหลังปีงบประมาณ 2553-2563. สืบค้นจาก <https://www.airports.go.th/th/content/349/4360.html>
- กรมท่าอากาศยาน. (2564). ข้อมูลสถิติการขนส่งอากาศยานปี 2564 ระหว่างเดือนมกราคมถึง พฤษภาคม. สืบค้นจาก <https://www.airports.go.th/th/content/349/4360.html>
- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2563). สถิติการค้าการท่องเที่ยว เดือนธันวาคม 63. สืบค้นจาก https://secretary.mots.go.th/policy/more_news.php?cid=14
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร
- กิริติ ชยียงง. (2548). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : บริษัท มิตเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด
- กุลวีร์ ภูวจรพานิช. (2561). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์.
- เกียรติคุณบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2549). การวิจัยเชิงปริมาณ. สืบค้นจาก <http://nakhonsawanresearch.blogspot.com/2011/07/quantitative-research.html>
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2551). พฤติกรรมองค์การ *Organizational Behaviors*. กรุงเทพฯ : บริษัท วี.พี.ริน.
- “ธุรกิจการบิน” ชบขาวยัน 2023 คาดการณ์ยากทั้งซัพพลาย-ดีมานด์. (27 มิถุนายน 2564). ประชาชาติธุรกิจ. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-698781>
- นันทนิช สินธุสุวรรณ. (2547). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะบริหารธุรกิจ.
- ปทุมมาศ บุญหนุน. (2541). การยอมรับของพนักงานที่มีผลต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคกลาง ชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัฒน์จ โกลัญจนาท. (2540). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการรื้อปรับระบบองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณี กรมการศึกษานอกโรงเรียน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์.
- ยูดา รักไทย. (2542). การบริหารความเปลี่ยนแปลง จากแนวคิด...สู่วิธีปฏิบัติ (*The Art and Practice of Change Management*) (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- รวีวรรณ อัจฉาศย์. (2545). การยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพยาบาลศาสตร์.
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. (2562). ผู้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ. สืบค้นจาก <https://www.caat.or.th/th/archives/42888>
- สุนันทา เลานันท์. (2541). การพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ดี.ดี. บู้คสโตร์.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- หทัยชนก พรรคเจริญ. (2555) เทคนิคการเลือกตัวอย่าง. สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ สืบค้นจาก <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/Toneminute/files/55/0203-5.pdf>
- อดิศร จรัสโยธินวัฒน์. (2552). การยอมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์.
- อาริยา สุขโต. (2564). วิกฤตโควิด-19 กับการปรับตัวของธุรกิจการบิน. สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สืบค้นจาก <https://dl.parliament.go.th/backoffice/viewer2300/web/viewer.php>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
- Armenakis, A. A., & Mendenhall, K. W. (1993). Creating readiness for organizational-change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bamford, D. R. and Forrester, P. L., (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546–564.
- Banutu-Gomez, M. B., & Banutu-Gomez, S. M. (2016). Organizational Change And Development. *European Scientific Journal, ESJ*, 12(22), 56.
- Blumberg, A. (1969). *The Elementary School Cabinet: A Report on an Experience in Participative Decision-Making.*, New York : Center for Research on Educational Administration (Syracuse University).
- Bouckenooghe, D., & Devos, G. (2007). Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change: a dominant analysis. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 143(6), 559-99
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2001). *A primer on organizational behavior*. New York: Wiley.
- Budner, S. (1962). Intolerance of ambiguity as a personality variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29–50.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*. Harlow : Financial Times Prentice Hall.
- Carnall, C.A. (2007). *Managing Change in Organization* (5th Edition). London, UK : Prentice Hall.
- Chawla, A. & Kelloway, K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498
- Child, J., and Kieser, A. (1981). Development of organizations over time. *Handb. Organ. Design*, 1, 28–64.
- Chowwen, C. (2014). *Psycho-Organizational Factors in Employee Acceptance of Organizational Change in the Federal Civil Service*. Department of Psychology, University of Ibadan. Retrieved from <http://nasajournal.com.ng/volume-12-issue-2-2014/579-2/>
- Cochran, W.G. (1977). *Sampling Techniques*. (3rd Edition). New York : John Wiley & Sons.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Cole, M. S., Harris, S. G., & Bernerth, J. B. (2006). Exploring the Implications of Vision, Appropriateness, and Execution of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5)
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd edition). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Cornescu, V., & Adam, R. (2016). *Organizational Change. Managing Employees Resistance*. National Institute of Economic Research. Romanian Academy, Bucharest, Romania.
Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/309745905_Organizational_Change_-_Managing_Employees_Resistance
- Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Resistance to change: A limiting perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41
- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a New Instrument for Assessing Acceptance of Change. *Frontiers in Psychology*. 7(802)
- Duncan, B. (2015). *Acceptance of Change: Exploring the Relationship Among Psychometric Constructs and Employee Resistance* (Dissertations). Faculty of the Educational Leadership Doctoral Program, Western Kentucky University.
- Folger, R. & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50
- Furxhi, C. G., Stillo, S., & Teneqexhi, M. (2016). Organizational change: employees reaction towards it. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(1), 303-308
- Gill, R. (2003). Change management--or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). New York : Pearson.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Havelock, R. G (1976). *Planning for innovation through dissemination and utilization of knowledge* (6th ed.). (n.p.): The Institute for Social Research The university of Michigan
- Herman, J. L., Stevens, M. J., Bird, A., Mendenhall, M., Oddou, G. (2009). The Tolerance for Ambiguity Scale: Towards a more refined measure for international management research. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 58–65.
- Hrebiniak, L. G., and Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Adm. Sci*, (30), 336–349.
- Iverson, R.D. 1996. Employee acceptance of Organizational change: the role of Organizational commitment. *The International Journal of Human Resources Management*, 7, 122-49.
- Jick, T. D. (1991). *Implementing change: Note*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA : Basil Blackwell.
- Kee, J.E. and Newcomer, K. E. (2008). Transforming Public and Non-Profit Organizations: Stewardship for Leading Change. *Public Organiz*, 10, 299–301.
- Kim, W. and Mauborgne, R. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinational's corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502-26.
- Kofi, D. E. (2013). *Assessing the Causes of Employee Resistance to Change in the Implementation of Business Processes Re-engineering in An Organization: A case of Opportunity International Savings and Loans Ltd, Ghana*. (Master's dissertation). Faculty of Project Management, Coventry University.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106-114.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. (1998). Winning at change. *Leader To Leader*. Volume 1998, Issue 10, 27-33
- Kubler-Ross, E. (1969) *On Death and Dying*. New York : Macmillan.
- Laframboise, D., Nelson, R., & Schmaltz, J. (2003). Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *Journal of Facilities Management*, 1(4)
- Lawrence, P. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49-57.
- Lee, Kyu-Yong, L., & Song, Jung-Su. (2018). The effects of job characteristics on organizational trust, acceptance of organizational change and organizational commitment. *Journal of the Korea Safety Management & Science*, 20(2), 45-53
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York : Harper & Row.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- Leybourne, S. A. (2011). *Emotionally sustainable change: two frameworks to assist with transition*. Boston University. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/307949910_Emotionally_sustainable_change_two_frameworks_to_assist_with_transition
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Lippit, R., J. Watson, and B. Westley (1958). *The dynamics of planned change*. New York : Harcourt Brace.
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Empirical Study on the Impact of User Participation on Service Value. *Journal of Service Science and Management*, 5(2)
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. Boston : Harvard Business School Press.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mat, N., & Romli, R. (2013). *Perceived Personal Impact and Trust in Management as a determinants for resistance to change*. Universiti Utara Malaysia. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Perceived-personal-impact-and-trust-in-management-a-Mat-Romli/e255de20c9f7df17986643d48873788cfc7e3cf7>
- Menix, K. D. (1999). *Leading Change*. In Yoder Wise, P. S. (eds), *Leading and managing in nursing*. Missouri : Mosby.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., and Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 11, 365-86.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Olufemi, A. J. (2009). An evaluation of human resource management (HRM) practices in Nigerian Universities: The impact of size. *Social Sciences*, 4(5), 494-498
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Parsells, R. (2015). The Challenge of Organizational Change: Before, During, and After. *Administrative Issues Journal*, 5(3)
- Piderit, S. K (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794
- Richardson, R., & Denton, D. K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203 – 216.
- Rizzo, A. J., Gilman, P. M., & Mersmann, A. C. (1994). Facilitating care delivery using measures of unit culture and work characteristics. *JONA*, 24 (May): 32-37
- Robbins, S. P. (2001). *Organization behavior*. New Jersey : Prentice- Hall.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Rodda, J. (2010). *A multi-level examination of employee reactions to organizational change*. College of Liberal Arts & Social Sciences, DePaul University. Retrieved from https://businessdocbox.com/Human_Resources/69650819-A-multi-level-examination-of-employee-reactions-to-organizational-change.html
- Sagie, A., & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37-47.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Smollan, R. K. (2014). The emotional dimensions of metaphors of change. *Journal of Managerial Psychology*, 29(7), 794 – 807
- Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (1997). *Effective leadership and management in nursing*. (4th ed). California : Addison Wesley Longman
- Thuijsman, T. (2015). *Leadership styles and their influence on employees regarding the acceptance of organizational change*. Faculty of Behavioral, Management and Social sciences, University of Twente. Retrieved from <https://essay.utwente.nl/67385/>
- Tran, D. T., Pham, H. T., & Bui, V. B. (2020). The Effect of Contextual Factors on Resistance to Change in Lean Transformation. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 479-489
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Van De Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Whalen, D. S. (2010). *The influence of emotional intelligence on the acceptance of organizational change*. (Doctoral Dissertation). Capella University. ProQuest LLC.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *The Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Weick, K. E. (2000). *Making Sense of the Organization*. New Jersey : Wiley-Blackwell.

Wittig, C. (2012). *Employees' Reactions to Organizational Change*. Montclair State University.

Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Employees%E2%80%99-Reactions-to-Organizational-Change-Wittig/313696331e181fd743106f91d9483a77d27686bf>





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส
คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการองค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นในสถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัสของพนักงานกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทย

ทั้งนี้ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และคำตอบที่ได้จะไม่มีการเปิดเผยต่อสาธารณะในรูปแบบรายบุคคล แต่จะเป็นการรายงานผลวิจัยข้อมูลส่วนรวมเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และเพื่อประโยชน์ของการวิจัย จึงใคร่ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 4 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- ส่วนที่ 4 การยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1.1 ท่านเป็นพนักงานของสายการบินหรือไม่

- ใช่ ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

1.2 สายการบินของท่านอยู่ในรายชื่อสายการบินต่อไปนี้หรือไม่

- | | |
|----------------|--------------------|
| Thai Airways | Thai Smile Airways |
| Lion Air | Nok Air |
| Thai Viet Jet | Thai Air Asia |
| Bangkok Airway | Thai Air Asia X |

- ใช่ ไม่ใช่ (จบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

- 2.1 อายุ 1) น้อยกว่า 22 ปี 2) 22-30 ปี
 3) 31-40 ปี 4) 41-50 ปี
 5) มากกว่า 50 ปีขึ้นไป
- 2.2 ระดับการศึกษา 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี
 2) ปริญญาตรี
 3) สูงกว่าปริญญาตรี
- 2.3 รายได้ต่อเดือน 1) ต่ำกว่า 15,000 บาท 2) 15,000-30,000 บาท
 3) 30,001-50,000 บาท 4) 50,001-75,000 บาท
 5) 75,000-150,000 บาท 5) 150,000 บาทขึ้นไป
- 2.5 สายการบินที่ท่านทำงานปัจจุบัน
- 1) Thai Airways 2) Thai Smile Airways
 3) Lion Air 4) Nok Air
 5) Thai Viet Jet 6) Thai Air Asia
 7) Bangkok Airway 8) Thai Air Asia X
- 2.6 อายุงานในสายการบินปัจจุบันที่ท่านทำงาน
- 1) น้อยกว่า 1 ปี 2) 1-2 ปี
 3) 3-5 ปี 4) 5-10 ปี
 5) 10 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย มากที่สุด
	1	2	3	4	5
การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process Participation)					
3.1 ฉันสามารถถามคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรได้					
3.2 ฉันสามารถที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้					
3.3 ฉันสามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงบางอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรได้					
3.4 ฉันสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะตามมาได้					
ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร (Trust in Management)					
3.5 ผู้บริหารของฉันรักษาสัญญาเสมอ					
3.6 ผู้บริหารของฉันดำเนินการตามนโยบายของตนเองกับทุกๆแผนกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
3.7 การสื่อสารแบบสองทาง (two-ways communication) หรือการสื่อสารที่มีการโต้ตอบกันได้ระหว่างผู้บริหารกับแต่ละแผนกในองค์กรของฉันเป็นไปด้วยดี					
ความสามารถในการอดทนต่อความไม่แน่นอน (Tolerance of Ambiguity)					

3.8ฉันคิดว่าผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนแน่นอนได้นั้น แสดงว่าเขาไม่ได้มีความรู้มากเพียงพอ					
3.9ฉันอยากไปใช้ชีวิตอยู่ที่ต่างประเทศสักระยะเวลาหนึ่ง					
3.10 ฉันคิดว่าไม่มีปัญหาใดที่แก้ไขไม่ได้					
3.11 คนที่ใช้ชีวิตเคร่งครัดกับScheduleมากเกินไป อาจทำให้พลาดความสนุกสนานในการใช้ชีวิต					
3.12ฉันคิดว่างานที่ดีคืองานที่มีความชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จคืออะไร และมีวิธีดำเนินการอย่างไร					
3.13 ฉันรู้สึกสนุกกับการเผชิญปัญหาที่ซับซ้อนมากกว่าปัญหาที่แก้ไขได้ง่าย					
3.14 ฉันคิดว่าในระยะยาว ปัญหาที่เล็กและง่ายมีความเป็นไปได้ในการที่จะแก้ไขได้สำเร็จมากกว่าปัญหาใหญ่ที่ซับซ้อน					
3.15 บ่อยครั้งคนที่น่าสนใจหรือคนที่สร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นได้ดีที่สุด มักจะเป็นคนไม่กลัวที่จะแตกต่างและเป็นตัวของตัวเอง					
3.16 สิ่งที่เราคุ้นเคยมักจะดีกว่าสิ่งที่ไม่คุ้นเคย					
3.17 คนที่ยินทรานในคำตอบเพียงแก้ไขหรือไม่ใช่ แสดงว่าเขาไม่เข้าใจว่าสิ่งต่างๆนั้นมีความซับซ้อนเพียงใด					
3.18 บุคคลที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติ ในสถานการณ์ที่น่าประหลาดใจหรือเกิดเรื่องไม่คาดคิดขึ้นได้นั้น นับว่าเป็นบุคคลที่โชคดี					

3.19 หลายครั้งการตัดสินใจที่สำคัญมักอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ไม่เพียงพอ					
3.20 ฉันชอบไปงานเลี้ยงที่ฉันรู้จักคนส่วนใหญ่มากกว่างานเลี้ยงที่มีแต่คนแปลกหน้า					
3.21 หัวหน้างานที่มอบหมายงานที่คลุมเครือ นั้น ทำให้ลูกน้องมีโอกาสแสดงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ได้เต็มที่					
3.22 ยิ่งคนเรามีค่านิยมและอุดมคติที่คล้ายคลึงกันเท่าไรก็ยิ่งดีเท่านั้น					
3.23 หัวหน้าที่ดีคือหัวหน้าที่ทำให้ฉันตั้งคำถามเกี่ยวกับวิธีการมองสิ่งต่างๆ					
การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Perceived Information of Change)					
3.24 ข้อมูลที่ฉันได้รับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นได้มาทันทั่วทั้งที่					
3.25 ข้อมูลที่ฉันได้รับเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์					
3.26 ข้อมูลที่ฉันได้รับสามารถตอบคำถามของฉันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้อย่างเพียงพอแล้ว					
3.27 ฉันได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร					

ส่วนที่ 4 การยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด

การยอมรับการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
4.1 แม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงลบ ฉันสามารถมองเห็นด้านบวกในการเปลี่ยนแปลงนั้นได้					
4.2 ฉันสามารถทนกับด้านลบของการเปลี่ยนแปลงได้					
4.3 ฉันสามารถทำสิ่งเก่าที่ฉันทำมาอย่างยาวนาน โดยที่สิ่งนั้นยังคงเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับฉันได้อยู่					
4.4 ฉันกังวลกับความแปลกใหม่และแตกต่างที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง					

จบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้