

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)
ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชน
ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

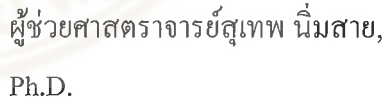
วันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2566



นางสาวภัทรวดี อันตระการ
ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์กัญญาภัสส์ ปันจยสิทธิ์,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาย,
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงผ่านไปด้วยดีตามระยะเวลาที่กำหนดและประสบความสำเร็จได้ด้วยการได้รับการสนับสนุน การให้ความร่วมมือและการได้รับคำแนะนำจากผู้ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดีเสมอมา สารนิพนธ์ฉบับนี้จะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ไม่ได้หากไม่ได้รับการอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญาภัสส์ ปันจยีสีห์ ซึ่งให้ความอนุเคราะห์อย่างดีเยี่ยมในการเป็นอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย โดยให้คำแนะนำที่สำคัญในการดำเนินการวิจัย ข้อเสนอแนะที่มีประโยชน์ให้เกิดแก่ผู้วิจัย และให้กำลังใจอย่างดีที่สุดแก่ผู้วิจัยเสมอ ให้การดูแลและแนะแนวทางการคิด ตั้งแต่การเริ่มต้นกำหนดขอบเขตของหัวข้อที่สนใจให้ตกผลึกเพื่อทำการศึกษา กำหนดระยะเวลาการดำเนินการวิจัยเพื่อให้เกิดการพัฒนาและให้ประโยชน์อันสูงสุดกับการศึกษางานวิจัย ตลอดจนเสร็จครบถ้วนสมบูรณ์ รวมถึงขอบพระ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ นิมสหาย ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นประธานและกรรมการสอบผลงานวิจัย ในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำที่ดีซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัยฉบับนี้ให้มีเนื้อหาสำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้คุณค่าทั้งองค์ความรู้และให้การสนับสนุนทางจิตใจที่ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยให้แล้วเสร็จในทุกขั้นตอนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ประกอบด้วย คณะเจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ทุกท่าน ผู้เข้าร่วมการตอบแบบสอบถาม เพื่อนร่วมหลักสูตรทั้งหลายที่เอื้อเฟื้อในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานวิจัยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ขอขอบคุณองค์กรของผู้วิจัยและหัวหน้างานที่ให้การสนับสนุนกำลังใจและเวลาในการเรียนตลอดหลักสูตรระดับปริญญาโทและเป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาหัวข้องานวิจัยนี้ อีกทั้งเพื่อนร่วมงานที่เป็นกำลังใจที่ดีเสมอ รวมถึงสุดท้ายนี้ที่ขาดมิได้ ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รักและเป็นแรงผลักดันในการศึกษาปริญญาโทให้สำเร็จอย่างภาคภูมิใจ เพื่อนสนิททุกคนที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือความพร้อมและความมั่นใจอย่างดีเสมอมา ขอขอบคุณทุกท่านด้วยความซาบซึ้งมา ณ ที่นี้

ภัทรวดี อั้นตระการ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม
Generation Y (Millennials) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
FACTORS AFFECTING ACCEPTANCE OF ORGANIZATIONAL CHANGE OF GENERATION
Y (MILLENNIALS) EMPLOYEES IN BANGKOK METROPOLITAN AREA.

ภัทรวดี อंतरะการ 6550047

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจัยสิทธิ์, Ph.D.,
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตเดช, Ph.D.

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability) รูปแบบวิธีการสุ่มตามสะดวก (Convenience Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 257 คน ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS หาค่าทางสถิติเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรนำไปสู่ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในงาน โดยที่บรรยากาศการสื่อสารมีค่าความสัมพันธ์ทางสถิติสูงสุดต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานมีค่าสัมพันธ์สูงสุดกับการมีส่วนร่วมในงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาจากตัวแปรทุกตัวอย่างละเอียด จะเห็นได้ว่ามีเพียงตัวแปรเดียวที่ไม่สัมพันธ์กับการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงคือ การมีส่วนร่วมในงาน จึงสรุปได้ว่า ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ได้รับการสนับสนุน แต่อาจจะเป็นคนละส่วนกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความรู้สึกเชิงจิตวิทยาอันเป็นปัจจัยสังสมภายในปัจเจกบุคคลที่มีอยู่เดิมที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งไม่ว่าองค์กรจะสร้างปัจจัยภายนอกทุกอย่างเพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมหรือการมีส่วนร่วม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะสามารถเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่คนกลุ่ม Generation Y (Millennials) ได้ จึงเป็นที่มาของผลสรุปในงานวิจัยนี้

คำสำคัญ : ความพึงพอใจในงาน/ บรรยากาศการสื่อสาร/ การรับรู้การสนับสนุนองค์กร/ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง/ การมีส่วนร่วมในงาน/ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย	3
1.3 คำถามของการวิจัย	4
1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตในการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.7 คำนิยามเฉพาะคำศัพท์	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัย	9
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	11
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสาร	12
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนองค์กร	13
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	14
2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน	16
2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านเปลี่ยนแปลง	18
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	20
3.1 การออกแบบงานวิจัย	20
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	20
3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.4 กระบวนการวิจัย	24
3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล	24
3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	25
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	27
4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	27
4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ	28
4.3 สรุปสมมติฐานการวิจัย	34
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	36
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	36
5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี	40
5.3 สรุปผลการวิจัย	41
5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย	42
5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย	43
บรรณานุกรม	45
ภาคผนวก	50
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	51

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
3.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร	25
4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง	27
4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)	28
4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความพึงพอใจในงานบรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	29
4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	29
4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสารและการรับรู้การสนับสนุนองค์กร มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง	30
4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน	31
4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การมีส่วนร่วมในงาน	31
4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ ด้านความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน	32
4.8 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วมในงานมีผลต่อการต่อต้านเปลี่ยนแปลง	33
4.9 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรการต่อต้านเปลี่ยนแปลง	33
4.10 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ ด้านความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในงาน มีผลต่อการต่อต้านเปลี่ยนแปลง	34
4.11 สรุปผลวิเคราะห์ความพร้อมของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	34

สารบัญรูปลูกภาพ

รูปลูกภาพ	หน้า
2.1 กรอบการศึกษาวิจัย	19
4.1 สรุปลูกกรอบแนวคิดการวิจัย	35



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสถานการณ์โลกในยุคปัจจุบันเรามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรุนแรงอย่างเห็นได้ชัดและสร้างความปั่นป่วนมากมายไปทุกภูมิภาคทั่วโลกและส่งผลกระทบต่ออย่างทั่วถึงในทุกๆ ด้าน ดังนั้นยุคเราที่อยู่ในช่วงโลก VUCA ที่กำลังก้าวเข้าสู่ยุค BANI จึงทำให้เราต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหลายสิ่งหลายอย่างด้วยกัน ทั้งนี้ระดับความพร้อมและความสามารถในการรับมือของคนก็มีความแตกต่างกันออกไป เมื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเริ่มส่งผลกระทบต่อวิถีการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในสังคมปัจจุบัน หรือแม้แต่ปฏิริยาที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์เมื่อเวลาที่เราต้องเผชิญหน้ากับภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติก็ต่างกัน ซึ่งมีงานวิจัยที่ทำการศึกษาดังกล่าวความสามารถในการปรับตัวของผู้คนหลังจากที่ได้รับผลกระทบจากสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เห็นว่าการสร้างการรับรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่คนในสังคมและประเทศเพื่อรับมือกับภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นมีความสำคัญต่อความเคลื่อนไหวสภาพเศรษฐกิจและสังคมเป็นอย่างมาก (จารุณี วังสว่าง, 2563) ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เกิดความเสถียรภาพ คือการสร้างรายได้หมุนเวียนภายในประเทศที่จะได้จากกลุ่มคนในช่วงวัยทำงานนั่นเอง จึงเป็นสาเหตุให้หลายๆ องค์กรเริ่มหันมาให้ความสนใจอย่างจริงจังมากขึ้นในเรื่องงานบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพื่อเตรียมองค์กรให้เกิดความพร้อมที่สร้างแนวทางการวางแผนนโยบายการทำงาน กลยุทธ์ทางการดำเนินงานต่างๆ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานหรือแม้แต่ปรับโครงสร้างธุรกิจหรือองค์กรเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคใหม่

ทั้งนี้ในช่วงโรคระบาดไวรัสโควิดในปี 2019 ที่ผ่านมามีแสดงให้เห็นถึงผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และรูปแบบการใช้ชีวิตของคนทำงานในทุกสายอาชีพที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้างให้คนเกิดความเชื่อมั่นและความพร้อมในการรับมือช่วงสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปโดยสวัสดิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกตกใจและสร้างความวิตกกังวลแก่บุคคลากร องค์กรจำเป็นต้องพยายามสร้างการรับรู้ถึงการสนับสนุนที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อส่งเสริมให้พวกเขาเห็นถึงความสำคัญในงานของตนที่ทำอยู่ และต้องทำให้พวกเขาเข้าถึงการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานได้มากขึ้น ทั้งนี้เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการนำพาองค์กรก้าวผ่านช่วงเวลาอันยากลำบากนี้ไปได้ด้วยดี ซึ่งการที่พนักงานมี

ความพึงพอใจในงานของตนเองและพนักงานมีโอกาสเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนร่วมในงานนั้นๆ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่นตามผลงานวิจัยของ (Tarek A. El Badawy*, Youssef Alaadin and Mariam M. Magdy, 2016) ดังนั้นความพร้อมของพนักงานสามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรจึงควรมีการสื่อสารถึงเป้าหมายปลายทางของวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ และขั้นตอนการทำงานที่จะปรับเปลี่ยนทิศทางอย่างชัดเจนด้วยเช่นกัน โดยมีทฤษฎีที่กล่าวถึงเรื่องกระบวนการทำงานและเรื่องการสื่อสารที่เป็นปัจจัยตัวกำหนด มีบทบาทช่วยให้เกิดความพร้อมภายในองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงของคน (Weiner, 2009) ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรในโลกหลังวิกฤตนี้เพื่อลดแรงต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสร้างความท้าทายอย่างไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องตระหนักถึงกลยุทธ์และวางแผนงานเพื่อเป็นแนวทางการแก้ปัญหาที่พนักงานอาจมีต่อการเปลี่ยนแปลงกับสิ่งที่ต่างไปจากเดิมอันทำให้เกิดแรงต่อต้านขึ้นได้ภายในองค์กรนั่นเอง ซึ่งในงานวิจัยพบว่าการสื่อสารและการศึกษา (Communication and Education) การอำนวยความสะดวกและการสนับสนุน (Facilitation and Support) จากองค์กรที่จัดได้ว่าเป็นอีกหนึ่งวิถีทางในการบริหารจัดการกับแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (ชวัช บุญยมติ, 2550) เพราะการต่อต้านของคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้เกิดความพร้อมและทัศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นความพร้อมของข้อมูลขององค์กรจำเป็นต้องทำให้เกิดความชัดเจนในกระบวนการสื่อสารเพื่อการเตรียมการวางแผนและการดำเนินการนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านที่ลดลง (Armenakis et al., 1993) นอกจากนี้การสร้างเชื่อมั่นแก่พนักงานโดยให้การรับรู้ว่าองค์กรให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมกับการทำงาน ถือเป็นอีกหนึ่งบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Rajiv R. Thakur and Shalini Srivastava, 2017) ซึ่งการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์กรนั้นอาจประกอบไปด้วยโอกาสเพื่อการพัฒนาตนเองอันจะส่งผลให้เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรกับพนักงานในกลุ่ม Generation Y (อมรรัตน์ แสงสาย, 2558) และการเตรียมปัจจัยอำนวยความสะดวกต่างๆ แก่พนักงานช่วยให้พนักงานพร้อมปฏิบัติงานได้ดีและไร้อุปสรรคยิ่งขึ้น นำมาซึ่งการสร้างให้เกิดผลลัพธ์งานที่ดี และทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นที่น่าพึงพอใจ (รชฎ ชยสคมภ์, 2550) อีกทั้งยังรวมไปถึงมุมมองของคนทำงานที่เห็นว่าการที่องค์กรสร้างความพร้อมจะเป็นผลดีเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานที่ทำเช่นกัน (Nancy Claiborne, Chales Auerbach, Catherine Lawrence, Wendy Zeitlin Schudrich, 2013)

จากงานวิจัยดังกล่าว จึงอนุมานได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรการมีส่วนร่วมในงานกับองค์กร และการที่พนักงานมีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอาจนำไปสู่การลดแรงต้านของพนักงานที่น้อยลงเมื่อองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ภายในองค์กร แต่ทั้งนี้พฤติกรรมและการแสดงออกและความคิดภายในปัจเจกบุคคลที่มีต่อความเชื่อเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของคนในแต่ละยุคสมัยก็แตกต่างกันออกไปเช่นกัน อธิบายคือ คนใน Generation Baby Boomer ไม่ชอบสิ่งแปลกใหม่หรืออะไรที่ต่างไปจากเดิมแต่ในขณะที่ Generation X สามารถปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี ส่วนคนใน Generation Y หรือ Millennials หรือ Gen Me กลับคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายและสิ่งใหม่สามารถเกิดขึ้นได้ (ณัฐกิตติ์ อินทร์สวรรค์ อ้างใน “5 ดัชนีชี้วัดความเป็นผู้นำ”, 2555:ออนไลน์) ซึ่งแน่นอนว่าในหนึ่งองค์กรทุกแห่งจะมีคนที่อายุแตกต่างกันที่ต้องทำงานร่วมกันอย่างน้อยสาม Generation หรืออาจจะมียุคที่อาวุโสกว่านั้นรวมอยู่ด้วยในบางองค์กร (Reynolds, 2005) แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน Generation Y จัดว่าเป็นกลุ่มที่ให้บทบาทสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรและทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้กลุ่ม Generation Y ยังถือได้ว่าเป็นสัดส่วนแรงงานที่ใหญ่ที่สุดเมื่อเทียบจำนวนประชากรจากทั่วโลกและเป็นชุมพลังพัฒนาแห่งอนาคต ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญที่จะทำความเข้าใจเพื่อเข้าถึงคนกลุ่มนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงปัจจัยที่สามารถโน้มน้าวให้เกิดความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากคนกลุ่ม Generation Y นี้ อาจจะสามารถช่วยนำพาให้องค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและรับมือกับการวางแผนดำเนินงาน กลยุทธ์ และวิธีการ เพื่อเข้าถึงทุกส่วนที่ครอบคลุมในกระบวนการทางความคิด ความรู้สึก มุมมองและทัศนคติของคนกลุ่ม Generation Y มากยิ่งขึ้น อีกทั้งเพื่อเป็นตัวช่วยหลักสำคัญในงานด้านการบริหารองค์กรและการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรู้ถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและอาจส่งผลต่อความพร้อมของพนักงานในการยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อขั้นตอนการพัฒนาระบบงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อพนักงานและองค์กรที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.2 ความมุ่งหมายของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์มุ่งหมายเพื่อค้นหาถึงปัจจัยสำคัญในบริบทขององค์กรที่นำไปสู่การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จากมุมมองทัศนคติของ พนักงานในกลุ่ม Generation Y (Millennials)

1.3 คำถามของการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยใดของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

1.3.2 บทบาทของความพึงพอใจในงานช่วยลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ได้อย่างไร

1.3.3 บรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรช่วยลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) อย่างไร

1.3.4 การรับรู้การสนับสนุนขององค์กรมีอิทธิพลอย่างไรต่อการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

1.4 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.4.1 เพื่อศึกษาบทบาทของความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่มีอิทธิพลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

1.4.2 เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ในการมีส่วนร่วมในงานเพื่อลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ดีขึ้น

1.4.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อการลดแรงต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

1.5 ขอบเขตในการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากรกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้มุ่งเน้นกลุ่มคนทำงาน Generation Y (Millennials) ที่เกิดในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 ซึ่งอยู่ในช่วงเวลาผสมผสานระหว่างรุ่นเก่ากับรุ่นใหม่ที่กำลังอยู่ในวัยทำงาน เป็นกลุ่มแรงงานหลักใหญ่สำคัญที่มีจำนวนมากที่สุดจากกลุ่มประชากรทั่วโลก และเป็นแหล่งทรัพยากรที่เข้าไปมีบทบาทสำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรอย่างเด่นชัด ดังนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจมากกว่าหากทำการศึกษาวิจัยโดยใช้กลุ่มคนตัวอย่างนี้ และสามารถรับรู้ถึงปัจจัยที่จะเป็นตัวแปรช่วยพนักงานให้เกิดความพร้อมในการทำงาน มีความสามารถทางด้านความคิด และสร้างทัศนคติที่ดีพร้อมเพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน อีกทั้งทำให้

องค์กรรู้จักวิธีการบริหารจัดการคนกลุ่ม Generation Y (Millennials) เพื่อก่อเกิดศักยภาพในการทำงานสูงที่สุด รวมถึงสร้างความเข้าใจให้ลึกยิ่งขึ้นเพื่อให้คนกลุ่มนี้เป็นเสมือนแรงผลักดันที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้เติบโตต่อไปในภายภาคหน้าอย่างยั่งยืน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ทางผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลงานวิจัยโดยการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านสื่อออนไลน์ ให้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน ที่ทำงานในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากปัจจุบันเป็นเขตพื้นที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งหัวเมืองเศรษฐกิจที่สำคัญและใหญ่ที่สุดของประเทศไทย มีจำนวนผู้คนมากมายที่หลั่งไหลเข้ามาทำงานในองค์กรต่างๆ ในพื้นที่นี้จากทั่วทุกภูมิภาค ประเทศ จึงคาดว่าจะส่งเสริมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางงานวิจัยได้มากที่สุด

3. ขอบเขตด้านเนื้อหาของการวิจัย

ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่จะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)
2. บรรยากาศในการสื่อสาร (Communication Climate)
3. การรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived Organizational Support)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ

1. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)
2. การมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement)
3. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อนำองค์ความรู้จากการทำวิจัยมาช่วยให้เกิดการตอบสนองที่พึงพอใจแก่พนักงานที่จะสร้างแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่คาดหวังจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง ทั้ง

ทางด้านโครงสร้างธุรกิจและทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กรและขยายธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างมั่นคง

1.6.2 ทราบถึงองค์ประกอบที่แสดงถึงระดับความพร้อมของพนักงานในกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่ถือเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดในจำนวนแรงงานในประเทศ เพื่อสามารถนำไปปรับกลยุทธ์ นโยบายการวางแผนและแนวทางบริหารพัฒนางานทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์กรที่ช่วยสร้างศักยภาพทั้งตัวบุคคลและองค์กร

1.6.3 เพื่อองค์กรมองเห็นถึงบทบาทสำคัญของคนกลุ่ม Generation Y (Millennials) เนื่องจากเป็นวัยที่อยู่ในช่วงผสมผสานของยุคสมัย ทั้งนี้ทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นที่จะปรับปรุงแนวทางความคิดรวมถึงทัศนคติ และการพัฒนาทักษะความรู้ของพนักงานที่ทำให้เกิดผลงานสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายองค์กร ซึ่งเป็นไปได้ว่าคนกลุ่มนี้สามารถเป็นกลุ่มที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่น่าอยู่และเพื่อช่วยดึงดูดคนเก่งรุ่นใหม่มาสู่องค์กร

1.6.4 เพื่อให้ก่อเกิดประโยชน์แก่กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจทั้งภาคองค์กรและภาคอุตสาหกรรม ภาครัฐและเอกชนที่สามารถเป็นส่วนช่วยกระจายแง่มุมในการพัฒนาสังคม พัฒนาบุคลากร และการเก็บรักษาทรัพยากรบุคคล รวมถึงส่งเสริมให้คนมีมาตรฐานคุณภาพชีวิต และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากทักษะและความสามารถที่จะเป็นแรงกำลังสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในประเทศ

1.7 คำนิยามเฉพาะคำศัพท์

1.7.1 VUCA คือ ความผันผวนในสภาวะการณ์ ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน วุ่นวาย และความไม่ชัดเจน อันเป็นสถานการณ์ของโลกที่เหล่านักวิทยาศาสตร์และผู้นำทั่วโลกคาดการณ์ไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นอะไรกับโลกในอนาคตได้

V-Volatility คือ ความผันผวนอย่างหนัก การเปลี่ยนแปลงอย่างเฉียบพลัน สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยที่ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว เฉียบพลันจนปรับตัวไม่ทัน

U-Uncertainty คือ โลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนสูง สภาวะที่มีความไม่มั่นคงเที่ยงตรง ขาดต่อการคาดการณ์ ไม่มีความชัดเจนและไม่สามารถหาข้อมูลยืนยันได้ในแต่ละสถานการณ์ที่เป็นการขาดต่อการตัดสินใจ

C-Complexity คือ ความซับซ้อนวุ่นวายจากปัจจัยมากมายที่เกิดขึ้นในเชิงระบบที่มากขึ้นเรื่อยๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจของคนในปัจจุบัน

A-Ambiguity คือ ความไม่ชัดเจน คลุมเคลือที่ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างแน่ชัด

1.7.2 BANI เป็นคำที่เกิดขึ้นต่อจากแนวคิด VUCA ที่ได้ถูกนำมาปรับใช้อย่างยาวนานเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรได้พัฒนาตัวเองขึ้นในสถานการณ์ที่มีความผันผวนของสภาวะการณ์โลก ซึ่งคำนี้ถูกคิดขึ้นโดยชาวอเมริกันที่ชื่อว่า Jamais Cascio

1.7.3 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบด้วยความพอใจ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Job Satisfaction ซึ่งมีนักวิชาการหลากหลายบุคคลให้นิยามความหมายให้แก่คำนี้ไว้ต่างกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วล้วนมีความเห็นใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน ดังนี้

บุญมัน ธนาศุภวัฒน์ (2537, 158) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานไว้คือ ทัศนคติเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานหรือภารกิจหน้าที่ กิจกรรมที่เขาคนนั้นลงมือทำอันเป็นผลให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มุ่งมั่น ที่จะทำงานนั้นอย่างมีขวัญและกำลังใจ ซึ่งทำให้นำไปสู่ความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์(2539,379) ให้ความหมายไว้คือ การที่บุคคลหนึ่งมีมุมมองว่าความพอใจในงานเป็นช่องทางหรือโอกาสที่ตนจะสามารถทำงานตอบสนองแก่แรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขามีสู่ต่องานเพิ่มระดับสูงขึ้น หากบริหารพนักงานให้มีโอกาสทำงานที่ตอบสนองแรงจูงใจของตนและทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นจะทำให้ผลงานดีตามไปด้วย

โยเดอร์ (Yoder 1958,6) การที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้อย่างตั้งใจ โดยที่คนนั้นจะรู้สึกถึงความพอใจในงานต่อเมื่องานนั้นสามารถตอบแทนผลประโยชน์ทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาที่ตั้งใจได้

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน เป็นความรู้สึกเชิงบวกของบุคคลนั้นๆ ไปในทางที่ดีที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบหรือกิจกรรมที่ตนกำลังกระทำอยู่ อันทำให้เกิดความรู้สึกเกิดขึ้นภายในบุคคลนั้นถึงความเต็มใจที่จะทำสิ่งนั้นด้วยความรู้สึกชอบหรือรู้สึกพอใจ และจะมีมากยิ่งขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองจากองค์กรตามระดับความต้องการ กล่าวคือเป็นการสร้างให้เกิดความรู้สึกเป็นสุขแก่บุคคลภายในองค์กรในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีสภาพแวดล้อมเป็นตัวจูงใจ ภายใต้บรรยากาศของการทำงานที่ถูกต้อง และมีสิ่งตอบแทนทางวัตถุและจิตใจให้เป็นที่น่าพึงพอใจอย่างที่ต้องการ

1.7.4 บรรยากาศในการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างคนทุกคนภายในองค์กร และการสื่อสารช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นและความเข้าใจที่ตรงกันของคนที่ส่งเสริมความสมดุลที่เหมาะสมในการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันของคนภายใน และสามารถทำให้เกิดแรงจูงใจแก่บุคลากรภายในองค์กรที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานและความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

1.7.5 การรับรู้การสนับสนุนขององค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความคิด หรือทัศนิตามความรู้สึกของพนักงานที่เกิดจากประสบการณ์ในบุคคลนั้นๆ ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร และการที่องค์กรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลอย่างรู้คุณค่าที่จะให้การสนับสนุนทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในทุกๆ ด้านแก่บุคลากรระหว่างเส้นทางการทำงานให้กับองค์กรอย่างสวัสดิภาพและก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่เป็นผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างก้าวหน้าและพร้อมต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงของทั้งบุคลากรและองค์กรไปพร้อมกัน

1.7.6 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทางความคิด สติปัญญาและความสามารถ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความเชื่อและเจตนาที่ต้องการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างการรับรู้ถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งระดับบุคคลและองค์กร เพื่อให้เกิดศักยภาพในกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559)

1.7.7 การมีส่วนร่วมในงาน หมายถึง บุคคลนั้นกระตือรือร้นอย่างมากที่ต้องการส่วนหนึ่งในการมีส่วนร่วมในงาน (Roberts and Davenport, 2002) เป็นบุคคลที่ทำงานด้วยความรู้สึกที่ดีต่องานและรู้สึกถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความคิด กระบวนการ การกระทำ และผลลัพธ์ในผลงานชิ้นนั้นๆ

1.7.8 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมการขัดขืนหรือการไม่ยอมรับ เกิดการต่อต้านกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับระบบที่ไม่เหมือนเดิมครั้งเมื่อองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (ฉันทะพันธ์ เจริญนันทร์, 2545)

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัย “ความพร้อมของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของคนกลุ่มวัยทำงาน Generation Y (Millennials) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผู้วิจัยได้เริ่มศึกษาทบทวนวรรณกรรมแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์และสังเคราะห์ในการสร้างเครื่องมือและวิธีการวิจัยตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ชัดเจน อันจะนำมาประกอบการสนับสนุนงานวิจัยให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำเสนอผลการวิจัยให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนด ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาเพิ่มเติมรวบรวมแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยเรียงลำดับตามรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัย
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสาร
- 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนองค์กร
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน
- 2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านเปลี่ยนแปลง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap)

ในแหล่งตลาดแรงงานปัจจุบัน องค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญกับปัญหาในเรื่องของช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ภายในองค์กร ซึ่งคนทำงานมีความแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุที่เกิดจากการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลทำให้มีความคาดหวัง ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม วิธีการทำงาน รูปแบบในการดำเนินชีวิต วิธีการสื่อสาร และมีมุมมองที่มีต่อด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งปัจจุบันแบ่งแยกคนไว้เป็นกลุ่มตามนี้

กลุ่มที่ 1. Gen B หรือ Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489 – 2507) เป็นคนที่ทุ่มเทร่างกายแรงใจและมีชีวิตเพื่อการทำงาน มีความอดทนในการทำงานสูง ให้ความสำคัญกับการ

ทำงานและองค์กรเป็นอย่างมาก เคารพกฎกติกา ยินดีปฏิบัติตามเกณฑ์กระบวนการ นโยบายต่างๆ ที่วางไว้ ให้ความสำคัญกับอำนาจหน้าที่ของสายผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานตามกระบวนการ ชอบทำงานที่มีความมั่นคง มีอายุงานนาน และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

กลุ่มที่ 2. Gen X หรือ Generation X (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 – 2522) ชอบการทำงานอย่างอิสระ โดยไม่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา แต่กลับชอบความสมดุลในการใช้ชีวิต ทั้งชีวิตส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับชีวิตไม่เพียงแต่ชีวิตส่วนตัวแต่ให้ความสำคัญกับสิ่งทีนอกเหนือจากเรื่องงานด้วย เช่น การพักผ่อน ชีวิตครอบครัว หรือให้ความสนใจด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญพอๆ กับงาน มีความพยายามที่จะพัฒนาทักษะในการทำงาน เปิดรับสิ่งใหม่และเข้าใจเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า มีความสามารถในเรื่องของเทคโนโลยีอย่างกระตือรือร้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับเข้ากับการใช้ชีวิตประจำวัน

กลุ่มที่ 3. Generation Y หรือ Gen Y หรือ Why Generation หรืออาจเรียกว่า Millennials รวมถึงคำว่า Gen Me (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 – 2543) ถือว่าคนกลุ่มนี้เป็นคนที่มีความกล้าคิดกล้าทำ กล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่ชัดเจน มีความมั่นใจในตัวเองสูง เป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และมีความสามารถในการปรับตัวได้ดีต่อสิ่งใหม่ๆ อีกทั้งชอบการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ร่วมแบ่งปันประสบการณ์และให้ความสำคัญกับคุณค่าของผลงาน

กลุ่มที่ 4. Generation Z (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2544 – 2553) มีศักยภาพความสามารถหลากหลาย มีทักษะสมรรถภาพที่แตกต่างกันหลายด้าน ไม่ชอบการทำงานตามคำสั่งหรือการถูกบังคับ รักอิสระ เป็นกลุ่มคนทำงานหน้าใหม่มีไฟแรง แต่ยังคงมีประสบการณ์น้อยที่สุด สนุกกับการทำงานเป็นกลุ่ม ไม่ชอบถูกตีกรอบ ไม่ชอบกฎเกณฑ์ ระเบียบและเงื่อนไขการทำงานเชิงการผูกมัด ชอบแสดงออกและมีเป็นตัวของตัวเองสูง (ข้อมูลอ้างอิงงานจากบทความการบริหารการเปลี่ยนแปลง: ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ของสุกิจ วงศ์ปั้นจ้าว นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษสำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ)

ทั้งนี้ยังพบบทความจาก Nursing Journal of the Ministry of Public Health ของ สิริพิมพ์ ชูปาน (2561) กล่าวว่า พยาบาลสาขาวิชาชีพ Generation Y มีบุคลิกลักษณะและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนถึงการแสดงออกทางทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการวางแผนงานด้านบริหาร นั่นคือพยาบาลสามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดีต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกสถานการณ์ สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีความสนใจใฝ่รู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจและเปิดกว้างที่จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้กับผู้อื่น รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างเหมาะสม มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างดีเยี่ยมทั้งในด้านการติดต่อสื่อสารหรือการใช้ชีวิตประจำวัน มีทักษะความสามารถในการทำงานที่หลากหลาย ทั้งนี้เกิดจากความมุ่งมั่นและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จอย่าง

รวดเร็วและต้องการความโดดเด่นในการทำงาน ชอบงานที่ท้าทายแปลกใหม่ มุ่งมั่นและต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูง ต้องการการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นในฐานะปัจเจกบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงยังมีความน่าสนใจที่ในการศึกษาเพื่อการบริหารงานกลุ่มคนในวัยทำงานช่วง Generation Y (Millennials) ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติที่จะก่อเกิดความพร้อมต่อการปฏิบัติงานอันจำเป็นต้องรับมือกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุขไปพร้อมกัน

จากการศึกษาทบทวนงานวรรณกรรมข้างต้น จึงนำรายละเอียดจากข้อมูลไปสู่การประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการศึกษากลุ่มเป้าหมายเพิ่มเติมในปัจจัยที่อาจจะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวแปรที่มีส่วนช่วยสร้างให้เกิดความพร้อมเพื่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงในคนวัยทำงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สามารถทำให้พนักงานเกิดความพร้อมที่จะทุ่มเทและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเต็มใจ โดยคนนั้นจะรู้สึกถึงความพอใจในงานเมื่องานนั้นสามารถตอบสนองผลประโยชน์ทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาที่ตั้งใจได้ (Yoder, 1958) อีกทั้งมุมมองเชิงบวกของบุคคลนั้นที่มีต่อสิ่งที่เขาลงมือทำส่งผลให้คนนั้นเกิดความนึกคิดถึงพลังบวกที่สร้างความกระตือรือร้นที่จะทำงาน สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานขึ้นนั้นๆ ให้แล้วเสร็จสมบูรณ์ ล่วงไปด้วยดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้สร้างการหล่อหลอมทั้งขวัญและกำลังใจที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานอันได้มาจากความตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ และยังนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้ ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีผลอย่างมากที่เป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กรที่จะช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ (บุญมั่ง หนาสุภวัฒน์, 2537) และความพึงพอใจในงานล้วนมีความต้องการภายในของบุคคลเองและตอบสนองความต้องการจากภายนอกเป็นสองส่วนประกอบ (เฮอร์ซเบอร์ก, 1959) ที่สอดคล้องกับงานของมาโย (Mayo) และขณะที่เมืองฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies) ในปี ค.ศ.1930 ที่ปรากฏเป็นงานวิจัยครั้งแรกจากงานของฮอปพอก (Hoppock, 1935) ที่ได้มีการกล่าวไว้ว่าผูกพันในการทำงานเป็นอารมณ์ของความรู้สึกทางด้านจิตใจอันเป็นปัจจัยโดยรวม ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเหตุผลให้บุคคลนั้นรู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจในงานมากขึ้น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544) และสอดคล้องกับ Claiborne et al., (2013) ซึ่งกล่าวไว้ว่าองค์กรอาจมีโอกาสมากขึ้นที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงหากระดับความพร้อมของคนในองค์กรสูงขึ้น เมื่อพนักงาน

รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนชัดเจน และหัวหน้างานให้ความไว้วางใจและสามารถกำหนดเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงได้อย่างแน่ชัด อีกทั้งในงานวิจัยของ Azra, Etikariena & Haryoko (2017) ที่มุ่งเน้น ศึกษาถึงความพึงพอใจงานที่มีผลต่อความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานยังสามารถระบุได้อีกว่าการที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานของตนทำอยู่นั้นมีอิทธิพลอย่างสำคัญ

นอกจากการทำให้เกิดความพึงพอใจในงานแล้ว ทางผู้วิจัยยังพบว่าการสื่อสารเป็นอีก ปัจจัยหนึ่งที่สามารถเป็นตัวช่วยสร้างให้คนเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนั้นจาก การศึกษาข้อมูลในการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาในเรื่องของการสื่อสารจึงมีแนวความคิดและ ข้อมูลเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates)

การสื่อสารเรียกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันคนเราที่สำคัญที่ช่วยให้คน สามารถสื่อกันทั่วถึงอย่างครอบคลุมเป็นวงกว้าง ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมอีกอย่างหนึ่งสำหรับมนุษย์เรา ตามแนวคิดของวูด (Wood, 2000) เนื่องจากการสื่อสารเป็นส่วนเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลทาง ความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน และเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของคนในสังคม ดังนั้น การสื่อสารของผู้ส่งสารกับผู้รับสารถือเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยสามารถใช้สื่อช่องทางที่ หลากหลาย เพื่อวัตถุประสงค์ในการชักจูงจิตใจคนให้เกิดการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่ง หนึ่ง หรืออาจจะหลายสิ่ง หรือการโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปอย่างที่ต้องการ (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2542) เพื่อให้เกิดการตอบรับหรือตอบสนองในสิ่งที่เป็วัตถุประสงค์ความ ต้องการบนจุดหมายเดียวกัน (โอบัส แก้วจำปา, 2547) และหากองค์กรต้องการการยอมรับจากคนใน องค์กรที่ง่ายขึ้นเมื่อจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสื่อสารที่ใช้ติดต่อระหว่างกันภายใน องค์กรจึงจำเป็นอย่างมากที่ต้องสร้างความชัดเจนระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารเพื่อให้เกิดความ เข้าใจตรงกันในจุดหมายปลายทางของวัตถุประสงค์นั้นๆ ซึ่งจะสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างสำเร็จสมบูรณ์

เมื่อองค์กรต้องการการเปลี่ยนแปลง สิ่งแรกที่องค์กรควรตระหนักถึงคือการสื่อสารว่า ทำอย่างไรที่จะสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและพร้อมที่จะเปิดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้น เพราะทักษะความสามารถในการสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการวางกรอบแนวความคิด เพื่อสร้างการเรียนรู้ในช่วงยุคสมัยศตวรรษที่ 21 จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารและการได้รับความ ร่วมมือจากผู้คนในการแก้ไขปัญหา (พิชญา ศิมี และเอี่ยมพร หลิมเจริญ, 2560) ที่จะนำไปสู่การ เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้งานของ รสวลีย์ อักษรวงศ์ (2563) พบว่าคนเราเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่ง

ใหม่นั้นมีผลสืบเนื่องมาจากการมีพฤติกรรมสื่อสารที่ดีนั่นเอง และอีกด้านหนึ่งองค์กรควรที่จะเปิดกว้างในการรับฟังพนักงานเช่นกันเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดี ในงานวิจัยงานของรูคินีย์ เกรย์ (Gray R., 2003) อ้างอิงจาก ชาดิชชาย คงเพ็ชรดิษฐ์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559) มีข้อมูลระบุว่าความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีการสื่อสารเป็นปัจจัยหลักสำคัญ เพราะการสื่อสารถูกองค์กรใช้เป็นเครื่องมือในการกระจายข่าวสาร การแจ้งคำสั่งแถลงอภิปราย การเตรียมพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการแจ้งทุกคนอย่างทั่วถึงให้ทราบถึงผลที่จะตามมาทั้งด้านบวกและด้านลบที่จะเกิดขึ้นกับคนภายในองค์กร (Spike and Lesser, 1995) ซึ่งแน่นอนว่าการสื่อสารเป็นหนึ่งในแปดขั้นตอนสู่ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี John Kotter จึงทำให้เห็นว่าการสื่อสารมีความสำคัญเพราะการสื่อสารที่เหมาะสมจะช่วยให้พนักงานกล้าแสดงออกในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นแรงเสริมในช่วงการเปลี่ยนแปลง (Peterson and Hicks, 1996) รวมถึงการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานทั้งประเด็นที่เป็นข้อดีและข้อเสียของการเปลี่ยนแปลงช่วยให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้ดีมากขึ้น (Saunders, 1999)

นอกจากสองปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นแล้วยังพบว่าการรับรู้การสนับสนุนองค์กรยังมีส่วนช่วยในการสร้างความพร้อมแก่พนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมาดังนี้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้การสนับสนุนองค์กร

(Perceived organizational support)

George and Jones (1996) กล่าวถึงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรไว้ว่าเป็นการแสดงออกถึงระดับความใส่ใจขององค์กรหรือผู้บริหารที่มีให้แก่พนักงาน รวมทั้งการรับฟังข้อคิดเห็นถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและให้ความช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหา การปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมอย่างเป็นธรรม ในขณะที่ La Mastro (2002) ให้ความหมายการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร คือ การแสดงออกของผู้บริหารองค์กรที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนและการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน ซึ่งพนักงานสามารถรับรู้ถึงการสนับสนุนองค์กรได้จากพฤติกรรมของตัวแทนในองค์กรที่ปฏิบัติต่อตนเอง

ในบริบทของการทำงาน พนักงานควรได้รับรู้ถึงความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นภายในองค์กรของตน ซึ่งสามารถช่วยให้พวกเขาทำงานได้อย่างสันติสุขและสร้างความพึงพอใจในงานที่ทำ นอกเหนือจากการสร้างให้พวกเขามีความเข้าใจที่ได้จากการสื่อสารที่ดีแล้วนั้น การรับรู้การสนับสนุนองค์กรยังเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของ

องค์กรนั้นเช่นกัน เพราะองค์กรจำเป็นต้องแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการที่ทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่า องค์กรไม่ได้มองข้ามคุณค่าและการเสียสละทุ่มเทในการทำงานของพวกเขา พร้อมทั้งให้การช่วยเหลือและสนับสนุนสิ่งที่เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การที่ องค์กรให้ความเอื้อเฟื้อ ตระเตรียมในการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์สำหรับการทำงานให้พร้อมแก่ พนักงานเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถทำงานบรรลุเป้าหมาย การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการ ทำงาน การให้โอกาสความก้าวหน้า และโอกาสในการพัฒนาตัวเอง เป็นต้น (วิวรรธณี วงศาไชย, 2558) อีกทั้งงานวิจัยของ กนกวรรณ ศรีทองสุข (2559) ยังพบว่าการที่พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุน จากองค์กรสามารถช่วยสร้างความสุขในการทำงานที่มากขึ้นแก่พนักงานภายในองค์กรอย่างเห็นได้ ชัด ซึ่งงานวิจัยของ Januwarsono S. (2015) ระบุว่าความไว้วางใจในองค์กร ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมผู้นำ ล้วนแล้วเป็นปัจจัยหลักต่อความสุขในการทำงานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย et al. (2566) กล่าวว่าพนักงานรุ่น Generation Y จะมีความสุขในการทำงานได้ นั้นเกิดจากอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลจากความไว้วางใจจากคน ในองค์กร จึงอนุมานได้ว่าเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน รับรู้ถึงการ สนับสนุนจากองค์กรอย่างเต็มที่ในทุกๆ ด้านจนเกิดความไว้วางใจองค์กร อาจจะนำไปสู่การเปิดใจ ขอมรับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้ดีมากยิ่งขึ้น

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)

นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (ศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร, 2564) ระบุว่าเกิดจากกระบวนการทางความคิดและสติปัญญาที่ทำให้ คนทำงานในองค์กรมีความเชื่อและความตั้งใจสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งทางด้านบุคคลากร และองค์กร ทั้งนี้เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ส่วนด้วยกัน คือ ความ เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กรความสามารถของบุคคลใน การเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, 2559) ดังนั้น ความพร้อมระดับบุคคลเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Individual Readiness for Change) และความพร้อม ระดับองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Organizational Readiness for Change) สามารถนำไปสู่ความมี ประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กรในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นเมื่อมองในมุมของการบริหารองค์กรและมุมมองของพนักงาน หากองค์กร สามารถส่งเสริมปัจจัยด้านต่างๆ ที่สามารถผลักดันให้ตอบใจพนักงาน จะช่วยให้เกิดการปฏิรูป องค์กรอย่างราบรื่น และการที่จะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้น ความพร้อมของคนในองค์กรจึงมี

อิทธิพลที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (บวรนันท์ ทองกล้า, อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ และ อิศระ สุวรรณบล, 2561) ดังนั้นกล่าวได้ว่าหากพนักงานมีความพร้อมจึงเป็นตัวแปรส่งผ่านที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในการบริหารองค์กร บรรยากาศการสื่อสาร และความพึงพอใจในงาน และการประเมินค่าในผลงานตนเองทำให้พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้น รวมถึงการที่พนักงานคนนั้นๆ มีความพอใจในงานในระดับสูงย่อมจะมีความพร้อมในการยอมรับเปลี่ยนแปลงที่ดีมากกว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานที่น้อยกว่า (Vakola, 2014) อีกทั้งบรรยากาศภายในองค์กร ด้านความชัดเจนในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การเน้นย้ำบ่อยครั้งถึงจุดประสงค์เป้าหมายของผู้บังคับบัญชา รวมถึงวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ ที่ทำให้เห็นว่าการสื่อสารทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ได้ถึงความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน และงานวิจัยตามแนวคิด Lean Six Sigma (2015) เกี่ยวกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ยังพบว่าบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพร้อมการพัฒนาองค์กรในเชิงบวกอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ในประเทศไทยยังมีการศึกษาเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลไม่มากนัก ตัวอย่างเช่นงานของ ปณิธิ อำนวยพานรัตน์ (2558) ซึ่งส่วนมากเป็นงานวิจัยของชาวต่างชาติที่ศึกษาด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคล เช่น Vakola (2014), Win and Chotiyaputta et al (2018) และ Claiborne et al. (2013) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยบางส่วนที่ศึกษาในบริบทองค์กรด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อาทิเช่น อภิพร ตั้งศักดิ์ตระกูล (2559) และพบว่าผู้วิจัยต่างมีความนิยมที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ ดังนี้ ความผูกพันองค์กร พฤติกรรมผู้นำ การรับรู้การเปลี่ยนแปลง บรรยากาศในองค์กร และความพึงพอใจ

ซึ่งนอกเหนือจากความพึงพอใจในงานและบรรยากาศในการสื่อสารที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดความเสมอภาคเพื่อพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังพบว่าในงานวิจัยของ Kudus T., Pekalongan N., Semarang W. et al (2021) กล่าวว่า หากการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับที่สูงมากเท่าไรจะยิ่งทำให้มีความพร้อมที่จะสามารถเผชิญหน้ากับทุกการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและความสามารถตนเองสามารถส่งผลให้พนักงานมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงมากขึ้นอย่างเป็นที่สังเกตได้อย่างเห็นชัด อีกทั้งในงานวิจัย Gundersen A. (2020) ยังชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงบวกที่สนับสนุนอีกว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงกับกลุ่มพนักงานในแง่ของความรู้สึทางด้านจิตใจและความรู้สึกปลอดภัยนั้นเกิดจากพนักงานเข้าถึงการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ทำให้เกิดความพร้อมในพัฒนาการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ดังนั้นหากผู้วิจัยจะศึกษาเพิ่มเติมในครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นปัจจัยที่อาจจะส่งผลความพร้อมของพนักงานที่จะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านที่ต่างออกไป ทั้งนี้จะเน้นกำหนด

ที่ตัวแปรในเรื่องความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร การรับรู้การสนับสนุนองค์กร ที่มีผลต่อองค์กรในด้านความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง จึงมีสมมติฐานว่า

H1: ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

H2: บรรยากาศการสื่อสารส่งผลนำไปสู่ความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

H3: การรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement)

การมีส่วนร่วมในงานเป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่สำคัญเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน โดยลักษณะของบุคคลที่มีส่วนร่วมในงานจะมีการรับรู้ถึงคุณค่าของงานตนเอง ให้ความทุ่มเท และอุทิศตน เสียสละ รวมถึงมีความภาคภูมิใจในงานและมีชีวิตเพื่องาน (สุทธาริณี วงศ์ใหญ่, 2563) ดังนั้นจึงหมายถึงการที่ใครคนใดคนหนึ่งเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ และพร้อมที่จะแสดงออกทางความคิด พัฒนา วางแผน ลงมือปฏิบัติ รวมไปถึงการให้ความร่วมมือเพื่อมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานร่วมกันในงานชิ้นนั้น พร้อมทั้งแสดงออกถึงความทุ่มเทอย่างสุดความสามารถที่จะทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ และยินดีรับผิดชอบร่วมในผลลัพธ์ของงานไม่ว่าจะออกมาดีหรือไม่ดีก็ตาม

ในปัจจุบันการทำให้คนเข้าไปมีส่วนร่วมกับการงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สร้างให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรและเข้าใจความรู้สึกทางจิตใจที่แตกต่างกันในด้านของสังคม ดังนั้นแนวทางความคิดต่อความปรารถนาที่สร้างแรงจูงใจจึงช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์มากขึ้น (Kanungo, 1982; Lawler & Hall, 1970; Lodahl & Kejner, 1965, Rabinowitz & Hal, 1981 อ้างถึงใน อรุณี เอกวงศ์ตระกูล, 2545) ซึ่งตามวิจัยของ Badawy T., Alaadin Y. and Magdy M. (2016) กล่าวว่า สิ่งที่ต้องการสามารถนำไปปรับใช้กับพนักงานในทางปฏิบัติได้คือการที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมในงานที่นับว่าเป็นสององค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งหากองค์กรหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลใช้เป็นแนวทางในการบริหารอย่างถูกต้องจะสามารถสร้างโอกาสพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเพิ่มความสำเร็จให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้นความสัมพันธ์ที่กระหว่างพนักงานกับองค์กรและศักยภาพการทำงานของพนักงานจะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในงาน ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของคนในองค์กรในบทบาทใดบทบาทหนึ่งจะทำให้พนักงานมีความพยายามอย่างเปี่ยมล้นให้แก่งานของตน รวมถึงมีความทุ่มเทที่มากขึ้นให้กับการทำงานในองค์กร (Rich, 2006) Goffman (1961) ซึ่งลักษณะเนื่องงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสปรับตำแหน่งและเงินเดือน

ตามลำดับ ถือเป็นองค์ประกอบที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดแก่พนักงานทั้งสิ้น และการได้รับการดูแลอย่างทั่วถึงในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน รวมถึงการได้รับทราบถึงข้อมูล การได้รับความเป็นธรรม และเข้าถึงความเกี่ยวข้องกับงานตามลำดับ ล้วนทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรได้ดีเช่นกัน (Pingmuang et al, 2017)

นอกจากนี้การมีส่วนร่วมในงานจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องมีการสื่อสารเข้ามาเป็นตัวช่วยที่จะสร้างให้ทุกคนเกิดความเข้าใจและสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการทำงานให้แก่องค์กร ซึ่งการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานร่วมอยู่ด้วยนั้นถือว่าเป็นอีกส่วนหนึ่งที่กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานที่มากขึ้น แต่ทั้งนี้และทั้งนั้น Thong-in Y. (2012) พบว่าพนักงานมีมุมมองความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องของบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กร และเห็นต่างในด้านการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันเนื่องมาจากช่วงอายุแตกต่างกัน รวมไปถึงระดับวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันก็สร้างความเห็นต่างที่เกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรเช่นกัน อีกทั้งพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรที่ไม่เท่ากันก็ต่างให้ความคิดเห็นในแง่ของบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรที่แตกต่างกันออกไป และยังมีการวิจัยที่ให้ข้อมูลทางสถิติสนับสนุนอีกว่าบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งพิสูจน์ได้ว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้นำองค์กรในการพัฒนาพนักงานให้เกิดการมีส่วนร่วมและเป็นการรักษาองค์กรอย่างประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจความแตกต่างของคนทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถข้อมูลเหล่านั้นมาเป็นตัวช่วยในการออกแบบการสื่อสารหรือพัฒนารูปแบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดให้เกิดแก่กลุ่มคนเป้าหมายได้มากที่สุด (Roberts J., 2013)

ทั้งสองปัจจัยที่กล่าวมานั้นยังคงมีเรื่องการรับรู้การสนับสนุนองค์กรที่สามารถเข้ามามีบทบาทช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมในงานดีมากขึ้น ซึ่งความพยายามของพนักงานในการทำงาน การที่พวกเขาทุ่มเทให้แก่องค์กรเพื่อให้องค์กรไปถึงเป้าหมายนั้น ย่อมมีความคาดหวังที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์กรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Jackson et al. (2006) ที่พบว่าความสุขในการทำงานของพนักงานมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงาน และการที่พนักงานรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรยังทำให้พนักงานเกิดความยึดมั่น รวมถึงสร้างความผูกพันในงานให้มีระดับเพิ่มสูงขึ้น และยังพบว่าพนักงานจะทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการแสดงออกถึงการตอบแทนเมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนจากองค์กร (Chiang & Hsieh, 2012) นอกจากนี้งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา มีผลสรุปที่พบว่าทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น เมื่อพนักงานรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร เช่นพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงาน (Inoue et al., 2013) และมงคล เอกพันธ์ (2562) ยังพบว่า

พนักงานมีความยึดมั่นต่อความผูกพันในงานเกิดจากอิทธิพลการที่พนักงานรับรู้การสนับสนุนองค์กรด้วยเช่นกัน ซึ่งการรับรู้ในสิ่งนี้เองที่สามารถสร้างให้เกิดความสุขขึ้นได้ในการทำงานของพนักงานมากขึ้น (กนกวรรณ ศรีทองสุข, 2559) ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความต้องการที่จะศึกษาถึงการมีส่วนร่วมในงานที่จะสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมาก่อนหน้านี้เพื่อใช้เป็นตัวกำหนดสมมติฐานความสัมพันธ์ครั้งนี้

H4: ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน

H5: บรรยากาศการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในงาน

H6: การรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน

2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance)

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมการขัดขืนหรือการไม่ยอมรับ เกิดการต่อต้านกับสิ่งที่เกิดขึ้นกับระบบที่ไม่เหมือนเดิมครั้งเมื่อองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (ณัฐกานต์ เขจรนันท์, 2545) ซึ่งในยุคของโลก VUCA ที่เข้าสู่ยุค BANI องค์กรย่อมได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ส่งผลต่อวิถีการดำเนินงานปัจจุบันอย่างเลี่ยงไม่ได้แน่นอน ทำให้องค์กรต่างรีบเร่งในการพัฒนาเพื่อให้ธุรกิจยังเดินต่อไปข้างหน้าอย่างไม่ติดขัด ซึ่งหากคนเรามีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีและคิดในแง่บวก แต่กลับกันคนส่วนใหญ่จะมองไปในทิศทางตรงกันข้าม เพราะเกิดจากความกลัวและเรื่องผลประโยชน์ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้คนมีปฏิกิริยาต่อต้านและไม่เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งนี้เหตุผลและท่าทีการแสดงออกถึงการต่อต้านที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงอาจมีความแตกต่างกันไป อาจเป็นเพราะความไม่ชัดเจนของข้อมูล การที่ไม่สามารถชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลง ความรวดเร็วเปลี่ยนแปลงเกินไป เช่น วันนี้เปลี่ยนพรุ่งนี้ก็อาจเปลี่ยนอีก (อัศวิน จักษุสุวรรณ, 2547) และอีกเหตุผลของการที่พนักงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจเป็นเพราะองค์กรเลือกใช้รูปแบบวิธีการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม เนื่องจากยังไม่มีเตรียมความพร้อมให้แก่คนภายในองค์กร หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงอาจจะกระทบผลต่อค่าตอบแทน (สุกิสรา จิรพัทธ์พงศกร, 2564) ซึ่งเมื่อองค์กรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรยิ่งจำเป็นต้องหาแนวทางเพื่อส่งเสริมความพร้อมที่จะทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ทั้งนี้มีนักวิจัยที่ศึกษาการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้ให้แนวทางไว้ว่าการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานคือสิ่งสำคัญที่จะสามารถช่วยลดการเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ (Balami S., 2022) ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องหาวิธีการ ทั้งนี้โดยการเตรียมข้อมูลให้พร้อมเพื่อ

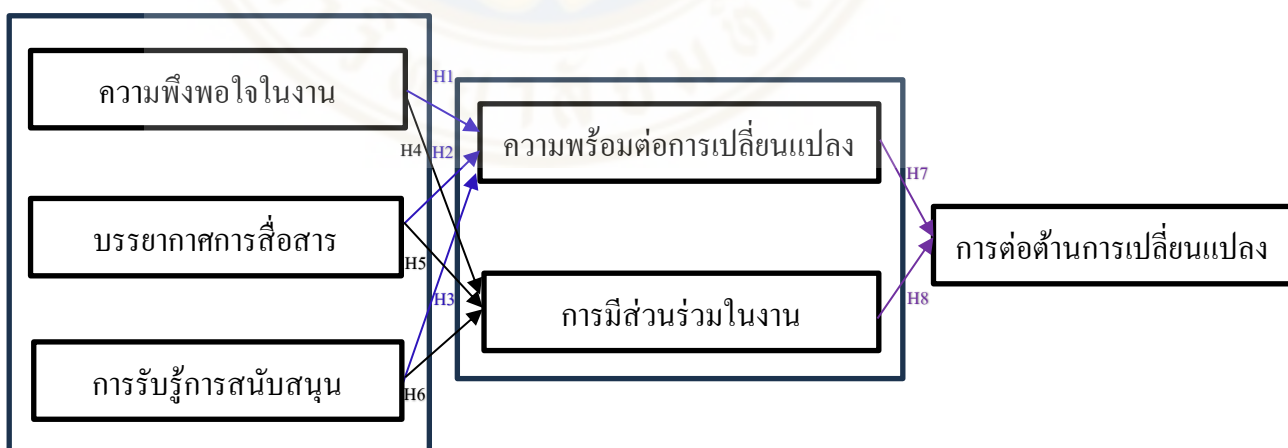
แก้ปัญหาการสื่อสาร การให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในงาน ซึ่งเป็นอีกหนทางที่จะช่วยให้องค์กรรับมือกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (วิลาวัดย์ อันมาก, 2556) และนำไปสู่การช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดีมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้งานวิจัย สุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร (2564) ที่ศึกษาองค์กรรัฐวิสาหกิจในธุรกิจสาธารณูปโภคแห่งหนึ่งถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียล ซึ่งได้ข้อสรุปในงานวิจัยว่าบรรยากาศแวดล้อมขององค์กรที่ส่งเสริมการทำงานให้แก่พนักงานสามารถสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี รวมถึงงานวิจัยในอดีต ทำให้ผู้วิจัยมีแนวคิดศึกษาหัวข้อปัจจัยที่จะส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับของพนักงานเพื่อลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ครอบคลุมมากขึ้น โดยการประยุกต์กำหนดตัวแปรจากงานวิจัยที่ผ่านมา โดยจะศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่จะนำไปสู่การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรในการลดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการวางแผนดำเนินการ วางกลยุทธ์พัฒนาบริหารองค์กรในการพัฒนาความพร้อมที่จะรับมือกับเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงานต่อไปได้อย่างสำเร็จ จึงนำมาสู่ข้อสมมติฐาน ดังนี้

H7: ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

H8: การมีส่วนร่วมในงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

กรอบการศึกษาวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 การออกแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพร้อมของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของคนกลุ่มวัยทำงาน Generation Y (Millennials) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านช่องทางบน Google Platform ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์และกลุ่มตัวอย่างที่อำนวยความสะดวก ช่วยการประหยัดค่าใช้จ่ายในการกระจายแบบสอบถาม รวมไปถึงเงื่อนไขเรื่องระยะเวลาที่ช่วยกระชับรวดเร็ว (Schonlau, 2002) อีกทั้งผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่ม Millennials ในองค์กร ที่มีการดำเนินการวิจัยโดยการใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (ศุภิสรา จิรพัทธ์พงศกร, 2564) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นถึงความเหมาะสมกับการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ด้วยเช่นกัน โดยผลจากการศึกษาที่ได้รับจะถูกนำมาประมวลผลและวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ผ่านการใช้โปรแกรมทางสถิติ (SPSS) ในการแปลผลข้อมูลต่อไป ทั้งนี้กระบวนการวิจัยมีลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย
3. กระบวนการวิจัย
4. เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล
5. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงที่กระทบต่อคนในสังคมทั่วโลกที่ประกอบไปด้วยกลุ่มคนในช่วงวัยอายุที่แตกต่างกัน อีกทั้งประกอบกับประสบการณ์และช่วงเวลาในการใช้ชีวิตที่ผ่านมาสร้างการบ่มเพาะความแตกต่างภายใต้ความคิด ทัศนคติ รวมถึงการแสดงออกถึงวิธีในการรับมือกับการเหตุการณ์ที่เปลี่ยนไปเช่นเดียวกัน ในการศึกษาของกลุ่มประชากร Generation Y

นี้ถือได้ว่าเป็น Global Trend ที่น่าจับตาและทั่วโลกกำลังให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นช่วงอายุที่เข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างเต็มรูปแบบ รวมถึงเป็นกลุ่มที่ครองกำลังการใช้จ่ายใหญ่ที่สุด และนับเป็นผู้นำทางการเงินที่มีกำลังซื้อด้านอุปโภค บริโภคของโลกก็ว่าได้ นอกจากนี้ยังเป็นกลุ่มประชากรช่วงวัยทำงานที่มีสัดส่วนจำนวนสูงที่สุดในโลก และประเทศไทยเองก็เป็นอีกหนึ่งประเทศเช่นเดียวกับประเทศที่กำลังพัฒนาอื่นๆ จึงไม่ควรพลาดที่จะติดตามความเคลื่อนไหวและพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ (N.A., 2019) ดังนั้นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้คนกลุ่ม Generation Y (Millennials) มีบทบาทและอิทธิพลสำคัญที่เข้ามาเป็นตัวช่วยเสริมแรงกำลังในการพัฒนาประเทศและขับเคลื่อนธุรกิจให้แก่หลายองค์กรในปัจจุบัน จึงทำให้ผู้เกี่ยวข้องทางด้านเศรษฐกิจและสังคมกำลังมุ่งให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้กลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่อยู่ท่ามกลางยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เทคโนโลยีเกิดความก้าวหน้าไปควบคู่ไปพร้อมกับอินเทอร์เน็ต จึงทำให้คนในกลุ่มนี้มีทักษะความสามารถที่จะทำอะไรได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน มีความเป็นตัวของตัวเองที่ชัดเจน ไม่ชอบอยู่ในขีดจำกัด ไม่ชอบเงื่อนไข แต่ในเรื่องของการทำงานนั้น คนกลุ่มนี้กลับชอบความชัดเจนในการทำงานว่าผลลัพธ์มีคุณค่าต่อตนเองและองค์กรอย่างไร (N.A., 2015) เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นและยังถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่เปิดรับกับสิ่งใหม่ๆ รอบตัวได้ดี ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยใช้กลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่ทำงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลในการคาดการณ์ประชากรเพื่อทำการศึกษาและเพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสม ทางผู้วิจัยจึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยการใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) และเมื่อนำหลักการของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) มาคิดตามเพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างและกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ 0.05 หรือร้อยละ ซึ่งเป็นไปตามดังสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n คือ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง N คือ ขนาดประชากร

e คือความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างกำหนดที่ 0.05

ผู้วิจัยนำข้อมูลแทนค่าในสูตรได้ผลดังนี้ $n = 399.97 \approx 400$ ตัวอย่าง

แต่อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ Hatcher, 1994 ยังมีการแนะนำวิธีในการหา Sample Size โดยการคำนวณจาก (Number of indicators + number of latent variables) x 5 ดังนั้นในงานวิจัยฉบับนี้จึงได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับได้อยู่ที่ $(45 + 5) \times 5 = 250$ ตัวอย่าง

3.3 การพัฒนาเครื่องมือเพื่อใช้สำหรับการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านช่องทาง Google Form ที่ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษางานวิจัย โดยแบบสอบถามดังกล่าวเป็นการใช้คำถามปลายปิด (Closed – Ended Questions) ที่แบ่งโครงสร้างแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 คำถามสำหรับใช้คัดกรอง เพื่อใช้ในการคัดเลือกให้ได้กลุ่มประชากรตามที่กำหนด คือกลุ่มพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation Y (Millennials) หรือเกิด ปี พ.ศ. 2523-2543 ที่อายุอยู่ในช่วงตั้งแต่ 23 – 43 ปี (ปี พ.ศ. 2566) ที่ทำงานอยู่ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานที่อยู่ในช่วง Generation Y (Millennials) โดยทางผู้วิจัยได้เจาะจงสัดส่วนประมาณค่ามาตรวัดที่ 5 ระดับ ประกอบไปด้วย ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยทั้งนี้มีการแบ่งออกทั้งหมดเป็น 6 ปัจจัย อันได้แก่ ปัจจัยด้านความพึงพอใจในงาน ปัจจัยด้านบรรยากาศในการสื่อสาร ปัจจัยด้านการรับรู้การสนับสนุนองค์กร ปัจจัยด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในงาน และปัจจัยด้านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยที่แต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือกเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ด้วยข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิดตามแบบ Likert scale ซึ่งเป็นระดับการวัดข้อเท็จจริงแบบอัตรากาชัน (Interval Scale) และได้เจาะจงขอบเขตของการใช้คะแนน ดังนี้

ที่ระดับ 5 คะแนน ให้ความหมายว่าความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ที่ระดับ 4 คะแนน ให้ความหมายว่าความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ที่ระดับ 3 คะแนน ให้ความหมายว่าความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับด้วยปานกลาง

ที่ระดับ 2 คะแนน ให้ความหมายว่าความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับด้วยน้อย

ที่ระดับ 1 คะแนน ให้ความหมายว่าความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยน้อย

ที่สุด

สำหรับมาตรวัดเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยได้ปรับจากคำถามของ Humphreys J. (2012) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับตามรูปแบบของ Likert scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 5 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดเรื่องบรรยากาศในการสื่อสาร ผู้วิจัยได้ปรับจากคำถามของ จารุวัฒน์ สัตยานุรักษ์ (2556) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับตามรูปแบบของ Likert scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 7 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดเรื่องการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ผู้วิจัยได้ปรับจากคำถามของ สุวิสา พลายแก้ว (2560) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับตามรูปแบบของ Likert scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 8 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ปรับจากคำถามของ อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับตามรูปแบบของ Likert scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 11 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดเรื่องการมีส่วนร่วมในงาน ผู้วิจัยได้ปรับจากคำถามของ จันทนิภา ไตรลักษณ์ (2562) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับตามรูปแบบของ Likert scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 10 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

สำหรับมาตรวัดเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ปรับจากคำถามของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2550) ซึ่งมีการใช้ระดับการวัดข้อมูล 5 ระดับตามรูปแบบของ Likert scales ประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 ข้อ ดังแสดงในภาคผนวก ก

วิธีการแปลผลข้อมูลของแบบสอบถามส่วนนี้ ผู้วิจัยทำการกำหนดค่าของอันตรภาคชั้น สำหรับใช้ในการแปลผลข้อมูลโดยคำนวณค่าอันตรภาคชั้นเพื่อนำมากำหนดช่วงชั้นด้วยการใช้สูตรคำนวณ

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยทางผู้วิจัยได้สอบถามจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุ รูปแบบองค์กร ระยะเวลาการทำงาน และระดับเงินเดือนปัจจุบัน ซึ่งข้อคำถามจะเป็นแบบปลายปิด (Close-ended response question) มีตัวเลือกหลายตัวเลือก ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกตอบเพียง 1 คำตอบเท่านั้น (Multiple choices) โดยแต่ละข้อจะเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทต่างๆ ดังนี้

- เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)
- อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)
- ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)
- รูปแบบองค์กรปัจจุบัน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)
- ระยะเวลาการทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Ordinal scale)
- ระดับเงินเดือน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทสเกลลำดับ (Ordinal scale)

ผู้วิจัยได้แสดงแบบสอบถามเอาไว้ที่ภาคผนวกของงานวิจัยฉบับนี้

3.4 กระบวนการวิจัย

ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัยโดยสร้างแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านช่องทาง Google Form ซึ่งเป็นหนึ่งในเว็บไซต์ที่เหมาะสมสำหรับการสร้างแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตและแบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้กระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จากการโพสต์ผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) ของผู้วิจัย รวมทั้งทำการกระจายแบบสอบถามดังกล่าวผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line Application) ในกลุ่มที่สามารถเป็นส่วนร่วมในการทำแบบสอบถาม ทั้งนี้ไลน์ (Line) ถือได้ว่าเป็นช่องทางการสื่อสารหลักของคนไทยในปัจจุบัน รวมทั้งที่ผู้วิจัยทำการส่งออกเอง เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ตรงตามกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาจำนวนทั้งหมด 400 ชุด โดยผู้วิจัยจะใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 15 สิงหาคม 2566 จนถึงวันที่ 15 กันยายน 2566 รวมเป็นระยะเวลา ประมาณ 1 เดือน ทั้งนี้มีการกำหนดแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเองข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามจะได้รับการเก็บข้อมูลไว้เป็นความลับ นอกจากนี้ในการกำหนดคำถามในแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการอ้างอิงจากงานวิจัยก่อนหน้าและนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมเพื่อการสร้างแบบสอบถาม

3.5 เครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำคำถามที่เกี่ยวข้องมาจากงานวิจัยก่อนหน้า เพื่อเหตุผลของความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือของเนื้อหาชุดคำถามที่มีความเหมาะสมกับงานวิจัย โดยมีการนำเสนอแบบสอบถามดังกล่าวต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาการวิจัยนี้ได้จริง (Pre-Test) โดยกำหนดจำนวนแบบสอบถามที่นำไปเป็นตัวอย่างเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาทั้งหมด 10 ชุด และขอให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามดังกล่าว เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในแบบสอบถามถึงความสอดคล้องตามความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้

3.5.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำข้อมูลปัจจัยมาตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละตัวแปรในแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 หากหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มากกว่า 0.7 ขึ้นไปถือว่าค่าความเชื่อมั่นผ่านเกณฑ์และเป็นที่ยอมรับได้ (Chaudhary and Chanda, 2015) แสดงผลดังนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในแต่ละตัวแปร

ตัวแปร	จำนวน ตัวชี้วัด	ค่าความเชื่อมั่น สัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)
มาตรวัดเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)	5	.810
มาตรวัดเรื่องบรรยากาศในการสื่อสาร (Communication Climates)	7	.885
มาตรวัดเรื่องการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived Organizational Support)	8	.865
มาตรวัดเรื่องความพร้อมในการการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)	11	.911
มาตรวัดเรื่องการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement)	10	.906
มาตรวัดเรื่องการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance)	3	.725

3.6 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้จำนวนการตอบแบบสอบถามครบถ้วนตามขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา ทางผู้วิจัยได้ทำการนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) เพื่อหาข้อสรุปตามวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์และแสดงผลสำหรับข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ พฤติกรรม และประสบการณ์ในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ทางแอปพลิเคชัน Facebook, Instagram และ Line โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ของแต่ละตัวแปรที่ทำการศึกษา และกำหนดการวัดระดับความเชื่อมั่นที่ ร้อยละ 95 หรือกล่าวอีกนัยคือระดับนัยทางสถิติ (Significant Level) เท่ากับ 0.05



บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตและแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จากการโพสต์ผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) ของผู้วิจัย รวมทั้งทำการกระจายแบบสอบถามดังกล่าวผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line Application) ในกลุ่มที่สามารถเป็นส่วนร่วมในการทำแบบสอบถาม ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 292 ชุด และผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการศึกษา จำนวน 257 ชุด คิดเป็นร้อยละ 88 โดยผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์และหาข้อสรุปทางสถิติได้ดังนี้

4.1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลสถิติพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและผ่านการคัดกรองตามกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 257 ชุด เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.4) ที่มีอายุระหว่าง 30-36 ปี (ร้อยละ 44.0) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 69.3) ทั้งนี้ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กรอยู่ระหว่าง 1 ปี แต่ไม่น้อยกว่า 3 ปี (ร้อยละ 28.0) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 55,000 บาท (ร้อยละ 34.2) เป็นจำนวนมากที่สุด ดังที่จะแสดงให้เห็นในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะ		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	71	27.6
	หญิง	186	72.4
2. อายุ	23 – 29 ปี	70	27.2
	30 – 36 ปี	113	44.0

	37 – 43 ปี	74	28.8
3. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	13	5.1
	ระดับปริญญาตรี	178	69.3
	สูงกว่าระดับปริญญาตรี	66	25.7
4. อายุงานของท่านในองค์กร	ต่ำกว่า 1 ปี	44	16.0
	1 – น้อยกว่า 3 ปี	72	28.0
	3 – น้อยกว่า 5 ปี	36	14.0
	5 – น้อยกว่า 8 ปี	54	21.0
	8 ปีขึ้นไป	54	21.0
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ต่ำกว่า 25,000 บาท	45	17.5
	25,001 – 35,000 บาท	57	22.2
	35,001 – 45,000 บาท	39	15.2
	45,001 – 55,000 บาท	28	10.9
	55,001 บาท ขึ้นไป	88	34.2

4.2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ

4.2.1 การทดสอบสมมติฐานด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates: CM) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support: PS) มีผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

จากสมมติฐานที่ 1 – 3 พบว่า ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ $p = 0.000$ ($F_{3,253} = 164.427$) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.2 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ด้านพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates: CM) และ การรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support: PS) ที่สามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการยอมรับการ

เปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ได้เท่ากับ ร้อยละ 66.1 (R Square = 0.661) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82.481	3	27.494	164.427	.000 ^a
	Residual	42.304	253	.167		
	Total	124.784	256			

a. Predictors: (Constant), PS, JS, CM

b. Dependent Variable: CR

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร ความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.661	.657	.40891

a. Predictors: (Constant), PS, JS, CM

เมื่อนำผลมาวิเคราะห์ในรายละเอียดเชิงลึกของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support) พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่ระดับนัยสำคัญ $p = 0.000$, $p = 0.000$ และ $p = 0.000$ ตามลำดับ ซึ่งทำให้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1-3 หรือ H1 ถึง H3 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.231, 0.354 และ 0.327 ตามลำดับ ดังที่แสดงผลในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates: CM) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support: PS) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.639	.153		4.183	.000
JS	.231	.050	.231	4.657	.000
CM	.301	.050	.354	6.008	.000
PS	.298	.054	.327	5.497	.000

4.2.2 การทดสอบสมมติฐานด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates: CM) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support: PS) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

จากสมมติฐานที่ 4 – 6 พบว่าความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ $p = 0.000$ ($F_{3,253} = 70.955$) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.5 โดยตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) ด้านบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates: CM) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support: PS) ที่สามารถอธิบายความผันแปรของการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ได้เท่ากับ ร้อยละ 45.7 (R Square = 0.457) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยด้านความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	55.740	3	18.580	70.955	.000 ^a
	Residual	66.250	253	.262		
	Total	121.990	256			

a. Predictors: (Constant), PS, JS, CM

b. Dependent Variable: JE

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปร การมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.676 ^a	.457	.450	.51172

a. Predictors: (Constant), PS, JS, CM

เมื่อทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระทั้ง 3 อันได้แก่ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support) พบว่ามีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่ระดับนัยสำคัญ $p = 0.000$, $p = 0.020$ และ $p = 0.008$ ตามลำดับ ซึ่งทำให้สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 – 6 (H4 – H6) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.386, 0.175 และ 0.201 ตามลำดับ ดังที่แสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates: CM) และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support: PS) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.196	.191		6.252	.000
JS	.382	.062	.386	6.153	.000
CM	.147	.063	.175	2.338	.020
PS	.181	.068	.201	2.672	.008

a. Dependent Variable: JE

4.2.3 การทดสอบสมมติฐานด้านความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) และการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance: CT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

จากสมมติฐานที่ 7 – 8 พบว่า ตัวแปรอิสระ ทั้ง 2 ตัวแปร ได้แก่ ความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) และการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) มีความสัมพันธ์ที่จะส่งผลต่อการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance: CT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) โดยจากผลการวิเคราะห์ความถดถอย ANOVA Test แสดงให้เห็นระดับนัยสำคัญ $p = 0.016$ ($F_{2,254} = 4.234$) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.8 ซึ่งสามารถอธิบายความผันแปรของความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) และการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ของพนักงาน Generation Y (Millennials) ได้เท่ากับ ร้อยละ 3.2 ($R \text{ Square} = 0.032$) ดังที่แสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.8 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) และการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance: CT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.608	2	3.804	4.234	.016 ^a
	Residual	228.172	254	.898		
	Total	235.780	256			

a. Predictors: (Constant), JE, CR

b. Dependent Variable: CT

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความผันแปรการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance: CT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

Model Summary

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
dimension0 1		.180 ^a	.032	.025	.94779

a. Predictors: (Constant), JE, CR

เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดของตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัว พบว่า ความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) มีความสัมพันธ์กับการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ที่ระดับนัยสำคัญ $p = 0.011$ ซึ่งทำให้ผลวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ 7 (H7) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ 0.220 แต่ในขณะเดียวกันปฏิเสธสมมติฐานที่ 8 (H8) เมื่อพบว่าการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) ไม่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance) เนื่องจากระดับนัยสำคัญเกิน 0.05 นั่นคือ $p = 0.431$ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (Beta) เท่ากับ -.068 ดังที่แสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความถดถอยแบบปกติ (Coefficients) ด้านความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness: CR) การมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement: JE) มีผลต่อการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance: CT) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.871	.358		5.224	.000
CR	.303	.118	.220	2.557	.011
JE	-.094	.120	-.068	-.788	.431

a. Dependent Variable: CT

4.3 สรุปสมมติฐานการวิจัย

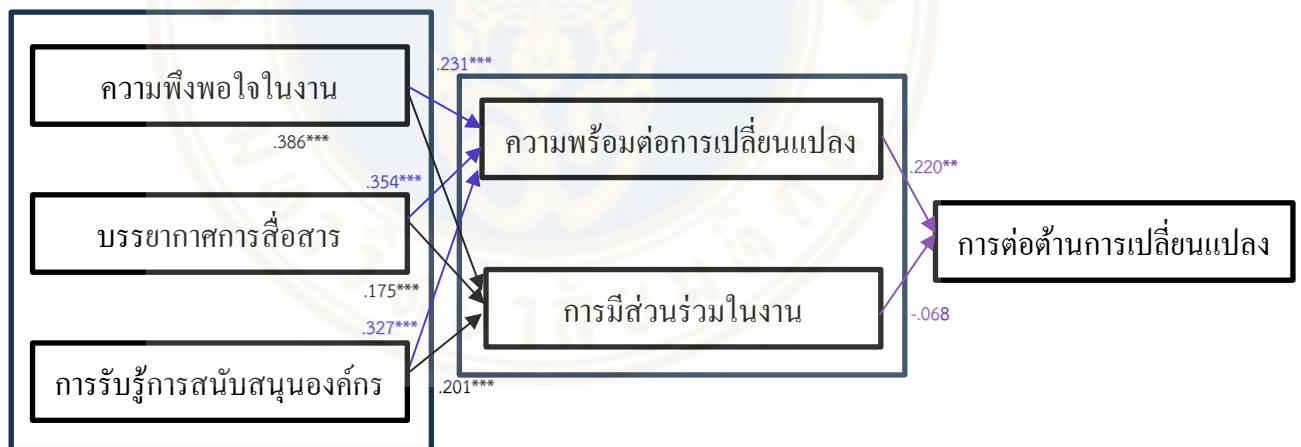
จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) สามารถสรุปสมมติฐานงานวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 4.11 สรุปผลวิเคราะห์ความพร้อมของพนักงานในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของคนกลุ่มวัยทำงาน Generation Y (Millennials) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สมมติฐานงานวิจัย		ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 (H1)	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 2 (H2)	บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates) เพื่อสัมพันธภาพส่งผลนำไปสู่ความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 3 (H3)	การรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support) มีผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)	สนับสนุน

สมมติฐานที่ 4 (H4)	ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 5 (H5)	บรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates) นำไปสู่การมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 6 (H6)	การรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support) มีผลต่อการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 7 (H7)	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) นำไปสู่การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance)	สนับสนุน
สมมติฐานที่ 8 (H8)	การมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Change Resistance)	ไม่สนับสนุน

สรุปกรอบแนวคิดงานวิจัย



***p = 0.000, **p ≤ 0.01, *p ≤ 0.05

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากผลการวิเคราะห์ทางสถิติ งานวิจัยนี้ได้เพิ่มเติมให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่สามารถเป็นตัวแปรที่คาดการณ์ว่าจะส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรทางด้านความพึงพอใจในงาน ด้านบรรยากาศการสื่อสาร ด้านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร เพื่อสร้างความพร้อมให้พนักงานใน กลุ่ม Generation Y (Millennials) ในกลุ่มธุรกิจภาคเอกชน และเพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้เกิดแก่พนักงานกลุ่มนี้ในการมีส่วนร่วมในงานจนนำไปสู่การลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการทดสอบสมมติฐานและวิเคราะห์ข้อมูลผลวิจัยการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีพฤติกรรมแสดงออกอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว กล่าวคือ บ่งบอกความเป็นตัวเองอย่างชัดเจน เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาอยู่ในระดับที่สูงขึ้น ชอบการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและสามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่สำคัญ ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ดังนั้นหากพนักงานมีอิสระในการทำงานตามวิถีแบบฉบับของตัวเองที่ทำให้งานมีความหลากหลายท้าทาย สามารถใช้ความสามารถของตนเองเต็มที่ รวมถึงการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นจากผลงานที่ดีของตนเอง จะส่งผลให้พนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพิมพ์ ชูปาน (2561) ซึ่งพบว่า พยาบาลสาขาวิชาชีพ Generation Y (Millennials) มีความสามารถในการปรับตัวได้ดีกับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และต้องการที่จะเรียนรู้ไปกับสิ่งที่ตนเองให้ความสนใจ พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลอื่น รวมทั้งเปิดกว้างที่จะยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างสมเหตุสมผล เช่นเดียวกับ Balami, 2022 ที่พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ที่ทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนี้งานวิจัยฉบับนี้ยังพบว่าบรรยากาศการสื่อสาร (Communication Climates) ยังเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดที่ส่งผลต่อพนักงานเกิดความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจากการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่ช่วยทำให้พนักงานสามารถรับรู้ถึงผลดีหรือผลเสียที่ตามมาจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร เป็นสร้างการตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น ดังนั้นการให้พนักงานรับรู้อย่างเท่าเทียมถึงเป้าหมายองค์กรและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงออกความคิดเห็นเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในการดำเนินงานย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานนี้แสดงให้เห็นถึงผลที่สัมพันธ์อย่างชัดเจน โดยนรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2542) พบว่าความเข้าใจที่ตรงกันและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารของทั้งสองฝ่ายระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยการใช้สื่อช่องทางที่แตกต่างหลากหลาย เพื่อมุ่งหมายให้เกิดผลในการรับรู้หรือเปลี่ยนทัศนคติหรือให้เปลี่ยนพฤติกรรมอย่างที่ต้องการซึ่งกันและกัน ซึ่งคล้ายกับ รสวลีย์ อักษรวงค์ (2563) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมสื่อสารที่ดีก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั่นเอง และในทางกลับกัน การสร้างบรรยากาศการสื่อสารที่ดี องค์กรควรที่จะเปิดโอกาสรับฟังเช่นกัน และการวิจัยงานของ รูดนีย์ เกรย์ (Gray, 2003) อ้างอิงจาก ซาติชาย คงเพ็ชรศิษย์ และ ชีระวัฒน์ จันทิก (2559) อีกทั้งยังมีข้อมูลระบุว่า การสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพราะใช้ เป็นเครื่องมือสำหรับการแจ้งข่าวสาร การแจ้งคำแถลง การเตรียมพร้อมคนสำหรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบที่กำลังจะเกิดขึ้น (Spike and Lesser, 1995)

ต่อมาในลำดับถัดไป จากข้อสมมติฐานพบว่า การรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived organizational support) มีความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน การที่องค์กรให้ความสนใจและส่งเสริมความเป็นอยู่ภายในองค์กรที่ดีแก่พนักงาน ไม่มองข้ามต่อสิ่งต่างๆ ทั้งในข้อเรียกร้อง การให้คำชื่นชมในความตั้งใจทำงานของคนภายในองค์กร หรือรวมไปถึง การแสดงออกขององค์กรถึงความห่วงใยหรือความพึงพอใจในงานของพนักงาน สามารถทำให้พนักงานมีความพร้อมมากยิ่งขึ้น Hermanto et al. (2022) พบว่าระหว่างตัวแปรสองตัวจากการศึกษา สถานะที่รับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสัมพันธ์ทางทฤษฎี ซึ่งการรับรู้ความสามารถในตนเองมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความพร้อมของพนักงานในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากการรับรู้ถึงการสนับสนุนขององค์กร การรับรู้ความสามารถในตนเอง และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พนักงานรู้สึกได้นั่นเอง ดังนั้นอิทธิพลของการแลกเปลี่ยน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำในฐานะองค์กรกับผู้ตามในฐานะพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในกลุ่ม Generation Y

(Millennials) ดังนั้นเมื่อความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร มีความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้เข้าใจถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงต่อเมื่อได้มีการสื่อสารมากขึ้นภายในองค์กร ทำให้พนักงานมีมุมมองในการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น อีกทั้งการส่งเสริมและให้การสนับสนุนจากองค์กรยังช่วยให้พนักงานมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลในแต่ละครั้ง

นอกจากนี้ยังพบว่าเมื่อพนักงานมีความพร้อมทั้ง 3 องค์ประกอบข้างต้น จะมีอิทธิพลเชิงบวกที่สัมพันธ์ต่อการช่วยส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) เพราะเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมและได้รับโอกาสในการแสดงออกทางความคิดเห็นและการตัดสินใจภายในองค์กร ทั้งการเข้าร่วมการประชุม การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ก็จะทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะเสนอแนะ หรืออธิบายขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นที่เป็นประโยชน์และนำไปปรับใช้ในการทำงานได้จริงให้แก่ผู้ร่วมงานหรือองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ช่วยพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้และทักษะความสามารถของพนักงานที่มากขึ้นรวมถึงองค์ความรู้ในการทำงานที่นำไปสู่การยกระดับทรัพยากรบุคคลให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลขั้นพื้นฐานที่สำคัญภายในองค์กรเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน โดยคนที่มีส่วนร่วมในงานจะให้คุณค่าแก่งานอย่างมาก ให้ความทุ่มเทและเสียสละ รวมถึงมีความภาคภูมิใจในงานและมีชีวิตเพื่อการ ทำงาน (สุทธริณี วงศ์ใหญ่, 2563) เมื่อการมีส่วนร่วมในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กร เกิดความพึงพอใจในงาน ซึ่งความพึงพอใจในงานอันประกอบไปด้วย ลักษณะเนื้องาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสปรับตำแหน่งและเงินเดือนตามลำดับ ถือเป็นองค์ประกอบที่สร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานทั้งสิ้น และการได้รับการดูแลถึงความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การได้รับทราบถึงข้อมูล การได้รับความเป็นธรรม และเข้าถึงความเกี่ยวข้องกับงานตามลำดับล้วนทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรได้ดีเช่นกัน (Pingmuang et al, 2017) และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harris et al. (2018) ที่ผลสรุปบ่งชี้ถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความสัมพันธ์กันทางสถิติที่สร้างความผูกพันในการทำงานในระดับที่สูงอันนำไปสู่ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้นไปพร้อมกัน

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยนี้ให้ข้อมูลสนับสนุนการมีอยู่ของความสัมพัทธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารและความผูกพันของพนักงาน ที่พิสูจน์ได้ว่าเป็นข้อมูลอันเป็นประโยชน์สำหรับระดับผู้นำองค์กรในการพัฒนาพนักงานที่มีส่วนร่วมและการรักษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องที่องค์กรควรทำความเข้าใจในความต่างเพื่อออกแบบแนวทางการ

สื่อสารหรือพัฒนารูปแบบการสื่อสารให้เหมาะสมเพื่อเกิดประสิทธิผลมากที่สุดแก่กลุ่มเป้าหมาย (Roberts, 2013) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wen et al. (2019) ที่ผลการวิจัยระบุว่าระดับความพึงพอใจในงานและการมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมองค์กรและการจัดการองค์กรแล้ว ความพึงพอใจที่มีต่อลักษณะการทำงานถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงาน เพื่อเสริมสร้างการจัดการทรัพยากรบุคคล องค์กรควรพัฒนาระบบการเลื่อนตำแหน่งและระบบเงินเดือนของกระบวนการพิจารณา อีกทั้งในงานวิจัย มงคล เอกพันธ์ (2562) พบว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้พบว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) และการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) แสดงให้เห็นว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Change Readiness) มีความสัมพันธ์กับการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance) ของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ในเชิงบวก ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความพึงพอใจในงาน ได้รับการถ่ายทอดสื่อสารที่ดีถึงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรจากทุกด้านเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่กลับเป็นการเพิ่มแรงกระตุ้นทำให้พนักงานมีอารมณ์ความรู้สึกไม่อยากเปลี่ยนแปลง โดยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มแรงต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance) ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าการต่อต้านเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากรากฐานพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะนิสัยภายในส่วนลึกของบุคคลนั้นที่แสดงออกผ่านทางทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า ความพร้อมที่เกิดจากทางองค์กรจัดเตรียมให้แก่พนักงาน ไม่อาจเปลี่ยนแปลงรากฐานภายในบุคคลที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และเพราะการจัดการขององค์กรทำให้เกิดความพร้อม เป็นการส่งสัญญาณให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้พนักงานที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยิ่งสร้างความรู้สึกถึงการต่อต้านภายในมากยิ่งขึ้น

อีกทั้งในการวิจัยครั้งนี้ยังไม่พบความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) และการต่อต้านเปลี่ยนแปลง (Change Resistance) แม้จะพบความสัมพันธ์เชิงลบ เช่นเดียวกับงานอื่นๆ ในอดีตก็ตาม เช่น Moeinikia et al (2020) ที่วิจัยถึงบทบาทของการรับรู้ความสามารถตนเองของครูและการมีส่วนร่วมในการทำงานในการทำนายนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการวิจัยพิสูจน์ได้ว่ามีความสัมพันธ์เชิงลบที่มีนัยสำคัญระหว่างการรับรู้ความสามารถตนเองของครูและการมีส่วนร่วมในการทำงานกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอย่างไรก็ตาม Edaniol et al (2022) พบว่าระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ส่งผลต่อระดับความผูกพันในการทำงาน แม้จะเป็นความสัมพันธ์ที่กลับด้านกับงานวิจัยนี้ แต่ก็สามารถสะท้อนให้เห็นถึง

ความเป็นไปได้ที่ สองตัวแปรนี้ อาจไม่มีความเชื่อมโยงต่อกัน หรืออาจเป็นไปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ทำการศึกษาในงานวิจัยนี้อาจไม่มากพอจนเกิดเป็นนัยทางสถิติ หรืออาจมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลมากกว่า

5.2 ประโยชน์ของงานวิจัยทางทฤษฎี

งานวิจัยครั้งนี้ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยนำกรอบแนวคิดช่วงอายุแตกต่างกัน มีการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง สังคม เทคโนโลยีและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลทำให้มีความคิด ความคาดหวัง ทักษะคติ ค่านิยม วิธีการทำงาน รูปแบบในการดำเนินชีวิต วิธีการสื่อสาร และมุมมองในด้านต่างๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน (ข้อมูลอ้างอิงงานจากบทความการบริหารการเปลี่ยนแปลง: ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย ของสุกิจ วงศ์ปิ่นง้าว) ทางผู้วิจัยจึงนำแนวความคิดทางทฤษฎีนี้มาต่อยอดโดยการศึกษาาระบุมช่วง Generation ทั้งนี้เพราะในตลาดแรงงานปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของพนักงานในองค์กร อีกทั้งกลุ่มคน Generation Y (Millennials) เป็นกลุ่มแรงงานที่มีสัดส่วนที่ใหญ่ที่สุดในโลก จึงนำมาประยุกต์ใช้กับกรอบแนวคิดถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การลดแรงต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรยามธุรกิจกำลังเผชิญหน้ากับสภาวะการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงซึ่งในอดีตยังมีงานวิจัยไม่มากนักที่ทำการศึกษถึงความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการศึกษาในครั้งนี้จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญตัวแปรที่จะมีผลต่อความสัมพันธ์ที่สนับสนุนปัจจัยส่งเสริมในการทำงานให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องทางทฤษฎีที่กล่าวว่าหากองค์กรส่งเสริมปัจจัยด้านต่างๆ ที่สามารถตอบโจทย์พนักงาน จะสร้างความราบรื่นที่สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงขึ้นเกิดจากอิทธิพลทางตรงที่ได้จากความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (บวรนนท์ ทองกัลยา, อดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ และ อิศระ สุวรรณกุล, 2561) ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้จึงยกตัวแปรองค์ประกอบมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงข้อเปรียบเทียบในด้านอื่นๆ ที่แตกต่างนอกเหนือจากงานวิจัยของ ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558) ที่ศึกษาบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลง พบว่าการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร และการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการ

เปลี่ยนแปลง ไม่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน และงานของ ศุภิสรา จิรพัทธ์ พงศกร (2564) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่ง ที่พบว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและบรรยากาศขององค์กร ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงศึกษาความสอดคล้องตามทฤษฎีว่าความพึงพอใจในงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ความสามารถในการสื่อสารเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการสร้างกรอบแนวคิดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ที่ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การสื่อสาร และการร่วมมือ (พิชญาดิมี และเอี่ยมพร หลิมเจริญ, 2560) การรับรู้การสนับสนุนองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ (กนกวรรณ ศรีทองสุข, 2559) ที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในงานเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มความพร้อม เพื่อช่วยมาปรับใช้ในการเพิ่มความเข้าใจตัวแปรที่จะส่งผลต่อการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถผ่านวิกฤตการณ์โลกในปัจจุบันนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

5.3 สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยทำการศึกษาตัวแปร 3 ชั้น ตามกรอบงานวิจัยจากตัวแปรความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กร ที่จะส่งผลนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกหรือเชิงลบ โดยมีตัวแปรขึ้นกลางระหว่าง 3 องค์ประกอบเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในงาน ผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรนำไปสู่การเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการมีส่วนร่วมในงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) แต่เมื่อพิจารณาจากตัวแปรขึ้นกลางอย่างละเอียด จะเห็นได้ว่ามีเพียงตัวแปรเดียวที่ไม่สัมพันธ์กับการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การมีส่วนร่วมในงาน ทำให้สรุปได้ว่ายิ่งองค์กรให้ความสำคัญและใส่ใจด้านความพึงพอใจในงาน บรรยากาศการสื่อสาร และการรับรู้การสนับสนุนองค์กรมากขึ้นเท่าไรเพื่อที่จะทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแต่ก็ยังคงเป็นการกระตุ้นทัศนคติเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่เดิมที่กลับเพิ่มทัศนคติถึงการต่อต้านที่ไม่อยากเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สั่งสมเป็นปัจจัยภายในปัจเจกบุคคลที่อาจเกิดโดยพื้นฐานในระดับบุคคล ซึ่งอาจจะเกิดจากลักษณะนิสัยที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและ

มองเห็นว่าสิ่งที่ทำอยู่คืออยู่แล้ว แต่แสดงออกถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพราะได้รับการสนับสนุนจากตัวแปรต้นดังกล่าว ดังนั้นจึงมีผลทำให้ยิ่งเพิ่มแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกลุ่มตัวอย่าง Generation Y (Millennials) ในงานวิจัยนี้

5.4 ข้อเสนอแนะของงานวิจัย

จากการพิจารณาผลงานวิจัยที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล งานวิจัยนี้สามารถเป็นประโยชน์ให้กับธุรกิจองค์กรที่กลุ่มแรงงานหลักภายในองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยคน Generation Y (Millennials) ใช้เป็นแนวทางทำความเข้าใจพื้นฐานโดยภาพรวมถึงลักษณะนิสัยที่ถูกหล่อหลอมมาจากยุคสมัยและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติจนถึงการแสดงออกของการทำงานของกลุ่มคนเหล่านี้ อีกทั้งถือได้ว่าเป็นกลุ่มแรงงานขนาดใหญ่ที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมใดก็ตามในแง่มุมด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและการผลักดันประสิทธิภาพของงานเพื่อสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรที่มีประสิทธิภาพที่จะได้จากการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องจากปัจจุบันองค์กรได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความเป็นอยู่ ส่งผลให้หลายองค์กรในภาคเอกชนต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ปรับสภาพแวดล้อมหรือปรับสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจให้อยู่รอด ซึ่งสิ่งสำคัญที่สุดคือการสร้างแนวทางการรับมือเพื่อปรับทัศนคติพนักงานให้พร้อมที่จะปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม

ดังนั้นงานวิจัยนี้ทำให้เห็นว่าหากต้องการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษเพื่อให้พนักงานตระหนักและเห็นคุณค่าของการสื่อสารภายในองค์กร โดยผู้บริหารมีการชี้แจงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้ท่านทราบอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือร่วมหารือเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานสามารถรับรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลองค์กรอย่างเท่าเทียมเพื่อเปิดโอกาสให้ปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ ใกล้เคียงกับการที่ต้องทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร เพราะการสื่อสารจะช่วยสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันถึงความคาดหวัง ความต้องการ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อโอกาสในการพัฒนาทั้งคนและองค์กร และการทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานสามารถทำให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากยิ่งขึ้นเพื่อให้งานของเขาออกมาดีที่สุดในนี้ความพึงพอใจใน

งานต้องเหมาะสมกับทักษะ หน้าที่ความรับผิดชอบ สร้างความท้าทายหลากหลาย เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุดที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน

อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องระมัดระวังให้ไม่กระตุ้นความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่มีแนวโน้มไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง อาจเป็นไปได้ว่า องค์กรควรมีการจัดอบรม เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับรากฐานทัศนคติ ที่เป็นส่วนสำคัญในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้มากขึ้น ควบคู่ไปกับการจัดการระบบเพื่อช่วยทำให้เกิดความพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงในแง่การทำงาน นอกจากนี้ แม้ว่างานวิจัยนี้ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยยะทางสถิติ แต่สามารถกล่าวได้ว่า องค์กรไม่ควรละเลยการสร้างความรู้ความผูกพันในองค์กรในรูปแบบต่างๆ เพราะอาจช่วยลดการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงได้ไม่มากนักน้อย สิ่งเหล่านี้ควรทำควบคู่ไปกับกระบวนการอื่นๆ ที่อาจส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงไปมากขึ้น

5.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑลเพียงเท่านั้น อาจจะมีข้อจำกัดในการเก็บข้อมูลเพียงรูปแบบธุรกิจเดียวคือภาคเอกชนในเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษาและกลุ่มคนอายุที่ศึกษาจำกัดเพียง 23 – 43 ปีเท่านั้น ทั้งนี้จะมีกลุ่มพนักงานใน Generation อื่นที่ต่างช่วงอายุภายในองค์กร หรือกลุ่มธุรกิจภาครัฐหรือรัฐวิสาหกิจอื่นอีก หรือแม้แต่พื้นที่ที่ยังไม่สามารถเก็บข้อมูลได้ครอบคลุมทั่วประเทศสำหรับพนักงาน Generation Y (Millennials) ที่สามารถให้ข้อมูลที่แตกต่างกันทางความคิด มุมมอง ทัศนคติ จากประสบการณ์การทำงาน ดังนั้นถือได้ว่าเป็นข้อจำกัดของงานวิจัย อีกทั้งการเก็บข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณที่ทางผู้วิจัยมีการเก็บแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านช่องทาง Google Form ที่รวบรวมข้อมูลผ่านทางอินเทอร์เน็ตและแบบสอบถามดังกล่าวผู้วิจัยได้กระจายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จากการโพสต์ผ่านทางเฟซบุ๊ก (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) ของผู้วิจัย รวมทั้งทำการกระจายแบบสอบถามดังกล่าวผ่านแอปพลิเคชันไลน์ (Line Application) ในกลุ่มที่สามารถเป็นส่วนร่วมในการทำแบบสอบถาม ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้ทางผู้วิจัยพบว่ามีข้อสรุปส่วนของการทำวิจัยที่ออกผลเชิงแนวโน้มในประเด็นของการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) ที่ไม่สนับสนุนต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพราะแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นจากงานวิจัย ซึ่งหากนำมาทำการต่อยอดงานวิจัยในอนาคตมี

ความเป็นไปได้ว่ายังมีประเด็นที่น่าสนใจในส่วนนี้ที่สามารถศึกษาต่อได้ทั้งเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพในเชิงจิตวิทยาทางอารมณ์ หรือขยายกรอบงานวิจัยที่อาจจะศึกษาองค์ประกอบที่ช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในงาน (Job Engagement) เพื่อที่จะเข้าใจอย่างชัดเจนและลึกมากยิ่งขึ้นว่าความพร้อมของคนเราที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายนอก หรือแท้จริงแล้วอาจจะเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลากร รวมถึงศึกษากระจายกลุ่มตัวอย่างช่วงอายุที่แตกต่าง ศึกษาตามพื้นที่เขตหรือจังหวัดอื่น หรืออาจจะศึกษารูปแบบทางธุรกิจในการดำเนินงาน รวมถึงการศึกษาอุตสาหกรรมที่กำหนดเฉพาะเจาะจง ที่ผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ทั้งนี้ก็จะช่วยให้องค์กรในปัจจุบันต่างๆ มีความเข้าใจอย่างเหมาะสมและสามารถนำไปต่อยอดการสรรหาบุคคลากรให้เข้ากับองค์กรธุรกิจ และสามารถช่วยพัฒนาแผนกลยุทธ์งาน ที่ช่วยส่งเสริมทั้งทางด้านบริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลให้สามารถมีความพร้อมที่จะรับมือกับความท้าทายการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ศรีทองสุก. "ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับ ความสุขในการทำงาน โดยมีความเชื่ออำนาจในการควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับ." Proceeding National & International Conference. Vol. 1. No. 8. 2017.
- เขต ชันหล้า, and จารุวรรณ. การมีส่วนร่วมและความพึงพอใจของประชาชนต่อความสำเร็จในการดำเนินนโยบายของ องค์กรบริหารท้องถิ่น: กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลแม่น้ำเรือ อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา. Diss. มหาวิทยาลัย พะเยา.
- จันทนิภา ไตรลักษณ์. "อิทธิพลของรูปแบบการทำงานการมีส่วนร่วมในการทำงานและการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อความ ไว้วางใจในการทำงานของพนักงาน Generation Y." จารุวัฒน์ สัตยานุรักษ์. กลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสถาบันการพลศึกษา. Diss. มหาวิทยาลัย รังสิต.
- ชาติชาย คงเพชรศิษฐ์, and ชีระวัฒน์ จันทิก. "การบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์กร." Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and arts) 9.1 (2016): 895-919.
- จิตติพร ระวิวงษ์. "อิทธิพลคุณลักษณะของงานการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคกลาง)." นิสาชล รัตนมณี, ประสพชัย พสุนนท์ "อัตรา การ ตอบ กลับ ของ แบบสอบถาม ใน งาน วิจัย เชิง ปริมาณ." Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University 13.3 (2019): 181-188.
- บทความโดยจ็อบคีย์ “การปรับตัวในการทำงานแบบสังคมหลาย Gen”
- บทความโดย เทอร์รี่ บีเคเค เคล็ดลับการลงทุน “Where Y? สักส่วน Gen Y ในประเทศไทย”
- บวรนนท์ ทองกัลยา, อติศักดิ์ จันทระประภาเลิศ, and อิศระ สุวรรณพล. "ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อการเป็น องค์กรสมรรถนะสูง บริษัทในธุรกิจอ้อยและน้ำตาลของกลุ่มมิตรผลประเทศไทย สปป. ลาว และ จีน." วารสารวิทยาลัย พาณิชยศาสตร์ บูรพาปริทัศน์ 12.2 (2019): 139-160.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปณิธิ อำพนพนารัตน์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัย เทคโนโลยี ราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. Diss. มหาวิทยาลัย เทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี. คณะ บริหารธุรกิจ. วิชาเอกการจัดการจัดการทั่วไป.
- พิราวรรณ, and กิตติสากล. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในงานความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา: พนักงานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายเครื่องพิมพ์. Diss. มหาวิทยาลัย มหิดล, 2022.
- เมธินี พิงม่วง, and ธิทัต ตรีศิริ โชติ. "ความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัท เอเชียดี (ประเทศไทย) จำกัด." *MBA-KKU Journal* 10.2 (2017): 52-71.
- มงคล เอกพันธ์. "อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ที่มี ต่อความยึดมั่นผูกพันในงานและคุณภาพการบริการของปลัดประจำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด." *Modern Management Journal* 17.1 (2019): 118-131.
- ยุพาพร ทองอินทร์. (2012). ความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการสื่อสารภายในองค์กรของ พนักงาน โรงแรมโมเวนพิค รีสอร์ท แอนด์ สปา กระรน บีช ภูเก็ต (Doctoral dissertation, มหาวิทยาลัย ศิลปากร).
- รสวลีย์ อักษรวงศ์ "การพัฒนาพฤติกรรมสื่อสารและความมุ่งมั่นในการเรียนของนักศึกษา โดยบูรณาการ แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและการจัดการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์." *Ubon Ratchathani Journal of Research and Evaluation* 9, no. 1 (2020): 9-19.
- วิวรรธณี วงศาไชโย. อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อ ความตั้งใจลาออกผ่านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานจ้าง เทศบาลนคร นครปฐม. Diss. มหาวิทยาลัย ศิลปากร, 2015.
- วิศิษฐ์ฤทธิ บุญไชย, et al. "อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์กรและความสุขใน การทำงานของพนักงานรุ่น GEN Y." *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์* 6.1 (2023): 46-61.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. "การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจที่จะนำและการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงของนักศึกษาหลักสูตรภาคพิเศษ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์." NIDA Development Journal 47.3 (2007): 167-201.
- ศิริประภา ภาคิอรรถ. "ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร."
- สุภิสรา, and จิรพัทธ์พงศกร. ปัจจัยที่ส่งผลความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบกิจการด้านสาธารณสุขปโภคแห่งหนึ่ง. Diss. 2021.
- สิริพิมพ์ ชูปาน. "พยาบาลวิชาชีพ Generation Y: ความท้าทายสำหรับผู้บริหารการพยาบาล." Nursing Journal of The Ministry of Public Health 28.1 (2018): 1-12.
- สุกัญญา ดีทอง "ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มคน Gen Y." The Journal of Institute of Trainer Monk Development 3.2 (2021): 71-80.
- สุกิจ วงศ์ปิ่นง้าว นักวิเคราะห์นโยบายและแผนช านาญการพิเศษ สำนักงานสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ “การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย”
- สุวิสา พลายแก้ว. อิทธิพลของการสนับสนุนจากองค์กร การให้อำนาจเบ็ดเสร็จเชิงจิตวิทยาและความยุติธรรมใน องค์กรต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และผล การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ราชภัฏ กลุ่ม รัตนโกสินทร์. Diss. มหาวิทยาลัย รังสิต.
- หทัยชนก บุญสวัสดิ์. อิทธิพลความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อมั่นในผู้นำต่อระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน: กรณีศึกษาสำนักงานบริการลูกค้า กสท เขตได้ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).Diss. มหาวิทยาลัย สงขลา นครินทร์, 2018.
- อัคริมา, and เชียงอารีย์. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน กลุ่มธุรกิจสายการ บินในประเทศไทยภายใต้สถานการณ์โรคระบาดโคโรนาไวรัส. Diss. มหาวิทยาลัยมหิดล, 2021.
- อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล, and สิทธิโชค วรานุสันติกุล. "การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรและพฤติกรรมต่อต้านการ

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ The Relations between Readiness for Changes, Organizational Citizenship Behavior and Counter..." Academic Journal of Humanities and Social Sciences Burapha University 25.48 (2017): 295-315.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris, and Kevin W. Mossholder. "Creating readiness for organizational change." *Human relations* 46.6 (1993): 681-703.
- Azra, M. V., A. Etikariena, and F. F. Haryoko. "The effect of job satisfaction in employee's readiness for change." *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences* (2018): 503-510.
- Badawy, Tarek A. El, Youssef Alaadin, and Mariam M. Magdy. "Succession planning, job engagement and job satisfaction: the missing link." *Middle East Journal of Management* 3.1 (2016): 1-18.
- Balami, Surya. "Job Satisfaction and Change Readiness: A Study of Global IME Bank." *Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia* 1.1 (2022): 50-64.
- Claiborne, Nancy, et al. "Organizational climate factors of successful and not successful implementations of workforce innovations in voluntary child welfare agencies." *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 39.1 (2015): 69-80.
- Gorospe, Joanne D., and Elbert C. Edaniol. "Resistance to change and work engagement of the faculty of Occidental Mindoro state college, Philippines." *Journal of Practical Studies in Education* 3.4 (2022): 1-8.
- Hills, Danny, Catherine Joyce, and John Humphreys. "Validation of a job satisfaction scale in the Australian clinical medical workforce." *Evaluation & the health professions* 35.1 (2012): 47-76.
- Hoppock, Robert. "Job satisfaction." (1935).
- Karimianpour, Ghaffar, Seidmohamadjaber Bagheri, and Mahdi Moeinikia. "the role of teachers' self-efficacy and work engagement to predict resistance to change." *Educational researches* 15.62 (2020): 179-194.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lestari, Ade Arma, Agusdin, and Hermanto. "Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, and Transformational Leadership Affect Change Readiness." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 9.10 (2022): 313-323.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Moreira, Paulo, Richard A. Inman, and Diana Cunha. "The resistance to change scale: Assessing dimensionality and associations with personality and wellbeing in adolescents." *Journal of personality assessment* 102.5 (2020): 604-615.
- Oreg, Shaul. "Personality, context, and resistance to organizational change." *European journal of work and organizational psychology* 15.1 (2006): 73-101.
- Wen, Xiaowei, Liting Gu, and Simei Wen. "Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China." *Journal of cleaner production* 208 (2019): 999-1008.
- Win, Naing, and Veerisa Chotiyaputta. "Measuring employee readiness to change: a case study of an organization in Myanmar." *วารสารปัญญาภิวัฒน์* 10.3 (2018): 110-124.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาทุนมนุษย์และการจัดการ องค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y (Millennials) ภาคเอกชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล

แบบสอบถามนี้จะใช้ระยะเวลาประมาณ 10 – 15 นาที โดยประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 2 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านในด้านต่างๆภายในองค์กร จำนวน 45 ข้อ ประกอบไปด้วย 6 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ความพึงพอใจในงาน
- ส่วนที่ 2 บรรยากาศในการสื่อสาร
- ส่วนที่ 3 การรับรู้การสนับสนุนองค์กร
- ส่วนที่ 4 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- ส่วนที่ 5 การมีส่วนร่วมในงาน
- ส่วนที่ 6 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ทั้งนี้ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ และคำตอบที่ได้จะไม่มีการเปิดเผยต่อสาธารณะในรูปแบบรายบุคคล แต่จะเป็นการรายงานผลวิจัยข้อมูลส่วนรวมเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น และเพื่อประโยชน์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลตามความเป็นจริงอย่างครบถ้วน และผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความกรุณาในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

หากท่านได้อ่านคำชี้แจงของแบบสอบถามนี้แล้ว กรุณาทำเครื่องหมายในช่องว่างหน้าข้อความต่อไปนี

ยินยอมตอบแบบสอบถาม ไม่ยินยอมตอบแบบสอบถาม (หยุดการตอบแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)

1.1 ท่านเกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 หรือไม่

1) ใช่ 2) ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

1.2 ท่านทำงานในองค์กรภาคเอกชนหรือไม่

1) ใช่ 2) ไม่ใช่ (จบการทำแบบสอบถาม)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านในด้านต่างๆภายในองค์กรถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียวโดยมีความหมาย หรือข้อบ่งชี้ในการเลือกดังนี้

5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยมาก

3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อย

1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่ท่าน เห็นด้วยน้อยที่สุด

ความพึงพอใจในงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. คุณมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงานของตนเอง					
2. งานของคุณมีความหลากหลาย					
3. คุณมีโอกาสนำใช้ความสามารถของตนเอง					
4. คุณได้รับการยอมรับจากการทำงานที่ดี					
5. จำนวนความรับผิดชอบที่คุณได้รับ					
บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. พนักงานตระหนักและเห็นคุณค่าของการสื่อสารภายในองค์กร					
2. การสื่อสารภายในองค์กรของท่านเป็นการสื่อสารแบบเป็นทางการ					
3. ผู้บริหารมีกรชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมายขององค์กรให้ท่านทราบอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน					
4. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถรับรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลองค์กรอย่างเท่าเทียม					
5. บุคลากรและหน่วยงานภายในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือร่วมหารือเพื่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ					
6. องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นหรือร้องเรียนปัญหาในการดำเนินงาน ได้อย่างเต็มที่					
7. ผู้บริหารสามารถชี้แจงข้อสงสัยหรือข้อร้องเรียนของบุคลากร ได้อย่างชัดเจน					
การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. องค์กรให้ความสำคัญในการส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีของท่าน					
2. องค์กรชื่นชมความพยายามในการทำงานของท่านเสมอ					
3. องค์กรมีนโยบายต่อการร้องเรียนต่างๆของท่าน					
4. องค์กรใส่ใจความเป็นอยู่ที่ดีของท่าน					
5. องค์กรรับรู้ในทุกครั้งที่ท่านปฏิบัติงานได้ดี					
6. องค์กรให้ความสนใจในความพึงพอใจในงานของท่านเสมอ					
7. องค์กรให้ความสำคัญอย่างมากในการแสดงออกความห่วงใยต่อท่าน					
8. องค์กรภาคภูมิใจในความสำเร็จของท่านในการทำงาน					

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ฉันคิดว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง					
2. การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรของพวกเราให้ดีขึ้น					
3. มีเหตุผลที่เหมาะสมมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง					
4. การเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งทำให้ฉันปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น					
5. การเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งคือสิ่งเหมาะสมและสำคัญเป็นอันดับแรกๆที่องค์กรควรจะทำ					
6. หัวหน้างานของฉันพยายามส่งเสริมให้พวกเราในองค์กรทั้งหมดยอมรับและเข้ามามีส่วนรวมในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง					
7. ผู้จัดการทุกคนได้เน้นย้ำถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้ง					
8. ฝ่ายบริหารได้ส่งสัญญาณอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลง					
9. ฉันมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลในแต่ละครั้ง					
10. จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฉันมั่นใจว่า หลังการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฉันจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ					
11. ฉันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งส่งผลดีกับฉันมากกว่าข้อเสีย					
การมีส่วนร่วมในงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
โอกาสในการมีส่วนร่วมคิดและตัดสินใจ					
1. ท่านได้เข้าร่วมการประชุมอย่างสม่ำเสมอ					
2. ท่านมีส่วนเสนอความคิดเห็นในการดำเนินงานขององค์กร					
3. ท่านสามารถอธิบายขั้นตอนการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้เสมอ					
4. ท่านได้มีการแนะนำแนวทางการดำเนินงานให้แก่ผู้ร่วมงาน					
5. ท่านมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และนำไปปรับใช้ในการทำงานได้จริงให้แก่ผู้ร่วมงาน					
การเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ					
6. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อแสดงความคิดเห็นต่างๆกับผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
7. ท่านได้เข้าฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ในการทำงาน					

8. ท่านได้ปฏิบัติงานและติดตามผลการดำเนินงานของผู้ร่วมงานที่ได้รับมอบหมายเสมอ					
9. ท่านใช้ทรัพยากรในองค์กรให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่าที่สุด					
10. ท่านให้ความสำคัญกับการให้คำแนะนำการทำงานและการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน					
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
1. ท่านชอบงานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน					
2. ท่านมีปฏิกิริยาทางอารมณ์ขมเผ็ดกับการเปลี่ยนแปลง					
3. ท่านคิดหวังผลระยะสั้น					
4. ท่านไม่ยึดหยุ่นในแนวคิด (หัวรั้น)					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

1) 23 - 29 ปี 2) 30 - 36 ปี 3) 37 - 43 ปี

3. ระดับการศึกษา

1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี 2) ระดับปริญญาตรี 3) สูงกว่าระดับปริญญาตรี

4. อายุงานของท่านในองค์กร

ต่ำกว่า 1 ปี 1 - น้อยกว่า 3 ปี 3 - น้อยกว่า 5 ปี
 5 - น้อยกว่า 8 ปี 8 ปีขึ้นไป

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

1) ต่ำกว่า 25,000 บาท 2) 25,001 - 35,000 บาท 3) 35,001 - 45,000 บาท
 4) 45,001 - 55,000 บาท 5) 55,001 บาท ขึ้นไป

จบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์และสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้