

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ  
โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาจิตวิทยา  
คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A study of the relationship between organizational climate and  
readiness for organizational change :  
The moderating role of agility



Miss Roungrachanee Leewongcharoen

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Arts in Psychology  
FACULTY OF PSYCHOLOGY  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2021  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความ คล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ
โดย	น.ส.รุ่งรัชณี ลีวงศ์เจริญ
สาขาวิชา	จิตวิทยา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

---

คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะจิตวิทยา
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสุดา เต็มพันธ์)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร.วิทลีนี บวรอัศวกุล)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์พา จรัสรัตนกุล)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร.ชูชัย สมิทธิไกร)	

รัฐธานี ลีวงศ์เจริญ : การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ. ( A study of the relationship between organizational climate and readiness for organizational change :The moderating role of agility) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

งานวิจัยนี้มีจุดประสงค์ในการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ผู้เข้าร่วมการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครทั้งหมด 5 องค์การ โดยมีผู้เข้าร่วมการวิจัยทั้งสิ้น 306 คน เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ และทำการวิเคราะห์สมมติฐานด้วยการทดสอบตัวแปรกำกับผ่านการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อนในโปรแกรม SPSS ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้าน ในขณะที่ด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การบางด้าน ส่วนด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่อย่างใด นอกจากนี้สำหรับบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานพบว่า ความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้าน ส่วนความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้าน และความคล่องตัวของพนักงานทั้งด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่นก็ยังเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย กล่าวคือ พนักงานที่มีความคล่องตัวในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีความคล่องตัวในระดับต่ำ ดังนั้นความคล่องตัวของพนักงานจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเช่นกัน

สาขาวิชา จิตวิทยา

ลายมือชื่อนิสิต .....

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6177647638 : MAJOR PSYCHOLOGY

KEYWORD: Organizational climate, Agility, Readiness for organizational change

Roungrachanee Leewongcharoen : A study of the relationship between organizational climate and readiness for organizational change :The moderating role of agility. Advisor: JENNIFER CHAVANOVANICH, Ph.D.

This research aims to study the relationship between organizational climate and readiness for organizational change by examining the moderating effect of agility. In this study, participants were 306 employees from 5 Thai commercial banks in Bangkok. Data were collected through online questionnaires and the moderation analysis was conducted to test the hypotheses using SPSS. The results showed that human relations and open systems climate were positively related to readiness for organizational change, internal process climate was negatively related to readiness for organizational change while rational goal climate was not significant. Moreover, the moderating effects of agility indicated that proactivity was significantly and positively in the relationship between human relations and readiness for organizational change, resilience was also significantly and positively in the relationship between open systems and readiness for organizational change. Finally, the three dimensions of agility (proactivity, resilience, adaptability) significantly reduced the negative relationship between internal process and readiness for organizational change. This can be concluded that a positive effect of organizational climate on readiness for organizational change is likely to increase when employees have high agility. Therefore, agility is an important factor for employees' readiness for organizational change.

Field of Study: Psychology

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยการสนับสนุนจากอาจารย์หลาย ๆ ท่าน จึงขอกราบแสดงความขอบคุณในความเมตตาของทุก ๆ ท่านที่มีต่อผู้วิจัย ดังต่อไปนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่สละเวลามาเป็นผู้คอยให้ความรู้ ให้คำปรึกษาแนะนำ คอยกระตุ้น รั้งฟังและคอยสนับสนุนให้กำลังใจ แก่ผู้วิจัยอย่างเสมอมาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการวิจัยจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ แม้ว่าจะมีปัญหาอุปสรรคมากเพียงใดอาจารย์ก็พร้อมให้กำลังใจที่ดีเสมอ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งต่อความกรุณาและความใส่ใจของอาจารย์ที่มีต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.วิทสินี บวรอัศวกุล ประธานกรรมการสอบ ศาสตราจารย์ ดร.ชูชัย สมิติไกร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพิมพ์า จรัสรัตนกุล กรรมการสอบที่ให้เกียรติและสละเวลามาช่วยเหลือให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนา งานวิจัยชิ้นนี้ให้มีความสมบูรณ์สูงสุด

ขอขอบคุณคณาจารย์คณะจิตวิทยาทุกท่านที่ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยอย่างยิ่ง และขอบคุณคุณวัลลภ สีหเดชวิระ รวมถึงเจ้าหน้าที่คณะจิตวิทยาทุกท่านที่คอยช่วยเหลือตอบคำถามและประสานงานต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัยสามารถทำวิจัยจนวิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ ปริญญาโทจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงานในรุ่นที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือกัน ให้กำลังใจกันและเป็นห่วงเป็นใยกันอย่างเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณกำลังใจหลักที่สำคัญ พ่อ แม่ พี่ชาย พี่สาว เพื่อน ๆ ญาติ ๆ และคนสำคัญรอบตัวที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจและผลักดันให้ผู้วิจัยสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและความยากลำบากในการทำวิจัยฉบับนี้มาได้จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

รุ่งรัชณี ลีวงศ์เจริญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	4
<i>ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Readiness for Organizational Change) .....</i>	<i>5</i>
นิยาม แนวคิดและองค์ประกอบของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	7
ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมและผลกระทบ .....	14
<i>บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate).....</i>	<i>15</i>
นิยาม แนวคิดและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ.....	16
ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ....	24
<i>ความคล่องตัวของพนักงาน (Agility).....</i>	<i>30</i>
นิยาม แนวคิดและองค์ประกอบของความคล่องตัวของพนักงาน .....	31
ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	35
อิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงาน.....	37
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	40
วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย .....	41

สมมติฐานการวิจัย .....	41
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	43
ขอบเขตของการวิจัย.....	45
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	46
บทที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย .....	47
ส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด.....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	48
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	48
ขั้นตอนและผลการพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยายภาคองค์การฉบับ short version .....	50
ส่วนที่ 2 การทดสอบโมเดลงานวิจัย.....	60
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	61
ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดทั้งโมเดลงานวิจัย .....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	72
วิธีการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง .....	73
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
บทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย.....	76
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย .....	77
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร.....	79
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบโมเดลงานวิจัย .....	83
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	102
บทที่ 4 อภิปรายผลการวิจัย .....	105





ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	105
ส่วนที่ 2 บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่าง บรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	113
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	130
สรุปผลการวิจัย.....	130
ข้อเสนอแนะต่อองค์การ .....	136
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป .....	137
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	138
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	150
ภาคผนวก ก ผลการคัดเลือกข้อคำถาม .....	151
ภาคผนวก ข ขั้นตอนและผลการศึกษาเพิ่มเติม .....	162
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัด บรรยากาศองค์การ.....	167
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัด ความคล่องตัวของพนักงาน .....	170
ภาคผนวก จ การวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัด ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ .....	173
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย .....	177
ประวัติผู้เขียน.....	185

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 บรรยายการองค์การตามแนวคิดของ Stinger (2002).....	17
ตารางที่ 2 บรรยายการองค์การตามแนวคิดของ Litwin และ Stringer (1968).....	19
ตารางที่ 3 บรรยายการองค์การตามแนวคิดของ Dubrin (1984).....	20
ตารางที่ 4 บรรยายการองค์การตามแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005).....	21
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามที่ถูกเลือก (N=289).....	52
ตารางที่ 6 จำนวนข้อกระทงของแต่ละด้านในมาตรวัดบรรยายการองค์การ.....	53
ตารางที่ 7 สถิติบรรยายตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของบรรยายการองค์การ (N=289).....	54
ตารางที่ 8 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของบรรยายการองค์การ (N=289).....	54
ตารางที่ 9 ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (N=289).....	55
ตารางที่ 10 เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของมาตรวัดฉบับยาวและมาตรวัดฉบับสั้น (N=289).....	56
ตารางที่ 11 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยายการองค์การในรูปแบบ short version กับ long version ที่มีต่อตัวแปรตาม (N=289).....	57
ตารางที่ 12 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คะแนนมาตรฐาน (completely standardized solution) สัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนองค์ประกอบ (factor score regression) และค่าความสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ของมาตรวัดบรรยายการองค์การ (N=289).....	58
ตารางที่ 13 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของบรรยายการองค์การ.....	68

ตารางที่ 14 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของความคล่องตัวของพนักงาน.....	69
ตารางที่ 15 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	71
ตารางที่ 16 จำนวนและร้อยละของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลจริง (N=306).....	78
ตารางที่ 17 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (N=306).....	80
ตารางที่ 18 เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (N=306).....	82
ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ (N=306).....	83
ตารางที่ 20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	102



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Holt และคณะ (2007).....	11
ภาพที่ 2 โมเดลการแข่งขันของค่านิยมของ Quinn และ Rohrbaugh (1983, p.369).....	21
ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	41
ภาพที่ 4 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาตรฐานบรรยากาศองค์การ <i>short version</i> ..	59
ภาพที่ 5 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของ Baron และ Kenny (1986) .....	74
ภาพที่ 6 แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์และความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก .....	91
ภาพที่ 7 แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น .....	94
ภาพที่ 8 แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก .....	97
ภาพที่ 9 แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว.....	98
ภาพที่ 10 แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น .....	99

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์การจำนวนมากจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานภายในองค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เนื่องจากปัจจัยหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะเรื่องของเหตุการณ์วิกฤตการณ์ที่ทำให้เกิดความไม่สงบสุขภายในสภาพสังคมโลก และเรื่องของเทคโนโลยีที่ปัจจุบันเข้ามามีอิทธิพลและมีบทบาทต่อกระบวนการดำเนินงานของพนักงานในองค์การเป็นอย่างยิ่ง ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การเปลี่ยนไป องค์การจึงไม่สามารถที่จะทำงานในรูปแบบหรือระบบเดิมได้ อันเนื่องมาจากความไม่มั่นคงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมเหล่านี้ (Drolsum, 2019; Kast & Rosenzweig, 1972) เช่น จากรายงานของโพลสตูดีย์ (2563) เรื่องเหตุการณ์วิกฤตการณ์โรคไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ทำให้มีผู้เจ็บป่วยและเสียชีวิตเป็นจำนวนมาก อันส่งผลกระทบต่อให้เกิดการหยุดชะงักของอุตสาหกรรมและองค์การต่าง ๆ รวมถึงกระทบต่อสภาพชีวิตความเป็นอยู่และการทำงานของบุคคลในหลากหลายประเทศ หนึ่งในประเทศที่ประสบกับเหตุการณ์ดังกล่าวก็คือประเทศไทย โดยส่งผลให้ธุรกิจจำนวนมากต้องยุบกิจการลง (สำนักข่าวอีไฟแนนซ์ไทย, 2563) ซึ่งจากปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและทำให้องค์การสามารถผ่านพ้นปัญหานี้ได้ คือองค์การจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและมีการปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับทั้งตัวบุคคล ตัวองค์การและสภาพแวดล้อมในขณะนั้น (Heo & Cheon, 2015; Ettlie et al., 1984)

ซึ่งในธุรกิจที่มีอัตราการแข่งขันสูงนั้น องค์การยังมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง รวมถึงนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน เพื่อเป็นการประหยัดต้นทุนและเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสูงสุด หากองค์การไม่มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือมีการปรับเปลี่ยนระบบด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสมก็มีแนวโน้มว่าองค์การจะไม่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ที่นำเอานวัตกรรมเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประกอบการทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งในเรื่องของผลผลิต ต้นทุน ความคุ้มค่า ความสะดวกสบายต่าง ๆ ที่อาจจะไม่สามารถต่อสู้กับความสามารถของเทคโนโลยีได้ รวมทั้งอาจทำให้องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ในสภาพแวดล้อมสังคมโลกในยุคปัจจุบันนี้ได้ด้วย (กฤตกร กัลยารัตน์, 2553) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าได้ทันโลกในยุคสมัยนี้

โดยในขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์การจะต้องมีการระบุปัญหา วางแผนการปฏิบัติงานและดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นขั้นตอน (Cumings & Worley, 2008) ซึ่งเรื่องของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (readiness for organizational change) ของพนักงานนั้นถือที่เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากพนักงานจะเป็นกำลังที่คอยขับเคลื่อนกระบวนการทำงานในขั้นตอนแต่ละขั้นตอนให้เกิดขึ้นอย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอน จะต้องคำนึงถึงเรื่องความพร้อมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมถึงอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (Kotter, 2008)

จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าปัจจัยสำคัญอันเป็นอุปสรรคและเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้นมาจากการที่องค์การมีปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Kotter, 2008) โดยถ้าหากองค์การมีการละเลย ไม่ได้สนใจ ไม่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานหรือทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะได้รับผลกระทบทางด้านลบในการทำงานแล้ว ความรู้สึกที่ไม่ดีต่อแผนการดำเนินการเหล่านี้ก็จะนำมาซึ่งความรู้สึกว่าตนเองไม่พร้อมและไม่อยากที่จะยอมรับหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และอาจจะทำให้องค์การเกิดปัญหาเรื่องความไม่ราบรื่น เกิดความขัดแย้งหรือเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ (Lines, 2004)

โดยความขัดแย้งหรือการต่อต้านเหล่านี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การเป็นอย่างมาก และส่งผลให้องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบได้ตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ จึงเกิดเป็นความล้มเหลวจากการพยายามเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้น ทำให้องค์การต้องสูญเสียซึ่งผลกำไร เวลาและบุคลากรที่สำคัญไป (Saruhan, 2013) ซึ่งวิธีการในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ องค์การจะต้องทำการแก้ไขที่วิธีการในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดทำแผนการในรูปแบบใหม่และนำมาใช้แทนวิธีการหรือแผนการเดิมที่ทำอยู่ เพื่อให้ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับองค์การ จึงสามารถกล่าวได้ว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานนี้ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสามารถในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การและเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Bouckenoghe et al., 2009)

สำหรับการศึกษาวิจัยในต่างประเทศมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้แก่ ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ความผูกพันขององค์การ การระบุตัวตนต่อองค์การ และปัจจัยในระดับบุคคลและทรัพยากร ซึ่งสร้างแรงจูงใจในการสนับสนุนให้พนักงานเกิดความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Armenakis et al., 2007; Armenakis & Harris, 2009)

ส่วนในประเทศไทยยังพบงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนี้จำนวนน้อยมาก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานในองค์การเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ อันเป็นการศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การผ่านการรับรู้ของพนักงานที่มีการประเมินความพร้อมของตัวบุคคลเอง โดยจากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าหนึ่งในปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การก็คือเรื่องของบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ (organizational climate) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์การที่สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้ หากพนักงานมีการรับรู้ว่าองค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสม ให้การสนับสนุนในการทำงาน ให้อำนาจและให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมถึงมีบรรยากาศที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกันกับองค์การ ก็จะทำให้พนักงานมีเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเต็มที่ (Claiborne et al., 2013)

ซึ่งบางครั้งการสร้างเพียงแค่บรรยากาศขององค์การที่เหมาะสม หรือการมองเพียงแคในส่วนของปัจจัยทางด้านทรัพยากรองค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้นอาจจะยังไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดความพร้อมและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากเท่าที่ควร นักวิจัยจึงควรมองถึงปัจจัยทางด้านทรัพยากรบุคคลร่วมด้วย เนื่องจากปัจจัยทางด้านทรัพยากรส่วนบุคคลก็มีส่วนเกี่ยวข้องกับการที่พนักงานจะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยเช่นกัน (Holt et al., 2007) โดยคุณลักษณะส่วนบุคคลอย่างหนึ่งที่เป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การก็คือเรื่องของความคล่องตัวของพนักงาน (agility) ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการคิดริเริ่มแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ รวมถึงสามารถปรับตัวและจัดการกับความเครียดของตนเองได้เป็นอย่างดี คุณลักษณะดังกล่าวนี้ถือเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความจำเป็นต่อองค์การ โดยเฉพาะภายในองค์การที่มีระบบการทำงานแบบเน้นความคล่องแคล่วว่องไว (agile organization) และความคล่องตัวของพนักงานนี้ยังเป็นคุณลักษณะที่สามารถพัฒนาเพิ่มพูนให้บุคคลมีมากขึ้นได้ ซึ่งภายใต้การทำงานที่มีความคล่องตัว บุคคลจะรับรู้และเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถจัดการ รับมือและสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มั่นคงแน่นอนได้ (Plonka, 1997) ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ การที่บุคคลมีคุณลักษณะของความคล่องตัวจึงเป็นผลให้พนักงานเกิดความพร้อมและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นได้ (Armenakis et al., 1993; Neves, 2009)

โดยตามแนวคิดของ Holt และคณะ (2007) ระบุไว้ว่าโครงสร้างในการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น ต้องเกิดจากหลาย ๆ ปัจจัยร่วมกัน ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง บริบทของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง และลักษณะเฉพาะบุคคล จึงจะทำให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงเพิ่มมากขึ้นได้

ทั้งนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่จะเน้นศึกษาไปที่ความสัมพันธ์ทางตรงของแต่ละปัจจัยกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่ยังไม่ค่อยมีการเน้นศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การและปัจจัยทางด้านทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาตัวแปรความคล่องตัวของพนักงานซึ่งเป็นปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลในฐานะตัวแปรกำกับ โดยศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อกันว่าจะมีลักษณะความสัมพันธ์เป็นอย่างไรและจะทำให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด รวมถึงในกรณีที่องค์การมีสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทักษะความคล่องตัวจะช่วยยับยั้งความสัมพันธ์ทางลบเหล่านี้ได้หรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยคาดการณ์ว่าการที่บุคคลมีทรัพยากรทั้งจากที่ทำงานและจากตัวบุคคลเองที่ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทรัพยากรเหล่านี้ก็จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนและเกื้อกูลระหว่างกัน ทำให้บุคคลสามารถจัดการกับความรู้สึกและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่ไม่มั่นคงเหล่านั้นได้ และแม้ว่าองค์การจะมีลักษณะบรรยากาศองค์การในรูปแบบที่ไม่สนับสนุนให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ แต่การที่บุคคลมีทักษะความสามารถทางด้านความคล่องตัวก็จะเป็นตัวที่เข้ามาช่วยยับยั้งอิทธิพลทางลบเหล่านี้และทำให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นได้ เช่นเดียวกัน (Heo & Cheon, 2015) ซึ่งก็จะทำให้องค์การสามารถวางแผนเตรียมตัวและรับมือกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์การและการเพิ่มพูนทักษะความคล่องตัวให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อันเป็นวิธีหนึ่งในการป้องกันการเกิดปัญหาความรู้สึกไม่พร้อมที่จะยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การและยับยั้งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Saruhan, 2013)

ดังนั้น สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นศึกษาถึงความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีบทบาทของความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อนำเอาผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผ่านการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาคุณลักษณะของบุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต

### ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างกรอบแนวคิด



และสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ โดยนำเสนอในหัวข้อความเป็นมาของการศึกษา คำนิยาม แนวคิด องค์ประกอบ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### **ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Readiness for Organizational Change)**

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (readiness for organizational change) เป็นหนึ่งในกระบวนการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การปรับเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างหรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การให้มีศักยภาพ ซึ่งส่งผลทางกายภาพต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การหรือส่งผลต่อประสบการณ์ทางด้านจิตใจของบุคคล โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ แนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ ลักษณะงานหรือการย้ายฐานที่อยู่การทำงานขององค์การ โดยสามารถแบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การออกเป็น 3 ส่วน (Oreg et al., 2013) ดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงบริบท (context) หมายถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ เงื่อนไข หรือสถานการณ์ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประวัติศาสตร์ ประสบการณ์ของบุคคลในอดีตต่อการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ ความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ เป็นต้น

2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process) คือการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงานหรือการดำเนินการของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในระหว่างขั้นตอนการแนะนำและนำเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ เช่น การทำให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและมีความยุติธรรม การปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสาร เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงเนื้อหา (content) คือ ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งในสิ่งหนึ่ง รวมถึงกระบวนการ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ ความคลุมเครือของบทบาท ปริมาณงานส่วนบุคคล ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ซึ่งสำหรับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงองค์การ หากอ้างอิงตามทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (theories of change) ของ Lewin (1947) ที่เป็นการระบุถึงกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงกิจกรรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง จะสามารถอธิบายได้ว่าขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (unfreezing) คือการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของพฤติกรรมในปัจจุบันของพนักงานกับพฤติกรรมใหม่ โดยการออกแบบกิจกรรมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นตอนเปลี่ยนสู่พฤติกรรมใหม่ (changing) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมของทั้งบุคคลและองค์กรไปสู่พฤติกรรมใหม่ โดยทำการเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างและกระบวนการการทำงาน ให้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่รูปแบบพฤติกรรมแบบใหม่

3. ขั้นตอนที่รักษาพฤติกรรมให้คงอยู่ (refreezing) คือเมื่อบุคคลและองค์กรได้เปลี่ยนไปใช้รูปแบบพฤติกรรมแบบใหม่แล้ว องค์กรพยายามส่งเสริมให้บุคคลได้แสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงและถาวร

โดยตามทฤษฎีนี้จะเน้นการระบุปัญหาทำก่อนเป็นขั้นตอนแรก ส่วนขั้นตอนสุดท้าย คือ การพยายามคงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในเรื่องของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นจะถือว่าอยู่ในขั้นตอนของการละลายพฤติกรรม (unfreezing) หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนแรกที่เรื่องบริบทของการเปลี่ยนแปลงองค์กร (context) การย้ายจากสถานะหนึ่งไปสู่อีกสถานะหนึ่งให้มีความสมดุลเหมาะสมนั้นความมุ่งมั่นของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก

และหากอธิบายตามโมเดลเชิงทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลง (transtheoretical model of change) ของ Grimley และคณะ (1994) จะเป็นการระบุถึงโครงสร้างขั้นตอนและกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นไปที่เรื่องของปรากฏการณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงของบุคคล ได้แบ่งขั้นตอนและกระบวนการออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่

1. ขั้นก่อนการไตร่ตรอง (precontemplative) คือขั้นที่พนักงานยังไม่พร้อม ไม่ยอมรับหรือยังมองไม่เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

2. ขั้นไตร่ตรอง (contemplative) คือขั้นที่พนักงานเริ่มให้การยอมรับถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่ได้มีการแสดงออกทางพฤติกรรมและความคิดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

3. ขั้นเตรียมการ (preparatory) คือการแสดงออกทางความคิด มีการเตรียมวางแผนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง

4. ขั้นกระทำ (action) คือการที่พนักงานแสดงออกทางพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงตามแผนดำเนินการที่ได้วางไว้

5. ขั้นดำรงรักษา (maintenance) คือภายหลังจากที่จบสิ้นกระบวนการการเปลี่ยนแปลง พนักงานพยายามรักษาพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่อย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

จากทฤษฎีนี้สามารถสรุปได้ว่าขั้นตอนแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากความต้องการการเปลี่ยนแปลงของบุคคลก่อน ส่วนขั้นตอนสุดท้ายเป็นการรักษาพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงใหม่ของบุคคลให้คงอยู่ อีกทั้งเรื่องของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามทฤษฎีนี้ยังสามารถกล่าวได้ว่าความพร้อมของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่ในส่วนของ

ขั้นตอนก่อนการไตร่ตรอง (precontemplative) โดยเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1947) ที่พบว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การถือเป็นส่วนแรกในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงองค์การเช่นเดียวกัน อันแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องเริ่มจากการให้ความสำคัญกับความพร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงก่อนเป็นลำดับแรก จึงจะสามารถประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

นอกจากนี้สำหรับเรื่องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ Vakola และคณะ (2013) ได้อธิบายถึงเรื่องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในมุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ว่าปัจจัยเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการที่บุคคลมีลักษณะที่แตกต่างกันทางด้าน 1) อุปนิสัย (dispositions) 2) ความต้องการแรงจูงใจ (motivational needs) 3) รูปแบบการเผชิญปัญหา (coping styles) และ 4) ลักษณะส่วนบุคคล (demographics) ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นปฏิกิริยาตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสังเกตเห็นได้ โดยเกิดเป็นปฏิกิริยาทางด้านอารมณ์ (affective reaction) ด้านปัญญา (cognitive reaction) และด้านพฤติกรรม (behavioral reaction) อันมีผลต่อการทำงานในองค์การของบุคคล เช่น ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันกับองค์การ อีกทั้งยังมีผลกระทบต่อตัวบุคคลอีกด้วย เช่น สุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่

### นิยาม แนวคิดและองค์ประกอบของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีการริเริ่มจากงานวิจัยทางด้านจิตวิทยา สุขภาพและด้านการแพทย์ จากนั้นก็ได้ขยายขอบเขตไปยังด้านการตั้งเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในบริบทของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้กล่าวถึงด้านของความเชื่อของพนักงานที่มีต่อผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงหรือในกระบวนการทำงาน โดยมีนักวิจัยจำนวนมากได้กล่าวถึงความเต็มใจและความเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การที่จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ (Eby et al., 2000; Hanpachern, 1997; Madsen et al., 2005) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นมากที่องค์การควรจะต้องรู้วิธีการจัดการกับพนักงานทั้งช่วงก่อน ระหว่างและหลังการนำเอาโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงองค์การมาใช้

สำหรับความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้มีนักจิตวิทยาและนักวิจัยเสนอนิยามและความหมายไว้ดังนี้ เริ่มจาก Armenakis และคณะ (1993) ได้ให้คำจำกัดความของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ว่า เป็นความเชื่อ ทศนคติและความตั้งใจของพนักงานองค์การที่แสดงออกถึงการมีพฤติกรรมต่อต้านและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล โดยได้เสนอโมเดลสำหรับการสร้างความพร้อมที่ระบุว่าความ

พร้อมเป็นต้นกำเนิดการรู้คิด ซึ่งเป็นด้านตรงข้ามของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยลดการต่อต้านของบุคคลลงได้และก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลง อันมีผลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1947) ที่ได้ระบุว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นอยู่ในขั้นตอนของการละลายพฤติกรรม (unfreezing) ซึ่งองค์การจะต้องมีความพยายามอย่างมากในการละลายพฤติกรรมเดิมของบุคคลที่เป็นอยู่ ผ่านการปรับเปลี่ยนความคิด (mindset) ของบุคคลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและกระตุ้นจิตใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิดไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ โดยการสร้างความขัดเคืองและทำให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันของสถานะความเป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บุคคลรับรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมให้บุคคลมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองที่ดีและทำให้บุคคลมองการเปลี่ยนแปลงในแง่ที่เป็นประโยชน์ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของทั้งตัวบุคคลเองและองค์การร่วมกัน

ต่อมา Armenakis และ Bedeian (1999) ได้อธิบายถึงโมเดลที่ชื่อว่า Institutional model อันเป็นโมเดลสำหรับการปรับใช้แผนและแนะนำแนวทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (change target) ที่เป็นตัวช่วยสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยระบุว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่ส่งข้อความการเปลี่ยนแปลงไปยังผู้รับการเปลี่ยนแปลง อันมีผลต่อการโน้มน้าวใจให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงเกิดการเปิดรับต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการริเริ่มการนำไปใช้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้จัดการ เป็นต้น ถือได้ว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด หากผู้นำสามารถสื่อสารหรือมีการแสดงออกให้ผู้รับสามารถรับรู้ถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงได้ก็จะส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้รับการเปลี่ยนแปลงคือบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการให้กลุ่มบุคคลเหล่านี้เกิดการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมเดิมที่เป็นอยู่ไปสู่พฤติกรรมใหม่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Armenakis et al., 2000) โดย Armenakis และ Harris (2002) ได้มีการอธิบายถึงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสร้างมาตรวัด Organizational Change Recipients' Beliefs Scale (OCRBS; Armenakis et al., 2007) เพื่อใช้วัดและประเมินความพร้อม (readiness) การยอมรับ (adoption) และความเป็นสถาบัน (institutionalization) ในขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเสนอว่าองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมี 5 ประการ ได้แก่

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (self-efficacy) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงความสามารถของตนเองและความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

โดยการประเมินถึงจุดแข็งและพิจารณาถึงอุปสรรคที่เผชิญว่าทั้งตนเองและกลุ่มมีความสามารถในการก้าวผ่านไปได้

2. การสนับสนุนของผู้บริหาร (principal support) หมายถึง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการทำให้บุคคลสามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำและองค์การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การเกิดขึ้น

3. ความไม่สอดคล้อง (discrepancy) หมายถึง การที่มีความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างสภาพความเป็นจริงขององค์การกับสภาพองค์การในอุดมคติที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งจะเป็นผลดีหากบุคคลได้รับการสื่อสารที่มีความชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความต้องการการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้น

4. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) หมายถึง การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการต่าง ๆ ในองค์การที่มีความเหมาะสม เพื่อลดช่องว่างความแตกต่างที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการให้บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5. ความพอใจในผลลัพธ์ส่วนบุคคล (personal valence) หมายถึง การแสดงให้บุคคลเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนทั้งภายใน เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ และภายนอก เช่น โอกาสในการก้าวหน้าทางด้านการงาน ซึ่งถ้าหากบุคคลไม่สามารถมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับก็จะเป็นผลให้มีการต่อต้านเกิดขึ้นได้

โดยตามนิยามที่ Armenakis และคณะ (1993) ได้ให้ไว้ที่ค่อนข้างมีความคล้ายคลึงกับของ Hanpachern (1997) ที่ได้ให้ความหมายว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นการที่บุคคลมีร่างกายและจิตใจที่แสดงออกให้เห็นถึงความต้องการและมีการเตรียมความพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้น โดยแนวคิดนี้ได้อธิบายถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลไว้ว่า เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตได้จากลักษณะโดยภาพรวมของบุคคลว่ามีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างไร โดยมุ่งเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วม การสนับสนุนและการต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคลภายในองค์การ จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยทั้งสองได้ให้ความหมายของความพร้อมว่าเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีความสามารถในการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยความหมายที่ให้ไว้ในข้างต้นของกลุ่มนี้ได้กล่าวไว้คล้าย ๆ กันว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นความคิด ทัศนคติของบุคคลว่าตนเองมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนและต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลจะเป็นตัวกำหนดให้เกิดความพร้อม บุคคลจะมีความคิดและมีการตระหนักของตนเองที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้เกิดความพร้อมขึ้น

ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกมา คือมองว่าความพร้อมเกิดจากกระบวนการที่องค์การพยายามสร้างให้บุคคลเกิดความรู้สึกพร้อมร่วมด้วย อันเกิดจากทั้งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม โดย Savolainen (2008) กล่าวถึงองค์ประกอบ 6 ประการของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นตัวช่วยในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีองค์ประกอบดังนี้คือ แผนการและตารางการทำงาน บทบาทและความรับผิดชอบ การสื่อสาร ทรัพยากรบุคคล ความผูกพัน และความเป็นผู้นำ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ แรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในข้อมูลและการสื่อสาร อันเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบได้

นอกจากนั้น Holt และคณะ (2009) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตามขั้นตอน ซึ่งขั้นตอนแรกคือความพร้อม หมายถึงการที่พนักงานในองค์การมีการยอมรับข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขั้นที่สองคือการนำมาใช้ พนักงานจะต้องไม่มีอคติต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนขั้นสุดท้ายคือการที่การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ถาวร คล้ายกับที่อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถและกระบวนการทางความคิดที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อและตั้งใจที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์การในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้น โดย Holt และคณะ (2007) ได้อธิบายถึงโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งโครงสร้างออกเป็น 4 ด้านคือ

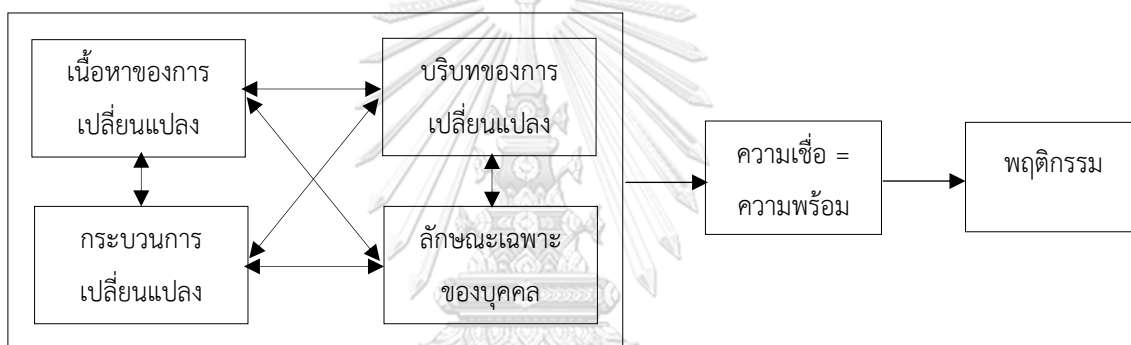
1. เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (content) หมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลง เช่น กระบวนการ เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (process) หลังจากที่ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการแล้ว องค์การได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
3. บริบทของการเปลี่ยนแปลง (context) คือสภาพแวดล้อมองค์การหรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น
4. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (individual attribute) ความแตกต่างของบุคคลในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

โดยภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าก่อนที่จะเกิดเป็นเจตคติ ความเชื่อและพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเริ่มจากโครงสร้างปัจจัยทั้ง 4 ด้านก่อน ซึ่งตามแนวคิดของ Holt และคณะ (2007) จะเป็นการศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลผ่านการประเมินความพร้อมของทั้งตัวบุคคลเองและตัวองค์การร่วมกัน โดยได้แบ่งองค์ประกอบของความ

พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การ 2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support) คือ การที่พนักงานรับรู้ว่าหัวหน้างานให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) คือ การรับรู้ของพนักงานว่าตนเองมีความสามารถและทักษะมากพอที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสามารถก้าวผ่านสิ่งเหล่านี้ไปได้ และ 4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial) คือ ความเชื่อของพนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในครั้งนี้จะประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง

### ภาพที่ 1

โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Holt และคณะ (2007)



โดยแนวคิดนี้มีความใกล้เคียงกับแนวคิดของ Armenakis และคณะ (2002) ที่กล่าวถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นต้นกำเนิดการรับรู้ แต่ต่างกับที่แนวคิดของ Holt และคณะ (2007) จะอธิบายถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การว่านอกจากเป็นเรื่องของกระบวนการคิดของบุคคลที่มีแนวโน้มยอมรับและดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้วก็มีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าแนวคิดของ Holt และคณะ (2007) มีการแบ่งโครงสร้างออกมาเพียงแค่ 3 ด้านเท่านั้น คือเนื้อหา (content) ได้แก่ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ (process) ได้แก่ การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร และลักษณะเฉพาะของบุคคล (individual attribute) ได้แก่ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงและการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ส่วนบริบทของการเปลี่ยนแปลง (context) ได้แก่ ความไม่สอดคล้อง (discrepancy) นั้นในขั้นตอนการพัฒนาแบบวัด Holt และคณะ (2007) พบว่าปัจจัยทางด้านนี้มีความคาบเกี่ยวหรือไม่แตกต่างกันกับความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นปัจจัยด้านความไม่สอดคล้องจึงถูกตัดออกไป เหลือเป็นองค์ประกอบเพียงแค่ 4 ด้านดังรายละเอียดข้างต้น

นอกจากนี้ในเรื่องระดับของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากบทความวิชาการของ Rafferty และคณะ (2013) ได้มีการแบ่งความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงออกองค์การออกเป็น 2 ระดับดังนี้ คือ 1) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล (individual-level) หมายถึงการที่บุคคลประเมินภาพรวมของตนเองว่ามีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งได้รับอิทธิพลจากความเชื่อของบุคคลว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น การรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในเชิงบวกต่องานของบุคคล 2) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ (organizational-level) หมายถึงความพร้อมขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง โดยดูจากความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การและความสามารถขององค์การในเรื่องระบบโครงสร้าง สังคม เทคโนโลยีว่ามีความเหมาะสมและสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับที่ Holt และ Vardaman (2013) ได้อธิบายไว้ว่าการวิเคราะห์ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล คือการที่พนักงานในองค์การมีการรับรู้และมีอารมณ์ที่จะยินยอมและดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2) ระดับองค์การ คือการที่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นตัวที่จะช่วยเพิ่มหรือยับยั้งการยอมรับและนำเอาการเปลี่ยนแปลงไปใช้ โดยจะมีการอธิบายเพิ่มเติมจากที่ Rafferty และคณะ (2013) ได้กล่าวไว้ คือมีการระบุว่าคุณพร้อมในทั้ง 2 ระดับนี้จะเกิดจากการประเมินปัจจัยทางด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลและประเมินปัจจัยเรื่องโครงสร้างขององค์การร่วมกัน ซึ่งในระดับบุคคลจะมีการประเมินถึงเรื่องการวางแผนและการเตรียมการล่วงหน้า (precontemplation and preparation) ความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) การสนับสนุนหลัก (principal support) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) ผลลัพธ์ (valence) และความรู้ ทักษะ ความสามารถ (KSA) ส่วนในระดับองค์การจะมีการประเมินถึงเรื่องความมุ่งมั่นโดยรวม (collective commitment) ความสามารถโดยรวม (collective efficacy) ความเชื่อมั่นโดยรวม (collective trust) ความไม่สอดคล้อง (discrepancy) บรรยากาศการสนับสนุน (support climate) และกลยุทธ์ที่ใช้อำนวยความสะดวก (facilitation strategies) ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ถึงจะเกิดเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การได้

จากนิยามของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในข้างต้น นักวิจัยในแต่ละกลุ่มได้ให้ความหมายไว้ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน ซึ่งสำหรับในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสนใจและต้องการที่จะทำการศึกษาว่าปัจจัยใดที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการศึกษความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผ่านการรับรู้ของพนักงาน (individual-level) จึงเป็นการศึกษาในระดับที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ โดยตามแนวคิดของ Holt และคณะ (2009) ได้อธิบายถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลว่าเป็นการประเมินความพร้อมทั้ง



ในส่วนตัวบุคคลเองและในส่วนตัวองค์กรควบคู่กัน ซึ่งการประเมินในลักษณะนี้ยังไม่ค่อยมีผู้วิจัยในประเทศไทยทำการศึกษามากนัก และผู้วิจัยก็มองว่าทั้ง 2 ส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งคู่ ดังนั้นในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกสรุปความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดนี้ โดยให้ความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การว่า หมายถึง การรับรู้และความเชื่อของพนักงานที่มีการพิจารณาถึงเรื่องความพร้อมของทั้งตัวบุคคลและองค์การ ผ่านการคำนึงถึงความเหมาะสม ความสามารถ และผลของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความมุ่งมั่นของผู้นำในองค์การที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สำหรับแนวคิดของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวคิดของ Holt และคณะ (2007) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีนิยามศัพท์ ขอบเขตค่อนข้างชัดเจนและเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่สำหรับกลุ่มแนวคิดที่คล้าย ๆ กัน อีกทั้งยังมีข้อคำถามในแบบวัดที่ไม่ได้ไปซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกับองค์ประกอบของตัวแปรอื่น ๆ ในงานวิจัยครั้งนี้ รวมถึงแบบวัดยังมีการใช้ทำการศึกษความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในต่างประเทศมาแล้วอย่างแพร่หลาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นแบบวัดที่มีคุณภาพที่ดีเป็นที่ยอมรับของนักวิจัยจำนวนมาก นอกจากนี้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดนี้ยังเป็นการประเมินความพร้อมจากการรับรู้หรือความคิดของบุคคล ผ่านการประเมินปัจจัยที่เป็นลักษณะของตัวบุคคลและประเมินปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมขององค์การร่วมกันว่าทั้งตนเองและองค์การพร้อมหรือไม่สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างจากแนวคิดอื่น ๆ ที่จะเลือกศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการประเมินเพียงแคในส่วนที่เป็นปัจจัยทางลักษณะส่วนบุคคลเท่านั้น โดยผู้วิจัยมองว่าการประเมินในรูปแบบดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้มากที่สุด ทั้งนี้เมื่อนำโครงสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังภาพที่ 1 มาเชื่อมโยงกับงานวิจัยในครั้งนี้ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การ ความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ สามารถจำแนกตัวแปรบรรยากาศองค์การได้ว่าเป็นบริบทของการเปลี่ยนแปลงส่วนความคล่องตัวของพนักงานถือว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งมีผลกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคลทั้งสองปัจจัย

และในการวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดของ Holt และคณะ (2007) จะมีการแบ่งองค์ประกอบของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ด้านด้วยกัน ได้แก่ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล เนื่องจากตัวแปรอิสระในงานวิจัยครั้งนี้ อาจส่งผลต่อความพร้อมแต่ละด้านในระดับที่แตกต่างกันออกไป

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมและผลกระทบ

งานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ช่วยให้ องค์การสามารถพัฒนาและช่วยให้การปรับใช้โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้นผ่าน การศึกษาในงานวิจัยนั้น ๆ ซึ่งพบว่านักวิจัยจะเน้นศึกษาไปที่เรื่องของ 1) สภาพแวดล้อมขององค์การ (organizational environment) เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สมรรถนะและความสามารถขององค์การ (Armenakis et al., 1993; Madsen et al., 2005; Oreg et al., 2011) 2) ความผูกพันกับองค์การและการระบุตัวตน (organizational commitment and identification) เช่น ความเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์การ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Herscovitch & Meyer, 2002; Madsen et al., 2005; Oreg et al., 2011) 3) ทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resources) เช่น ความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความมีอิสระในหน้าที่ การรับรู้การถูกควบคุม แรงจูงใจในการทำงาน และการมองโลกในแง่ดี (Oreg et al., 2011; Parish et al., 2008; Self, 2007; Walker et al., 2007; Wanberg & Banas, 2000)

ส่วนงานวิจัยอื่น ๆ ที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยมีปัจจัย สาเหตุอื่น ๆ ที่หลากหลายมีรายละเอียดดังนี้ ตามกรอบการศึกษาของ Armenakis และคณะ (1993) ได้ระบุว่าความเชื่อ ทศนคติ ความตั้งใจของบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรม สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการปรับใช้แผนการเปลี่ยนแปลง

สำหรับงานวิจัยของ Madsen และคณะ (2005) ก็ยังพบว่าปัจจัยทางด้านความผูกพันของ องค์การ ความสัมพันธ์ทางสังคมในสถานที่ทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับสูงอีกด้วย ซึ่งงานวิจัยนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การขนาดใหญ่ จำนวน 4 แห่งที่มีความแตกต่างกันในด้านธุรกิจของรัฐยูทาห์ ได้แก่ ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ดูแลสุขภาพ ศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า ผู้ให้บริการดูแลด้านเทคนิคและโรงพยาบาล

คล้ายคลึงกับผลงานวิจัยของ Gagné และคณะ (2000) ที่ได้ดำเนินการศึกษาเรื่องผลกระทบ ของการสนับสนุนความเป็นอิสระต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในบริษัทโทรคมนาคมของ แคนาดา โดยทำการศึกษาว่าพนักงานในองค์การมีความรู้สึกที่องค์การมีการช่วยเหลือในเรื่องของ การให้เหตุผลและสร้างความเข้าใจสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานอย่างไร รวมถึงได้คำนึงถึง ความคิดเห็นและการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เลือกเกี่ยวกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้ผล สรุพบว่าปัจจัยที่สนับสนุนความเป็นอิสระทั้งสามปัจจัย ได้แก่ ความเข้าใจเหตุผล ความรู้สึกยอมรับ

และการมีทางเลือก ส่งผลทางบวกต่อการสนับสนุนให้พนักงานเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญ

จากงานวิจัยของ Parish และคณะ (2008) ที่ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลพบว่าการรับรู้ของพนักงานต่อความเหมาะสมสอดคล้องของวิสัยทัศน์องค์การ คุณภาพความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้จัดการ แรงจูงใจในการทำงาน และบทบาทความเป็นอิสระนั้น ส่งผลให้ความมุ่งมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ

โดยผลกระทบจากความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ขององค์การ เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาประกอบการทำงาน การปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการดำเนินงานหรือการเลื่อนตำแหน่ง การย้ายแผนก การเปลี่ยนผู้นำต่าง ๆ นั้นย่อมมีผลกระทบต่อตัวพนักงานที่มีความสำคัญกับองค์การ ถ้าพนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ จะส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เกิดเป็นความล้มเหลว ซึ่งผลที่ตามมาอาจจะทำให้บุคลากรมีอัตราการลาออกที่สูง ผลการปฏิบัติงานขององค์การไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือขาดทุน รวมถึงส่งผลต่อความมั่นคงและความเป็นอยู่ขององค์การ โดยการสร้างให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการลดโอกาสที่จะเกิดเป็นปัญหาเหล่านี้ได้ ดังนั้นการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ อันส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ

### **บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)**

ภายในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ บรรยากาศองค์การถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในกระบวนการทำงานขององค์การ เนื่องจากเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของพนักงานในองค์การ และมีส่วนสำคัญต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานด้วย ถ้าหากองค์การที่มีการจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อการรับรู้ที่ดีของบุคคล อำนวยความสะดวกให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ ก็จะก่อให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การ

เนื่องจากตัวโครงสร้างของบรรยากาศองค์การ (organizational climate) และวัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) นั้นมีความใกล้เคียงกันค่อนข้างมาก Cameron และ Quinn (2011) ได้มีการอธิบายถึงความแตกต่างของทั้งสองตัวแปรนี้ โดยกล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นคุณสมบัติของบุคคล ส่วนวัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นคุณสมบัติขององค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การจะ

ประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้สึกและการรับรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งที่มีต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นมุมมองของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งความคิดเหล่านี้สามารถปรับเปลี่ยนได้บ่อยครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์หรือได้รับข้อมูลใหม่ ๆ มากขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การจะเป็นลักษณะที่สำคัญขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยั่งยืน คงทน เปลี่ยนแปลงได้ช้าและยาก เช่น ค่านิยมหลักและความเชื่อที่กลุ่มคนจะมีการตีความเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันและมีความคล้ายคลึงกันภายในกลุ่ม เป็นต้น ด้วยเหตุนี้บรรยากาศองค์การจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวแปรที่มีคุณสมบัติคือสามารถวัดค่าได้และเป็นนามธรรมของสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร (Noordin et al., 2010)

### นิยาม แนวคิดและองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

มีนักจิตวิทยาและนักวิจัยได้เสนอคำนิยามและได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ (organizational climate) ไว้จำนวนมากดังนี้คือ Neal และคณะ (2000) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้และการประเมินของพนักงานในองค์การที่มีต่อองค์การเกี่ยวกับเรื่องของวิธีการทำงานหรือการบริหารจัดการขององค์การ ส่วน Stinger (2002) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการปฏิบัติงาน ความขยันในการทำงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน มีความคล้ายคลึงกับที่ทิพเกล้า นพกุลวงศ์ (2558) กล่าวไว้ว่าเป็นการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การของพนักงานซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานและเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้สามารถทำงานร่วมกันได้ สามารถสรุปได้ว่าผู้วิจัยในกลุ่มนี้มีความคิดเห็นที่ตรงกันว่าบรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ลักษณะขององค์การผ่านมุมมองของบุคคลแต่ละคนและลักษณะหรือสภาพแวดล้อมเหล่านี้ก็ยังคงส่งผลไปถึงพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกในองค์การด้วย

โดย Stinger (2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การเพิ่มเติมว่า บรรยากาศองค์การเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อคุณลักษณะขององค์การที่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการศึกษาลักษณะขององค์การ และมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ความคิดทัศนคติของพนักงานภายในองค์การ โดยได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 องค์ประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 1

## ตารางที่ 1

บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Stinger (2002)

องค์ประกอบ	ความหมาย
1. มิติโครงสร้าง (structure)	เป็นการรับรู้บรรยากาศผ่านด้านโครงสร้างองค์การ โดยองค์การที่มีโครงสร้างดีจะมีการระบุหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน แต่ถ้าในองค์การที่มีโครงสร้างไม่ดีก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสับสนในงานที่ทำ
2. มิติมาตรฐาน (standard)	เป็นการรับรู้บรรยากาศองค์การผ่านความกดดันจากองค์การต่อการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการมีมาตรฐานที่สูงจะทำให้พนักงานต้องหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ ส่วนการมีมาตรฐานต่ำจะทำให้งานที่ทำมีประสิทธิภาพต่อยกกว่า ไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของพนักงาน
3. มิติความ รับผิดชอบ (responsibility)	การรับรู้ถึงการได้เป็นนายตนเองของพนักงาน โดยงานที่บุคคลทำไม่ต้องมีการตรวจสอบซ้ำจากหัวหน้า ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ที่มีอำนาจรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ความรับผิดชอบที่สูงจะทำให้เกิดความพยายามในการแก้ปัญหาเองมากกว่า องค์การที่มีบรรยากาศด้านความรับผิดชอบต่ำ ซึ่งเมื่อรับรู้ถึงความรับผิดชอบต่ำจะทำให้พนักงานไม่กล้าตัดสินใจ ไม่กล้าคิด ไม่กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ
4. มิติการเห็น คุณค่า (recognition)	เป็นการรับรู้ของพนักงานถึงเรื่องการได้รับรางวัลหรือการถูกลงโทษว่ามี ความสมดุลและสม่ำเสมอ รวมถึงมีความยุติธรรมหรือไม่ โดยการได้รับการเห็นคุณค่าสูง พนักงานจะรู้สึกว่ารางวัลหรือการลงโทษที่ได้รับมีความสมดุลเหมาะสม ส่วนการได้รับการเห็นคุณค่าต่ำ พนักงานจะรู้สึกว่าเมื่อตนทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ได้ดีแต่ได้รับรางวัลไม่เหมาะสมกับสิ่งที่ควรจะได้รับ
5. มิติการสนับสนุน (support)	เป็นการที่พนักงานรับรู้ว่าจะตนเองได้รับความไว้วางใจ ได้รับความไว้น้ำใจเชื่อใจ ได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากทีมหรือองค์การในเวลาที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความสำคัญต่อองค์การ ถ้าบรรยากาศองค์การมีการสนับสนุนต่ำ พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยว แยกแยะและรู้สึกไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เป็นคนนอกที่ไม่มีความสำคัญกับทีมและองค์การ
6. มิติความผูกพัน (commitment)	เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันและความพยายามที่จะดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

องค์ประกอบ	ความหมาย
	สำเร็จ โดยพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่ำจะไม่สนใจความเป็นมาเป็นไปขององค์การ และไม่มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์การ

ในขณะที่ Litwin และ Stringer (1968) ได้กล่าวไว้ว่าบรรยากาศขององค์การ หมายถึงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ผ่านการรับรู้ของแต่ละบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เช่นเดียวกับที่ Dubrin (1984) ให้ความหมายว่า บรรยากาศขององค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่พนักงานรับรู้ผ่านทัศนคติและมุมมองของแต่ละบุคคล โดยการรับรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน รวมถึงเป็นแนวทางในการปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ ในองค์การที่ต่างกันออกไป ส่วน Patterson และคณะ (2005) ได้ให้คำจำกัดความของบรรยากาศขององค์การไว้ว่า คือการรับรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์การเกี่ยวกับบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ รวมทั้งรัฐนุ เรื่องโอฮา (2554) ก็ได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การในลักษณะที่คล้าย ๆ กันเช่นกัน ซึ่งหมายถึงเป็นการรับรู้ของพนักงานต่อลักษณะของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยบรรยากาศขององค์การจะประกอบด้วย บรรทัดฐาน คุณค่า ความคาดหวัง นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน สำหรับนิยามที่ผู้วิจัยในกลุ่มนี้ได้ให้ไว้ส่วนหนึ่งก็มีความใกล้เคียงกับที่ผู้วิจัยในกลุ่มแรกได้ให้ไว้ แต่จะมีเพิ่มเติมขึ้นมาในส่วนของการรับรู้บรรยากาศขององค์การของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งความหมายโดยรวมของบรรยากาศขององค์การที่นักวิจัยได้ให้ความหมายไว้ทั้งหมดนี้มีความใกล้เคียงกันมาก แต่ส่วนมากจะมีความแตกต่างกันที่การแยกองค์ประกอบที่มีด้านต่าง ๆ แตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของผู้วิจัยแต่ละคน

ซึ่งตามแนวคิดของ Litwin และ Stringer (1968) มองว่าบรรยากาศขององค์การนั้นจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผ่านแรงจูงใจ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การไว้ 9 ด้าน รายละเอียดดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2

บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin และ Stringer (1968)

องค์ประกอบ	ความหมาย
1. โครงสร้างขององค์การ (organization structure)	การรับรู้ของบุคคลต่อลักษณะโครงสร้างขององค์การ เช่น การบริหารงาน ความชัดเจนในตำแหน่งหน้าที่ กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ
2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (responsibility)	การรับรู้ของบุคคลต่อหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบในการทำงาน รวมไปถึงความรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความท้าทาย
3. ความอบอุ่น (warmth)	ความรู้สึกอุ่นใจของบุคคลในองค์การ การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์การ
4. การสนับสนุน (support)	การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเองได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน
5. การให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment)	การรับรู้ของบุคคลต่อการให้รางวัลและการลงโทษจากองค์การ
6. ความขัดแย้ง (conflict)	การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ
7. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard)	ความชัดเจนของมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม
8. การเป็นส่วนหนึ่งของ องค์การ (identity)	การที่บุคคลรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและมีความจงรักภักดี
9. ความเสี่ยง (risk)	การรับรู้ว่าคุณเองได้รับความท้าทายและความเสี่ยงในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสม

ส่วน Dubrin (1984) มองว่าบรรยากาศองค์การล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และแนวทางการปฏิบัติต่อบุคคลอื่นในองค์การที่ต่างกันไป ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 องค์ประกอบ ดังตารางที่ 3

### ตารางที่ 3

บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Dubrin (1984)

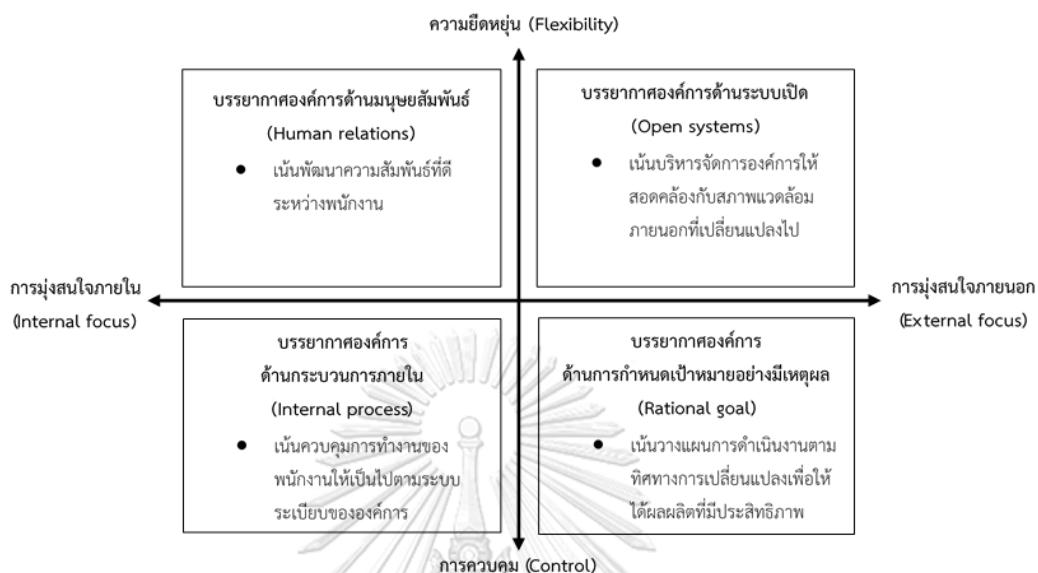
องค์ประกอบ	ความหมาย
1. การมีส่วนร่วม	การให้โอกาสบุคคลได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานได้อย่างอิสระ และให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการทำงานอย่างเต็มที่
2. โครงสร้าง	การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีการสื่อสารระหว่างบุคคลภายในองค์การอย่างชัดเจน
3. การให้รางวัล	การที่บุคคลรับรู้ว่าจะได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีผ่านการให้รางวัลที่มีความเหมาะสม
4. ความอบอุ่นและการสนับสนุน	การรับรู้ของบุคคลถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลภายในองค์การ ได้รับการยอมรับหรือช่วยเหลือจากบุคคลในองค์การ
5. ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา	องค์การมีการส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยสนับสนุนความสามารถของพนักงาน มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างสม่ำเสมอ
6. การควบคุม	นโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อให้บุคคลมีลักษณะพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานอย่างชัดเจน

และสำหรับแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005) จะเป็นการกำหนดมิติของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดโมเดลการแข่งขันของค่านิยม (The Competing Values Model) ของ Quinn และ Rohrbaugh (1983) ดังภาพที่ 2



## ภาพที่ 2

โมเดลการแข่งขันของค่านิยมของ Quinn และ Rohrbaugh (1983, p.369)



โดยโมเดลนี้จะอธิบายถึงรูปแบบค่านิยมในองค์การที่ขัดแย้งซึ่งกันและกันและกัน 2 มิติ คือ 1) มิติความยืดหยุ่นและการควบคุม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเรื่องโครงสร้างขององค์การ 2) มิติการมุ่งสนใจภายในและภายนอก ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นให้ความสำคัญที่บุคคลหรือตัวองค์การเอง จึงสามารถแบ่งออกได้เป็นค่านิยมภายในองค์การ 4 ด้านที่เชื่อมโยงกับกาวัดบรรยากาศองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการนำค่านิยมไปใช้ในการจัดการขององค์การ โดยดูว่าค่านิยมมีความสำคัญกับการรับรู้บรรยากาศสภาพแวดล้อมองค์การของแต่ละบุคคลอย่างไร เนื่องจากบรรยากาศองค์การนั้นมีรากฐานมาจากค่านิยมองค์การ นอกจากนี้้องค์การไม่จำเป็นต้องตกอยู่ในอิทธิพลของค่านิยมด้านใดด้านหนึ่งเสมอไป องค์การสามารถจัดการหรือมุ่งเน้นค่านิยมด้านใดด้านหนึ่งในระดับที่แตกต่างกันได้ โดยในแต่ละด้านของบรรยากาศองค์การก็จะประกอบด้วยมิตีย่อย ๆ (subscales) อีก 17 มิตีย่อย ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 4

## ตารางที่ 4

บรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005)

องค์ประกอบ	ความหมาย
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations)	การมีบรรทัดฐานและค่านิยมหลักเกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งซึ่งกันและกัน มีความไวเนื้อเชื่อใจและความเหนียวแน่น ซึ่งสามารถสร้างได้ด้วยกาให้อำนาจ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การ ประกอบด้วยมิตีย่อย 6 มิติ ได้แก่

องค์ประกอบ	ความหมาย
	<p>1.1) การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) คือการออกแบบงาน โดยสร้างกรอบในการทำงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามความต้องการของตนเองและสามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้</p> <p>1.2) การผสมผสานรวมกัน (integration) คือการมีความไว้วางใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ</p> <p>1.3) การมีส่วนร่วม (involvement) คือการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและได้รับการแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับองค์การอย่างเต็มที่</p> <p>1.4) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (supervisory support) คือการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนและความเข้าใจจากหัวหน้างาน</p> <p>1.5) การฝึกอบรม (training) คือการที่องค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของพนักงานในองค์การ</p> <p>1.6) การมีสวัสดิภาพ (welfare) คือการที่องค์การให้ความสำคัญและมีความใส่ใจต่อพนักงานในองค์การ</p>
<p>2. ด้านระบบเปิด (open systems)</p>	<p>การที่องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและเปิดรับต่อนวัตกรรม เน้นความเจริญของงานขององค์การ ประกอบด้วยมิติย่อย 3 มิติ ได้แก่</p> <p>2.1) นวัตกรรมและความยืดหยุ่น (innovation and flexibility) คือการที่องค์การให้การสนับสนุนต่อแนวคิดและแนวทางที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม รวมถึงมีการมุ่งเน้นสู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.2) มุ่งเน้นภายนอก (outward focus) คือการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดโดยทั่วไป</p> <p>2.3) ความสามารถในการสะท้อนกลับ (reflexivity) คือการให้ความสำคัญกับการทบทวนและไตร่ตรองถึงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และกระบวนการทำงาน เพื่อปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยกว้าง</p>
<p>3. ด้านกระบวนการภายใน (internal process)</p>	<p>เน้นความมั่นคงขององค์การ โดยลดความสำคัญหรือเพิกเฉยต่อผลกระทบความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม การประสานงานและการควบคุมจะสำเร็จได้ด้วยการยึดมั่นในกฎและกระบวนการที่เป็นทางการ ประกอบด้วยมิติย่อย 2 มิติ ได้แก่</p> <p>3.1) ความเป็นทางการ (formalization) คือการให้ความสำคัญกับเรื่องของกฎระเบียบและขั้นตอนกระบวนการในการทำงานที่เป็นทางการ</p> <p>3.2) ธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition) คือการที่องค์การมีการให้ค่ากับ</p>

องค์ประกอบ	ความหมาย
4. ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal)	<p>การกระทำสิ่งต่าง ๆ</p> <p>การที่องค์การมุ่งแสวงหาให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่ถูกกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี เน้นคุณภาพ ประสิทธิภาพ การเติมเต็มเป้าหมายและการให้ผลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยมิติย่อย 6 มิติ ได้แก่</p> <p>4.1) ความชัดเจน ของเป้าหมายองค์การ (clarity of organizational goals) คือการให้ความสำคัญกับการกำหนดและระบุเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน</p> <p>4.2) ประสิทธิภาพ (efficiency) คือการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและผลผลิตได้จากการทำงาน</p> <p>4.3) พยายาม (effort) คือความมุ่งมั่นของพนักงานในองค์การต่อการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ</p> <p>4.4) ผลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (performance feedback) คือการวัดการประเมินผลและการให้ผลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ</p> <p>4.5) แรงกดดันในการผลิต (pressure to produce) คือการที่องค์การสร้างแรงกดดันในการทำงานแก่พนักงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ</p> <p>4.6) คุณภาพ (quality) คือการเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ</p>

จากนิยามและความหมายที่เมื่อนักวิจัยได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้ข้างต้นนี้ ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายของบรรยากาศองค์การโดยอ้างอิงจากการรวบรวมเอาความเหมือนและความต่างที่นักวิจัยได้นิยามไว้ข้างต้นมาใช้ รวมถึงอ้างอิงความหมายให้ตรงกับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จึงได้เป็นความหมายในงานวิจัยครั้งนี้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์การต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่องค์การให้ความสำคัญ อันเกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นให้ความสำคัญขององค์การและโครงสร้างของระบบสังคมภายในองค์การด้านต่าง ๆ

สำหรับงานวิจัยของผู้วิจัยได้เลือกเอาหลักแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005) มาใช้ในการศึกษาบรรยากาศองค์การของงานวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากมีการให้คำนิยามของบรรยากาศองค์การที่ชัดเจน ครอบคลุม และเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่สำหรับหัวข้อบรรยากาศองค์การ อีกทั้งยังมีการแบ่งแยกสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าแนวคิดอื่น ๆ ที่มักจะแบ่ง

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การจากลักษณะโดยภาพรวมขององค์การ ซึ่งการแบ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงนี้ทำให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและนำมาปรับใช้ได้ค่อนข้างชัดเจนกว่า นอกจากนี้ยังพบว่าผู้วิจัยมักใช้แนวคิดนี้ศึกษาในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ เช่น การศึกษาในบริษัทเอกชนหรือใช้ศึกษาในองค์การที่อยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่สำคัญและมีผลต่อการทำงานของพนักงาน (Drolsum, 2019; ณิชารีย์ ตั้งจิตติ, 2556)

ในการวัดบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005) จะแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านกระบวนการ และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล และภายในแต่ละด้านก็จะประกอบด้วยมิติน้อย ๆ อีกหลายมิติ ซึ่งผู้วิจัยมองว่ามีมิติภายในแต่ละด้านของเครื่องมือวัดนี้ค่อนข้างมีความครอบคลุมครบถ้วนและมีความละเอียดเป็นอย่างมาก จึงทำให้ได้มาซึ่งจำนวนของมิติและข้อคำถามที่มีเยอะขึ้นตามมา ซึ่งการวัดการประเมินที่มีข้อคำถามจำนวนมากนี้จะผลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกิดความเหนื่อยล้าในการตอบและทำให้ได้ผลการวิจัยที่อาจจะไม่ถูกต้องเหมาะสมได้

ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความชัดเจนของข้อมูล โดยไม่เกิดความซับซ้อนที่มากเกินไปและยังคงมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่มีอยู่ในจำนวนที่จำกัดนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะทำการศึกษาบรรยากาศองค์การโดยการแบ่งออกเป็น 4 ด้านที่ไม่มีการแบ่งองค์ประกอบของมิติภายในแต่ละด้าน ซึ่งสามารถทำได้โดยการสร้างและพัฒนาแบบวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) ให้อยู่ในรูปแบบของแบบวัด short version อันประกอบด้วยบรรยากาศองค์การใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านกระบวนการ และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล

### **ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ**

จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าผลกระทบของบรรยากาศองค์การนั้นมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ในหลายระดับ ทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ มีงานวิจัยจำนวนมากที่ค้นพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ มากมาย เช่น พฤติกรรมผู้นำ (Rentsch, 1990; Rousseau, 1988) ความตั้งใจในการลาออกจากงาน (Rentsch, 1990; Rousseau, 1988) ความพึงพอใจในงาน (Mathieu et al., 1993) และผลการปฏิบัติงานของทั้งตัวบุคคล (Brown & Leigh, 1996) และผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Lawler et al., 1974) ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้จะแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดหรือบรรยากาศที่มีความเฉพาะจง เช่น บรรยากาศการเสริมสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการทำงานให้พนักงานในองค์การนั้นจะมีผลต่อการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานที่มีต่อพนักงานในองค์การ (Brown & Leigh, 1996) เป็นต้น

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การส่วนใหญ่จะทำการศึกษว่าบรรยากาศขององค์การมีผลกับตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การมากกว่า (Eby et al., 2000) การศึกษาบรรยากาศขององค์การที่มีผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับบุคคลเพียงอย่างเดียว ซึ่งงานวิจัยที่ทำการศึกษาทั้งในระดับบุคคลและองค์การก็ยังพบว่ามีอยู่จำนวนน้อยมาก โดยเฉพาะในประเทศไทยยังไม่พบงานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยตรงมาก่อน ส่วนในต่างประเทศได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยอยู่จำนวนหนึ่ง โดยพบว่าแนวคิดของตัวแปรที่ผู้วิจัยได้เลือกนำมาใช้นั้นค่อนข้างมีความแตกต่างและหลากหลายทางด้านแนวคิดและองค์ประกอบ ซึ่งจากการสืบค้นงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันการศึกษาถึงปัจจัยสาเหตุของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นได้ค้นพบว่าบรรยากาศขององค์การ (organizational climate) เป็นปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (organizational environment) ที่ผ่านการรับรู้ของพนักงานว่าองค์การมีการจัดการทรัพยากรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งบรรยากาศขององค์การนี้ทำหน้าที่เป็นตัวช่วยสร้างความตื่นตัว และเพิ่มความรู้สึกของพนักงานที่อยู่ในองค์การ รวมทั้งเป็นสิ่งที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน ซึ่งบ่งชี้ถึงความรู้สึกและความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ เช่น เมื่อบุคคลรับรู้ว่าองค์การมีบรรยากาศที่ดีและเหมาะสม มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน พนักงานจะรู้สึกว่าได้รับการระบุหน้าที่เป็นอย่างดี มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ของตนและรู้สึกมีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งการรับรู้ลักษณะบรรยากาศขององค์การนี้ก็จะนำไปสู่ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Benzer et al., 2017; Claiborne et al., 2013; Holt et al., 2007; Lehman et al., 2002)

และถ้าหากภายในองค์การมีบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกของการได้รับการเสริมอำนาจจะถูกสร้างขึ้น ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองได้เป็นตัวแทนและได้รับอำนาจในการควบคุม (Gagné et al., 2000) เช่น ในงานวิจัยบางงานจะมุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับเรื่องของการมีส่วนร่วมของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีสิทธิ์มีเสียงในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น จะทำให้พนักงานมีความเปิดกว้างไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น (Wanberg & Banas, 2000)

Benzer และคณะ (2017) ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลในเรื่องของบทบาทของโครงสร้างองค์การ (organizational structure) และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ผล จึงพบว่าสภาพแวดล้อมขององค์การส่งผลต่อความพร้อมต่อการ

เปลี่ยนแปลงของบุคคล โดยหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลก็คือในเรื่องของบรรยากาศองค์กร (organizational climate) ซึ่งผู้วิจัยได้กล่าวสรุปไว้ว่าถ้าองค์กรมีการประกาศนโยบายให้พนักงานรับรู้ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ก็ส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และก่อให้เกิดเป็นความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สำหรับ Holt และคณะ (2007) ได้ทำการทดสอบเครื่องมือวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาถึงปัจจัยบริบทขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร อันประกอบด้วยการศึกษาถึงปัจจัยบริบททางด้านบรรยากาศในการสื่อสารและปัจจัยบริบททางด้านความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งตัวแปรเหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งในบรรยากาศองค์กรเช่นกัน และได้ผลสรุปว่าการรับรู้เรื่องบรรยากาศในการสื่อสารกับด้านความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรทั้งสองด้านนั้น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์ประกอบของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงและการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลหมดทุกด้าน ซึ่งผลที่พบในเรื่องบรรยากาศในการสื่อสารกับความสามารถในการบริหารจัดการที่ในงานวิจัยนี้ได้ทำศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Benzer และคณะ (2017) ที่กล่าวว่าระบบการสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากบุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ดี และการมีจัดวางแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนนั้นแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเช่นกัน

และในงานของ Drolsum (2019) ได้ทำศึกษาว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับบุคคลอย่างไร โดยมีบรรยากาศการฝึกอบรมเป็นตัวแปรส่งผ่าน ซึ่งผู้วิจัยเลือกศึกษาบรรยากาศองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านกระบวนการภายใน และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล ผลการวิจัยพบว่ามีเพียงแค่บรรยากาศองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) เท่านั้นที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนบรรยากาศองค์กรด้านอื่น ๆ ที่เหลือพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Benzer และคณะ (2017) ที่ระบุว่าเรื่องของเป้าหมาย การให้ข้อมูลป้อนกลับและสิ่งจูงใจนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

จากงานของ Drolsum (2019) ที่เลือกศึกษาบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Kuenzi (2008) ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005) ที่แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 ด้านตามโมเดลการแข่งขันของค่านิยม (The competing values model) ของ Quinn และ Rohrbaugh (1983) นั้นสามารถสรุปสาเหตุที่ทำให้ผู้วิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ

องค์การในด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด และด้านกระบวนการภายในที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อันเนื่องมาจากว่าอาจจะเป็นเพราะข้อจำกัดทางการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากองค์การจำนวนหลายแห่งที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกัน ซึ่งแต่ละองค์การก็มีลักษณะสภาพแวดล้อมองค์การที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย วิสัยทัศน์ วิธีการทำงานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ รวมถึงมาตรวัดที่ใช้วัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของงานวิจัยนี้ได้ใช้มาตรวัดที่มีทั้งหมด 6 ข้อคำถาม โดย 1 ในข้อคำถามเป็นคำถามที่มีการประเมินผู้อื่นร่วมด้วย ต่างจากข้อคำถามข้ออื่น ๆ ที่เป็นการถามความสามารถในการยอมรับและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวพนักงานเอง ด้วยเหตุนี้จึงอาจจะทำให้มีผลกับข้อมูลที่ได้รับมา และทำให้ได้ผลที่พบว่าบรรยากาศใน 3 ด้านดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ซึ่งสำหรับงานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Myklebust และคณะ (2020) ที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การนั้นพบผลวิจัยที่แตกต่างจากในงานวิจัยของ Drolsum (2019) คือพบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีความความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ที่ .23 ( $r=.23, p < .001$ ) อีกทั้งยังมีการวิจัยในหัวข้อที่มีความหมายใกล้เคียงกันนั้นพบว่าองค์การที่มีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นและให้การสนับสนุนพนักงานจะส่งผลทางบวกกับทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (attitude toward organizational change) นอกจากนี้ก็ยังมีการวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในสังคมที่ทำงาน (social relationships in workplace; Hanpachern et al., 1998; Madsen et al., 2005) รวมถึงการสนับสนุนทางสังคม (social support; Eby et al., 2000) ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเช่นกัน

โดยจากงานวิจัยที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) หากพนักงานในองค์การมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็จะเป็นตัวที่ช่วยสร้างแรงจูงใจในทางอ้อมให้แก่พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมากขึ้น และบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นยังมีโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมถึงมีการวิจัยที่บอกว่าการเน้นสนับสนุนและให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ จะสร้างความมั่นใจในการรับรู้ความสามารถของพนักงานว่าตนเองสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งก่อให้เกิดเป็นทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงอีกด้วย (Drolsum, 2019; Myklebust et al., 2020)

ทั้งนี้ เมื่อบุคคลได้รับการสนับสนุนให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ จึงมีแนวโน้มว่าบุคคลจะได้รับรู้ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีช่องว่างของความไม่สอดคล้องกันระหว่าง

เหตุและผลที่น้อย บุคคลจึงเกิดการรับรู้ถึงความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) และการที่ผู้นำในองค์กรให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมและกล่าวถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้พนักงานได้รับทราบ จึงเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง บุคคลจึงเกิดเป็นการรับรู้การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร (management support) และการที่องค์กรเน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล จึงมีการส่งเสริมให้บุคคลได้ทำการพัฒนาทักษะความสามารถในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ บุคคลจึงเกิดเป็นความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) ที่เหมาะสม และเมื่อได้รับรู้ว่าจะมีเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร บุคคลจึงมีแนวโน้มว่าจะทำการคิดวิเคราะห์ถึงผลดีผลเสียที่ตนเองจะได้รับ เกิดเป็นรับรู้ถึงผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial) เกิดขึ้น

ดังนั้นจากผลการวิจัยที่ผ่านมาจึงได้เป็นสมมติฐานในข้อที่ 1 คือบรรยากาศขององค์กรด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน

และบรรยากาศองค์ด้านระบบเปิด (open systems) จะเน้นวิธีการทำงานที่มีความยืดหยุ่น มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน โดยมุ่งมั่นให้องค์กรเกิดนวัตกรรมและมีการเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอผ่านวิธีการทดลองหรือนำไปใช้ปฏิบัติจริงในองค์กร จึงถือได้ว่าเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ถูกปลูกฝังอยู่ภายใต้บรรยากาศขององค์กรในด้านนี้เนื่องจากมักจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ดังนั้นการเตรียมให้มีความพร้อมอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น (Lone et al., 2017; Quinn & Rohrbaugh, 1983) และจากงานวิจัยของ Eby และคณะ (2000) พบว่านโยบายและกระบวนการขององค์กรในลักษณะเหล่านี้เป็นผลดีต่อการสร้างความพร้อมของพนักงานให้เกิดขึ้น

ทั้งนี้ ในองค์กรที่มีแนวคิดและวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการนำเอานวัตกรรมเครื่องมือใหม่ ๆ เข้ามาพัฒนาปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในองค์กรอยู่อย่างสม่ำเสมอ นั้น มีแนวโน้มว่าจะทำให้กระบวนการทำงานมีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น บุคคลจึงมองว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทำให้พนักงานในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ง่ายขึ้น จึงเกิดเป็นการรับรู้ถึงความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) ซึ่งแน่นอนว่าจากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่าน ๆ มาสามารถสะท้อนให้บุคคลเห็นว่าผู้นำองค์กรในรูปแบบนี้ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว จึงเกิดการรับรู้ถึงการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร (management support) และจากการที่บุคคลได้ผ่านเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงมาหลายครั้งแล้ว จึงมีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีการตระหนักถึงทักษะความสามารถของตนเองในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) ว่าตนมีความสามารถในรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้มากเพียงพอ และจากการที่องค์กรมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย ส่งเสริมการทำงานให้มีความง่ายและสะดวกต่อบุคคลเพิ่มมากขึ้น จึงมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีและเกิดเป็นการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของแต่ละบุคคลได้ (personally beneficial)



ดังนั้นจากผลการวิจัยที่ผ่านมาจึงได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 2 คือบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สำหรับบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายใน (internal process) จากงานวิจัยที่ผ่านมาได้ระบุว่าบรรยากาศในด้านนี้มีแนวโน้มว่าจะส่งผลทางลบต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพราะบรรยากาศดังกล่าวจะเน้นการควบคุมการจัดการข้อมูลและระบบการสื่อสารภายในองค์การอย่างมั่นคงและเป็นระบบระเบียบ ซึ่งในการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น องค์การจะต้องมีการให้อิสระในการตัดสินใจแก่พนักงานและเปิดรับต่อความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมเป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานเกิดความพร้อมและเต็มใจที่จะยอมรับและมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Armenakis et al., 1993) แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ในการสื่อสารตามบรรยากาศองค์การในด้านนี้มีความไม่สอดคล้องหรือมีลักษณะที่ขัดแย้งกับกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อเพิ่มความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Gifford et al., 2002) โดยจะเห็นได้ว่าลักษณะของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในนี้มีลักษณะที่ตรงข้ามกับการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือองค์การจะมีการควบคุมทั้งวิธีการทำงานและไม่เปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่ ๆ อันเป็นผลให้พนักงานไม่เต็มใจและมีทัศนคติทางลบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ทั้งนี้ ด้วยรูปแบบองค์การที่มีลักษณะปิด ไม่เปิดรับต่อสิ่งใหม่ ๆ และไม่ได้ให้ความใส่ใจกับความเป็นอยู่ของพนักงาน เมื่อมีเหตุจำเป็นให้ต้องเปลี่ยนแปลง องค์การจึงมีแนวโน้มว่าจะไม่ได้แจ้งถึงสาเหตุและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นให้พนักงานในองค์การได้รับทราบอย่างชัดเจน จึงเป็นการยากที่บุคคลจะมองเห็นได้ถึงความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) และด้วยลักษณะขององค์การที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงมีความเป็นไปได้สูงว่าบุคคลจะมีการรับรู้ว่ามีผู้นำองค์การก็ไม่มีทางที่จะให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน (management support) รวมถึงเมื่อบุคคลไม่เคยประสบพบเจอกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงมาก่อน จึงมีความวิตกกังวลสูงและอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นด้านความสามารถของตนเองในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (change efficacy) เมื่อบุคคลเกิดความไม่มั่นใจในความสามารถของตนเองแล้วจึงเป็นผลทำให้บุคคลรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะนำมาซึ่งปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งเป็นการรับรู้ถึงผลกระทบในแง่ลบที่ตนเองจะได้รับอีกด้วย (personally beneficial)

ดังนั้นจากผลการวิจัยที่ผ่านมาจึงได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 3 คือบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

ส่วนบรรยากาศองค์การในด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) นั้นจะเน้นให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงและกำหนดเป้าหมายที่ดีชัดเจนเป็นขั้นตอน ซึ่งเป็นการควบคุมในเรื่องของประสิทธิภาพการทำงาน โดยลักษณะดังกล่าวจะเป็นส่วนที่ช่วยลดความไม่แน่นอนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

พนักงานก็จะมีความเครียดน้อยลง เพราะมองเห็นถึงความสามารถในการรับมือกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้จากการวางแผนและตั้งเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งยังมีงานวิจัยเชิงประจักษ์โดยตรงที่พบว่าบรรยากาศด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และนอกจากนี้ผู้วิจัยก็ยังมองว่าสังคมในประเทศไทยยังคงให้ความสำคัญกับเรื่องของการมีแบบแผนในการดำเนินการและการกำหนดเป้าหมายที่ดีเหมาะสมภายในองค์กรอยู่มาก (Drolsum, 2019)

ทั้งนี้ เมื่อองค์กรมีการวางแผนถึงวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนแล้ว บุคคลก็จะเกิดรู้สึกมั่นคงทางด้านจิตใจและมองเห็นถึงความสอดคล้องกันของเหตุและผลในการเปลี่ยนแปลงที่ยอมรับได้ จึงเกิดเป็นการรับรู้ถึงความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงขึ้น (appropriateness) และการที่องค์กรมีปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่อย่างเสมอนั้น เป็นสิ่งที่สะท้อนให้บุคคลเห็นว่าผู้นำองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องให้การสนับสนุนในองค์กรในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (management support) อย่างแน่นอน และเมื่อบุคคลรับรู้ถึงแนวทางในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรได้วางแผนไว้ว่ามีความเหมาะสมและเป็นไปได้จริงแล้ว จึงทำให้บุคคลมีความตั้งใจที่ลดน้อยลงและมีการตระหนักถึงความสามารถของตนเองในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) ได้ดีมากยิ่งขึ้น ซึ่งลักษณะองค์กรในรูปแบบนี้จะมักจะตอบแทนพนักงานหลังจากที่ทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายแล้วอย่างเหมาะสม บุคคลจึงสามารถมองเห็นถึงผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ (personally beneficial) อย่างชัดเจน

ดังนั้นจากผลการวิจัยที่ผ่านมาจึงได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 4 คือบรรยากาศองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน

### **ความคล่องตัวของพนักงาน (Agility)**

ความคล่องตัว (agility) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นในช่วงปี ค.ศ.1950 ทางด้านการต่อสู้ทางอากาศ โดย Richards (1996) ได้ให้ความหมายของความคล่องตัวไว้ว่าเป็นความสามารถของอากาศยานในการแปรขบวนได้อย่างคล่องแคล่ว ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับความคล่องตัวจึงเริ่มได้รับความนิยมในด้านอุตสาหกรรมการผลิตช่วงปี ค.ศ.1991 โดยนักวิจัยของสถาบัน Iacocca และเริ่มขยายไปสู่บริษัททางธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (Bottani, 2009)

## นิยาม แนวคิดและองค์ประกอบของความคล่องตัวของพนักงาน

สำหรับความคล่องตัวนี้มีนักวิจัยจำนวนหนึ่งได้ให้คำนิยามและความหมายของความคล่องตัว (Agility) ไว้ดังนี้ ในกลุ่มแรก Goldman และคณะ (1995) กล่าวว่าความคล่องตัว หมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายทางธุรกิจ โดยแสวงหาผลประโยชน์และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่แน่นอนของตลาดโลก เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพของสินค้าและบริการที่ดี ส่วน Vokurka และ Flidner (1998) ได้อธิบายว่าความคล่องตัว คือความสามารถในการผลิตสินค้า โดยใช้ระยะเวลาที่สั้น มีราคาถูกและมีคุณภาพจำนวนมาก และ Yusuf และคณะ (1999) ระบุว่าความคล่องตัวเป็นการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนา เป็นที่รู้จัก และมีวิธีการผลิตที่ยืดหยุ่นมาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจ รวมถึง Sharifi และ Zhang (1999) ก็กล่าวถึงความคล่องตัวไว้ว่าหมายถึงการองค์การที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเกี่ยวกับการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และมีความสามารถในการรับมือกับไม่แน่นอนได้ รวมทั้งสามารถมองเห็นถึงผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ใกล้เคียงกับที่ Tsouveloudis และ Valavanis (2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความคล่องตัว คือความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์การในการปรับตัวและรองรับอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นฉับพลันโดยไม่คาดคิด นอกจากนี้ Muduli (2013) ก็ยังได้ระบุว่าความคล่องตัว หมายถึงความสามารถขององค์การในการขับเคลื่อนและจัดการกับทักษะ ความรู้และความสามารถได้อย่างรวดเร็วในเวลาที่เหมาะสมตามความต้องการทางธุรกิจ จะเห็นได้ว่านักวิจัยทั้งสี่มีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน โดยมองว่าความคล่องตัวเป็นคุณลักษณะขององค์การ ที่องค์การมีความสามารถในการดำเนินการเพื่อแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โดยแนวคิดของ Sharifi และ Zhang (1999) ได้อธิบายถึงความสามารถด้านความคล่องตัวไว้ว่าความสามารถด้านความคล่องตัวจะสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยการจัดสรรในเรื่องขององค์การ เทคโนโลยี ผู้คนและนวัตกรรมให้มีความเหมาะสม ซึ่งถ้าหากไม่สามารถจัดสรรสิ่งเหล่านี้ก็จะไม่สามารถเกิดเป็นความคล่องตัวขึ้นได้ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การตอบสนอง (responsiveness) คือการรับรู้และการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทันทีทันใด และรวมถึงความสามารถในการฟื้นคืนหลังมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น
2. สมรรถนะ (competency) คือการมีกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการมีความสามารถทางเทคโนโลยีที่เพียงพอ
3. ความยืดหยุ่น (flexibility) คือการมีปริมาณของสินค้า รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่มีความหลากหลายปรับเปลี่ยนได้ รวมถึงลักษณะของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น

4. ความรวดเร็ว (quickness) คือการที่องค์การใช้ระยะเวลาไม่นานในการออกผลิตภัณฑ์สินค้าใหม่ ๆ สู่ตลาด และผลิตภัณฑ์หรือบริการมีการจัดส่งที่รวดเร็วและอยู่ภายในเวลาที่กำหนด

สำหรับแนวคิดของ Tsourveloudis และ Valavanis (2002) ได้มีการระบุเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบของความคล่องตัวประกอบด้วย 4 มิติดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานของการผลิต (Production infrastructure) ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างตลอดเวลา มีความหลากหลายของเครื่องมือการผลิต และสามารถจัดการกับตารางงานใหม่ได้ รวมทั้งมีความรวดเร็วในการถ่ายโอนสินค้า

2. โครงสร้างพื้นฐานของการตลาด (Market infrastructure) สามารถกำหนดค่าส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ได้และมีความสามารถในการขยายธุรกิจให้กว้างขึ้นได้

3. โครงสร้างพื้นฐานของบุคคล (People infrastructure) มีการฝึกอบรมและมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานสม่ำเสมอ

4. โครงสร้างพื้นฐานของข้อมูล (Information infrastructure) มีมาตรฐานในการทำงานร่วมกันและมีระบบเครือข่ายที่ดี

และจากการทบทวนวรรณกรรมของ Muduli (2013) ได้มีการสรุปเพิ่มเติมไว้ว่าคุณสมบัติของพนักงานที่มีความคล่องตัวจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การปรับตัว (adaptive) คือพนักงานมีความรู้สึกสบายใจกับการเปลี่ยนแปลงหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2. ยืดหยุ่น (flexible) คือความสามารถในการปรับเปลี่ยตนเองจากกลยุทธ์หรือวิธีการทำงานเดิม ไปสู่วิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

3. มีพัฒนาการ (developmental) คือการมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4. ความเร็ว (speed) คือความสามารถในการพัฒนาทักษะได้อย่างรวดเร็ว

5. การร่วมมือกัน (collaborative) คือการที่บุคคลมักจะเข้าร่วมและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

6. รอบรู้ (competent) คือการที่บุคคลมีความรู้ในเชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์และเทคโนโลยี

7. การหาข้อมูล (informative) คือบุคคลมีการสืบค้นข้อมูลหรือแนวทาง เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แตกต่างจากอีกกลุ่มหนึ่งที่ Plonka (1997) ได้ให้ความหมายของความคล่องตัวว่า หมายถึงการมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีความสามารถในการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมถึงยอมรับและมีความสบายใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น Braun และคณะ (2017) ได้ระบุว่าความคล่องตัว หมายถึง

ทักษะเชิงรุกของบุคคลในการสร้างโอกาสหรือเอาชนะอุปสรรค โดยการคิดทบทวนและกำหนดแนวทางหรือกระบวนการใหม่ ๆ ส่วน Sherehiy และ Karwowski (2014) ได้กล่าวว่าความคล่องตัวเป็นการที่บุคคลมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอกของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และมีการคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการปฏิบัติในเชิงรุก โดยความหมายที่กลุ่มนี้ได้ให้ไว้ข้างต้นเป็นการอธิบายถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีความคล่องตัว ไม่ได้เป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การเหมือนกับที่นักวิจัยกลุ่มแรกได้นิยามไว้

ซึ่ง Plonka (1997) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความคล่องตัวของพนักงานที่สำคัญไว้ว่ามีด้วยกัน 5 ลักษณะ คือ

1. ทักษะที่ดีต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง
2. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา
3. มีความสนใจกับการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
4. มีความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์และทำให้เกิดขึ้นจริง
5. สามารถยอมรับในหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ ๆ ได้

ส่วน Sherehiy และ Karwowski (2014) ได้เสนอแนวคิดความคล่องตัวว่าเป็นปัจจัยส่วนบุคคล สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ซึ่งด้านเหล่านี้เกิดจากความต้องการที่จะทำให้บุคคลเกิดการท้าทายตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ โดยผสมผสานการปรับตัว การเรียนรู้และการสำรวจตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบไปด้วยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ความสามารถเชิงรุก (proactivity) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีการคาดการณ์ถึงปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และมีการริเริ่มทำกิจกรรมที่นำไปสู่การแก้ไขหรือหาทางออกของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

2. การปรับตัว (adaptability) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่มีการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและวัฒนธรรมเมื่อต้องเผชิญหน้าหรือรับมือกับผู้อื่นที่มีภูมิหลังและประสบการณ์ที่ต่างกันออกไป และมีพฤติกรรมการเรียนรู้ในทักษะ หน้าที่ เทคโนโลยีและกระบวนการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการที่บุคคลมีความสามารถในการเปลี่ยนจากบทบาทหนึ่งไปสู่อีกบทบาทหนึ่งได้อย่างง่ายดาย มีความสามารถในการทำงานควบคู่กันในลักษณะงานที่แตกต่างกันและอยู่ในทีมที่ต่างกัน

3. ความยืดหยุ่น (resilience) หมายถึงการที่บุคคลมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นแนวทางการทำงานที่แตกต่างและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีความอดทนต่อสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด ไม่แน่นอนและมีความตึงเครียดได้ดี รวมถึงสามารถจัดการหรือรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

จากแนวคิดของผู้วิจัยต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าการศึกษาความคล่องตัวนี้ สามารถแบ่งระดับของความคล่องตัวออกได้เป็น 2 ระดับคือ 1) ระดับบุคคล หมายถึงความสามารถของพนักงานในการตอบสนองและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม รวมถึงใช้ข้อดีจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดเป็นประโยชน์ต่อองค์กร (Alavi et al., 2014) และ 2) ระดับองค์การ หมายถึงความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อการเติบโตก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถคาดเดาได้ (Christopher, 2000; Sherehiy et al., 2007)

เนื่องจากงานวิจัยที่ค้นพบส่วนมากจะนิยมศึกษาความคล่องตัวในระดับองค์การเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีงานวิจัยเกี่ยวกับความคล่องตัวในระดับบุคคลนั้นมีอยู่น้อยมาก รวมทั้งยังมีงานวิจัยที่พบข้อสรุปว่าความคล่องตัวในระดับบุคคลก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในองค์การเช่นกัน โดยได้ให้ข้อสรุปไว้ว่าความคล่องตัวขององค์การจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าหากไม่มีการใช้ประโยชน์จากทักษะและความรู้ของพนักงานร่วมด้วย (Forsythe, 1997; Plonka, 1997) ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงเลือกศึกษาตัวแปรความคล่องตัวในระดับบุคคล

โดยในงานวิจัยนี้จะเรียกความคล่องตัวในระดับบุคคลว่า ความคล่องตัวของพนักงาน (agility) ซึ่งตามคำนิยามในข้างต้นที่นักวิจัยได้ให้ความหมายไว้ นั้น ผู้วิจัยได้คัดเลือกและนำมาปรับใช้ในการให้ความหมายตัวแปรของงานวิจัยนี้เฉพาะคำนิยามที่อธิบายถึงความคล่องตัวในระดับบุคคลเท่านั้น เพื่อให้มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งส่วนมากผู้วิจัยมักจะให้นิยามของความคล่องตัวในระดับบุคคลว่าเป็นทักษะหรือความสามารถ แต่ตามนิยามแนวคิดของ Sherehiy และ Karwowski (2014) ได้กล่าวถึงความคล่องตัวในลักษณะของพฤติกรรมของบุคคลที่มีการแสดงออกถึงความคล่องตัว ซึ่งไม่ใช่บุคลิกภาพหรือคุณสมบัติของบุคคล ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้สรุปนิยามตามแนวคิดนี้ไว้ว่า ความคล่องตัวของพนักงาน หมายถึงการแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานที่มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผ่านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ในขณะนั้นและมีแนวทางหรือกระบวนการในการจัดการกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมถึงสามารถที่จะจัดการกับความเครียดของตนเองได้

และสำหรับการศึกษาความคล่องตัวของพนักงานในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกเอาหลักการมุมมองแนวคิดของ Sherehiy และ Karwowski (2014) มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดทฤษฎี เนื่องจากตามแนวคิดที่กล่าวถึงในข้างต้นทั้งหมดผู้วิจัยเล็งเห็นว่าแนวคิดนี้สามารถอธิบายถึงลักษณะของความคล่องตัวได้อย่างชัดเจนและมีการใช้ในการทำการศึกษาวิจัยอย่างแพร่หลายจำนวนมาก รวมทั้งยังเป็นกล่าวถึงความคล่องตัวในลักษณะที่เป็นพฤติกรรมของบุคคล ต่างจากแนวคิดอื่น ๆ ที่เป็นการศึกษาความคล่องตัวในแง่ของเรื่องกระบวนการผลิตภายในองค์การหรือเป็นความคล่องตัวขององค์การ ซึ่งแนวคิดในแง่มุมมองขององค์การเหล่านี้ผู้วิจัยมองว่าอาจจะไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ของงานวิจัยในครั้งนี้เท่าที่ควร จึงเลือกใช้แนวคิดของ Sherehiy และ Karwowski (2014) ที่ระบุถึงความคล่องตัวในลักษณะที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลหรือเป็นความคล่องตัวของพนักงาน ซึ่งตามแนวคิดนี้จะแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่น

### ความสัมพันธ์ของความคล่องตัวและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่าเรื่องความคล่องตัวของพนักงานส่วนใหญ่ที่นักวิจัยมักจะนิยมศึกษาความคล่องตัวนี้ในบทบาทของตัวแปรตามเป็นหลัก ซึ่งเป็นการศึกษาว่ามีปัจจัยต้นตอที่ส่งผลต่อความคล่องตัวของพนักงาน เพื่อที่จะพัฒนาให้เกิดความคล่องตัวที่เพิ่มมากขึ้น เช่น พบว่าปัจจัยทางด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน การบริหารจัดการขององค์การ กลยุทธ์ของความคล่องตัว และการทำงานขององค์การนั้นมีผลต่อความคล่องตัว เป็นต้น (Sherehiy & Karwowski, 2014; Sumukadas & Sawhney, 2004; Vázquez-Bustelo et al., 2007; Ye-zhuang et al., 2006)

แต่สำหรับงานวิจัยที่ทำการศึกษาความคล่องตัวของพนักงานในบทบาทของตัวแปรต้นที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์อื่น ๆ รวมถึงเป็นตัวแปรส่งผ่านและตัวแปรกำกับนั้นพบว่ายังค่อนข้างคลาดแคลนอยู่ แต่ก็ยังมีผู้วิจัยทำการศึกษาอยู่บ้าง โดยพบว่าความคล่องตัวเป็นส่วนที่ช่วยให้องค์การเกิดความยืดหยุ่นทางการผลิตได้ ซึ่งการขาดความคล่องตัวของพนักงานจะมีผลกระทบต่อองค์การ ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเติบโตก้าวหน้าที่อาจทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงองค์การให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีหรือตลาดโลกในยุคสมัยนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงที (Alavi, 2016) ซึ่งสำหรับงานวิจัยในประเทศไทยพบว่ามีงานวิจัยในเรื่องนี้อยู่อย่างจำกัดมาก และงานวิจัยที่พบมักจะเป็นการศึกษาความคล่องตัวหรือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การมากกว่าการศึกษาในระดับบุคคล ดังนั้นทางผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาด้านความคล่องตัวของพนักงานในลักษณะที่มีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยเพิ่มอิทธิพลต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อให้นำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ซึ่งในเรื่องของความคล่องตัวของพนักงาน (agility) ถือว่าเป็นปัจจัยส่วนบุคคลหรือปัจจัยทางด้านทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resources) ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยสามารถสรุปได้ว่าความคล่องตัวของพนักงานถือเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลและเป็นตัวแปรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละตัวบุคคล ซึ่งจากงานวิจัยเชิงประจักษ์ได้มีการระบุไว้ว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นเป็นตัวแปรต้นหรือปัจจัยที่เกิดขึ้นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของแต่ละบุคคล (Holt et al., 2007) โดยตัวอย่างของงานวิจัยที่

ทำการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristics) เช่น ความต้องการของแต่ละบุคคล (Miller et al., 1994) ค่านิยม (Kirkman et al., 2000) ลักษณะบุคลิกภาพ (Hon et al., 2014) และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Neves, 2009) พบว่าลักษณะส่วนบุคคลเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคล

ดังนั้นความคล่องตัวของพนักงานที่เป็นหนึ่งในคุณลักษณะส่วนบุคคลจึงมีแนวโน้มว่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคคล โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าเมื่อพนักงานรับรู้และเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถรับมือและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้จากการตระหนักถึงความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความคล่องตัวของตนเอง บุคคลจะมีการริเริ่มนำเอาวิธีการแก้ไขปัญหาในงานมาใช้และสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนได้เป็นอย่างดีผ่านการปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสามารถจัดการกับความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสบายใจกับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาสในการสร้างความสำเร็จทางการแข่งขันในธุรกิจและเกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมสนับสนุน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการออกแบบขององค์การ อันเป็นผลต่อการเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคล (Armenakis et al., 1993; Neves, 2009; Plonka, 1997)

ตามงานวิจัย Heo และ Cheon (2015) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความคล่องตัวของพนักงานกับประสิทธิภาพในการทำงานในมุมมองของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคล่องตัว ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยเรื่องการดูดซับความรู้ การใช้ทรัพยากรไอที ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำที่เน้นความรู้ ผลการวิจัยพบว่าความคล่องตัวของพนักงานเป็นแรงผลักดันที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคล และในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ก็เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคล่องตัวของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ หนึ่งในนั้นก็คือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงกับความคล่องตัวในด้านความสามารถเชิงรุกอยู่ที่ 0.50 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงกับความคล่องตัวในด้านการปรับตัวอยู่ที่ 0.60 และค่าความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงกับความคล่องตัวในด้านความยืดหยุ่นอยู่ที่ 0.56 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Wanberg และ Banas (2000) ที่ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยทางด้านความยืดหยุ่นส่วนบุคคล (personal resilience) ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ประกอบด้วย การเห็นคุณค่าในตนเอง การมองโลกในแง่ดี และการรับรู้การควบคุม พบว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมี



นัยสำคัญต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่อยู่ในระหว่างการจัดระเบียบขององค์การใหม่และมีความสัมพันธ์ที่อยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้ Braun และคณะ (2017) ยังได้ทำการศึกษาพัฒนา ตรวจสอบและนำมาตรวจวัดความคล่องตัวของพนักงานและความยืดหยุ่นไปใช้จริง เพื่อเป็นการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยได้ให้คำแนะนำไว้ว่าการพัฒนาความคล่องตัวของพนักงานให้มากขึ้นนั้นจะทำให้องค์การอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าสามารถจัดการหรือควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงความสามารถเหล่านี้ถือเป็นข้อได้เปรียบขององค์การในการแข่งขันทางธุรกิจกับองค์การอื่น ๆ สำหรับวิธีการศึกษาวิจัยนั้นผู้วิจัยได้ทำการออกแบบโปรแกรม FIT ขึ้นเพื่อพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน ซึ่งโปรแกรมนี้จะช่วยให้บุคคลมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวก โดยมุมมองทางบวกเหล่านี้จะไปเพิ่มความคล่องตัวและยืดหยุ่นของบุคคลให้มีสูงขึ้น มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีความเครียดลดลงในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อันเป็นผลดีต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้สรุปไว้อีกว่าในการให้พนักงานได้ประเมินความคล่องตัวและความยืดหยุ่นของตนเอง จะเป็นการสร้างความตระหนักรู้ในตนเองเกี่ยวกับความคล่องตัวและความยืดหยุ่นของพนักงาน ซึ่งสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกอบรมและสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้

### อิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงาน

สำหรับตัวแปรบรรยากาศองค์การและความคล่องตัวของพนักงานนั้น ทั้งสองตัวแปรนี้ถือว่าเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมเกื้อกูลกัน และช่วยให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เพิ่มมากขึ้น โดยจากการศึกษาวิจัยของ Heo และ Cheon (2015) ที่พบว่าความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งการที่บุคคลมีความคล่องตัวที่สูงนั้นไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีความกดดัน มีความเครียดสูงหรือเป็นเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ไม่มีความแน่นอน อย่างไรก็ตามบุคคลกลุ่มนี้ก็จะยังสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ดำรงอยู่ได้ดี และไม่กระทบต่อทัศนคติทางลบที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะบุคคลมีความสามารถที่จะรับมือกับปัญหาเหล่านั้นได้เป็นอย่างดี (Heo & Cheon, 2015) นอกจากนี้งานวิจัยชิ้นนี้ก็ยังพบผลสรุปที่ว่า ความคล่องตัวในด้านใดก็ตามก็จะมีขนาดความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับที่แตกต่างกันออกไป โดยในด้านการปรับตัวนั้นจะมีความสัมพันธ์ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับที่สูงที่สุด รองลงมาคือความคล่องตัวในด้านความยืดหยุ่นที่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การมากเป็นลำดับที่สอง และสุดท้ายความคล่องตัวในด้านความสามารถเชิงรุกจะมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับที่ต่ำที่สุด (Heo & Cheon, 2015)

โดยถ้าหากพนักงานมีความสามารถเชิงรุกในระดับสูงจะชอบคิดริเริ่ม มีการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลดีกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ส่วนความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว ถ้าหากบุคคลมีความคล่องตัวในด้านนี้สูงไม่ว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบใดก็จะสามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับบริบทสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้ดี เช่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสม สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี เป็นต้น และความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น การที่พนักงานมีความยืดหยุ่นสูง จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดีไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็จะสามารถรับมือกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้ดี โดยถ้าหากในองค์การมีบรรยากาศแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลที่มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน บุคคลก็จะไม่เครียดและมองว่าตนเองและองค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

จากงานวิจัยที่ผ่านมาสามารถสรุปได้ว่า ภายในองค์การที่มีบรรยากาศทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นและให้อิสระในการตัดสินใจกับพนักงานนั้นจะเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถใช้ความสามารถในเชิงรุก (proactivity) นี้เพื่อคิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ ซึ่งตามลักษณะของพนักงานที่มีความคล่องตัว ก็จะมีส่งเสริมให้บุคคลมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและรับรู้ได้ว่าองค์การมีวางแผนที่จะดำเนินการไปในทิศทางใด และหากบุคคลมีการปรับตัวสูง (adaptability) เมื่อรับรู้ถึงแผนดำเนินการต่าง ๆ อย่างชัดเจนก็จะสามารถวางแผนปรับตัว แก้ไขหรือรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี รวมถึงการมีความยืดหยุ่นสูง (resilience) ก็จะสามารถจัดการกับความเครียดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น จึงเกิดเป็นทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อันส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานในทั้ง 4 ด้านที่เพิ่มมากขึ้น (Myklebust et al., 2020) ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 5 คือความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

ในองค์การที่มีบรรยากาศทางด้านระบบเปิดที่เน้นสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของพนักงานที่มีความคล่องตัวทั้งในด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่นจะยังเป็นส่วนที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เป็นอย่างดี และการได้ใช้ความสามารถเชิงรุก (proactivity) ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากองค์การที่เน้นเปิดกว้างต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงมี

แนวโน้มว่าคุณจะมี การรับรู้ว่าคุณได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การผ่านกระบวนการดังกล่าว ซึ่งเป็นผลดีต่อการสร้างความพร้อม นอกจากนี้ความยืดหยุ่น (resilience) ยังช่วยลดความตึงเครียดจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างบ่อยครั้งในลักษณะองค์การเช่นนี้ได้เป็นอย่างดี รวมถึงความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถรับมือและปรับเปลี่ยนตนเองไปยังนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสม เมื่อตระหนักได้ถึงความสามารถเหล่านี้แล้ว จึงส่งผลให้บุคคลเกิดเป็นความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับองค์การทั้ง 4 ด้านสูงเพิ่มมากขึ้นได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 6 คือความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

ส่วนองค์การที่มีบรรยากาศทางด้านกระบวนการภายในที่มีการควบคุมส่วนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นลักษณะสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ว่าการที่บุคคลมีลักษณะของความคล่องตัวก็จะพยายามปรับตัว (adaptability) ให้เข้ากับทั้งสภาพแวดล้อมและกระบวนการดำเนินการขององค์การในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นให้ดีและมีความเหมาะสมมากขึ้น และบุคคลก็จะใช้ความสามารถเชิงรุก (proactivity) ในการพยายามคิดค้นหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ให้จนได้ รวมทั้งใช้ความยืดหยุ่น (resilience) ในการจัดการกับความเครียดวิตกกังวลที่เกิดจากทั้งสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและลักษณะขององค์การที่ไม่สนับสนุนให้เกิดความพร้อมได้เป็นอย่างดี ซึ่งเมื่อสามารถจัดการกับอุปสรรคเหล่านี้ได้ บุคคลจึงมีทัศนคติที่ไม่ดีกับการเปลี่ยนแปลงน้อยลง จึงเกิดเป็นความรู้สึกว่าตนเองพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในทั้ง 4 ด้านเกิดขึ้นได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 7 คือความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางลบจะเบาบางมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

และสำหรับบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลนั้นจะเน้นควบคุมเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน เน้นให้คำติชมวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับงานและพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ (Myklebust et al., 2020) จึงมีแนวโน้มว่าองค์การจะสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความสามารถเชิงรุก (proactivity) ในการคิดค้นวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อเติมเต็มเป้าหมายองค์การที่กำหนดไว้ และบุคคลจะมีการปรับตัว (adaptability) เพื่อให้สอดคล้องกับทั้งสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงและบริบทขององค์การที่อยู่ในขณะนั้นได้อย่างกลมกลืน รวมถึงใช้ความยืดหยุ่น (resilience) ในการจัดการกับความตึงเครียดที่ได้รับคำติชมวิพากษ์วิจารณ์จากการทำงานในขั้นตอน

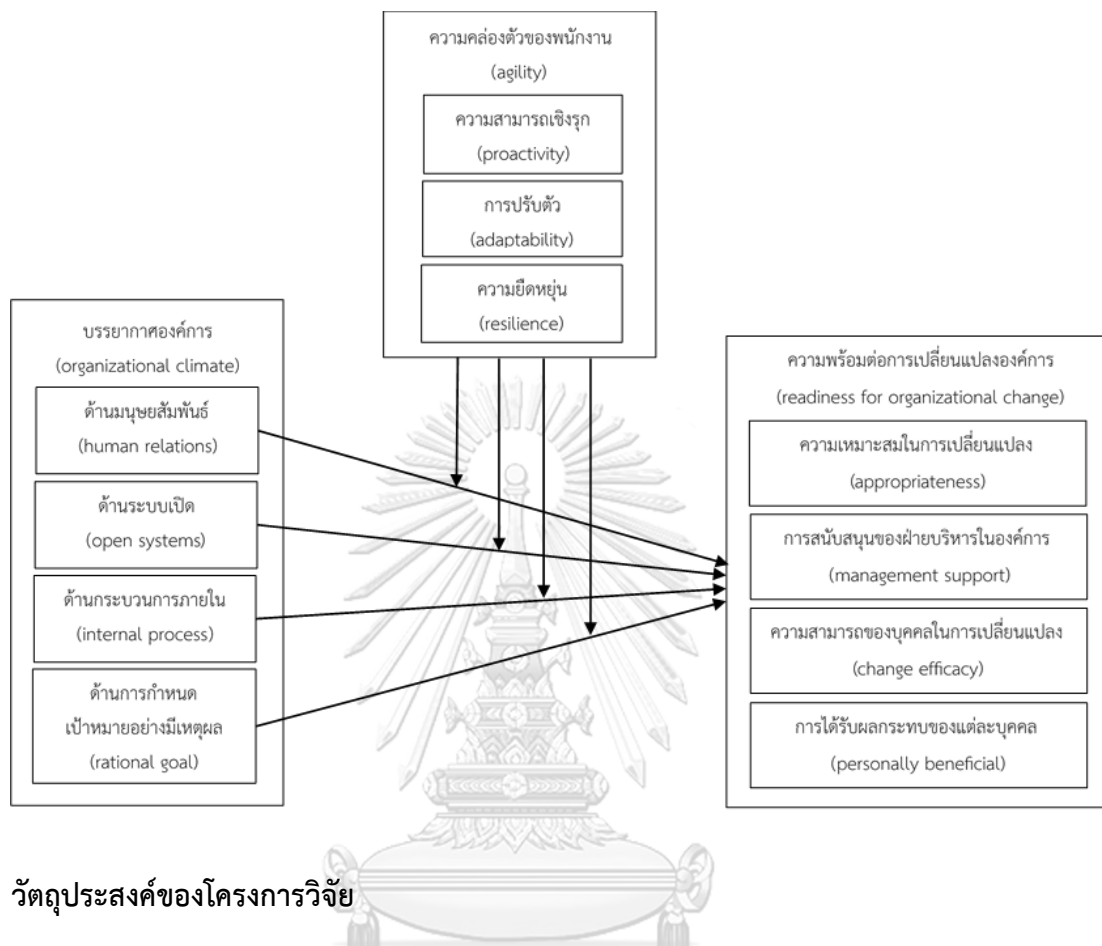
การเปลี่ยนแปลงองค์การได้เป็นอย่างดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงของทั้งตัวบุคคลและองค์การ ซึ่งส่งผลต่อการเกิดความร่วมมือของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้านที่เพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้เป็นสมมติฐานข้อที่ 8 คือความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมา สามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังภาพที่ 3 โดยประกอบด้วยตัวแปรต้นบรรยากาศองค์การ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านกระบวนการภายใน และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล ตัวแปรกำกับความคล่องตัวของพนักงาน แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถเชิงรุก ด้านการปรับตัว และด้านความยืดหยุ่น ส่วนตัวแปรตามความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยจะทำการคิดแบบแยกองค์ประกอบทั้งหมดทุกตัวแปร

### ภาพที่ 3

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย



#### วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

โครงการวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อสร้างแบบวัดบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate Measure: OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) ให้อยู่ในรูปแบบ short version และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ในกลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร

#### สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระดับบุคคลจำนวนหนึ่ง แต่ยังไม่พบงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ความคล่องตัวของพนักงานและความพร้อมต่อการ

เปลี่ยนแปลงองค์การร่วมกันมาก่อน ดังนั้นสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวในแต่ละด้านย่อย ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความละเอียดในเชิงเนื้อหา ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถนำเอาข้อมูลที่ได้รับจากการทำวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ได้อย่างครอบคลุมครบถ้วนมากที่สุด โดยได้พัฒนาสมมติฐานงานวิจัยจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง คือ บรรยากาศองค์การ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านกระบวนการภายใน ด้านระบบเปิด และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ ความคล่องตัวของพนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถเชิงรุก ด้านการปรับตัว และด้านความยืดหยุ่น โดยในงานวิจัยนี้จะมีทั้งหมด 8 สมมติฐาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

**สมมติฐานที่ 2** บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

**สมมติฐานที่ 3** บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

**สมมติฐานที่ 4** บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

**สมมติฐานที่ 5** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 6** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 7** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางลบจะเบาบางมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 8** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (readiness for organizational change) หมายถึง การรับรู้และความเชื่อของพนักงานที่มีการพิจารณาถึงเรื่องความพร้อมของทั้งตัวบุคคลและองค์การ ผ่านการคำนึงถึงความเหมาะสม ความสามารถ และผลของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความมุ่งมั่นของผู้นำในองค์การที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ (Holt et al., 2007)

1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การ

2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าหัวหน้างานให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าตนเองมีความสามารถและทักษะมากพอที่จะรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสามารถก้าวผ่านไปได้

4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial) หมายถึง ความเชื่อของพนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในครั้งนี้เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเอง

บรรยากาศองค์การ (organizational climate) หมายถึง การรับรู้ร่วมกันของพนักงานภายในองค์การต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่องค์การให้ความสำคัญ อันเกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นให้ความสำคัญขององค์การและโครงสร้างของระบบสังคมภายในองค์การด้านต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน (Patterson et al., 2005) ดังนี้

1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่เน้นเรื่องความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์การและการให้การช่วยเหลือ สนับสนุนจากทั้งเพื่อนร่วมงานและตัวองค์การ รวมถึงเรื่องของความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

2) ด้านระบบเปิด (open systems) หมายถึง การเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสังคมภายนอกองค์การ โดยมีการเปิดรับต่อนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด

3) ด้านกระบวนการภายใน (internal process) หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่องค์การเน้นควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบและแบบแผนขององค์การอย่างเคร่งครัด เน้นความมั่นคงขององค์การ โดยลดความสำคัญหรือเพิกเฉยต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

4) ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) หมายถึง สภาพแวดล้อมการทำงานที่องค์การเน้นเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานและเน้นการเติมเต็มเป้าหมายขององค์การผ่านการให้ข้อเสนอแนะหรือให้ผลป้อนกลับที่เกี่ยวกับการทำงานแก่พนักงาน โดยมีการกลั่นกรองถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมาเป็นอย่างดี

ความคล่องตัวของพนักงาน (agility) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานที่มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผ่านการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ในขณะนั้นและมีแนวทางหรือกระบวนการในการจัดการกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น รวมถึงมีความสามารถในการจัดการกับความเครียดของตนเองได้ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน (Sherehiy & Karwowski, 2014) ดังนี้

1) ความสามารถเชิงรุก (proactivity) หมายถึง สถานการณ์ที่พนักงานมีการริเริ่มทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงและระบุนวัตกรรมปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดการตามหน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดแนวทางการทำงานหรือวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลในทางที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

2) การปรับตัว (adaptability) หมายถึง การที่พนักงานเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้น โดยการปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่น วัฒนธรรมองค์การและกระบวนการทำงานในขณะนั้น



3) ความยืดหยุ่น (resilience) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะที่มีความเครียดจากการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน และเมื่อสถานการณ์นั้นผ่านไปบุคคลก็สามารถฟื้นตัวกลับมาสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว

### ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาข้อมูลในเชิงปริมาณ (quantitative research) ที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาว่าบรรยากาศองค์การในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างไร และอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้งด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัวและความยืดหยุ่นนั้นมีผลต่อระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้หรือไม่ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการกระจายแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (electronic questionnaire) ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ ซึ่งจะต้องเป็นพนักงานประจำและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์การตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป โดยไม่มีการจำกัดอายุ เพศ ตำแหน่งงาน แผนกและสาขาที่สังกัดอยู่ในการคัดเลือกผู้ตอบแบบสอบถาม

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบโควตา (quota sampling) โดยจะเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจำนวน 55 คนภายในธนาคารแต่ละแห่ง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

ในการพิทักษ์สิทธิ์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการขออนุมัติดำเนินการวิจัยจากคณะกรรมการจริยธรรมก่อนที่จะดำเนินการวิจัยจริงและในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ผู้วิจัยจะทำการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ทางผู้เข้าร่วมการวิจัยได้ทราบก่อนเป็นลำดับแรก และทำการชี้แจงเพิ่มเติมว่าข้อมูลของเข้าร่วมงานวิจัยทุกคนจะถูกเก็บรักษาเป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลใด ๆ ให้ผู้อื่นทราบและผลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น รวมถึงมีการให้อิสระแก่ผู้เข้าร่วมในการตอบแบบสอบถามอย่างเต็มที่ ผู้เข้าร่วมจะต้องมีความยินยอมที่จะเข้าร่วมเท่านั้น หากไม่ยินยอมสามารถปฏิเสธการเข้าร่วมได้ ทั้งนี้เมื่อการวิจัยสิ้นสุดลงผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ที่จะทราบผลการวิจัยซึ่งเป็นภาพรวมของงานวิจัยได้ โดยการส่ง Email ขอรหัสผลงานวิจัยโดยภาพรวมมายังผู้วิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะสามารถนำเอาผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และทำให้ทราบถึงบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการกำหนดนโยบายของผู้บริหารองค์การในการเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยการปรับปรุงและเสริมสร้างบรรยากาศองค์การให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน รวมถึงสามารถปรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความคล่องตัวให้แก่พนักงานในองค์การ อันมีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางานทางด้านวิชาการ โดยการนำแบบวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version หรือผลจากงานวิจัยชิ้นนี้ไปคิดต่อยอด ศึกษาเชื่อมโยงกับตัวแปรอื่น ๆ หรือทำการพัฒนาต่อในส่วนที่พบว่าเป็นข้อจำกัดของงานวิจัยชิ้นนี้ ทำให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทั้งในด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

## บทที่ 2

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลของวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด และ 2) การทดสอบโมเดลงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดในส่วนที่ 1 คือเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพแบบวัดบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Measure: OCM) ให้อยู่ในรูปแบบ short version เนื่องจากแบบวัดนี้มีการแบ่งย่อยทางมิติหลายมิติและมีข้อคำถามจำนวนมาก ซึ่งอาจมีผลทำให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยเกิดความเหนื่อยล้าและมีความตั้งใจในการตอบแบบสอบถามที่ลดลงได้ โดยเฉพาะเมื่อนำมารวมกับมาตรวัดความคล่องตัวของพนักงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นการวัดบรรยากาศองค์การในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงทำการสร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version ที่เป็นการวัดในแต่ละด้านหลักของบรรยากาศองค์การ ซึ่งจะไม่มี การแบ่งมิตีย่อยอีก 17 มิติ (subscales) ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวม ด้านระบบเปิดโดยรวม ด้านกระบวนการภายในโดยรวม และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลโดยรวม เพื่อให้มีจำนวนข้อคำถามที่เหมาะสมกับการศึกษาวิจัยมากยิ่งขึ้น

โดยเริ่มจากผู้วิจัยนำมาตรวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) มาใช้ และทำการพัฒนาด้วยการตัดข้อคำถามให้เป็นแบบวัดในรูปแบบ short version และทำให้บรรยากาศองค์การเหลือเพียงแค่ 4 ด้านหลักที่ไม่มี การแบ่งย่อยของมิติต่าง ๆ (subscales) ภายในบรรยากาศแต่ละด้าน ซึ่งในขั้นตอนการพัฒนานี้จะทำการศึกษาบรรยากาศองค์การควบคู่กับตัวแปรตาม 3 ตัว โดยผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่พบว่ามี ความสัมพันธ์และไม่มี ความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ เพื่อใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ว่าระหว่างแบบวัดต้นฉบับ และแบบวัด short version ว่าสามารถทำนายตัวแปรดังต่อไปนี้ได้เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร อันประกอบด้วย 1. การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ (perceived organizational support) พบว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ (Boyatzis & Rochford, 2020) 2. ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) พบว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ (Boyatzis &

Rochford, 2020) และ 3. แรงจูงใจในการทำงาน (work motivation) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) แรงจูงใจในการทำงานภายใน (work intrinsic motivation) พบว่ามีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ (Nilsen, 2018) และ 2) แรงจูงใจในการทำงานภายนอก (work extrinsic motivation) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ (Nilsen, 2018)

### **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ประชากรในการวิจัยขั้นตอนที่ 1 คือ พนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทย จำนวน 2 องค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นพนักงานปฏิบัติงานกลุ่มธนาคารพาณิชย์สาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยคือ ผู้เข้าร่วมจะต้องเป็นพนักงานประจำและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์การตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป<sup>[1]</sup> ทั้งเพศชายและเพศหญิงในทุกช่วงอายุ โดยไม่มีการจำกัดตำแหน่งงาน แผนก และสาขาที่สังกัดอยู่ ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยในครั้งนี้

ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้โปรแกรม G\*Power 3.1.9.4 (Faul et al., 2009) ในการคำนวณ โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.08 (effect size) ซึ่งเป็นค่าที่อยู่กึ่งกลางระหว่างขนาดอิทธิพลในระดับปานกลางที่ 0.15 และขนาดอิทธิพลในระดับเล็กที่ 0.02 ส่วนระดับนัยสำคัญทางสถิติกำหนดค่าเท่ากับ 0.05 ( $\alpha$ ) กำหนดค่าอำนาจทดสอบเท่ากับ 0.80 (power of test) โดยมีจำนวนตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัว (number of predictors) เมื่อคำนวณแล้วได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 155 คน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ไว้ที่ 170 คน

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บผ่านแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (electronic questionnaire) ด้วยการใช้ 1) ประสานงานกับพนักงานที่อยู่ภายในองค์การให้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผ่านกระจายลิงค์ URL แบบสอบถามทางโซเชียลมีเดีย และ 2) ผู้วิจัยลงพื้นที่ไปยังธนาคารที่ให้บริการลูกค้าสาขาต่าง ๆ และขอเก็บข้อมูลด้วยตนเองผ่านการใช้ QR Code ซึ่งจะทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังต่อไปนี้

<sup>[1]</sup> ผู้เข้าร่วมจะต้องมีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป เนื่องจากเป็นระยะเวลาที่ผู้เข้าผ่านการทดลองงานแล้ว ซึ่งจะสามารถเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมการทำงานได้ค่อนข้างชัดเจน

1. แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ใช้มาตรวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) ที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Quinn และ Rohrbaugh (1983) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 82 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 50 ข้อและทางลบ 32 ข้อ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 4 ด้านหลักที่แบ่งเป็นอีก 17 มิติย่อย (subscales) และมาตรวัดต้นฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) อยู่ระหว่าง .67 ถึง .91 ส่วนการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 4 ระดับ (4 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 4 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ประกอบด้วยมิติย่อย 6 มิติ ได้แก่  
 1) การมีอิสระในการทำงาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .67 2) การผสมผสานรวมกัน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .86 3) การมีส่วนร่วม จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 4) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88 5) การฝึกอบรม จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .83 และ 6) การมีสวัสดิภาพ จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 รวมทั้งหมด 29 ข้อ

1.2 ด้านระบบเปิด (open systems) ประกอบด้วยมิติย่อย 3 มิติ ได้แก่  
 1) นวัตกรรมและความยืดหยุ่น จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .86  
 2) มุ่งเน้นภายนอก จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .83 และ  
 3) ความสามารถในการสะท้อนกลับ จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .76  
 รวม 16 ข้อ

1.3 ด้านกระบวนการภายใน (internal process) ประกอบด้วยมิติย่อย 2 มิติ ได้แก่  
 1) ความเป็นทางการ จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .77 และ 2) ธรรมเนียมปฏิบัติ จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .73 รวมทั้งหมด 9 ข้อ

1.4 ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) ประกอบด้วยมิติย่อย 6 มิติ ได้แก่  
 1) ความชัดเจนของเป้าหมายองค์การ จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 2) ประสิทธิภาพ จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .80 3) ความพยายาม จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .79 4) ผลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .78 5) แรงกดดันในการผลิต จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .79 และ 6) คุณภาพ จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .80 รวมทั้งหมด 28 ข้อ

2. แบบสอบถามวัดการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ใช้มาตรวัด Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) ของ Eisenberger และคณะ (1997) มีข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด โดยมาตรวัดต้นฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .90 ในการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ (7 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 7 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร ใช้มาตรวัดของ Klein และคณะ (2014) มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด โดยมาตรวัดต้นฉบับนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค เท่ากับ .86 ในการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คือ ไม่เลย ถึง มาก

4. แบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการทำงาน ใช้มาตรวัด Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) ของ Tremblay และคณะ (2009) มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 18 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจในการทำงาน 2 ด้าน ในการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 7 ระดับ (7 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 7 คือ ไม่ตรงเลย ถึง ตรงมาก มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ด้านแรงจูงใจในการทำงานภายใน (work intrinsic motivation) จำนวน 9 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับนี้เท่ากับ .87

4.2 ด้านแรงจูงใจในการทำงานภายนอก (work extrinsic motivation) จำนวน 9 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับนี้เท่ากับ .72

### **ขั้นตอนและผลการพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การฉบับ short version**

ในขั้นตอนและผลการพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การฉบับ short version มีรายละเอียดขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำการขออนุญาตใช้แบบวัดจากผู้สร้างแบบวัด
2. นำข้อคำถามในแบบวัดต้นฉบับมาแปลเป็นภาษาไทยและทำการแปลย้อนกลับ (back translation) โดยผู้รับจ้างแปลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ผ่านการแปลและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้มีการพัฒนาจำนวนข้อคำถามเพิ่มเติม
3. นำแบบวัดไปทั้งหมดทดลองใช้ (try out) โดยการนำ pilot study กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 คน มีจุดประสงค์เพื่อรวบรวม

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถาม เช่น คำถามที่ไม่ชัดเจน กำกวม การเรียงลำดับข้อความไม่เหมาะสม เป็นต้น และปรับปรุงข้อความตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

4. ทำการเก็บข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการพัฒนามาตรวัดบรรยากาศองค์การให้เป็นรูปแบบ short version เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทย สาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร 2 องค์กร ขึ้นต่ำนจำนวน 130 คน

5. นำข้อมูลที่ได้ ( $N=289$ ) มาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตร (corrected item-total correlation: CITC) โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาลดจำนวนข้อกระทงลงให้มีความเหมาะสมกับมาตรวัด เพื่อให้ผู้ตอบรู้สึกเหนื่อยล้าน้อยลงและมีความตั้งใจในการตอบแบบสอบถามเพิ่มมากขึ้น คือ 1) กำหนดให้แต่ละด้านของบรรยากาศองค์การมีข้อกระทงประกอบด้านละอย่างน้อย 3 ข้อ รวมทั้งหมด 4 ด้านจะต้องมีข้อกระทงอยู่ที่ยอย่างน้อย 12 ข้อ 2) คัดเลือกข้อกระทงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตรวัดน้อย และข้อกระทงที่ตัดทิ้งไปต้องทำให้ค่า Reliability if item deleted สูงกว่าหรือเท่ากับค่าก่อนการตัดข้อกระทงนั้น ๆ ออก (Hair et al., 2010) จากผลการวิเคราะห์ในข้างต้นมีการตัดข้อกระทงออกไปจำนวน 37 ข้อ ทำให้เหลือข้อกระทงรวมทั้งสิ้น 45 ข้อ ประกอบด้วยด้านมนุษยสัมพันธ์ 20 ข้อ ด้านระบบเปิด 11 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน 4 ข้อ และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล 10 ข้อ โดยรายละเอียดการคัดเลือกข้อความแสดงไว้ในภาคผนวก ก

6. นำข้อกระทงจำนวน 45 ข้อมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis: EFA) โดยใช้วิธีการสกัดองค์ประกอบแบบ principal components และใช้วิธีการหมุนแกนองค์ประกอบแบบ direct oblimin (Ford et al., 1986) ซึ่งเป็นวิธีการเดียวกันกับที่ Kuenzi (2008) ใช้ในการสร้างมาตรวัดบรรยากาศองค์การตามแนวคิด Quinn และ Rohrbaugh (1983) วิธีการดังกล่าวจะทำให้ตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือมีความสัมพันธ์น้อยจะถูกสกัดออก ให้เหลือน้อยที่สุดและมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) มีค่ามาก โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการตัดข้อความคือ 1) ข้อคำถามที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.7 จะถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์และถูกตัดออก (Hair et al., 2010) 2) ข้อคำถามที่มีค่าเด่น (ค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงกว่า 0.7) ในแต่ละองค์ประกอบที่ถูกเลือกจะต้องแสดงผลใน factor เดียวกันหรือมีความสัมพันธ์กับกลุ่ม โดยไม่ไปซ้อนทับกับองค์ประกอบอื่น ๆ หรือหากมีค่าเด่นหลายองค์ประกอบจะถูกตัดออก จากผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงทำการตัดข้อความออกไปจำนวน 30 ข้อ ทำให้เหลือข้อความทั้งสิ้น 15 ข้อ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ยังอยู่ครบทั้ง 4 องค์ประกอบ และเป็นข้อคำถามที่มีค่าเด่นทั้งหมด โดยรายละเอียดการคัดเลือกข้อความแสดงไว้ในภาคผนวก ก และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของข้อความที่ถูกเลือกแสดงไว้ดังตารางที่ 5

## ตารางที่ 5

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามที่ถูกเลือก (N=289)

ด้าน	ข้อคำถาม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	น้ำหนักองค์ประกอบ				สัดส่วนร่วม
				ด้านมนุษย์สัมพันธ์ (HR)	ด้านระบบเปิด (OS)	ด้านกระบวนการภายใน (IP)	ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (RG)	
HR	1. หัวหน้างานในองค์กรนี้เข้าใจปัญหาของพนักงานได้เป็นอย่างดี	2.86	0.68	.77	.05	-.09	-.04	.66
	2. หัวหน้างานในองค์กรนี้เป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	3.03	0.67	.78	-.01	.01	-.02	.65
	3. หัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน	2.99	0.69	.99	-.08	-.08	-.03	.70
	4. องค์กรพยายามดูแลพนักงานในองค์กร	3.11	0.66	.89	-.47	.06	-.05	.83
	5. องค์กรมีความใส่ใจในตัวพนักงาน	3.03	0.70	.99	-.44	.12	-.09	.79
	6. องค์กรพยายามปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรม	3.01	0.71	.75	-.39	.13	-.10	.91
OS	7. องค์กรมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีความจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลง	3.04	0.69	.02	.87	-.16	-.16	.64
	8. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฝ่ายบริหารมองเห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการด้วยวิธีการใหม่ที่ต่างออกไปได้อย่างรวดเร็ว	3.05	0.65	.09	.93	.02	-.05	.55
	9. องค์กรให้การช่วยเหลือในการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ อย่างเต็มที่	3.06	0.65	-.10	.73	-.09	-.13	.56
IP	10. วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากนัก	2.07	0.82	-.02	.05	.91	.12	.56
	11. ฝ่ายบริหารในองค์กรไม่สนใจที่จะลองใช้วิธีการดำเนินงานตามแนวคิดใหม่ ๆ	1.96	0.81	.18	.06	.79	-.07	.70
	12. ในองค์กรนี้การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเกิดขึ้นช้ามาก	2.02	0.82	-.13	-.48	.79	-.03	.65
RG	13. พนักงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรที่กำลังพยายามทำอยู่เป็นอย่างดี	3.00	0.61	.03	.06	.03	.77	.74
	14. พนักงานทุกคนมีการตระหนักถึงแผนการระยะยาวและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างดี	2.93	0.65	-.12	-.09	-.07	.97	.57
	15. พนักงานมีความรู้สึกชัดเจนต่อทิศทางที่องค์กรกำลังมุ่งไปสู่	2.94	0.65	.07	.05	.04	.94	.84

หมายเหตุ : คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบมีการกำหนดให้แสดงค่าเฉพาะที่มีค่ามากกว่า 0.3 ขึ้นไป

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในข้างต้น พบว่าข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบเป็นข้อคำถามที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบและสามารถบ่งบอกถึงความหมายขององค์ประกอบได้อย่างชัดเจน รวมถึงมีค่าสัดส่วนร่วม (communalities) มากกว่า 0.5 ทุกค่า จึงได้เป็นแบบวัดบรรยายกาตองค์กรในรูปแบบ short version มีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน รายละเอียดดังตารางที่ 6 และผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในภาคผนวก ก



## ตารางที่ 6

จำนวนข้อกระทงของแต่ละด้านในมาตรวัดบรรยากาศองค์การ

ด้าน	มาตรต้นฉบับ (ข้อ) (Patterson et al., 2005)	มาตรฉบับที่ผู้วิจัยทำการพัฒนาเป็น รูปแบบ short version และนำไปใช้ในการ เก็บข้อมูลวิจัยขั้นจริง (ข้อ)
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	29	6
2. ด้านระบบเปิด	16	3
3. ด้านกระบวนการภายใน	9	3
4. ด้านการกำหนด	28	3
เป้าหมายอย่างมีเหตุผล		
รวม	82	15

7. นำแบบวัดในรูปแบบ short version จำนวน 15 ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมาหาค่าความเที่ยง (reliability) ของมาตรวัดบรรยากาศองค์การทั้ง 4 ด้าน ด้วยการวัดความสอดคล้องภายใน (internal consistency) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลการวิเคราะห์พบว่าบรรยากาศองค์การด้านด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .92 ด้านระบบเปิด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 ด้านกระบวนการภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของทั้ง 4 ด้านถือว่าเป็นค่าที่สามารถยอมรับเนื่องจากมีค่ามากกว่า .70 ทุกด้าน (Griethuijzen et al., 2015; Taber, 2018)

8. นำแบบวัดในรูปแบบ short version จำนวน 15 ข้อที่ผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมาทำการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) ด้วย โปรแกรม AMOS version 22 มีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อดูลักษณะการแจกแจงของข้อมูล พบว่าจากคะแนนเต็ม 4 ค่าเฉลี่ย (mean) ของข้อมูลอยู่ระหว่าง 2.09 ถึง 3.04 มีค่าความเบ้ (skewness) ของข้อมูลอยู่ระหว่าง -0.45 ถึง 0.66 และมีค่าความโด่ง (kurtosis) ของข้อมูลอยู่ระหว่าง 0.42 ถึง 1.66 ซึ่งถ้าหากค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 จะถือว่าเป็นข้อมูลมีการแจกแจงปกติ (normal distribution) (George & Mallery, 2010) ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

### ตารางที่ 7

สถิติบรรยายตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของบรรยากาศองค์การ (N=289)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าความแปรปรวน	ค่าความคลาดเคลื่อนของความแปรปรวน	ค่าความคลาดเคลื่อนของความแปรปรวน	ค่าความคลาดเคลื่อนของความแปรปรวน
1. มนุษย์สัมพันธ์	3.01	0.56	-0.45	0.14	0.80	0.29
2. ระบบเปิด	3.05	0.59	-0.53	0.14	0.89	0.29
3. กระบวนการภายใน	2.01	0.73	0.66	0.14	0.42	0.29
4. การกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล	2.95	0.57	-0.72	0.14	1.66	0.29

จากนั้นนำข้อมูลของแต่ละด้านไปหาค่าสหสัมพันธ์ พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์จำนวน 6 คู่ โดยมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง -.39 ถึง .69 ซึ่งด้านมนุษย์สัมพันธ์ ด้านระบบเปิด และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ระหว่างกันในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ยกเว้นด้านกระบวนการภายในที่มีความสัมพันธ์ระหว่างด้านทั้ง 3 ด้านในทิศทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รายละเอียดดังตารางที่ 8

### ตารางที่ 8

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของบรรยากาศองค์การ (N=289)

ตัวแปร	1	2	3	4
1. ด้านมนุษย์สัมพันธ์	1.00			
2. ด้านระบบเปิด	.69**	1.00		
3. ด้านกระบวนการภายใน	-.30**	-.46**	1.00	
4. ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล	.57**	.60**	-.39**	1.00

Bartlett's test of sphericity มีค่า  $\chi^2 = 4756.44$ ,  $df = 253$ ,  $N = 289$ ,  $p = .00$ ,  $KMO = .91$

หมายเหตุ : \*\*  $p < .01$

โดยเมื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามข้อเสนอของ Hair และคณะ (2010) ด้วยการวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 4756.44$ ,

$df = 253, N = 289, p = .00$ ) และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: KMO) มีค่าเข้าใกล้ 1 (KMO = .91) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 169.38, df = 82, p < .001, \chi^2/df = 2.06, CFI = .97, NFI = .94, RMSEA = .06$ ) ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 9

### ตารางที่ 9

ค่าสถิติประเมินความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (N=289)

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์
$\chi^2/df$	2.0-5.0	2.06
CFI	$\geq 0.90$	0.97
NFI	$\geq 0.90$	0.94
RMSEA	$\leq 0.10$	0.06

สรุป : ผ่านเกณฑ์ โมเดลที่ได้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Weston & Gore Jr, 2006)

เมื่อนำมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแบบวัดบรรยากาศองค์การ 4 ด้านในรูปแบบ long version (82 ข้อ) และแบบวัดบรรยากาศองค์การ 4 ด้านในรูปแบบ short version (15 ข้อ) พบว่ามีความสัมพันธ์สอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ รวมถึงมาตรวัดในรูปแบบ short version มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคที่สูงกว่า 0.7 ทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 10

### ตารางที่ 10

เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของมาตรวัดฉบับยาวและมาตรวัดฉบับสั้น (N=289)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8
1.HR_long	(.92)							
2.OS_long	.73**	(.89)						
3.IP_long	-.30**	-.27**	(.44)					
4.RG_long	.57**	.67**	-.26**	(.83)				
5.HR_short	.87**	.65**	-.20**	.43**	(.91)			
6.OS_short	.68**	.83**	-.26**	.49**	.69**	(.88)		
7.IP_short	-.46**	-.59**	.75**	-.59**	-.30**	-.46**	(.88)	
8.RG_short	.58**	.67**	-.13*	.70**	.57**	.60**	-.39**	(.89)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ ; long หมายถึง บรรยายการองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ของมาตรวัดฉบับยาว; short หมายถึง บรรยายการองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ของมาตรวัดฉบับสั้น

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยายการองค์การทั้งในรูปแบบ short version กับรูปแบบ long version ที่มีต่อตัวแปรตามทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงานภายใน และแรงจูงใจในการทำงานภายนอก เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของมาตรวัดเพิ่มเติม พบว่าบรรยายการองค์การทั้ง 4 ด้านในรูปแบบ short version กับ long version มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด สอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ Boyatzis และ Rochford (2020) และยังมีผลที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานภายใน ที่พบว่าบรรยายการองค์การในรูปแบบ long version มีเพียงหนึ่งด้านที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ บรรยายการองค์การด้านกระบวนการภายใน ซึ่งมีค่าอยู่ที่ -.11 แต่เมื่อทำการศึกษาบรรยายการองค์การในรูปแบบ short version จะพบว่าบรรยายการองค์การทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานภายในอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด

สำหรับตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานภายนอก พบว่าไม่ได้มีความสัมพันธ์กับบรรยายการองค์การทั้ง 4 ด้านในรูปแบบ short version และรูปแบบ long version เช่นเดียวกัน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ผ่านมาของ Nilsen (2018) แสดงให้เห็นว่ามาตรวัดบรรยายการองค์การในรูปแบบ

short version มีคุณสมบัติที่ค่อนข้างใกล้เคียงกับมาตรวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ long version รายละเอียดดังตารางที่ 11

### ตารางที่ 11

ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version กับ long version ที่มีต่อตัวแปรตาม (N=289)

ตัวแปร	HR	HR	OS	OS	IP	IP	RG	RG
	short	long	short	long	short	long	short	long
1.POS	.65**	.69**	.53**	.55**	-.35**	-.23**	.51**	.44**
2.Commitment	.45**	.46**	.43**	.42**	-.29**	-.17**	.50**	.42**
3.Internal Motivation	.23**	.26**	.23**	.28**	-.22**	-.11	.32**	.35**
4.External motivation	.00	-.06	-.01	.03	-.03	.08	.07	.08

หมายเหตุ : \*\* $p < .01$ ; long หมายถึง บรรยากาศองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ของมาตรวัดฉบับยาว; short หมายถึง บรรยากาศองค์การในรูปแบบต่าง ๆ ของมาตรวัดฉบับสั้น

โดยตัวแปรสังเกตได้ด้านกระบวนการภายในมีค่าคะแนนมาตรฐานสูงสุดคือ 0.57 รองลงมาคือตัวแปรสังเกตได้ด้านระบบเปิดมีค่าคะแนนมาตรฐานคือ 0.48 และตัวแปรสังเกตได้ด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าคะแนนมาตรฐานคือ 0.46 ในขณะที่ตัวแปรสังเกตได้ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีค่าคะแนนมาตรฐานต่ำที่สุดคือ 0.32 และเมื่อทำการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ พบว่าตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การ สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรด้านกระบวนการภายในได้มากที่สุดคือร้อยละ 32.9 รองลงมาคือด้านระบบเปิดร้อยละ 22.9 และด้านมนุษยสัมพันธ์ร้อยละ 21.3 ส่วนอันดับสุดท้ายคือด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลร้อยละ 10.5 ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ดังแสดงในตารางที่ 12

### ตารางที่ 12

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) คะแนนมาตรฐาน (completely standardized solution) สัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนองค์ประกอบ (factor score regression) และค่าความสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรภายนอกสังเกตได้ของมาตรวัดบรรยากาศองค์การ (N=289)

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ				คะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ )	สัมประสิทธิ์การถดถอยคะแนนองค์ประกอบ	$R^2$
	b	SE	t	p			
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	.26	.01	41.20	.00	0.46	0.77	.21
2. ด้านระบบเปิด	.29	.01	37.08	.00	0.48	0.82	.23
3. ด้านกระบวนการภายใน	.27	.01	60.75	.00	0.57	0.03	.33
4. ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล	.20	.01	27.34	.00	0.32	0.75	.11

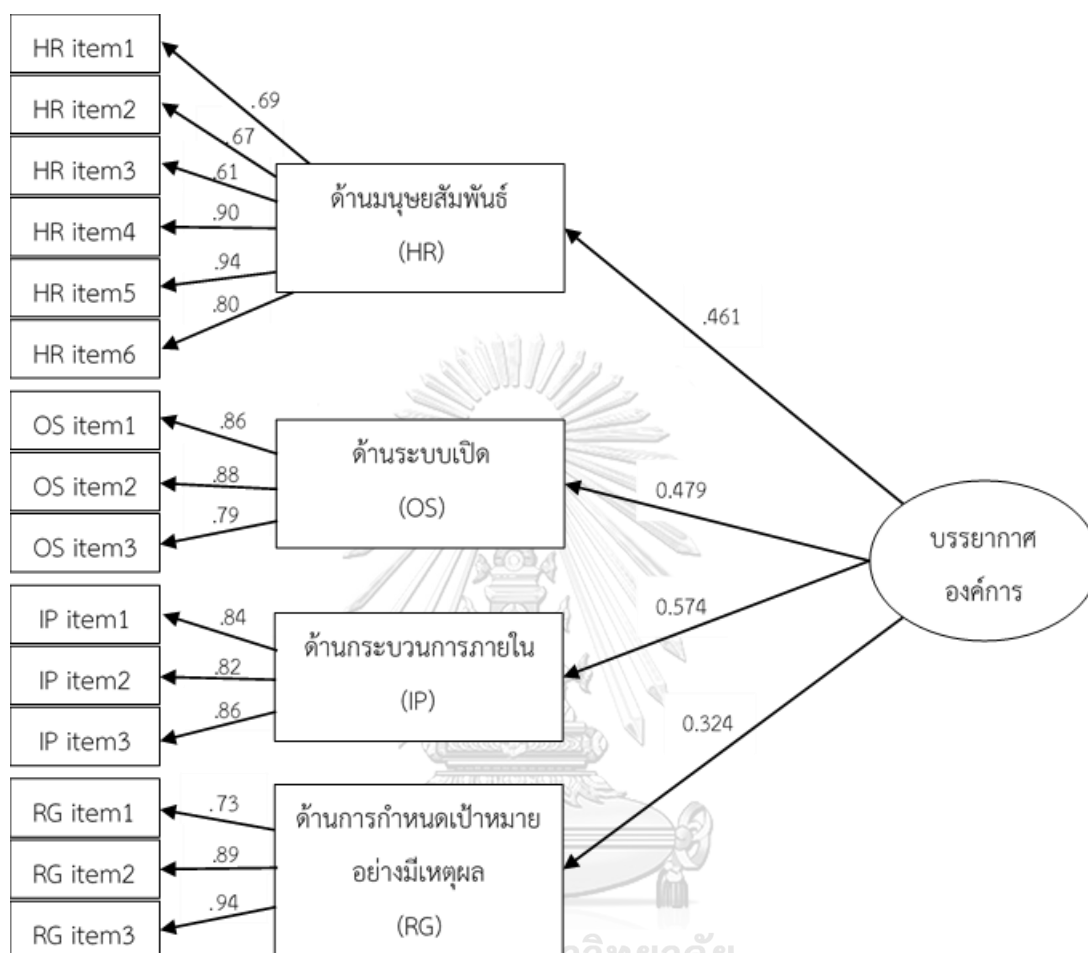
ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสามารถสรุปได้ว่า มาตรวัดบรรยากาศองค์การชุดนี้มีโครงสร้างแบบ 4 องค์ประกอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Patterson และคณะ (2005) โดยโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การ แสดงดังภาพที่ 4

และจากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของคะแนนองค์ประกอบในตารางที่ 12 สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ของตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การได้ดังนี้

บรรยากาศองค์การ = 0.77 ด้านมนุษยสัมพันธ์ + 0.82 ด้านระบบเปิด + 0.03 ด้านกระบวนการภายใน + 0.75 ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล

ภาพที่ 4

โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มาตรฐานบรรยากาองค์กร short version



ทั้งนี้ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเพิ่มเติม โดยนำเอามาตรวัดบรรยากาองค์กรในรูปแบบ short version ไปใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง คือ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์กรเอกชนทุกกลุ่มธุรกิจของประเทศไทย จำนวน 293 คน ซึ่งจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์หามีค่าที่ไม่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลการวัดบรรยากาองค์กรไม่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 478.13$ ,  $df = 84$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 5.69$ , CFI = .85, NFI = .82, RMSEA = .12) สามารถตั้งข้อสมมติฐานได้ว่ามาตรวัดบรรยากาองค์กรในรูปแบบ short version จำนวน 15 ข้อที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ เหมาะสำหรับการใช้การศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเฉพาะกลุ่มมากกว่า ซึ่งก็คือเหมาะกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์กรเอกชนในประเทศไทย รายละเอียดและผลการวิจัยเพิ่มเติมแสดงในภาคผนวก ข

## ส่วนที่ 2 การทดสอบโมเดลงานวิจัย

วัตถุประสงค์ของการทดสอบโมเดลงานวิจัยในส่วนที่ 2 คือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในกลุ่มพนักงานธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งจะนำเอาแบบวัดบรรยากาศองค์การฉบับ short version ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและพัฒนาเรียบร้อยแล้วจากส่วนที่ 1 มาใช้ เพื่อทำการทดสอบโมเดลงานวิจัยตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ มีรายละเอียดดังนี้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่มุ่งเน้นในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย ซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการธุรกรรมทางการเงินที่มีความสำคัญกับบุคลากรภายในประเทศและมีอัตราการแข่งขันที่สูงมาก ด้วยความที่เป็นธุรกิจเกี่ยวข้องกับการเงิน องค์การจึงต้องมีการปรับตัวสูงเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ โดยจะเห็นได้ว่าธนาคารต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนองค์การให้ทันต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่ตลอดเวลา ซึ่งลักษณะขององค์การดังกล่าวมีความสอดคล้องกับหัวข้องานวิจัยนี้ในเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อยครั้ง เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยสามารถรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน อันนำมาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยคือ ผู้เข้าร่วมจะต้องเป็นพนักงานประจำและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์การตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ทั้งเพศชายและเพศหญิงในทุกช่วงอายุ โดยไม่มีการจำกัดตำแหน่งงาน แผนก และสาขาที่สังกัดอยู่

ผู้วิจัยทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (non-probability sampling) ใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบโควตา (quota sampling) ซึ่งตามจำนวนธนาคารที่จะเก็บข้อมูลสามารถแยกออกได้เป็น 5 กลุ่ม โดยกำหนดให้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 คนภายในธนาคารแต่ละแห่ง และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถามโดยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

สำหรับการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรม G\*Power 3.1.9.4 (Faul et al., 2009) ในกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.08 (effect size) ซึ่งเป็นค่าที่



อยู่กึ่งกลางระหว่างขนาดอิทธิพลในระดับปานกลางที่ 0.15 และขนาดอิทธิพลในระดับเล็กที่ 0.02 ของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเมื่อทำการทดสอบในรูปแบบการถดถอยพหุคูณ ส่วนระดับนัยสำคัญทางสถิติกำหนดค่าเท่ากับ 0.05 ( $\alpha$ ) และกำหนดค่าอำนาจทดสอบเท่ากับ 0.80 (power of test) โดยมีจำนวนตัวแปรทำนายทั้งหมด 11 ตัว (number of predictors) เมื่อคำนวณแล้วได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 221 คน ทั้งนี้เพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลในจำนวนที่มากกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ โดยจะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพิ่มขึ้นด้วยการเก็บกับธนาคารจำนวน 5 แห่ง ๆ ละ 55 คน รวมเป็นจำนวนขั้นต่ำ 275 คน

### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแบบสอบถามในรูปแบบ electronic questionnaire แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชื่อบริษัท ตำแหน่งงาน อายุงานในองค์กร

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์กร ใช้มาตรวัดบรรยากาศองค์กรที่ผู้วิจัยได้พัฒนาและตรวจสอบเครื่องมือวัดขึ้นมาจากส่วนที่ 1 ซึ่งพัฒนามาจากมาตรวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ประกอบด้วยบรรยากาศองค์กร 4 ด้านหลัก ซึ่งมาตรวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) อยู่ระหว่าง .87 ถึง .90 ส่วนการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 4 ระดับ (4 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 4 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .90

1.2 ด้านระบบเปิด (open systems) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87

1.3 ด้านกระบวนการภายใน (internal process) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87

1.4 ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88

### เกณฑ์การให้คะแนนและแปลผล

แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การมีรูปแบบการตอบเป็นมาตราวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 4 ระดับ (4 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 4 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	4
ไม่เห็นด้วย	2	3
เห็นด้วย	3	2
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	1

ในการแปลผลคะแนนบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลมีการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การมีการเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในระดับสูง คือพนักงานมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจ เชื่อใจ เหนียวแน่น และได้มีส่วนร่วมในองค์การ มีการให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การให้ความสำคัญกับเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การในระดับต่ำ คือพนักงานไม่ค่อยให้ความช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน และองค์การไม่ค่อยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ

การแปลผลคะแนนบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิด หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลมีการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับสูง ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องการบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับต่ำ

การแปลผลคะแนนบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายใน หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องการควบคุมการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์การในระดับสูง ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การให้ความสำคัญกับการควบคุมการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบขององค์การในระดับต่ำ

ส่วนการแปลผลคะแนนบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานในระดับสูง มีการกำหนดเป้าหมายที่ดี รวมถึงมีการเติมเต็มเป้าหมายและให้ผลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ต่อลักษณะสภาพแวดล้อมภายในองค์การว่าองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงานในระดับต่ำ ไม่มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งการแปลผลเหล่านี้จะไม่มีการกำหนดว่าคะแนนที่ได้จะจัดอยู่ในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามวัดความคล่องตัวของพนักงาน ใช้มาตรวัด Workforce Agility Scale (WAS) ของ Sherehiy และ Karwowski (2014) ที่นำไปใช้โดย Cai และคณะ (2018) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมดซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาในองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสามารถเชิงรุก จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .76
2. ด้านการปรับตัว จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .82
3. ด้านความยืดหยุ่น จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .73

#### เกณฑ์การให้คะแนนและแปลผล

แบบสอบถามวัดความคล่องตัวของพนักงานมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งเกณฑ์ในการให้คะแนนและการแปลผลแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

คะแนน	
ระดับความคิดเห็น	ข้อความทางบวก
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1
ไม่เห็นด้วย	2
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3
เห็นด้วย	4
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5

ในการแปลผลความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลมีการรับรู้ว่าคุณเองมีความคิดริเริ่มที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง โดยมีการปรับปรุงและระบุวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลมีการรับรู้ว่าคุณเองมีความคิดริเริ่มที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมขององค์กรในระดับต่ำ โดยบุคคลจะรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถระบุได้ว่าวิธีการปฏิบัติงานแบบใดที่มีประสิทธิภาพ ไม่รู้ว่าควรปรับปรุงการทำงานที่จุดใด

ส่วนการแปลผลความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ว่าคุณเองเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ในระดับสูง โดยมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เกิดเปลี่ยนแปลงได้ดี รวมถึงยอมรับในข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ได้ ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ว่าคุณเองเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ในระดับต่ำ โดยบุคคลจะรู้สึกว่าตนเองไม่สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และไม่สามารถยอมรับในข้อวิพากษ์วิจารณ์ต่าง ๆ ได้

และสำหรับการแปลผลความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดจากการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับต่ำ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดจากการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งการแปลผลเหล่านี้จะไม่มีกำหนดว่าคะแนนที่ได้จะจัดอยู่ในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำ

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ใช้มาตรวัดของ Holt และคณะ (2007) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 25 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 17 ข้อและทางลบ 8 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .80
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .79
3. ความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .79

4. การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล จำนวน 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ในมาตรวัดต้นฉบับเท่ากับ .65

#### เกณฑ์การให้คะแนนและแปลผล

แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 point Likert scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5
ไม่เห็นด้วย	2	4
เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพอ ๆ กัน	3	3
เห็นด้วย	4	2
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1

ในการแปลผลความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ หากผู้ตอบมีคะแนนสูง หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถและกระบวนกรทางความคิด การแสดงออกหรือสภาวะจิตใจที่มีการเตรียมความพร้อมที่จะสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่กำลังเกิดขึ้นในระดับสูง ในขณะที่ผู้ตอบที่มีคะแนนต่ำ หมายถึง บุคคลนั้นมีการรับรู้ว่าคุณมีความสามารถและกระบวนกรทางความคิด การแสดงออกหรือสภาวะจิตใจที่มีการเตรียมความพร้อมที่จะสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่กำลังเกิดขึ้นในระดับต่ำ ซึ่งการแปลผลเหล่านี้จะไม่มีการกำหนดว่าคะแนนที่ได้จะจัดอยู่ในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำ

ทั้งนี้ในการศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การผู้วิจัยควรที่จะต้องทำการศึกษาและเก็บข้อมูลภายในองค์การที่เคยผ่านการเปลี่ยนแปลงมาก่อนหรืออยู่ระหว่างขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การในส่วใดส่วหนึ่ง เพื่อให้พนักงานในองค์การที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามได้ตระหนักถึงเหตุการณ์จริงและเกิดความเข้าใจถึงเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ชัดเจนมากขึ้น รวมถึงเพื่อเป็นการทำให้ได้มาซึ่งผลการวิจัยที่มีความถูกต้องเที่ยงตรงมากที่สุด ผู้วิจัยจึงเพิ่มการถามนำด้วยคำถามปลายเปิดและให้ผู้ตอบทำการเขียนระบุก่อน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตอบได้ระลึกถึงเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยการถามนำว่าในองค์การกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้าง หรือในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมาจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นในองค์การบ้าง โดยสาเหตุที่จำกัดว่าควรเป็นระยะเวลาในช่วง 3 เดือน เนื่องจากว่าความจำต่อเหตุการณ์ที่สำคัญของบุคคลในช่วงระยะเวลา 3

เดือนที่ผ่านมาจะถูกเก็บอยู่ในรูปแบบความจำระยะยาว ซึ่งถ้าบุคคลได้รับการกระตุ้นให้นึกถึงก็จะยังสามารถจดจำรายละเอียดและความรู้สึกในขณะนั้นได้ค่อนข้างชัดเจนถูกต้องครบถ้วนตามความเป็นจริงมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาหลายเดือนหรือหลายปีที่ผ่านมาซึ่งบุคคลอาจมีการบิดเบือนรายละเอียดบางอย่างได้ (Bartlett, 1995) และเหตุการณ์ที่ใช้อ้างอิงเหล่านี้ก็ถือว่าเป็นเหตุการณ์ที่มีความสำคัญต่อบุคคลค่อนข้างมาก เพราะกระบวนการเกิดเป็นความจำระยะยาว บุคคลจะต้องมีการให้ความสนใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในระดับหนึ่ง นอกจากนี้อมรรัตน์ ท้วมรุ่งโรจน์ (2560) ยังได้ระบุว่าในการป้องกันหรือลดความเสี่ยงของปัญหาการเกิดความแปรปรวนจากวิธีการวัด (common method variance) ที่อาจส่งผลกระทบต่อความถูกต้องและเที่ยงตรงของผลงานวิจัยได้ คือการสร้างเครื่องมือวัดที่พยายามให้ผู้ตอบอิงคำตอบจากความเป็นจริงมากกว่าการอิงจากทัศนคติของผู้ตอบเอง โดยการระบุช่วงระยะเวลาเป็นตัวเลขที่ชัดเจน ก็จะช่วยลดความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้นได้

ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการจำแนกประเภทของข้อคำถามปลายเปิดดังกล่าว ด้วยการแบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Society for human resource management, 2005)

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (structural change) คือการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบขององค์การ เช่น การควบรวมธุรกิจ การซื้อกิจการ เป็นต้น
2. การลดต้นทุน (cost cutting) คือการทำให้ขั้นตอน วิธีการหรือกระบวนการทำงานลดน้อยลง โดยการตัดในส่วนที่ไม่จำเป็นออก เช่น การลดจำนวนพนักงาน การลดจำนวนสาขา เป็นต้น
3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (process change) คือการเปลี่ยนแปลงที่ขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการทำงานและขั้นตอนต่าง ๆ ลดลง ซึ่งมีผลต่อความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น เช่น การปรับแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร การเปลี่ยนแนวทางการตัดสินใจ การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เป็นต้น
4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (cultural change) คือการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลในองค์การ เช่น การเปลี่ยนผู้นำ การเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจ การปรับเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากการมุ่งเน้นควบคุมสั่งการเป็นการมุ่งเน้นให้อิสระและมีส่วนร่วม เป็นต้น

### ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดทั้งโมเดลงานวิจัย

ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดทั้งโมเดลงานวิจัย ประกอบด้วยมาตรวัดบรรยากาศองค์การ มาตรวัดความคล่องตัวของพนักงาน และมาตรวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### มาตรวัดบรรยากาศองค์การ

1. ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการทดสอบโมเดลงานวิจัย โดยนำเอาแบบวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version ที่ได้พัฒนาขึ้นจากส่วนที่ 1 มาใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งเก็บกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ ๆ ละ 55 คน รวมทั้งหมดจำนวน 275 คน

2. นำข้อมูลที่ได้ ( $N=306$ ) มาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทง (corrected item-total correlation: CITC) พบว่าข้อกระทงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อจำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ 6 ข้อ ด้านระบบเปิด 3 ข้อ ด้านกระบวนการภายใน 3 ข้อ และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล 3 ข้อ แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค

3. หาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (internal consistency) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient alpha) พบว่ามาตรวัดบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .89 ด้านระบบเปิด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .80 ด้านกระบวนการภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .78 และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .81 แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ค

4. ทำการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ของบรรยากาศองค์การ พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -.18 ถึง .62 โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ และจากการวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 2522.16, df = 105, N = 306, p = .00$ ) และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: KMO)

มีค่าเข้าใกล้ 1 (KMO = .85) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 13

### ตารางที่ 13

ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

ตัวแปร	1	2	3	4
1. ด้านมนุษยสัมพันธ์	1.00			
2. ด้านระบบเปิด	.55**	1.00		
3. ด้านกระบวนการภายใน	-.18**	-.32**	1.00	
4. ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล	.53**	.62**	-.23**	1.00

Bartlett's test of sphericity มีค่า  $\chi^2 = 2252.16$ ,  $df = 105$ ,  $N = 306$ ,  $p = .00$ , KMO = .85

หมายเหตุ : \*\* $p < .01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 317.35$ ,  $df = 82$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 3.87$ , CFI = .91, NFI = .88, RMSEA = .10)

#### มาตรวัดความคล่องตัวของพนักงาน

1. ผู้วิจัยทำการขออนุญาตใช้แบบวัดจากผู้สร้างแบบวัด
2. นำข้อคำถามในแบบวัดต้นฉบับมาแปลเป็นภาษาไทยและทำการแปลย้อนกลับ (back translation) โดยผู้รับจ้างแปลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ผ่านการแปลและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้มีการพัฒนาจำนวนข้อคำถามเพิ่มเติม
3. นำแบบวัดไปทั้งหมดทดลองใช้ (try out) โดยการนำ pilot study กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 คน เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถาม เช่น คำถามที่ไม่ชัดเจน กำกวม การเรียงลำดับข้อคำถามไม่เหมาะสม เป็นต้น และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง
4. ทำการเก็บข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการทดสอบโมเดลงานวิจัย ซึ่งเก็บกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ ๆ ละ 55 คน รวมทั้งหมดจำนวน 275 คน



5. นำข้อมูลที่ได้ ( $N=306$ ) มาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทง (corrected item-total correlation: CITC) พบว่าข้อกระทงผ่านเกณฑ์ที่กำหนดทุกข้อจำนวน 15 ข้อ ได้แก่ ด้านความสามารถเชิงรุก 5 ข้อ ด้านการปรับตัว 6 ข้อ และด้านความยืดหยุ่น 4 ข้อ แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ง

6. หาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (internal consistency) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient alpha) พบว่ามาตรวัดความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 ด้านการปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 และด้านความยืดหยุ่น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .86 แสดงรายละเอียดในภาคผนวก ง

7. ทำการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ด้วยการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 ของความคล่องตัวของพนักงาน พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .65 ถึง .77 โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ และจากการวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 3209.23$ ,  $df = 91$ ,  $N = 306$ ,  $p = .00$ ) และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: KMO) มีค่าเข้าใกล้ 1 (KMO = .94) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 14

#### ตารางที่ 14

ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของความคล่องตัวของพนักงาน

ตัวแปร	1	2	3
1. ด้านความสามารถเชิงรุก	1.00		
2. ด้านการปรับตัว	.77**	1.00	
3. ด้านความยืดหยุ่น	.65**	.72**	1.00

Bartlett's test of sphericity มีค่า  $\chi^2 = 3209.23$ ,  $df = 91$ ,  $N = 306$ ,  $p = .00$ , KMO = .94

หมายเหตุ : \*\* $p < .01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลการวัดความคล่องตัวของพนักงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 276.00$ ,  $df = 74$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 3.73$ , CFI = .93, NFI = .91, RMSEA = .09)

### มาตรวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1. ผู้วิจัยทำการขออนุญาตใช้แบบวัดจากผู้สร้างแบบวัด
2. นำข้อคำถามในแบบวัดต้นฉบับมาแปลเป็นภาษาไทยและทำการแปลย้อนกลับ (back translation) โดยผู้รับจ้างแปลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ผ่านการแปลและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้มีการพัฒนาจำนวนข้อคำถามเพิ่มเติม
3. นำแบบวัดไปทั้งหมดทดลองใช้ (try out) โดยการทำ pilot study กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 คน เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถาม เช่น คำถามที่ไม่ชัดเจน กำกวม การเรียงลำดับข้อคำถามไม่เหมาะสม เป็นต้น และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง
4. ทำการเก็บข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการทดสอบโมเดลงานวิจัย ซึ่งเก็บกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ ๆ ละ 55 คน รวมทั้งหมดจำนวน 275 คน
5. นำข้อมูลที่ได้ ( $N=306$ ) มาทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทง (corrected item-total correlation: CITC) พบว่ามีข้อกระทงที่ไม่ผ่านเกณฑ์อยู่จำนวน 5 ข้อ จึงเหลือเป็นข้อคำถามที่เหมาะสมจำนวน 20 ข้อ ได้แก่ ด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง 7 ข้อ ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ 5 ข้อ ด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง 5 ข้อ และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล 3 ข้อ แสดงรายละเอียดในภาคผนวก จ
6. หาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (internal consistency) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient alpha) พบว่ามาตรวัดบรรยากาศองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .91 ด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .98 และด้านการได้รับ

ผลกระทบของแต่ละบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .81 แสดงรายละเอียดในภาคผนวก จ

7. ทำการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4 ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง -.07 ถึง .71 โดยองค์ประกอบด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ และด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ ยกเว้นด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลที่ไม่พบว่ามีค่าสหสัมพันธ์กับด้านอื่น ๆ ทั้งหมด ในงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบแยกองค์ประกอบเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Holt และคณะ (2007)

ดังนั้นจึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์สถิติ Bartlett's test of sphericity พบว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\chi^2 = 4618.75$ ,  $df = 190$ ,  $N = 306$ ,  $p = .00$ ) และค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: KMO) มีค่าเข้าใกล้ 1 (KMO = .92) แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเหมาะที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบในขั้นต่อไป รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 15

#### ตารางที่ 15

ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดองค์ประกอบของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ตัวแปร	1	2	3	4
1. ด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง	1.00			
2. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ	.71**	1.00		
3. ด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง	.63**	.62**	1.00	
4. ด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	.01	-.07	.02	1.00

Bartlett's test of sphericity มีค่า  $\chi^2 = 4618.75$ ,  $df = 190$ ,  $N = 306$ ,  $p = .00$ , KMO = .92

หมายเหตุ : \*\* $p < .01$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์หมีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ แสดงว่าโมเดลการวัดความคล่องตัวของพนักงานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 546.81$ ,  $df = 164$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 3.33$ , CFI = .91, NFI = .90, RMSEA = .08)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลในองค์การกับทางคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติในการเข้าไปทำการศึกษาวิจัยภายในองค์การ

2. ผู้วิจัยดำเนินการขอรับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนไปยังคณะกรรมการจริยธรรมในคนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Institutional Review Board: IRB)

3. ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับพนักงานที่อยู่ภายในองค์การแต่ละแห่ง เพื่อให้เป็นตัวแทนในการกระจายแบบสอบถาม convenience sampling ให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยไม่ได้มีการเข้าถึงบัญชีรายชื่อพนักงานขององค์การ

4. จัดเตรียมแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (electronic questionnaire) ผ่านเว็บไซต์ในรูปแบบ google form โดยที่ภายในแบบสอบถามจะมีเอกสารข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยและหนังสือแสดงยินยอมเข้าร่วมการวิจัยแนบไปพร้อมกับแบบวัดด้วย และจึงกระจายแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง

โดยผู้วิจัยมีวิธีการในการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง 2 วิธีคือ 1) ผู้วิจัยประสานงานกับพนักงานที่อยู่ภายในองค์การให้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ผ่านการกระจายลิงค์ URL แบบสอบถามทางโซเชียลมีเดีย เช่น Line, Facebook เป็นต้น 2) ผู้วิจัยลงพื้นที่ไปยังธนาคารที่ให้บริการลูกค้าสาขาต่าง ๆ และขอเก็บข้อมูลด้วยตนเองผ่านการใช้ QR Code โดยจะแจกใบประชาสัมพันธ์ให้ผู้เข้าร่วมการวิจัย ซึ่งผู้เข้าร่วมสามารถสแกน QR Code ที่อยู่ในใบประชาสัมพันธ์เพื่อเข้าถึงแบบสอบถามได้ หลังจากผู้ที่สนใจเข้าร่วมงานวิจัยได้เข้าถึงลิงค์ URL หรือสแกน QR Code แล้ว ในหน้าแรกของแบบสอบถามผู้ที่สนใจเข้าร่วมงานวิจัยจะได้อ่านเอกสารข้อมูลฯ ก่อนเป็นส่วนแรก และหากผู้ที่สนใจตัดสินใจเข้าร่วมแล้ว สามารถกดยืนยันการรับทราบข้อมูลและยินยอมตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งจะอยู่ในส่วนถัดมาของแบบสอบถามในหน้าแรก

5. นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์เท่านั้น ซึ่งมีลักษณะคือมีการตอบข้อมูลอย่างครบถ้วนและไม่ตอบแบบสอบถามอย่างเป็นรูปแบบ คือไม่มีการตอบแบบสอบถามแบบดิ่งในระดับความคิดเห็นที่เหมือนกันทั้งหมด โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดออกคือ ผู้ร่วมวิจัยมีการตอบแบบสอบถามไม่

ถึงร้อยละ 85 ของจำนวนข้อคำถามทั้งหมดในแต่ละมาตรวัด เนื่องจากข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนจะส่งผลต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้ได้ผลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าจะครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ

### วิธีการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการพิทักษ์สิทธิ์ของกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยเรียนเชิญให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยช่วยตอบแบบสอบถามให้ตามความสมัครใจโดยไม่มีการบังคับหรือชักจูง
2. ในแบบสอบถามจะมีคำชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการเก็บข้อมูล วัตถุประสงค์ในการวิจัย และแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบว่า การเข้าร่วมในการวิจัยครั้งนี้เป็นไปโดยความสมัครใจ เมื่อทำการตอบแบบสอบถามเสร็จแล้วระบบจะทำการบันทึกข้อมูลทันทีโดยไม่อนุญาตให้ผู้อื่นมาอ่าน ซึ่งข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้โดยนำเสนอออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลส่วนบุคคลจะไม่ปรากฏในรายงานหรือจะไม่ถูกรายงานไปยังบริษัท ผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบคำถามขอใดข้อหนึ่ง หากรู้สึกไม่สบายใจหรืออึดอัดที่จะตอบคำถามนั้น หรือไม่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเลยก็ได้ และมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธไม่เข้าร่วมการวิจัยหรือถอนตัวได้ทุกขณะเมื่อรู้สึกไม่สบายใจโดยไม่จำเป็นต้องแจ้งเหตุผลให้ทราบและจะไม่ส่งผลกระทบต่อต่าง ๆ การทำงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานใด ๆ ของผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น และเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้วข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งหมดจะถูกทำลายภายใน 1 ปี
3. หลังการวิจัยสิ้นสุดลง หากผู้เข้าร่วมการวิจัยต้องการทราบผลการวิจัยสามารถติดต่อรับทราบผลการวิจัยได้ผ่านทางผู้วิจัยโดยตรง แต่ข้อมูลผลงานวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมเท่านั้น ไม่มีการระบุข้อมูลเป็นรายบุคคล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด และการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานและตอบคำถามการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด โดยการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity) ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA)

ผ่านโปรแกรม SPSS และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ผ่านโปรแกรม AMOS version 22

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานและตอบคำถามการวิจัย ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและคำนวณค่าสถิติต่าง ๆ ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นขั้นตอนดังนี้

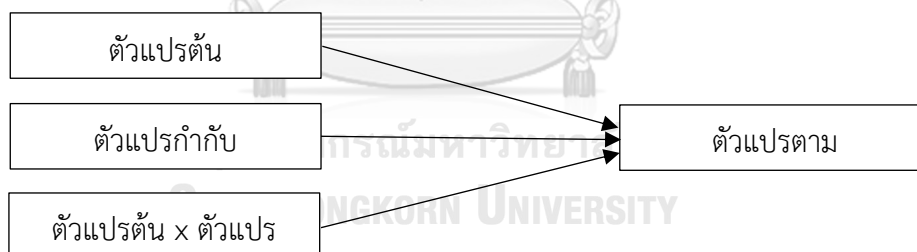
1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลเบื้องต้นของบรรยากาศองค์การ ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่อคำนวณหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean;  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation; S.D.)

2. การทดสอบสมมติฐานเพื่อตอบคำถามการวิจัย ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานงานวิจัย ซึ่งใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและใช้ในการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับ

สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับตามวิธีการของ Baron และ Kenny (1986) ซึ่งสามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพที่ 5

#### ภาพที่ 5

โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของ Baron และ Kenny (1986)



โดยการทดสอบตัวแปรกำกับจะเป็นจริงก็ต่อเมื่อตัวแปรต้นกับตัวแปรกำกับมีปฏิสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งก่อนที่จะทำการทดสอบดังกล่าว ผู้วิจัยจะต้องทำให้คะแนนของตัวแปรทั้งหมดเป็นค่าเทียบเท่ากับค่าเฉลี่ย (mean-centering) ก่อน เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำมากยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาความสัมพันธ์ร่วมเชิงพหุเชิงเส้น (multicollinearity) ที่อาจเกิดขึ้น ผ่านการทำให้ตัวแปรต้นและตัวแปรกำกับเป็นกลางก่อน โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนตัวแปรจะมีค่าเท่ากับศูนย์ แล้วหลังจากนั้นจึงค่อยทำการทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับ

ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน เพื่อทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับนั้นสามารถทำตามลำดับขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ใส่ตัวแปรควบคุม คือเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน

ขั้นที่ 2 ใส่ตัวแปรต้น คือบรรยากาศองค์กร และตัวแปรกำกับ คือความคล่องตัวของพนักงาน เพื่อทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขั้นที่ 3 ใส่ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรทั้ง 4 ด้าน x ความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้าน (interaction term) รวมเป็นทั้งหมด 12 interaction term เพื่อทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนี้มีอิทธิพลต่อตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว จากนั้นจึงทำการทดสอบ simple slope (Dawson, 2014) ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยที่ค่าตัวแปรกำกับระดับสูงและค่าตัวแปรกำกับระดับต่ำ เพื่อตรวจสอบลักษณะของการปฏิสัมพันธ์กัน

3. นำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ

### บทที่ 3

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ สามารถนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบโมเดลงานวิจัย

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายค่าสถิติและตัวแปรต่าง ๆ ไว้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

$M$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
min	แทน	คะแนนต่ำสุด
max	แทน	คะแนนสูงสุด
$SK$	แทน	ค่าความเบ้
$KU$	แทน	ค่าความโด่ง
$B$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย
$SE$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน
$P$	แทน	ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ
$R$	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ค่ากำลังสองของสหสัมพันธ์พหุคูณ
$\Delta R^2$	แทน	ค่าปรับแก้กำลังสองของสหสัมพันธ์พหุคูณ



### สัญลักษณ์แทนตัวแปรสังเกตได้

HR_climate	แทน	ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations)
OS_climate	แทน	ด้านระบบเปิด (open systems)
IP_climate	แทน	ด้านกระบวนการภายใน (internal process)
RG_climate	แทน	ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal)
AGI_Pr	แทน	ความสามารถเชิงรุก (proactivity)
AGI_Ad	แทน	การปรับตัว (adaptability)
AGI_Re	แทน	ความยืดหยุ่น (resilience)
READ_Ap	แทน	ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness)
READ_Ms	แทน	การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร (management support)
READ_Cheff	แทน	ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy)
READ_Pb	แทน	การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial)

### สัญลักษณ์แทนตัวแปรแฝง

Org_climate	แทน	บรรยากาศองค์กร (organizational climate)
AGI	แทน	ความคล่องตัวของพนักงาน (agility)
READ	แทน	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (readiness for organizational change)

## จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ นำเสนอผลด้วยค่าสถิติการแจกแจงความถี่และร้อยละ เพื่อแจกแจงคุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา บริษัท ตำแหน่งงาน และอายุงาน

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์กร ซึ่งเป็นพนักงานประจำและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์กรตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ทั้งเพศชายและเพศหญิงในทุกช่วงอายุ โดยผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านการกระจายลิงค์ URL และ QR Code แบบสอบถามออกไปยังกลุ่มตัวอย่าง และมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้นจำนวน 330 ชุด จากนั้นผู้วิจัยทำการคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออกไปจำนวน 24 ชุด คงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์และสามารถนำมาใช้

ในการวิจัยได้จริงจำนวน 306 ชุด โดยแบ่งออกเป็นเพศชาย 150 คน (ร้อยละ 49.00) และเพศหญิง 156 คน (ร้อยละ 51.00)

ผลการวิเคราะห์พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวน 306 คน มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 40.45 ปี ( $SD=10.85$ ) โดยมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 22-65 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีเป็นจำนวน 189 คน (ร้อยละ 61.80) ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นพนักงานจากธนาคาร ก. จำนวน 67 คน (ร้อยละ 21.90) มีตำแหน่งงานในระดับพนักงานปฏิบัติการมากที่สุดจำนวน 175 คน (ร้อยละ 57.20) และมีอายุงานเฉลี่ยอยู่ที่ 11.04 (ร้อยละ 10.35) โดยมีช่วงอายุงานอยู่ระหว่าง 4 เดือนถึง 36 ปี

และสำหรับประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การแบ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจำนวน 33 คน (ร้อยละ 10.80) การลดต้นทุนจำนวน 71 คน (ร้อยละ 23.50) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการจำนวน 140 คน (ร้อยละ 45.80) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจำนวน 61 คน (ร้อยละ 19.90) โดยผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานดังกล่าวนี้ แสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 16

#### ตารางที่ 16

จำนวนและร้อยละของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลจริง ( $N=306$ )

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	150	49.00
หญิง	156	51.00
<b>อายุ</b>		
$M = 40.45$ ปี, $SD = 10.85$ , Range = 22 – 65 ปี		
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษา หรือเทียบเท่า	3	0.99
ปริญญาตรี	189	61.76
ปริญญาโท	112	36.60
ปริญญาเอก	2	0.65
<b>บริษัท</b>		
ธนาคาร ก.	67	21.90
ธนาคาร ข.	55	18.00
ธนาคาร ค.	65	21.20
ธนาคาร ง.	57	18.60
ธนาคาร จ.	62	20.30

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงานระดับปฏิบัติการ / เจ้าหน้าที่	175	57.20
พนักงานระดับต้น / หัวหน้าแผนก	39	12.70
พนักงานระดับกลาง / ผู้จัดการ	63	20.60
พนักงานระดับสูง / กรรมการบริหาร	23	7.50
อื่น ๆ	6	2.00
<b>อายุงาน</b>	$M = 11.04$ ปี, $SD = 10.35$ , Range = 4 เดือน – 36 ปี	
<b>ประเภทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร</b>		
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง	33	10.80
การลดต้นทุน	72	23.50
การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ	140	45.80
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	61	19.90
<b>จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

การวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัยทั้งสิ้นจำนวน 11 ตัวแปร เพื่อศึกษาถึงลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติดังต่อไปนี้คือ ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่าต่ำสุด (min) ค่าสูงสุด (max) ค่าความเบ้ ( $SK$ ) และค่าความโด่ง ( $KU$ ) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตัวแปรบรรยากาศองค์กร (Org\_climate) ประกอบด้วย ด้านมนุษยสัมพันธ์ (HR\_climate) ด้านระบบเปิด (OS\_climate) ด้านกระบวนการภายใน (IP\_climate) และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (RG\_climate) พบว่ามีค่าเฉลี่ย ( $M$ ) อยู่ระหว่าง 2.30 ถึง 3.07 (ค่าอยู่ในช่วง 1 ถึง 4) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) อยู่ระหว่าง 0.53 ถึง 0.76 โดยด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 3.07$ ,  $SD = 0.54$ ) และด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $M = 2.30$ ,  $SD = 0.76$ ) ในส่วนของค่าความเบ้ ( $SK$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.38 ถึง 0.05 และมีค่าความโด่ง ( $KU$ ) อยู่ระหว่าง -0.79 ถึง 0.38

ตัวแปรความคล่องตัวของพนักงาน (AGI) ประกอบด้วย ความสามารถเชิงรุก (AGI\_proactivity) การปรับตัว (AGI\_adaptability) และความยืดหยุ่น (AGI\_resilience) พบว่ามี

ค่าเฉลี่ย ( $M$ ) อยู่ระหว่าง 3.61 ถึง 3.91 (ค่าอยู่ในช่วง 1 ถึง 5) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) อยู่ระหว่าง 0.62 ถึง 0.67 โดยการปรับตัวมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 3.91, SD = 0.62$ ) และความยืดหยุ่นมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $M = 3.61, SD = 0.67$ ) ในส่วนของค่าความแบ่ ( $SK$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.16 ถึง 0.01 และมีค่าความโด่ง ( $KU$ ) อยู่ระหว่าง -0.78 ถึง -0.45

ตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (READ) ประกอบด้วย ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (READ\_appropriateness) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (READ\_management support) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (READ\_change efficacy) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (READ\_personally beneficial) พบว่ามีค่าเฉลี่ย ( $M$ ) อยู่ระหว่าง 3.47 ถึง 3.72 (ค่าอยู่ในช่วง 1 ถึง 5) และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) อยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.97 โดยการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $M = 3.72, SD = 0.80$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $M = 3.47, SD = 0.97$ ) ในส่วนของค่าความแบ่ ( $SK$ ) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.39 ถึง -0.07 และมีค่าความโด่ง ( $KU$ ) อยู่ระหว่าง -0.89 ถึง -0.07

ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยในข้างต้นนี้ แสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 17

### ตารางที่ 17

ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ( $N=306$ )

ตัวแปร	$M$	$SD$	min	max	$SK$	$KU$
<b>บรรยากาศขององค์การ (org_climate)</b>						
1.HR_climate	3.07	0.54	1.17	4.00	-0.38	0.38
2.OS_climate	3.00	0.58	1.33	4.00	-0.27	-0.11
3.IP_climate	2.30	0.76	1.00	4.00	0.05	-0.79
4.RG_climate	2.95	0.53	1.67	4.00	-0.22	0.12
<b>ความคล่องตัวของพนักงาน (AGI)</b>						
5.AGI_proactivity	3.87	0.64	2.20	5.00	-0.12	-0.52
6.AGI_adaptability	3.91	0.62	2.17	5.00	-0.16	-0.78
7.AGI_resilience	3.61	0.67	2.00	5.00	0.01	-0.45

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	min	max	<i>SK</i>	<i>KU</i>
<b>ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (READ)</b>						
8.READ_appropriateness	3.59	0.77	1.43	5.00	-0.07	-0.64
9.READ_management support	3.72	0.80	2.00	5.00	-0.19	-0.63
10.READ_change efficacy	3.64	0.71	1.60	5.00	-0.39	-0.07
11.READ_personally beneficial	3.47	0.97	1.60	5.00	-0.13	-0.89

สำหรับผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในการวิจัยทั้ง 11 ตัวแปร แสดงรายละเอียดดังในตารางที่ 18 พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรทั้งหมด 55 คู่ โดยมีค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ และที่ระดับ .01 จำนวน 36 คู่ และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจำนวน 16 คู่ ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรอยู่ระหว่าง -.32 ถึง .77

โดยคู่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุด คือ ความสามารถเชิงรุก (AGI\_proactivity) กับการปรับตัว (AGI\_adaptability) มีค่าสหสัมพันธ์ในทิศทางบวกเท่ากับ .77 ( $p < .01$ ) ในขณะที่ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ (HR\_climate) กับการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (READ\_personally beneficial) มีค่าสหสัมพันธ์ในทิศทางบวกเท่ากับ .11 ( $p < .05$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ตามองค์ประกอบของตัวแปรแฝง พบว่าสำหรับตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การ (Org\_climate) ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าอยู่ระหว่าง -.18 ถึง .62 โดยตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านระบบเปิด (OS\_climate) กับการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (RG\_climate) มีค่าเท่ากับ .62 ( $p < .01$ ) ในขณะที่ด้านมนุษยสัมพันธ์ (HR\_climate) กับการกระบวนกรภายใน (IP\_climate) มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ -.18 ( $p < .01$ )

ในส่วนของตัวแปรแฝงความคล่องตัวของพนักงาน (AGI) พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .65 ถึง .77 โดยตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ ความสามารถเชิงรุก (AGI\_proactivity) กับการปรับตัว (AGI\_adaptability) มีค่าเท่ากับ .77 ( $p < .01$ ) ในขณะที่ความสามารถเชิงรุก (AGI\_proactivity) กับการยืดหยุ่น (AGI\_resilience) มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ .65 ( $p < .01$ )

และตัวแปรแฝงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (READ) พบว่ามีตัวแปรสังเกตได้เพียงแค่บางส่วนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .63 ถึง .71 โดยตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์สูงสุดคือ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (READ\_appropriateness) กับการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (READ\_management support) มีค่าเท่ากับ .71 ( $p < .01$ ) ในขณะที่การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (READ\_management support) กับการสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (READ\_change efficacy) ค่าสหสัมพันธ์ต่ำสุดเท่ากับ .63 ( $p < .01$ ) และสำหรับตัวแปรสังเกตได้การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (READ\_personally beneficial) พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้อื่น ๆ ทั้งหมด ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบแยกองค์ประกอบเป็น 4 ด้าน ตามแนวคิดของ Holt และคณะ (2007)

### ตารางที่ 18

เมทริกซ์สหสัมพันธ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ( $N=306$ )

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.HR_climate	(.89)										
2.OS_climate	.55**	(.81)									
3.IP_climate	-.18**	-.32**	(.78)								
4.RG_climate	.53**	.62**	-.23**	(.82)							
5.AGI_proactivity	.17**	.08	.01	.11	(.87)						
6.AGI_adaptability	.17**	.13*	-.01	.10	.77**	(.91)					
7.AGI_resilience	.19**	.12*	-.05	.22**	.65**	.72**	(.86)				
8.READ_appropriateness	.29**	.28**	-.16**	.21**	.41**	.34**	.39**	(.91)			
9.READ_management support	.42**	.34**	-.22**	.33**	.43**	.37**	.39**	.71**	(.91)		
10.READ_change efficacy	.23**	.17**	-.06	.18**	.39**	.35**	.41**	.63**	.63**	(.98)	
11.READ_personally beneficial	.11*	.10	.07	.02	.08	.06	.06	.04	-.02	.04	(.81)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบโมเดลงานวิจัย

จากตารางที่ 19 ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ที่อิทธิพลจากตัวแปรควบคุม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน พบว่าตัวแปรควบคุมทั้ง 5 ไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลเลย

จึงสรุปได้ว่าตัวแปรควบคุม 5 ตัวนี้ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $R^2 = .01, p = .72$ ) ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $R^2 = .01, p = .94$ ) ด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 22.2 ( $R^2 = .01, p = .77$ ) และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $R^2 = .02, p = .42$ ) ได้เลย

#### ตารางที่ 19

การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นเพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ( $N=306$ )

ตัวแปร	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ							
	ด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness)		ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support)		ด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy)		ด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial)	
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B(SE)	$\beta$	B(SE)	$\beta$	B(SE)	$\beta$	B(SE)	$\beta$
<b>Step 1</b>								
Gender	-.01(.09)	-.01	-.07(.10)	-.05	-.01(.09)	-.01	.11(.12)	.06
Age	.01(.01)	.14	-.01(.01)	-.04	-.01(.01)	-.04	-.01(.01)	-.10
Education	-.02(.09)	-.02	-.07(.09)	-.04	-.03(.08)	-.02	.01(.11)	.01
Rank	.01(.04)	.02	.01(.05)	.01	-.02(.04)	-.03	.11(.06)	.12
Experience	-.01(.01)	-.12	.01(.01)	.05	-.01(.01)	-.03	.01(.01)	.07
	R = .10; $R^2 = .01$ ; $\Delta R^2 = -.01$ ; F = .58		R = .07; $R^2 = .01$ ; $\Delta R^2 = -.01$ ; F = .25		R = .09; $R^2 = .01$ ; $\Delta R^2 = -.01$ ; F = .51		R = .13; $R^2 = .02$ ; $\Delta R^2 = .00$ ; F = 1.01	
<b>Step 2</b>								
HR_climate	.16(.09)	.11*	.31(.09)	.21**	.12(.09)	.09	.16(.14)	.09
OS_climate	.22(.09)	.17*	.18(.09)	.13*	.09(.09)	.07	.25(.14)	.15
IP_climate	-.08(.06)	-.08	-.18(.06)	-.17**	-.03(.06)	-.03	.15(.08)	.12
RG_climate	-.05(.10)	-.04	.10(.10)	.07	.03(.10)	.02	-.17(.14)	-.10
AGI_Pr	.36(.10)	.30***	.33(.10)	.26***	.28(.10)	.25**	.16(.15)	.10
AGI_Ad	.01(.12)	.01	-.01(.11)	-.01	-.06(.12)	-.05	.02(.17)	.01
AGI_Re	.17(.09)	.15*	.19(.09)	.16*	.26(.09)	.24**	-.08(.13)	-.06
	R = .53; $R^2 = .28$ ; $\Delta R^2 = .25$ ; F = 9.25***		R = .61; $R^2 = .37$ ; $\Delta R^2 = .35$ ; F = 14.44***		R = .47; $R^2 = .22$ ; $\Delta R^2 = .19$ ; F = 6.80***		R = .24; $R^2 = .06$ ; $\Delta R^2 = .02$ ; F = 1.42	

ตัวแปร	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ							
	ด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness)		ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support)		ด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy)		ด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial)	
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B(SE)	$\beta$	B(SE)	$\beta$	B(SE)	$\beta$	B(SE)	$\beta$
<b>Step 3</b>								
HR x AGI_Pr	.55(.24)	.24*	-.08(.24)	-.04	-.35(.24)	-.16	-.05(.37)	-.02
HR x AGI_Ad	.20(.25)	.09	-.13(.24)	-.06	.10(.24)	.05	.10(.38)	.04
HR x AGI_Re	.06(.21)	.03	.10(.20)	.05	-.09(.20)	-.05	-.02(.31)	-.01
OS x AGI_Pr	.17(.28)	.08	-.34(.28)	-.16	-.31(.28)	-.16	-.05(.43)	-.02
OS x AGI_Ad	-.05(.28)	-.03	-.08(.28)	-.04	-.06(.28)	-.03	.20(.43)	.08
OS x AGI_Re	.19(.23)	.10	.38(.22)	.20	.52(.22)	.30*	-.25(.34)	-.11
IP x AGI_Pr	.18(.14)	.13	.14(.14)	.09*	.07(.14)	.05	-.22(.22)	-.12
IP x AGI_Ad	-.29(.17)	-.18	-.18(.17)	-.11	.53(.17)	.35**	.06(.26)	.03
IP x AGI_Re	-.11(.13)	-.08	.15(.13)	.11	.37(.13)	.28**	.09(.20)	.05
RG x AGI_Pr	-.14(.26)	-.06	-.03(.25)	-.01	.36(.25)	.17	-.02(.39)	-.01
RG x AGI_Ad	-.04(.26)	-.02	.13(.25)	.05	-.43(.25)	-.20	-.19(.39)	-.07
RG x AGI_Re	-.07(.20)	-.04	-.09(.19)	-.05	-.09(.19)	-.05	.32(.30)	.13
	R = .58; R <sup>2</sup> = .34; $\Delta R^2 = .28$ ; F = 6.02***		R = .64; R <sup>2</sup> = .40; $\Delta R^2 = .35$ ; F = 7.91***		R = .53; R <sup>2</sup> = .29; $\Delta R^2 = .22$ ; F = 4.66***		R = .25; R <sup>2</sup> = .07; $\Delta R^2 = -.02$ ; F = .81	

หมายเหตุ : \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ ; HR\_Climate หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์, OS\_Climate หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิด; IP\_Climate หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายใน; RG\_Climate หมายถึง บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล; AGI\_Pr หมายถึง ความคล่องตัวด้านความสามารถเชิงรุก; AGI\_Ad หมายถึง ความคล่องตัวด้านการปรับตัว; AGI\_Re หมายถึง ความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่น

ในส่วนของการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (main effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ตัวแปรบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านกระบวนการภายใน และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล ตัวแปรความคล่องตัวของพนักงาน 3 ด้าน คือ ความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่น ที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ ระบบเปิด และกระบวนการภายในมีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน



โดยบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ( $\beta = .17, p < .05$ ) รองลงมาคือด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\beta = .11, p < .05$ ) ส่วนด้านกระบวนการภายใน ( $\beta = -.08, p = .16$ ) และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล ( $\beta = -.04, p = .60$ ) พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้

สำหรับบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การมากที่สุด คือบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\beta = .21, p < .01$ ) รองลงมาคือด้านระบบเปิด ( $\beta = .13, p < .05$ ) ในขณะที่บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในพบว่าไม่มีอิทธิพลทางลบต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้ ( $\beta = -.17, p < .01$ ) และสำหรับบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้แต่อย่างใด ( $\beta = .07, p = .28$ )

ส่วนอิทธิพลที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล พบว่าไม่มีบรรยากาศองค์การในด้านใดเลยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 2 ด้านดังกล่าวนี้ จากผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 2 สามารถสรุปตามสมมติฐานที่ 1, 2, 3 และ 4 ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .11, p < .05$ ) และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .21, p < .01$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .09, p = .17$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $\beta = .09, p = .25$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์สูงก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง และ

การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การที่สูงขึ้น ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ในบางส่วน

**สมมติฐานที่ 2** บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

พบว่าบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิด สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .17, p < .05$ ) และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .13, p < .05$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .07, p = .36$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $\beta = .15, p = .07$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดสูงก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การที่สูงขึ้น ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ในบางส่วน

**สมมติฐานที่ 3** บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

พบว่าบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายใน สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.17, p < .01$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.08, p = .16$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.03, p = .57$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $\beta = .12, p = .07$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า เมื่อบุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูงก็มีแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การที่ลดน้อยลง ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ในบางส่วน

**สมมติฐานที่ 4** บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

พบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.04, p = .60$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .07, p = .28$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .02, p = .74$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้เลย ( $\beta = -.10, p = .23$ ) ได้เลย

จึงสามารถอธิบายได้ว่า บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4

นอกจากนี้ในส่วนของตัวแปรทำนายความคล่องตัวของพนักงาน ผลการวิจัยยังพบว่า ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก และด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการปรับตัวไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้านแต่อย่างใด

โดยความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ( $\beta = .30, p < .001$ ) รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่น ( $\beta = .15, p < .05$ ) ส่วนด้านการปรับตัวไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้ ( $\beta = .01, p = .93$ )

สำหรับความคล่องตัวของพนักงานที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การมากที่สุด คือด้านความสามารถเชิงรุก ( $\beta = .26, p < .001$ ) รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่น ( $\beta = .16, p < .05$ ) ส่วนด้านการปรับตัวพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้แต่อย่างใด ( $\beta = -.01, p = .91$ )

ส่วนความคล่องตัวของพนักงานที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือด้านความสามารถเชิงรุก

( $\beta = .25, p < .01$ ) รองลงมาคือด้านความยืดหยุ่น ( $\beta = .24, p < .01$ ) แต่ด้านการปรับตัวพบว่าไม่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้ ( $\beta = -.05, p = .63$ )

และความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านพบว่าไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลทั้งหมดทุกด้าน

สรุปได้ว่า คล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .30, p < .001$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .26, p < .001$ ) และความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .25, p < .01$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $\beta = .10, p = .28$ ) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เมื่อบุคคลมีความสามารถเชิงรุกสูงก็มีแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ และความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น

ส่วนความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว พบว่าไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .01, p = .93$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.01, p = .91$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.05, p = .63$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้เลย ( $\beta = .01, p = .91$ ) ได้เลยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีการปรับตัวสูง ก็ไม่ได้ส่งผลให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้านเกิดขึ้นแต่อย่างใด

และความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น พบว่าสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .15, p < .05$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .16, p < .05$ ) และความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .24, p < .01$ ) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $\beta = -.06, p = .54$ ) สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า เมื่อบุคคลมีความยืดหยุ่นสูงก็มีแนวโน้มที่จะทำให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ และความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น

โดยจากขั้นที่ 2 นี้ บรรยากาศองค์การและความคล่องตัวของพนักงานสามารถอธิบายการผันแปรของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การได้มากที่สุด คือร้อยละ 37 ( $R^2 = .37, p < .001$ ) รองลงมาคือด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 28 ( $R^2 = .28, p < .001$ ) ถัดมาด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 22 ( $R^2 = .22, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $R^2 = .06, p = .16$ )

สำหรับในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (interaction effect) ระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์การ และความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความคล่องตัวของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบทั้งหมดจำนวน 5 ข้อด้วยกัน ซึ่งความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ( $\beta = .35, p < .01$ ) รองลงมาคือความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .30, p < .05$ ) นอกจากนี้ความยืดหยุ่นยังมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับที่ 3 ( $\beta = .28, p < .01$ ) ส่วนลำดับที่ 4 ความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .24, p < .05$ ) และยังมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การอีกด้วย ( $\beta = .09, p < .05$ ) จากผลการวิเคราะห์ในขั้นที่ 3 นี้สามารถสรุปตามสมมติฐานที่ 5,6,7 และ 8 ได้ดังนี้

**สมมติฐานที่ 5** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล โดยความสัมพันธ์

ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 5.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .24, p < .05$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.04, p = .73$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.16, p = .14$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = -.02, p = .89$ )

สมมติฐานที่ 5.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

ในขณะที่ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .09, p = .41$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.06, p = .59$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .05, p = .67$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลเลย ( $\beta = .04, p = .78$ )

สมมติฐานที่ 5.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

และสำหรับความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น ก็พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .03, p = .78$ ) การสนับสนุนของฝ่าย

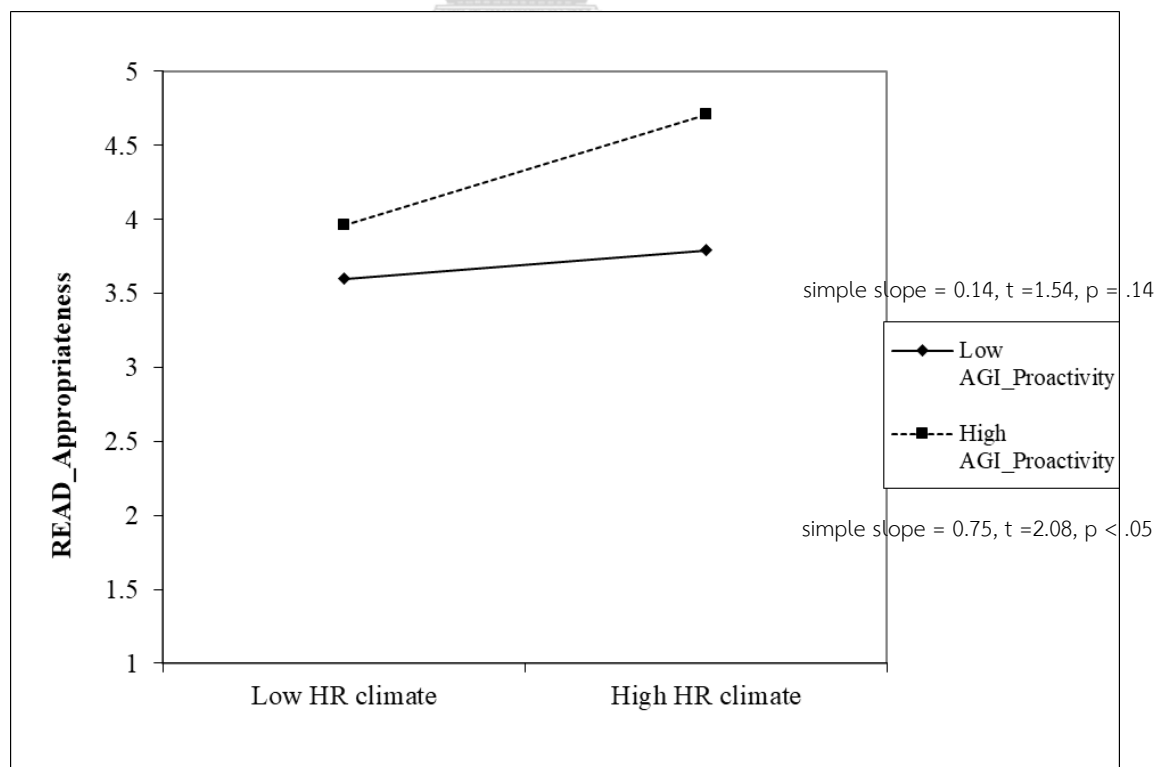
บริหารในองค์การ ( $\beta = .05, p = .63$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.05, p = .66$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลเช่นกัน ( $\beta = -.01, p = .94$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ และความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 5.1 ในบางส่วน และไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5.2 และ 5.3

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วยการทำ simple slope test (Dawson, 2014) ตามสมมติฐานที่ 5.1 และสร้างกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ โดยแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกต่ำ กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูง ดังภาพที่ 6

#### ภาพที่ 6

แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์และความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก



จากภาพที่ 6 แสดงให้เห็นว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวก โดยที่บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูง ( $t = 2.08, p < .05$ ) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกต่ำ ( $t = 1.54, p = .14$ ) ซึ่งก็คือ เมื่อบุคคลมีความสามารถเชิงรุกสูง รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์สูงจะยิ่งเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่สำหรับกลุ่มที่มีความสามารถเชิงรุกต่ำ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สูงขึ้นไม่ได้ทำให้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงมีผลที่แตกต่างไปจากเดิม

**สมมติฐานที่ 6** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 6.1** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .08, p = .56$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.16, p = .23$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.16, p = .27$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = -.02, p = .91$ )

**สมมติฐานที่ 6.2** ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน



พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.03, p = .86$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.04, p = .78$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.03, p = .82$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = .08, p = .64$ )

สมมติฐานที่ 6.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

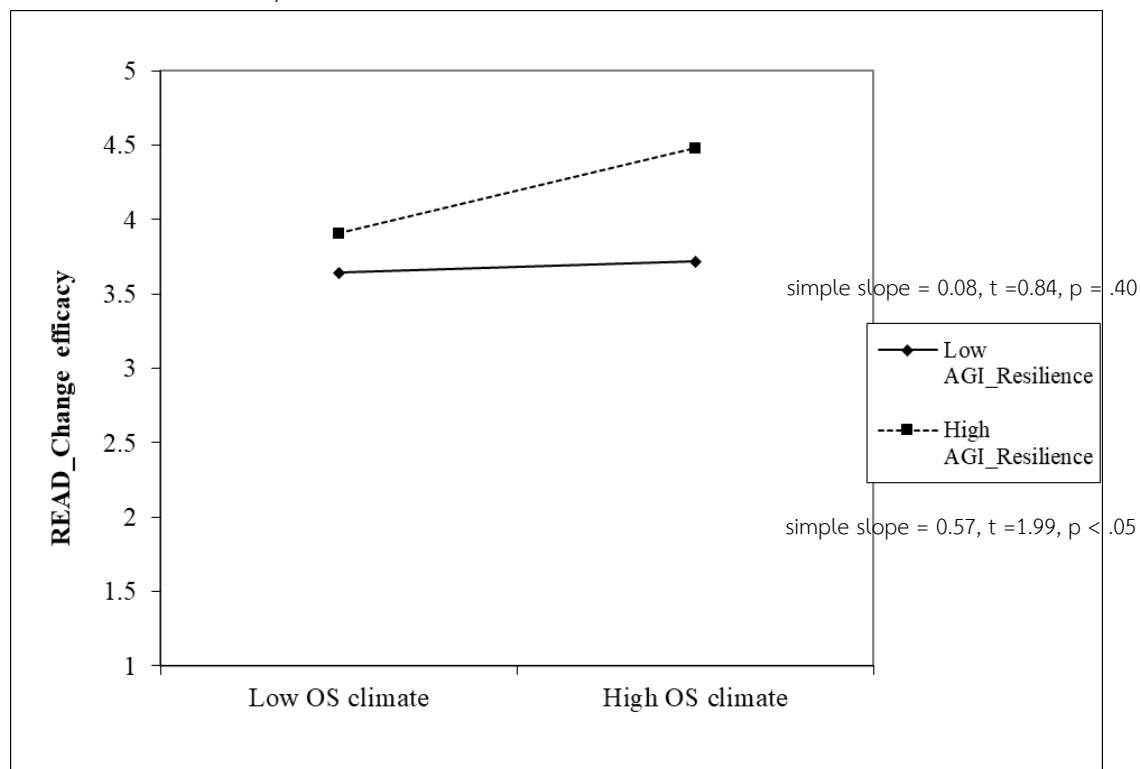
พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .30, p < .05$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .10, p = .41$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .20, p = .10$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = -.11, p = .47$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดและความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 6.3 ในบางส่วน และไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 6.1 และ 6.2

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วยการทำ simple slope test (Dawson, 2014) ตามสมมติฐานที่ 6.3 และสร้างกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ โดยแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นต่ำ กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูง ดังภาพที่ 7

ภาพที่ 7

แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น



จากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวก โดยที่บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูง ( $t = 1.99, p < .05$ ) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นต่ำ ( $t = 0.84, p = .40$ ) ซึ่งก็คือ เมื่อบุคคลมีความยืดหยุ่นสูง รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดสูงก็จะยิ่งมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น แต่สำหรับกลุ่มที่มีความยืดหยุ่นต่ำ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดที่สูงขึ้นไม่ได้ทำให้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมีผลที่แตกต่างไปจากเดิม

**สมมติฐานที่ 7** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล โดยความสัมพันธ์ทางลบจะเบาบางมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 7.1** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .09, p < .05$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .13, p = .20$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .05, p = .62$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = -.12, p = .32$ )

**สมมติฐานที่ 7.2** ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .35, p < .01$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.18, p = .10$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.11, p = .30$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = .03, p = .82$ )

สมมติฐานที่ 7.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

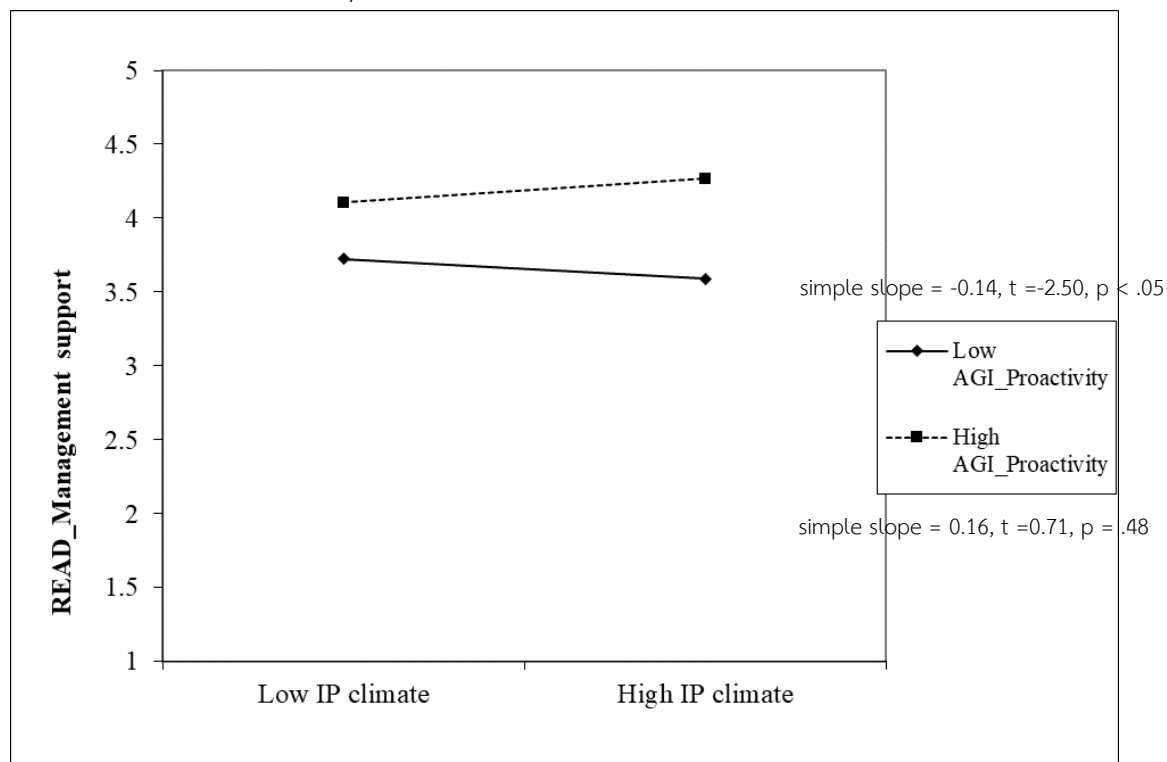
พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .28, p < .01$ ) แต่ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.08, p = .42$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .11, p = .23$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = .05, p = .67$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การได้ ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 7.1 ในบางส่วน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 7.2 ในบางส่วน นอกจากนี้การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 7.3 ในบางส่วน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วยการทำ simple slope test (Dawson, 2014) ตามสมมติฐานที่ 7.1 สร้างเป็นกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ โดยแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกต่ำ กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูง ดังภาพที่ 8

### ภาพที่ 8

แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก

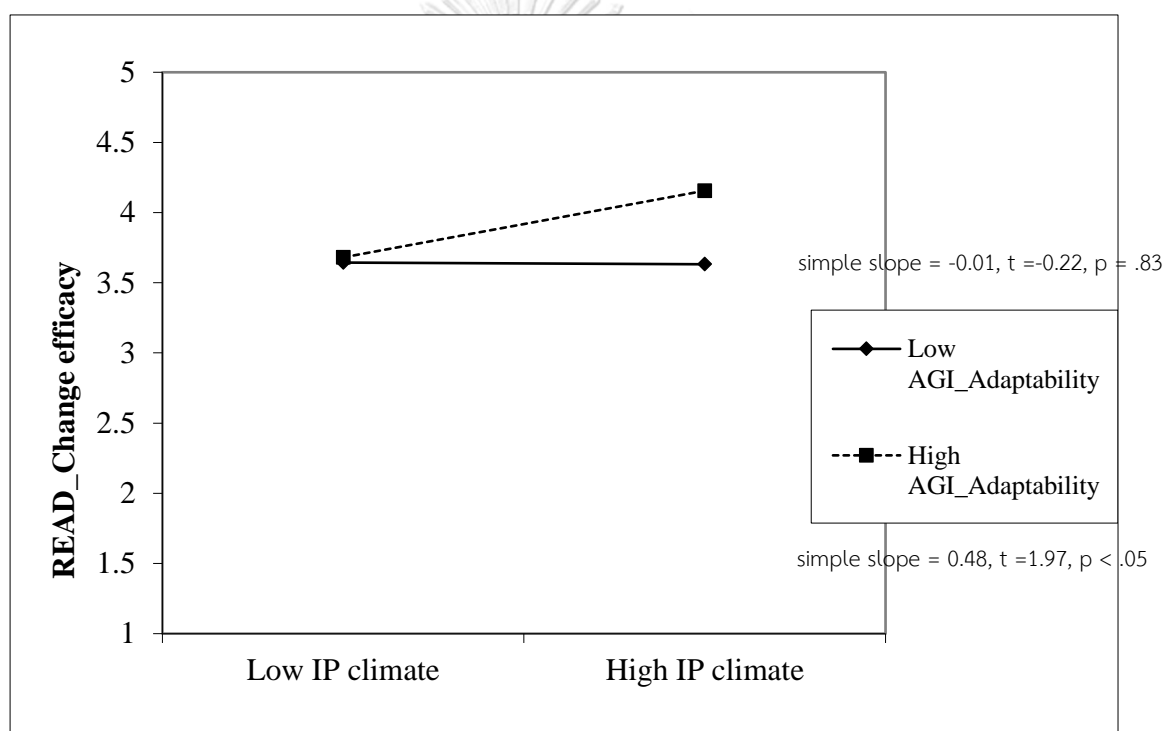


จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบ โดยบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในจะมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกต่ำ ( $t = -2.50, p < .05$ ) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูง ( $t = 0.71, p = .48$ ) ซึ่งก็คือ เมื่อบุคคลมีความสามารถเชิงรุกต่ำ รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูงก็จะยิ่งทำให้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การลดน้อยลง แต่สำหรับกลุ่มที่มีความสามารถเชิงรุกสูง การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในที่สูงขึ้นไม่ได้ทำให้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การมีผลที่แตกต่างไปจากเดิม

สำหรับการตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วยการทำ simple slope test (Dawson, 2014) ตามสมมติฐานที่ 7.2 และสร้างเป็นกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ โดยแยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวต่ำ กับกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวสูง ดังภาพที่ 9

### ภาพที่ 9

แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว



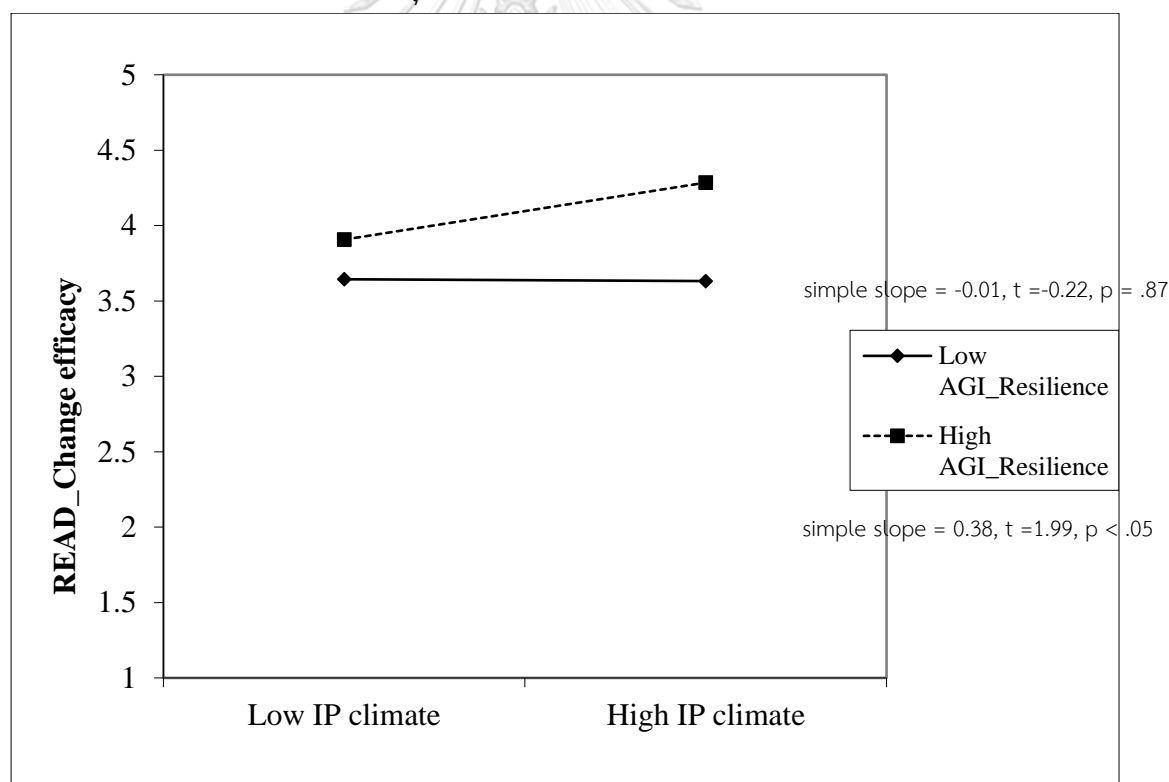
จากภาพที่ 9 แสดงให้เห็นว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบ โดยบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวสูง ( $t = 1.97$ ,  $p < .05$ ) ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวต่ำ ( $t = -0.22$ ,  $p = .83$ ) ซึ่งก็คือ เมื่อบุคคลมีการปรับตัวสูง แม้ว่าจะรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูงก็ยังคงมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของ

บุคคลในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นได้ แต่สำหรับกลุ่มที่มีการปรับตัวต่ำ การรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านกระบวนการภายในที่สูงขึ้นไม่ได้ทำให้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมีผลที่แตกต่างไปจากเดิม

และการตรวจสอบลักษณะปฏิสัมพันธ์ด้วยการทำ simple slope test (Dawson, 2014) ตามสมมติฐานที่ 7.3 และสร้างกราฟเส้นแสดงลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ โดยแยกกลุ่มตัวอย่าง ออกเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นต่ำ กับกลุ่ม ตัวอย่างที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูง ดังภาพที่ 10

#### ภาพที่ 10

แสดงเส้นทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น



จากภาพที่ 10 แสดงให้เห็นว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบ โดยที่บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูง ( $t = 1.99, p < .05$ )

ในขณะที่ไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นต่ำ ( $t = -0.22, p = .87$ ) ซึ่งก็คือ เมื่อบุคคลมีความยืดหยุ่นสูง แม้ว่าจะรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูงก็ยังคงมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นได้ แต่สำหรับกลุ่มที่มีความยืดหยุ่นต่ำ การรับรู้บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในที่สูงขึ้นไม่ได้ทำให้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การมีผลที่แตกต่างไปจากเดิม

**สมมติฐานที่ 8** ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 8.1** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.06, p = .59$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.01, p = .90$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .17, p = .15$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = -.01, p = .96$ )

**สมมติฐานที่ 8.2** ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.02, p = .89$ ) การสนับสนุนของฝ่าย



บริหารในองค์กร ( $\beta = .05, p = .61$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.20, p = .09$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = -.07, p = .62$ )

สมมติฐานที่ 8.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน

พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.04, p = .73$ ) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร ( $\beta = -.05, p = .63$ ) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = -.05, p = .64$ ) และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ( $\beta = .13, p = .28$ )

จึงสามารถอธิบายได้ว่า การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความคล่องตัวของพนักงานทั้งด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่น ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 8.1 8.2 และ 8.3

โดยจากขั้นที่ 3 นี้พบว่าผลการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรและความคล่องตัวของพนักงานนั้น สามารถอธิบายการผันแปรของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กรได้มากที่สุด คือร้อยละ 40 ( $R^2 = .40, p < .001$ ) รองลงมาคือด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 34 ( $R^2 = .34, p < .001$ ) ถัดมาด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 29 ( $R^2 = .29, p < .001$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ ( $R^2 = .07, p = .73$ )

## สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานทั้งหมดในข้างต้น สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 20

### ตารางที่ 20

#### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการวิจัย
1	บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	สนับสนุน บางส่วน (Ap และ Ms)
2	บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	สนับสนุน บางส่วน (Ap และ Ms)
3	บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	สนับสนุน บางส่วน (Ms)
4	บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	ไม่สนับสนุน
5	บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน	
	5.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน	สนับสนุน บางส่วน (Ap)
	5.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับทางบวก	ไม่สนับสนุน

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการวิจัย
	<p>ของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>5.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p>	ไม่สนับสนุน
6	<p>บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>6.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>6.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>6.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p>	<p>ไม่สนับสนุน</p> <p>ไม่สนับสนุน</p> <p>สนับสนุน บางส่วน (Cheff)</p>
7	<p>บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>7.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>7.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>7.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p>	<p>สนับสนุน บางส่วน (Ms)</p> <p>สนับสนุน บางส่วน (Cheff)</p> <p>สนับสนุน บางส่วน (Cheff)</p>

ข้อ	สมมติฐาน	ผลการวิจัย
8	<p>บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>8.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>8.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p> <p>8.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน</p>	<p>ไม่สนับสนุน</p> <p>ไม่สนับสนุน</p> <p>ไม่สนับสนุน</p>

หมายเหตุ : Ap หมายถึง ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness); Ms หมายถึง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support); Cheff หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy)

## บทที่ 4

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นที่สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า ทั้งบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์ และด้านระบบเปิดสามารถทำให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง และด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การได้สูงเพิ่มมากขึ้นเหมือนกันทั้งคู่ แต่สำหรับบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในจะทำให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การลงน้อยลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่อย่างใด

ซึ่งสำหรับสมมติฐานที่ 1,2,3 และ 4 นี้สามารถสรุปโดยนำมาเชื่อมโยงกับโมเดลโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ Holt และคณะ (2007) ได้ว่า บรรยากาศองค์การที่จะสามารถทำให้พนักงานรับรู้ถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้นั้นส่วนมากจะเน้นไปที่ 2 เรื่องด้วยกัน ได้แก่ 1) เน้นที่เรื่องเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (content) ซึ่งในที่นี้ก็คือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) และ 2) เน้นที่เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลง (process) ซึ่งในที่นี้ก็คือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support)

ส่วนลักษณะบรรยากาศองค์การที่พบว่าไม่สามารถทำให้พนักงานรับรู้ถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้เลยนั้นจะเน้นไปที่เรื่องของ 1) ลักษณะเฉพาะของบุคคล (individual attribute) ซึ่งในที่นี้ก็คือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) และ 2) บริบทของการเปลี่ยนแปลง (context) ซึ่งในที่นี้ก็คือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial)

เมื่อนำลักษณะบรรยากาศองค์การทั้ง 4 รูปแบบมาอธิบายถึงโครงสร้างและค่านิยมการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Quinn และ Rohrbaugh (1983) โดยเชื่อมโยงกับโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงข้างต้นแล้วจะพบว่า บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) และด้านระบบเปิด (open systems) ที่ยึดโครงสร้างการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (flexibility) นั้น องค์การจะมีการมุ่งเน้นให้พนักงานได้รับรู้ถึงสิ่งที่องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงและให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถือเป็นการเน้นให้ความสำคัญที่เนื้อหา (content) และกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (process) เป็นหลัก โดยการมุ่งเน้นในเรื่องเหล่านี้มีความสอดคล้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นส่วนของเนื้อหา และด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การที่เป็นส่วนของกระบวนการ ดังนั้น บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านระบบเปิด จึงสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในสองด้านนี้ได้เหมือนกันทั้งคู่ โดยมีการส่งผลในทิศทางบวกและมีค่าที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างการทำงานในองค์การที่เน้นให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นเป็นหลักจะส่งผลในแง่ที่ดีต่อการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในขณะที่บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายใน (internal process) ที่ยึดการมุ่งสนใจภายใน (internal focus) นั้น องค์การจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญที่ตัวงานคือจะมีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามระบบระเบียบและกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งถือเป็นการเน้นควบคุมที่กระบวนการในการเปลี่ยนแปลง (process) เป็นหลัก โดยการมุ่งเน้นการควบคุมเหล่านี้ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร ซึ่งมีความสอดคล้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การในทางลบ ดังนั้น บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายใน จึงสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การได้ แต่จะเป็นไปในทิศทางลบ แสดงให้เห็นว่าการที่องค์การมุ่งสนใจที่ภายในหรือที่ตัวงานเป็นหลักจะส่งผลในแง่ลบต่อการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งก็คือจะทำให้พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ลดน้อยลง

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าถึงแม้บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีการมุ่งสนใจที่ภายใน เหมือนกับด้านกระบวนการภายใน แต่จะมีความแตกต่างกันที่ด้านมนุษยสัมพันธ์จะเป็นการมุ่งสนใจที่ตัวบุคคลเป็นหลักจึงมีอิทธิพลทางบวกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุน

ของฝ่ายบริหารในองค์กร ในขณะที่ด้านกระบวนการภายในที่มุ่งสนใจตัวงานเป็นหลักจะส่งผลกระทบต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร

และสำหรับบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) ที่ยึดโครงสร้างการทำงานที่มีการควบคุม (control) และไม่ได้มุ่งสนใจที่ตัวบุคคลนั้น องค์กรจะมีการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการควบคุมเรื่องของคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานเป็นหลัก ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกับทั้งด้านเนื้อหา กระบวนการ ลักษณะเฉพาะบุคคล และบริบทของการเปลี่ยนแปลงเลย จึงทำให้พบว่าบรรยากาศองค์การในด้านนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านใดเลย

ดังนั้นในการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรจะต้องพยายามทำให้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรอยู่ในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์หรืออยู่ในรูปแบบระบบเปิด จึงจะเป็นผลดีกับตัวพนักงาน นอกจากนี้ก็ยังคงควรหลีกเลี่ยงการสร้างบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายใน เนื่องจากเป็นลักษณะขององค์การที่ไม่สนับสนุนให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการอธิบายถึงรายละเอียดของแต่ละสมมติฐานดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 1** บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ในบางส่วน คือ บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .11 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กรเท่ากับ .21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเมื่อบุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การว่าอยู่ในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์สูง ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร รองลงมาคือด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Myklebust และคณะ (2020) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายได้ว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นการสร้างให้พนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันและมีความยืดหยุ่นใน

กระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมนั้นจะทำให้บุคคลรับรู้ได้ว่าตนเองอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีผ่านการรับรู้ถึงความมั่นคงจากการที่องค์การพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ด้วยลักษณะขององค์การดังกล่าวจะทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นว่าฝ่ายบริหารในองค์การก็จะต้องให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน อันเป็นส่วนส่งเสริมให้บุคคลมองเห็นถึงความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น จึงเกิดเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Eby และคณะ (2000) ที่กล่าวไว้ว่าการรับรู้บรรยากาศองค์การในลักษณะที่เน้นให้การสนับสนุนพนักงานและให้การสนับสนุนทางสังคมจะก่อให้เกิดเป็นทัศนคติทางบวกที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

แต่ก็ยังพบว่ามีส่วนที่แตกต่างจากคำอธิบายของในงานวิจัยที่ผ่านมา ที่ได้ระบุไว้ว่าบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์จะเป็นตัวที่ช่วยสร้างความมั่นใจในการรับรู้ความสามารถของพนักงานว่าตนเองสามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ (Myklebust et al., 2020) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่าบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคคล จะขึ้นอยู่กับวิธีการคิด วิธีการประมวลผลข้อมูล รวมถึงเป็นค่านิยมของแต่ละกลุ่มบุคคลนั้น ๆ (Cameron & Quinn, 2011) ซึ่งในสังคมไทยกับสังคมต่างชาติก็จะมีค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละประเทศ โดยในสังคมไทยอาจมองว่าบรรยากาศในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์นี้จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพร้อมเฉพาะในเรื่องของความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ แต่ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการเปลี่ยนแปลงว่าจะสามารถรับมือกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงได้ และไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้เกิดการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับด้วยเช่นกัน และหากดูจากรูปแบบโครงสร้างองค์การในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่เน้นให้ความสำคัญที่ภายในของตัวบุคคล และเน้นความยืดหยุ่นในการทำงานเท่านั้น ซึ่งไม่ได้มีการตระหนักถึงเรื่องความสามารถของบุคคลและไม่ได้กล่าวถึงผลประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับแต่อย่างใด จึงสรุปได้ว่าลักษณะโครงสร้างบรรยากาศองค์การด้านนี้ไม่ได้มีความสอดคล้องหรือสะท้อนให้เห็นถึงการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านลักษณะเฉพาะของบุคคล และบริบทของการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด



**สมมติฐานที่ 2** บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ในบางส่วน คือ บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .17 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การเท่ากับ .13 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเมื่อบุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การว่าอยู่ในรูปแบบระบบเปิดสูง ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ จึงสามารถอธิบายได้ว่าบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดที่เน้นวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมการใช้ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมถึงมีการเปิดรับต่อนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสังคมโลกอยู่เสมอ จึงมีแนวโน้มว่าพนักงานในองค์การจะต้องประสบพบเจอกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้บุคคลมีค่านิยมที่ถูกปลูกฝังว่าให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา จึงสามารถมองเห็นและเข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงและความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนมากที่สุดและนำไปสู่การเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้สอดคล้องกับที่ Eby และคณะ (2000) ได้กล่าวไว้ว่านโยบายและกระบวนการขององค์การที่อยู่ในรูปแบบระบบเปิดมักจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง ส่งผลให้พนักงานในองค์การต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งลักษณะขององค์การเหล่านี้เป็นส่วนที่ช่วยสร้างให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้น

ทั้งนี้ในงานวิจัยครั้งนี้พบว่าบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลแต่อย่างใด เนื่องจากถ้าดูจากรูปแบบโครงสร้างองค์การในด้านระบบเปิดที่เน้นให้ความสำคัญกับสังคมภายนอก และพยายามปรับเปลี่ยนองค์การไปตามความต้องการของสังคมในขณะนั้นโดยไม่ให้ความสนใจกับตัวบุคคลเท่าที่ควรนั้น จะพบว่าลักษณะโครงสร้างบรรยากาศองค์การในด้านนี้ไม่ได้มีความสอดคล้องหรือสะท้อนให้เห็นถึงการส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านลักษณะเฉพาะของบุคคล และบริบทของการเปลี่ยนแปลงเลย

**สมมติฐานที่ 3** บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ในบางส่วน คือ บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ เท่ากับ  $-0.17$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยเมื่อบุคคลรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การว่าอยู่ในรูปแบบกระบวนการภายในสูง ก็มีแนวโน้มที่จะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การที่ลดน้อยลง โดยสามารถอธิบายได้ว่าบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในจะเน้นการควบคุมการจัดการกับข้อมูลและระบบสื่อสารระบบการทำงานภายในองค์การให้มีความมั่นคงสูงสุด มีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ เป็นทางการและเคร่งครัด พนักงานในองค์การมีหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรการคำสั่งและไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ โดยความเป็นระเบียบเคร่งครัดนี้จึงทำให้พนักงานไม่ได้รับอิสระในการคิดตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การแต่อย่างใด รวมถึงไม่ให้ความสำคัญการเปลี่ยนแปลงภายนอกและเน้นการทำงานตามรูปแบบเดิม ๆ ที่มีมาตั้งแต่แรกเริ่ม ซึ่งลักษณะดังกล่าวไม่สอดคล้องหรือมีความขัดแย้งกับวิธีการสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับที่ Armenakis และคณะ (1993) ได้กล่าวไว้ว่าการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นองค์การจะต้องให้อิสระแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งในองค์การเต็มใจที่จะยอมรับและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้เมื่อมีสถานการณ์ที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงบุคคลจึงอาจมองว่าฝ่ายบริหารในองค์การไม่ได้ให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากลักษณะองค์การที่ไม่สนใจและไม่ให้การสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในสังคมรอบนอกนี้ จึงเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลเกิดความเครียด กัดดันและวิตกกังวล อันเป็นผลให้พนักงานไม่เต็มใจและมีทัศนคติทางลบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ทั้งนี้สาเหตุที่การวิจัยครั้งนี้พบว่าบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลนั้น อาจเกิดจากการที่รูปแบบโครงสร้างองค์การในด้านการกระบวนการภายในนี้จะเน้นควบคุมวิธีการทำงานภายในองค์การ และเน้นควบคุมที่ตัวงานเป็นหลักโดยไม่ให้ความสนใจกับสภาพความเป็นอยู่ของ

พนักงานในองค์การเลย ซึ่งลักษณะโครงสร้างบรรยากาศองค์การในด้านนี้ไม่ได้มีความสอดคล้องหรือสะท้อนให้เห็นถึงการเสริมสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านลักษณะเฉพาะของบุคคล เนื้อหาและบริบทของการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด

**สมมติฐานที่ 4** บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน (1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และ (4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 โดยบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีการรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การว่าอยู่ในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลที่สูง ก็ไม่สามารถทำให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในทั้ง 4 ด้านเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Drolsum (2019) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งงานวิจัยนี้ได้อธิบายไว้ว่าองค์การที่มีค่านิยมหลักที่ยึดถือในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลจะทำให้พนักงานในองค์การมีแนวโน้มว่าจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สูงมากขึ้น โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าบรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลที่เน้นการกำหนดเป้าหมายและวางแผนเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้นจะช่วยลดความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและช่วยเพิ่มการรับรู้การควบคุมของแต่ละบุคคลในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเกิดเป็นความพร้อมของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ทั้งนี้สาเหตุที่ทำให้ผลการวิจัยไม่สนับสนุนสมมติฐาน อาจเกิดจากการที่คนในสังคมไทยมีกระบวนการรับรู้ มีการประมวลผลข้อมูล มีวิถีคิดหรือมีค่านิยมต่อลักษณะขององค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลนี้ที่แตกต่างออกไปจากชนชาติอื่น ๆ (Cameron & Quinn, 2011; Hofstede, 2011) ด้วยความที่ค่านิยมการทำงานหรือความต้องการของพนักงานองค์การในสังคมไทยเน้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สังเกตได้จากการมีการจัดระดับชนชั้น มีการจัดกลุ่มอยู่กันเป็นกลุ่มก้อนที่เน้นภายในมากกว่าภายนอก รวมถึงชอบการทำงานที่มีความสะดวกสบายเป็นกันเอง ซึ่งเน้นโครงสร้างยืดหยุ่นมากกว่าควบคุม จึงอาจมองว่าบรรยากาศในรูปแบบลักษณะที่มุ่งแต่คุณภาพของงานและความสำเร็จขององค์การเป็นหลักโดยไม่ได้สนใจความเป็นอยู่ของตัวบุคคลเลย

นี้ไม่ได้มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลมากพอที่จะจูงใจหรือสร้างขวัญกำลังใจให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะบรรยากาศองค์การให้เหมาะสมกับทั้งตัวองค์การและความต้องการของคนในองค์การด้วย (Brown & Moberg, 1980)

นอกจากนี้ก็ยังมีความเกี่ยวข้องกับโครงสร้างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ค่อนข้างมีความซับซ้อน เนื่องจากตามโครงสร้างของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Holt และคณะ (2007) จะเห็นได้ว่าต้องเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างรวมเข้าด้วยกันทั้งปัจจัยด้านเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านบริบทของการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งรูปแบบบรรยากาศองค์การแต่ละด้านนั้นถือเป็นปัจจัยเพียงส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยที่ลักษณะของบรรยากาศแต่ละรูปแบบก็ไม่สามารถครอบคลุมหรือสะท้อนถึงความพร้อมในทุก ๆ ด้านได้ เนื่องจากความสัมพันธ์นี้อาจมีตัวแปรชั้นกลางอื่น ๆ อยู่ ดังนั้น จึงควรที่จะทำการศึกษาถึงตัวแปรชั้นกลางอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการในเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น (Kirrane et al., 2017; Oreg et al., 2011) รวมถึงในงานวิจัยของ Drolsum (2019) เป็นการศึกษาตัวแปรความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยรวม ไม่มีกรวัดเป็นด้านต่าง ๆ ซึ่งใช้แนวคิดและมาตรวัดที่ต่างจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงอาจเป็นผลทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความแตกต่างออกไป

อีกทั้งอาจเกิดจากการที่มีเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส (COVID-19) เกิดขึ้นในช่วงที่ทำการศึกษาวิจัย ซึ่งอาจมีผลต่อการรับรู้ในด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล เนื่องจากเหตุการณ์นี้ถือเป็นวิกฤตการณ์ที่มีความรุนแรงระดับโลก ดังนั้นอาจเป็นไปได้ว่าในเหตุการณ์นี้บุคคลจึงมองว่าความรู้สึกพร้อมที่มาจากเรื่องผลประโยชน์ภายนอกไม่ได้เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับสถานการณ์นี้เท่ากับความพร้อมในเชิงของทางด้านความรู้สึกจิตใจภายใน ซึ่งไม่ว่าบุคคลจะได้รับประโยชน์หรือไม่ได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ก็ไม่ได้เป็นส่วนที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้น

## ส่วนที่ 2 บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความคล่องตัวของพนักงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การพบว่า ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก (proactivity) และ ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น (resilience) สามารถทำให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สูงเพิ่มมากขึ้นได้ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ และด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง

แต่ในส่วนของความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว (adaptability) พบว่าไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้านแต่อย่างใด ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงชั้นที่ผ่านมาสามารถสรุปตามสมมติฐานที่ 5,6,7 และ 8 ได้ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานที่ 5** บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

**สมมติฐานที่ 5.1** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 5.1 ในบางส่วนคือความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .24 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ามี ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูงและต่ำ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีผลต่อระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคลด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความสามารถเชิงรุกสูง รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์สูงก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะยิ่งเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่มีความสามารถเชิงรุกต่ำ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ภายในองค์การที่มีบรรยากาศทางด้านมนุษยสัมพันธ์ การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นองค์การจะเปิดโอกาสให้บุคคลมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ โดยการได้รับมาซึ่งอำนาจเหล่านี้จะทำให้บุคคลสามารถนำเอาความสามารถในเชิงรุกมาใช้เพื่อคิด

สร้างสรรค์วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่เพื่อนำไปปรับใช้กับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะนั้นได้อย่างเหมาะสม และตามลักษณะของพนักงานที่มีความคล่องตัวในด้านนี้ก็จะยิ่งช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร โดยการได้เข้าไปมีส่วนร่วมนี้จะทำให้บุคคลได้รับข้อมูลว่าองค์กรมีการวางแผนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด บุคคลจึงสามารถประเมินถึงความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงได้ผ่านข้อมูลที่ได้รับจากการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร เมื่อมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมแล้วก็จะเกิดเป็นทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อันส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Oreg และคณะ (2011) ที่อธิบายไว้ว่าบุคคลจะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ หากบุคคลมีการรับรู้ถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการรับรู้เหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรและพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่

ดังนั้นหากองค์กรมีแนวโน้มว่าจะมีลักษณะองค์กรในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์และต้องการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรควรที่จะทำการฝึกฝนและพัฒนาทักษะทางด้านความสามารถเชิงรุกให้แก่พนักงานในองค์กรเพื่อเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ได้สูงขึ้น

สมมติฐานที่ 5.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านมนุษย์สัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5.2 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์กรในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์กรในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความสามารถในการปรับตัวที่สูง สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และอาศัยอยู่ภายใต้องค์กรที่มีบรรยากาศแบบมนุษย์สัมพันธ์สูงที่เน้นสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กร มีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่

พนักงานอย่างเต็มที่และพร้อมที่จะสนับสนุนพนักงานในทุก ๆ เรื่อง ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Heo และ Cheon (2015) ที่พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นแรงผลักดันที่นำไปสู่การก่อให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยพนักงานที่มีความสามารถในการปรับตัวที่สูงเมื่อรับรู้ถึงแผนดำเนินการและทิศทางเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนแล้วก็จะสามารถวางแผนปรับตัว แก้ไขและรับมือกับปัญหาหรือสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี เมื่อพนักงานสามารถรับมือกับอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงเกิดเป็นความรู้สึกพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับตัวองค์การเกิดขึ้นได้

ซึ่งสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ สามารถอธิบายถึงสาเหตุที่ไม่พบอิทธิพลกำกับดังกล่าวอาจเป็นเพราะการมุ่งเน้นที่ความคล่องตัวด้านการปรับตัวเพียงอย่างเดียวบางครั้งอาจไม่สามารถช่วยให้พนักงานที่อยู่ในบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้เพิ่มเติมจากเดิม นอกจากนี้ในบริบทของกลุ่มธุรกิจธนาคารในสังคมไทยอาจจะเน้นให้ความสำคัญกับการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาที่ทำการศึกษาในกลุ่มตำรวจ (Myklebust et al., 2020) ซึ่งจะเน้นในเรื่องของความสำเร็จและคุณภาพประสิทธิภาพการทำงานเป็นหลัก ด้วยมุมมองที่แตกต่างและความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีต่อลักษณะบรรยากาศองค์การหรือความต้องการในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมือนกันในแต่ละคน จึงอาจเป็นผลให้ไม่พบอิทธิพลกำกับของการปรับตัวในสมมติฐานงานวิจัยครั้งนี้

**สมมติฐานที่ 5.3** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 5.3 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูงและต่ำ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความยืดหยุ่นสูงสามารถจัดการกับอารมณ์ความเครียด

ที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ดี และอาศัยอยู่ภายใต้องค์การที่มีบรรยากาศแบบมนุษย์สัมพันธ์สูงที่มีการสนับสนุนให้เกิดความรักใคร่กลมเกลียวกันในองค์การและให้บุคคลได้มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wanberg และ Banas (2000) ที่พบว่าพนักงานที่มีความยืดหยุ่นส่วนบุคคลจะช่วยให้คุณเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การขึ้นได้

ทั้งนี้ที่ไม่พบอิทธิพลกำกับดังกล่าว อาจเนื่องมาจากลักษณะการทำงานของกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยในครั้งนี้ โดยในช่วงที่ทำการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเพิ่งเริ่มมีการทำงานในรูปแบบใหม่เข้ามา คือการทำงานจากที่บ้าน (work from home) จึงอาจทำให้ไม่ได้มีการประเมินถึงทักษะความคล่องตัวของพนักงานในด้านความยืดหยุ่นที่เหมาะสมมากพอถึงขั้นที่จะส่งผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ ซึ่งเมื่อเทียบกับบรรยากาศองค์การที่เน้นควบคุมและมุ่งสนใจภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสังคมโลก ได้แก่ บรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดและกระบวนการภายในที่อาจจะให้การกระตุ้นแก่พนักงานในการประเมินทักษะดังกล่าวนี้ที่เหมาะสมและเพียงพอมากกว่าจึงพบว่าความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์เหล่านั้น เนื่องจากการได้ประเมินความสามารถทางความยืดหยุ่นของตนเองปกติแล้วจะทำให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้นได้เช่นกัน (Braun et al., 2017)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในงานวิจัยครั้งนี้จะไม่พบอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์ครั้งนี้ แต่ความยืดหยุ่นนี้ก็ยังคงถือว่าเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรส่วนบุคคลที่มีความสำคัญอยู่ดี เนื่องจากพบอิทธิพลทางตรงของความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทักษะทางด้านความยืดหยุ่นที่สูง ก็จะมีแนวโน้มส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ และความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น ดังนั้น ความยืดหยุ่นจึงยังถือว่าเป็นปัจจัยที่องค์การควรให้ความสำคัญและสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาทักษะทางด้านนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มากยิ่งขึ้น

**สมมติฐานที่ 6** บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน



สมมติฐานที่ 6.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 6.1 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิด บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความสามารถเชิงรุกสูงสามารถคิดริเริ่มปรับปรุงแก้ไขปัญหาได้ดี และอาศัยอยู่ภายใต้องค์การที่มีบรรยากาศแบบระบบเปิดสูง มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่อย่างสม่ำเสมอ ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งผลการวิจัยนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Holt และคณะ (2007) ที่กล่าวว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือลักษณะของความคล่องตัวของบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคลนั้นจะทำให้มีผลต่อทัศนคติในทางที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

สำหรับลักษณะส่วนบุคคลที่อยู่ภายใต้บรรยากาศด้านระบบเปิด โดยแนวโน้มส่วนมากมักจะให้ความสำคัญกับความคล่องตัวของพนักงานในด้านความยืดหยุ่นเป็นหลัก เนื่องจากลักษณะองค์การจะมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา พนักงานจึงอาจเกิดความเครียดได้ง่ายและต้องใช้ความสามารถด้านความยืดหยุ่นในการฟื้นกลับคืนสู่สภาพเดิมให้ได้เร็วที่สุดเพื่อกลับมาทำงานในลักษณะกระบวนการทำงานใหม่หลังจากที่เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จึงอาจมองว่าทักษะความสามารถทางด้านเชิงรุกเป็นเพียงความสามารถในการคิดริเริ่มแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งไม่ได้มีความสำคัญมากพอที่จะส่งผลให้บุคคลเกิดเป็นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ในสภาพแวดล้อมองค์การเช่นนี้ ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่พบอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกในความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในงานวิจัยครั้งนี้จะไม่พบอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกในความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ แต่ความสามารถเชิงรุกก็ยังถือว่าเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ดี

เนื่องจากพบอิทธิพลทางตรงของความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทักษะทางด้านความสามารถเชิงรุกที่สูง ก็จะมีแนวโน้มส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ และความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้นได้ ดังนั้น ความสามารถเชิงรุกจึงยังถือว่าเป็นปัจจัยที่องค์การควรให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้พนักงานได้เสริมสร้างทักษะทางด้านนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 6.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 6.2 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิด บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดี และอาศัยอยู่ภายใต้องค์การที่มีบรรยากาศแบบระบบเปิดสูงที่ ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมากเกินไป อาจเป็นการบ่อนทำลายอัตลักษณ์ของพนักงานในการทำงานได้ อันมีผลต่อทัศนคติและความตั้งใจของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Armenakis et al.,1993)

ทั้งนี้สามารถอธิบายถึงสาเหตุที่ไม่พบอิทธิพลกำกับดังกล่าวในความสัมพันธ์นี้ได้ว่าอาจเป็นเพราะการมุ่งเน้นที่ความคล่องตัวด้านการปรับตัวเพียงอย่างเดียวบางครั้งอาจจะไม่ได้เป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะสามารถส่งอิทธิพลต่อความพร้อมของพนักงานที่อยู่ในบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดได้ นอกจากนี้ในบริบทของกลุ่มธุรกิจธนาคารในสังคมไทยการที่บุคคลจะสามารถตระหนักถึงความพร้อมและมีความเชื่อว่าทั้งตนเองและองค์การสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับอิทธิพลของบรรยากาศองค์การด้วย ซึ่งถึงแม้ลักษณะองค์การแบบระบบเปิดจะมี

อิทธิพลต่อการเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การก็จริง แต่หากองค์การไม่ได้มีการสนับสนุนให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของเรื่องความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเลย จึงมีความเป็นไปได้ยากที่การปรับตัวจะมีอิทธิพลกำกับในความสัมพัทธ์นี้ เนื่องจากการองค์การในรูปแบบระบบเปิดนี้มักจะเน้นให้ความสำคัญเพียงแค่การตอบสนองต่อสภาพสังคมภายนอก โดยไม่ได้ให้ความสนใจต่อลักษณะส่วนตัวของแต่ละบุคคลหรือไม่ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของความคล่องตัวด้านการปรับตัวเท่าที่ควร จึงอาจเป็นผลให้พนักงานมองว่าการมีทักษะการปรับตัวที่สูง ก็ไม่ได้มีผลต่อการเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในสภาพองค์การที่มีลักษณะเช่นนี้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าในงานวิจัยครั้งนี้จะไม่พบอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวในความสัมพัทธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ แต่การปรับตัวก็ยังถือว่าเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรส่วนบุคคลที่ยังพอจะมีความสำคัญอยู่ เนื่องจากพบว่าการปรับตัวอิทธิพลกำกับทางบวกในความสัมพัทธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ถึงแม้ว่าจะไม่พบอิทธิพลทางตรงของการปรับตัวที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเลยก็ตาม ดังนั้น การปรับตัวจึงยังถือว่าเป็นปัจจัยที่องค์การควรให้ความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะทางด้านนี้ โดยเฉพาะในองค์การที่มีลักษณะการทำงานแบบกระบวนการภายใน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มากยิ่งขึ้น

**สมมติฐานที่ 6.3** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกับทางบวกของความสัมพัทธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 6.3 ในบางส่วน คือความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพัทธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ามีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิด ซึ่งมีผลต่อระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคลด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความยืดหยุ่นสูง รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดสูงก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะยิ่งเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มที่มีความยืดหยุ่นต่ำ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าในองค์การที่มีบรรยากาศทางด้านระบบเปิด ลักษณะของพนักงานที่มี

ความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่นจะเป็นส่วนที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลจัดการกับความเครียดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้ดีและสามารถฟื้นตัวกลับมาสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็ว เมื่อสามารถจัดการกับสภาวะอารมณ์ของตนเองได้แล้วก็จะเป็นผลให้บุคคลมีการตระหนักรู้ถึงความสามารถของตนเองว่ามีความสามารถมากพอที่จะเผชิญหน้ารับมือกับการเปลี่ยนแปลงและก้าวผ่านสถานการณ์นั้น ๆ ไปได้ จึงก่อให้เกิดเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้น สอดคล้องกับที่ Neves (2009) พบว่าการรับรู้และตระหนักถึงความสามารถของตนเองจะทำให้บุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และนำไปสู่การเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

โดยตั้งแต่เริ่มแรกในส่วนของอิทธิพลทางตรงระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองตัวนี้แต่อย่างใด แต่เมื่อมีอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานในด้านความยืดหยุ่นเข้ามาช่วย จึงทำให้ตัวแปรทั้งสองตัวเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันขึ้นมาได้ แสดงให้เห็นว่าความยืดหยุ่นมีความสำคัญกับการสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นหากองค์การมีแนวโน้มว่าจะมีลักษณะองค์การในรูปแบบระบบเปิดและต้องการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง องค์การควรที่จะทำการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะทางด้านความยืดหยุ่นให้แก่พนักงานในองค์การ เพื่อเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้ได้สูงขึ้น

**สมมติฐานที่ 7** บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 7.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 7.1 ในบางส่วนคือความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การเท่ากับ .09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูง

และต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายใน ซึ่งมีผลต่อระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคลด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความสามารถเชิงรุกต่ำ รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูงก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ น้อยกว่ากลุ่มที่มีความสามารถเชิงรุกสูง สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ในบุคคลที่มีความสามารถเชิงรุกต่ำไม่ค่อยมีความกระตือรือร้นที่จะริเริ่มค้นหาวิธีการทำงานใหม่หรือปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งองค์การมีบรรยากาศทางด้านกระบวนการภายในที่มีการควบคุมส่วนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดและไม่เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ มากเท่าไร ก็จะทำให้บุคคลรับรู้ได้ถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้น้อยลง เนื่องจากไม่สามารถรับรู้ถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ซึ่งการเฉยชาต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เมื่อบุคคลไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้จนเกิดความไม่ราบรื่นจากการเปลี่ยนแปลง บุคคลก็จะนิ่งเฉยและรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และเกิดเป็นความเครียด ความกดดันและทำให้บุคคลรู้สึกว่าไม่พร้อมที่ให้การสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งทัศนคติเหล่านี้ทำให้เกิดเป็นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบต่อความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงได้ (Drolsum, 2019)

ซึ่งจากผลการวิจัยในครั้งนี้ในส่วนของอิทธิพลทางตรง พบว่าอิทธิพลทางตรงระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกระบวนการภายในที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การในตอนแรกนั้นเป็นทิศทางลบคือบรรยากาศองค์การด้านนี้ไม่ได้ส่งเสริมให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและทำให้พนักงานมีความพร้อมที่ลดน้อยลง แต่เมื่อมีอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานในด้านความสามารถเชิงรุกเข้ามาช่วยจะทำให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มขึ้นมาได้แม้ว่าจะอยู่ในสภาพแวดล้อมเดิม ๆ แสดงให้เห็นว่าความสามารถเชิงรุกของบุคคลนั้นมีความจำเป็นอย่างมากต่อองค์การที่มีบริบทเช่นนี้

ดังนั้นหากองค์การมีแนวโน้มว่าจะมีลักษณะองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในและต้องการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ องค์การก็ควรที่จะให้ความสำคัญกับทักษะความสามารถทางด้านเชิงรุกของพนักงานในองค์การอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้ได้สูงมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 7.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 7.2 ในบางส่วน คือความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .35 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยพบว่ามี ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านการ ปรับตัวสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายใน ซึ่งมีผลต่อระดับความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคลด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความสามารถในการปรับตัวสูง รับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบ กระบวนการภายในสูงก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้าน ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มที่มีความสามารถในการปรับตัวต่ำ สามารถ อธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ในบุคคลมีความสามารถในการปรับตัวสูง ถึงแม้องค์การจะมีบรรยากาศทางด้าน กระบวนการภายในที่เข้มงวดสูง บุคคลก็ยังสามารถปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของตนเองให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งทัศนคติและความสามารถของบุคคลที่ดี เหล่านี้จะทำให้บุคคลสามารถตระหนักได้ว่าตนเองมีศักยภาพมากพอที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น ใกล้เคียงกับที่ Alavi (2016) ได้กล่าวว่าการที่พนักงานขาดความคล่องตัว ไม่สามารถปรับตัว ได้เท่าทันกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในยุคสมัยนั้น ๆ จะส่งผลต่อการรับรู้ความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงและส่งผลเสียต่อองค์การทำให้ไม่สามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าได้อย่างเหมาะสม

โดยในส่วนของอิทธิพลทางตรงระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในที่มีต่อ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงนั้นใน งานวิจัยครั้งนี้พบว่าทั้งสองตัวแปรไม่ได้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันมาตั้งแต่แรก แต่เมื่อมีอิทธิพล กำกับของความคล่องตัวของพนักงานในด้านการปรับตัวเข้ามาช่วย จึงทำให้ตัวแปรทั้งสองตัวเกิด ความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกันขึ้นมาได้ แม้ว่าบรรยากาศในด้านนี้จะมีแนวโน้มว่าจะส่งผลให้เกิด ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ลดลงก็ตาม แสดงให้เห็นว่าทักษะทางด้านการปรับตัวนี้มีความ สำคัญในการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้าน ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นหากองค์กรมีแนวโน้มว่าจะมีลักษณะองค์กรในรูปแบบกระบวนการภายในและต้องการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะทางด้านการปรับตัวแก่พนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านนี้ ได้สูงมากยิ่งขึ้น

สมมติฐานที่ 7.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้สนับสนุนสมมติฐานที่ 7.3 ในบางส่วน คือความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบ ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .28 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่ามีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์กรในรูปแบบกระบวนการภายใน ซึ่งมีผลต่อระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรของบุคคลด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความยืดหยุ่นสูง รับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรในรูปแบบกระบวนการภายในสูงก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากลุ่มที่มีความสามารถในการปรับตัวต่ำ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ในบุคคลมีความยืดหยุ่นสูง ถึงแม้องค์กรจะมีบรรยากาศทางด้านกระบวนการภายในที่เข้มงวดเรื่องกระบวนการทำงานและกฎระเบียบสูง บุคคลก็ยังสามารถจัดการกับความเครียด อารมณ์และพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเมื่อบุคคลมีความเครียดต่ำหรือสามารถฟื้นคืนสู่สภาพเดิมได้อย่างรวดเร็วแล้วก็จะทำให้บุคคลรู้สึกมีความพร้อมมากขึ้นในการที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ สอดคล้องกับที่ Wanberg และ Banas (2000) ได้กล่าวไว้ว่าความยืดหยุ่นส่วนบุคคล ผ่านการเห็นคุณค่าในตนเอง มองโลกในแง่ดี และรับรู้การควบคุมได้นั้นจะช่วยทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งผลให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้

เช่นเดียวกับสมมติฐานที่ 7.2 คือสำหรับในส่วนของอิทธิพลทางตรงระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในที่มีต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงนั้นในงานวิจัยครั้งนี้พบว่าทั้งสองตัวแปรนี้ไม่ได้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันมา

ตั้งแต่แรก แต่เมื่อมีอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานในด้านความยืดหยุ่นเข้ามาช่วย จึงทำให้ตัวแปรทั้งสองตัวเกิดความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกันขึ้นมาได้ แม้ว่าบรรยากาศในด้านนี้จะมีแนวโน้มว่าจะส่งผลให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ลดลงก็ตาม แสดงให้เห็นว่าความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่นมีความสำคัญในการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันความคล่องตัวของพนักงานในด้านการปรับตัว

ดังนั้นหากองค์การมีแนวโน้มว่าจะมีลักษณะองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในและต้องการสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง องค์การก็ควรที่จะต้องให้ความสำคัญกับการฝึกฝนทักษะทางด้านความยืดหยุ่นแก่พนักงานรองลงมาจากความคล่องตัวของพนักงานในด้านการปรับตัว เพื่อเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านนี้ได้สูงมากยิ่งขึ้น

**สมมติฐานที่ 8** บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

**สมมติฐานที่ 8.1** ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 8.1 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความสามารถเชิงรุกสูง และอาศัยอยู่ภายใต้ต้องการที่มีบรรยากาศแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลสูงมีการวางแผนและมีเป้าที่ชัดเจน ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นแต่อย่างใด



ซึ่งผลงานวิจัยในครั้งนี้นับว่าไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ผ่านมาของ Myklebust และคณะ (2020) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลนั้นจะเน้นควบคุมเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นให้คำติชมวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานจะทำให้พนักงานได้มีการใช้ความสามารถเชิงรุกในการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผ่านการตระหนักถึงความต้องการที่จะมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อตอบสนองต่อค่านิยมการทำงานขององค์การ และเมื่อพนักงานสามารถหาทางออกให้กับปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จึงมีความวิตกกังวลต่อความไม่แน่นอนเหล่านี้น้อยลง อันเป็นผลให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้น

สมมติฐานที่ 8.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้นับสนับสนุนสมมติฐานที่ 8.2 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความสามารถในการปรับตัวสูง และอาศัยอยู่ภายใต้องค์การที่มีบรรยากาศแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลสูงมีการวางแผนและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นแต่อย่างใด

ซึ่งผลการวิจัยที่ได้นี้แตกต่างจากในงานของ Braun และคณะ (2017) ที่พบว่าในสถานการณ์ที่มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นจัดการและควบคุมสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การมากที่สุด ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการควบคุมของบรรยากาศองค์การในด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล โดยพบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวสามารถส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ และการสร้างให้พนักงานมีทักษะด้านความคล่องตัว ความยืดหยุ่นและการปรับตัวจะทำให้องค์การสามารถจัดการหรือควบคุม

เหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและดีมากขึ้น นอกจากนี้การให้พนักงานได้ประเมินความสามารถที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมของตนเองนั้นจะสร้างให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้

สมมติฐานที่ 8.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 8.3 โดยพบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีคะแนนความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นสูงและต่ำภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ภายใต้บรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล บุคคลที่มีความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ตอบสนองต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคลไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความยืดหยุ่นสูง และอาศัยอยู่ภายใต้องค์การที่มีบรรยากาศแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลสูงมีการวางแผนและมีเป้าหมายที่ชัดเจน ก็ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นแต่อย่างใด

โดยผลของงานวิจัยในครั้งนี้พบว่าไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ Heo และ Cheon (2015) ที่พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นสิ่งที่จูงใจและผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และบรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งได้ทำการสรุปไว้ว่าหากพนักงานมีการตระหนักถึงความคล่องตัวของตนเองทั้งในด้านความยืดหยุ่น จะทำให้มีการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองว่าสามารถจัดการกับความเครียดและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในขณะนั้นได้อย่างเหมาะสม จึงมีแนวโน้มว่าจะสามารถเตรียมรับมือกับความกดดันและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ดีผ่านความพยายามในการปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคล นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Drolsum (2019) ยังพบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลนั้นมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยระบุว่า การที่องค์กรมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างชัดเจน รวมถึงมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคคลมีแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผนวกกับลักษณะของบุคคลที่มีความยืดหยุ่นที่จะรู้สึกผ่อนคลายในสถานการณ์ที่ตึงเครียดกดดันได้มากกว่าคนที่มีความยืดหยุ่นต่ำ จึงทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง อันนำไปสู่การเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

ซึ่งตามผลของสมมติฐานที่ 8.1 8.2 และ 8.3 ในงานวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายได้ว่าปัจจัยที่ทำให้ไม่พบอิทธิพลกำกับดังกล่าว อาจเป็นเพราะในส่วนของอิทธิพลทางตรงระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลที่มีต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้านนั้น ไม่ได้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่แล้วตั้งแต่แรก ถึงแม้ว่าการที่บุคคลมีความคล่องตัวของพนักงานไม่ว่าจะด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัว หรือความยืดหยุ่น ก็ไม่ได้ช่วยให้พนักงานมองเห็นว่าการอยู่ในองค์กรที่มีลักษณะการทำงานในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลนี้จะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้แต่อย่างใด เพราะว่าความคล่องตัวของพนักงานเป็นเพียงปัจจัยทรัพยากรส่วนบุคคล ซึ่งเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งที่จะเข้ามาช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพิ่มมากขึ้นได้ในกรณีที่อิทธิพลหลักนั้นมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่แล้วตั้งแต่ต้น แต่ในกรณีอิทธิพลหลักไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน จึงมีโอกาสและมีความเป็นไปได้สูงที่ความคล่องตัวของพนักงานจะพบว่าไม่ได้มีอิทธิพลกำกับในความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้

โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้คือในเรื่องของรูปแบบองค์กรที่แตกต่างจากงานวิจัยที่ผ่านมาที่ทำการศึกษากับกลุ่มตำรวจ (Drosum, 2019; Myklebust et al., 2020) แต่ในงานวิจัยครั้งนี้เน้นศึกษากับธุรกิจกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทย ซึ่งมีรูปแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ได้เน้นการควบคุมถึงเรื่องความสำเร็จหรือคุณภาพประสิทธิภาพขององค์กรมากเท่ากับองค์กรตำรวจหรือองค์กรอื่น ๆ เนื่องจากส่วนมากมักจะให้ความสำคัญไปที่เรื่องของการเน้นมุ่งมั่นดูแลและพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงสนใจให้ความสำคัญกับการบริการเป็นหลัก ผ่านการตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าภายนอก ซึ่งต้องอาศัยความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานร่วมด้วยเพื่อให้เกิดเป็นรูปแบบองค์กรดังกล่าว อันเป็นการเน้นที่ตัวพนักงานกับลูกค้าและมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นเป็นหลัก ไม่ใช่เน้นที่ตัวองค์กรดังลักษณะองค์กรในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล จึงเป็นไปได้ว่าด้วยลักษณะองค์กรในกลุ่มธนาคารของประเทศไทยที่ไม่สอดคล้องหรือไม่ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมี

เหตุผลนี้ อาจเป็นผลทำให้ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมาย อย่างมีเหตุผลกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

นอกจากนี้จากลักษณะขององค์การในรูปแบบนี้ที่เน้นควบคุมเรื่องคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นหลักนั้นอาจจะไม่ได้มีการกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เกิดขึ้นให้พนักงานได้มีการตระหนัก ถึงแต่อย่างใด ซึ่งตามความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นจะเป็นเพียงแค่การ รับรู้และความเชื่อของบุคคลถึงความเหมาะสมและความสามารถในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เท่านั้น โดยถึงแม้ว่าบุคคลจะมีการรับรู้ถึงความเหมาะสมหรือความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงแล้วอย่างไรก็ตาม แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะเกิดเป็นความรู้สึกพร้อมที่จะ เปลี่ยนแปลงไปกับองค์การได้ เนื่องจากอาจจะยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่แฝงอยู่และเข้ามาแทรกแซงใน กระบวนการเกิดความรู้สึกพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงอาจจะเป็นอีก เหตุผลหนึ่งที่ทำให้ไม่พบว่าความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับในงานวิจัยครั้งนี้

และอาจเกิดจากปัจจัยทางด้านลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคลและ ประเทศ ทั้งในเรื่องความต้องการ ค่านิยม และบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เนื่องจากค่านิยมส่วนบุคคล เหล่านี้ที่แต่ละคนมีไม่เหมือนกันนั้นจะส่งผลให้บุคคลมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับที่ แตกต่างกันไป ทำให้ผลการวิจัยที่ได้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยต่างประเทศที่ผ่านมาของ Drolsum (2019) และของ Heo และ Cheon (2015) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมาย อย่างมีเหตุผล และความคล่องตัวมีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคล

จากผลการวิจัยที่ได้สามารถนำมาสรุปโดยรวมได้ว่า บรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษย์ สัมพันธ์ และระบบเปิด ส่งผลให้พนักงานองค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มมาก ขึ้น ในขณะที่บรรยากาศด้านกระบวนการภายใน เป็นลักษณะองค์การที่ไม่ส่งเสริมให้เกิดความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือมีผลให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ลด น้อยลง ส่วนบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลไม่ได้มีอิทธิพลต่อความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่อย่างใด และสำหรับอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงาน เป็น ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสูงเพิ่มมากขึ้นเมื่ออยู่ ภายใต้บรรยากาศองค์การรูปแบบมนุษย์สัมพันธ์ และระบบเปิด นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมากขึ้นได้ด้วยถึงแม้ว่าจะอยู่ภายใต้องค์การที่มี บรรยากาศในรูปแบบการกระบวนการภายใน ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ไม่สนับสนุนต่อการเกิด ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ การกำกับของความคล่องตัวของพนักงานไม่ได้มีอิทธิพลต่อการ

เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้องค์การที่มีบรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลแต่อย่างไร

ดังนั้น ในการสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงาน หากองค์การมีลักษณะองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์การส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถเชิงรุกจะเป็นสิ่งจำเป็น ส่วนองค์การมีลักษณะแบบระบบเปิดควรเน้นพัฒนาด้านความยืดหยุ่นจึงจะเป็นผลดีในการสร้างให้พนักงานเกิดความพร้อมที่เพิ่มมากขึ้น ส่วนองค์การที่มีลักษณะแบบกระบวนการภายในการเน้นฝึกอบรมให้พนักงานมีทั้งความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่นที่สูงนั้นก็จะทำให้พนักงานมีโอกาสเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้นได้



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบวัดบรรยากาศองค์การให้อยู่ในรูปแบบ short version และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยเพื่อการศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับคือ พนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ ซึ่งเป็นพนักงานประจำและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์การตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ทั้งเพศชายและเพศหญิงในทุกช่วงอายุ โดยไม่มีการจำกัดตำแหน่งงาน แผนก และสาขาที่สังกัดอยู่ จำนวน 306 คน โดยเป็นเพศชายจำนวน 150 คน (ร้อยละ 49.0) และเพศหญิงจำนวน 156 คน (ร้อยละ 51.0) มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 40.45 ปี ( $SD=10.85$ ) โดยมีสมมติฐานงานวิจัยดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 2 บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 3 บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 4 บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 5 ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 6 ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดย

ความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 7 ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยความสัมพันธ์ทางลบจะเบาบางมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 8 ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับทางบวกของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยความสัมพันธ์ทางบวกจะเข้มแข็งมากกว่าเมื่อความคล่องตัวของพนักงาน (1) ด้านความสามารถเชิงรุก (2) ด้านการปรับตัว และ (3) ด้านความยืดหยุ่น อยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับระดับต่ำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ใช้มาตรวัดบรรยากาศองค์การที่ผู้วิจัยได้พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพขึ้นมาจากส่วนที่ 1 ซึ่งพัฒนามาจากมาตรวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) จำนวน 15 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่าง .78 ถึง .89

2. แบบสอบถามวัดความคล่องตัวของพนักงาน ซึ่งประยุกต์ใช้จากมาตรวัด Workforce Agility Scale (WAS) ของ Sherehiy และ Karwowski (2014) ที่นำไปใช้โดย Cai และคณะ (2018) จำนวน 15 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่าง .86 ถึง .91

3. แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งประยุกต์ใช้จากมาตรวัดของ Holt และคณะ (2007) จำนวน 24 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในงานวิจัยนี้อยู่ระหว่าง .81 ถึง .98

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบและจัดการกับข้อมูลที่ขาดหาย จากนั้นจึงวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistic) เพื่อตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น และทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามงานวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

### ผลการวิจัยสรุปตามสมมติฐานมีดังนี้

1. บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .11, p < .05$ ) และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .21, p < .01$ ) แต่ทั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศภายในองค์การที่เน้นมนุษยสัมพันธ์สูง ก็มีแนวโน้มว่าจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านสูงเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

2. บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .17, p < .05$ ) และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = .13, p < .05$ ) แต่ทั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศภายในองค์การที่เน้นระบบเปิดสูง ก็มีแนวโน้มว่าจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านสูงเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย

3. บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ( $\beta = -.17, p < .01$ ) แต่ทั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์กับด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การที่เน้นกระบวนการภายในสูง ก็มีแนวโน้มว่าจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในบางด้านลดน้อยลง

4. บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือ แม้ว่าพนักงานจะรับรู้ถึงบรรยากาศภายในองค์การที่เน้นการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลสูง ก็ไม่ได้ช่วยให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การสูงเพิ่มมากขึ้นแต่อย่างใด ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้แตกต่างจากผลงานวิจัยที่ผ่านมา ทั้งนี้อาจเกิดจากการที่บุคคลมีทัศนคติ วิธีการคิด ค่านิยมที่แตกต่างกันออกไปตามแต่สภาพสังคมนั้น ๆ



5. บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

5.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .24, p < .05$ ) แต่ทั้งนี้ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความคล่องตัวด้านความสามารถเชิงรุกสูง ( $t = 2.08, p < .05$ ) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์สูง ก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่มีความสามารถเชิงรุกต่ำ

5.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

5.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

6. บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

6.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

6.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

6.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .30, p < .05$ ) แต่ทั้งนี้ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อ

ความสัมพันธ์ในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่นสูง ( $t = 1.99, p < .05$ ) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรแบบระบบเปิดสูง ก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในบางด้านเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่มีความยืดหยุ่นต่ำ

7. บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 4 ด้าน

7.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร ( $\beta = .09, p < .05$ ) แต่ทั้งนี้ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความคล่องตัวด้านความสามารถเชิงรุกต่ำ ( $t = -2.50, p < .05$ ) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรแบบกระบวนการภายในสูง ก็มีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในบางด้านลดน้อยลงมากกว่ากลุ่มที่มีความสามารถเชิงรุกสูง

7.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .35, p < .01$ ) แต่ทั้งนี้ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์กร และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความคล่องตัวด้านการปรับตัวสูง ( $t = 1.97, p < .05$ ) ถึงแม้จะรับรู้ถึงบรรยากาศองค์กรแบบกระบวนการภายในสูง ก็ยังมีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในบางด้านเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่มีการปรับตัวต่ำ

7.3 คล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ( $\beta = .28, p < .01$ ) แต่ทั้งนี้ไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหารใน และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล กล่าวคือเมื่อพนักงานมีความคล่องตัวด้านความ

ยืดหยุ่นสูง ( $t = 1.99, p < .05$ ) ถึงแม้จะรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การแบบกระบวนการภายในสูง ก็ยังมีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านเพิ่มขึ้นมากกว่ากลุ่มที่มีความยืดหยุ่นต่ำ

8. บทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้ง 3 ด้านที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

8.1 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

8.2 ความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัว พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

8.3 ความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่น พบว่าไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่ามีแตกต่างจากผลการศึกษาที่ผ่านมา โดยสาเหตุที่งานในครั้งนี้พบว่าความคล่องตัวของพนักงานที่เป็นตัวแปรกำกับไม่มีอิทธิพลกำกับตามสมมติฐานดังกล่าวในข้างต้นนั้น อาจเกิดจากเรื่องของลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่มีเชื้อชาติ ลักษณะส่วนบุคคล ความเชื่อ ความคิด ค่านิยมที่มีความแตกต่างกันออกไปแต่ละบุคคล ซึ่งต่างจากกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยครั้งก่อนที่ผ่านมา เป็นผลให้อาจมีกระบวนการรับรู้ถึงรูปแบบบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลว่าไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานองค์การในประเทศไทยเท่าที่ควร

จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเสริมสร้างบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์และระบบเปิด พร้อมกับให้การสนับสนุนทักษะความสามารถทางด้านความคล่องตัวของพนักงานนั้น จะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมได้ แต่การสร้างบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในจะทำให้พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ลดน้อยลง ซึ่งสามารถลดความสัมพันธ์ทางลบนี้ได้ด้วยการส่งเสริมให้พนักงานมีความคล่องตัวที่สูงขึ้นก็จะเป็นส่วนที่ช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้

## ข้อเสนอแนะต่อองค์การ

จากผลการวิจัยที่ได้ในการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน พบว่าบรรยากาศองค์การในด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านระบบเปิดมีอิทธิพลทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนด้านกระบวนการภายในนั้นไม่มีอิทธิพลทางลบต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลพบว่าไม่มีอิทธิพลใด ๆ กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นในองค์การที่ต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์การ หรือต้องการกำหนดนโยบายเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความราบรื่นในกระบวนการขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดและมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นน้อยที่สุดนั้น องค์การจึงควรมีการปรับปรุง ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้อยู่ในลักษณะแบบบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยการมุ่งเน้นพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานภายในองค์การและมีการทำงานที่ยืดหยุ่น หรือจัดสรรบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิด โดยมุ่งเน้นการจัดการองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกในขณะนั้นและทำให้กระบวนการทำงานมีความยืดหยุ่นที่สูง รวมทั้งควรพยายามหลีกเลี่ยงการสร้างบรรยากาศองค์การแบบกระบวนการภายใน โดยพยายามไม่ไปควบคุมการทำงานของพนักงานให้ดำเนินการตามระเบียบอย่างเคร่งครัดจนมากเกินไป บรรยากาศองค์การเหล่านี้ก็จะสามารถช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนั้นการศึกษาในครั้งนี่ยังพบว่า ทักษะความสามารถของพนักงานในเรื่องของความคล่องตัวก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยในกรณีที่องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม เช่น อาจจะมีบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในซึ่งยากต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน หรือในกรณีที่องค์การมีรูปแบบบรรยากาศที่เหมาะสมอยู่แล้วและต้องการให้พนักงานเกิดความพร้อมที่เพิ่มมากขึ้นไปอีกนั้น การเพิ่มพูนทักษะความสามารถของพนักงานด้านความคล่องตัวทั้งในด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่น ก็จะสามารถช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การเพิ่มมากยิ่งขึ้นไปอีกและรวมถึงสามารถช่วยแก้ไขปัญหามิฉะนั้นในกรณีที่องค์การไม่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบบรรยากาศขององค์การได้ด้วย ดังนั้นองค์การจึงควรให้ความสำคัญกับทักษะของพนักงานในเรื่องของความคล่องตัวซึ่งสามารถเสริมสร้างทักษะนี้ได้ผ่านการจัดการฝึกอบรมทั้งทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ โดยการถือ

กันของบรรยากาศองค์การและความคล่องตัวของพนักงานดังกล่าวนี้มีผลต่อการมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานที่สูง อันนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์กรเท่านั้น ดังนั้นจึงอาจเพิ่มความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาในกลุ่มองค์กรโทรคมนาคม กลุ่มบริษัทประกันต่าง ๆ เพื่อให้ผลการวิจัยมีความแม่นยำ ชัดเจนและสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวางหลากหลายมากขึ้น

2. ในขั้นตอนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยใช้เพียงแค่คำถามปลายเปิดซึ่งนำไปให้นักงนได้ตระหนักถึงเหตุการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตเท่านั้น ซึ่งมีความหลากหลายของข้อมูลค่อนข้างมากและเป็นภาพเหตุการณ์ที่ไม่ได้ชัดเจนเท่ากับการที่พนักงานได้ประสบพบเจอกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในขณะนั้น ดังนั้นสำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไป สามารถทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้อย่างชัดเจนมากขึ้นด้วยการเลือกเก็บข้อมูลกับองค์กรที่กำลังอยู่ในกระบวนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เพื่อให้การรับรู้ของพนักงานในองค์กรเป็นไปในเรื่องเดียวกัน มีทิศทางใกล้เคียงกัน และสามารถสะท้อนเจตคติต่อตัวแปรความพร้อมได้เที่ยงตรงมากที่สุด

3. ทำการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม เช่น วัฒนธรรมองค์การ (organizational culture) ความสามารถในการปรับรูปร่างใหม่ (reshaping capabilities) เนื่องจากตัวแปรเหล่านี้อาจทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานได้ดีกว่าและชัดเจนมากขึ้น

4. เลือกศึกษาตัวแปรความคล่องตัวของพนักงานและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบรวมองค์ประกอบ ซึ่งอาจได้ผลงานวิจัยที่แตกต่างออกไปจากในงานวิจัยชิ้นนี้ รวมทั้งทำให้ผู้ที่อ่านงานวิจัยเกิดความเข้าใจได้ง่ายขึ้นและสามารถนำไปปรับใช้ได้อย่างสะดวกสบายขึ้น

5. ศึกษาต่อยอดจากโมเดลในงานวิจัยนี้โดยการศึกษาเพิ่มเติมในรูปแบบอิทธิพลส่งผ่านไปยังตัวแปรการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) ซึ่งเป็นผลสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การว่าองค์การประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ เพื่อดูว่าโมเดลการศึกษาในครั้งนี้เป็นจริงตามข้อสรุปมากน้อยเพียงใดและทำให้ได้ผลงานวิจัยสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## ข้อจำกัดในการวิจัย

เนื่องจากในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานครเพียงจำนวน 5 องค์กรเท่านั้น ซึ่งไม่ได้ครอบคลุมองค์การที่ประกอบธุรกิจประเภทนี้ทั้งหมด ทำให้ผลงานวิจัยที่ได้อาจจะไม่ได้มีความแตกต่างและหลากหลายของข้อมูลมากเพียงพอ สำหรับการพัฒนาแบบวัดบรรยากาศองค์การรูปแบบ short version นี้ถึงแม้ว่าจะมีจำนวนข้อคำถามที่น้อยและสามารถสะท้อนถึงบรรยากาศองค์การได้ แต่ก็อาจจะไม่ได้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบย่อยอื่น ๆ ตามแบบวัดต้นฉบับหรือ long version ของ Patterson และคณะ (2005) รวมถึงอาจนำไปใช้ได้เพียงแคในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์เท่านั้น และนอกจากนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์การ ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบแยกย่อยออกเป็นด้านต่าง ๆ จึงทำให้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แผลผล และการนำเอาผลไปปรับใช้จริงขององค์การอาจจะต้องพึงระวังในเรื่องนี้ เนื่องจากข้อมูลในส่วนนี้มีรายละเอียดค่อนข้างมากและซับซ้อน

## บรรณานุกรม

- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation Development*, 8(1), 111-127. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2016.075185>
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, J. H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481-505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2000). Making change permanent a model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128. [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(99\)12005-6](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(99)12005-6)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical

- considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, F. C. (1995). *Remembering: A study in experimental and social psychology*. Cambridge University Press.
- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., & Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health Services Management Research*, 30(1), 34-46. <https://doi.org/10.1177/0951484816682396>
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380-391. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.02.013>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.  
<https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Boyatzis, R. E., & Rochford, K. (2020). Relational climate in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Frontiers in Psychology*, 11, 85.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00085>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial Organizational Psychology*, 10(4), 703-723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management: A macro approach*. Wiley.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52-63.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.



- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children Youth Services Review*, 35(12). <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2013.09.012>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change (9th ed.)*. OH South western college publishing.
- Dawson, J. F. (2014, August 25). *Interpreting interaction effects*. Simple slope tests. [www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm](http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm)
- Drolsum, K. (2019). *Readiness for change through an organizational climate perspective. The importance of training climate. An empirical study* [Master's thesis, University of Oslo]. [https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/69405/1/MasteravhandlingFINA\\_L.pdf](https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/69405/1/MasteravhandlingFINA_L.pdf)
- Dubrin, A. J. (1984). *Foundations of organizational behavior: An applied perspective*. Prentice Hall.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., & O'keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695. <http://www.jstor.org/stable/2631748>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

- Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2), 291-314. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00583.x>
- Forsythe, C. (1997). Human factors in agile manufacturing: a brief overview with emphasis on communications and information infrastructure. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 7(1), 3-10. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1<3::AID-HFM1>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<3::AID-HFM1>3.0.CO;2-7)
- Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(9), 1843-1852. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02471.x>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference*. Pearson Education.
- Gifford, B. D., Zammuto, R. F., Goodman, E. A., & Hill, K. S. (2002). The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life/practitioner application. *Journal of Healthcare Management*, 47(1), 13. <https://doi.org/10.1097/00115514-200201000-00005>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations, Strategies for Enriching the Customer*. Von Nostrand Reinhold.
- Griethuijsen, R. A., van Eijck, M. W., Haste, H., den Brok, P. J., Skinner, N. C., Mansour, N., . . . BouJaoude, S. (2015). Global patterns in students' views of science and interest in science. *Research in Science Education*, 45(4), 581-603. <https://doi.org/10.1007/s11165-014-9438-6>
- Grimley, D., Prochaska, J. O., Velicer, W. F., Blais, L. M., & DiClemente, C. C. (1994). The transtheoretical model of change. *Changing the Self: Philosophies, Techniques, Experiences*, 2, 201-227.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson Education.
- Hanpachern, C. (1997). *The extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change* [Doctoral dissertation, Colorado State University].

Fort Collins.

- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Heo, M. S., & Cheon, M. J. (2015). An Empirical Study on the Relationship between Employee's Agility and Work Performance: Focused on the Agility's Influence Factors and Knowledge-Oriented Leadership. *Knowledge Management Research*, 16(2), 139-172. <https://doi.org/10.15813/kmr.2015.16.2.007>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, D. T., Dorey, E. L., Bailey, L. C., & Low, B. R. (2009). Recovering when a change initiative stalls. *OD Practitioner*, 41(1), 20-24.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9-18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Hon, A. H., Bloom, M., & Crant, J. M. (2014). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919-941. <https://doi.org/10.1177/0149206311415418>
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465. <https://doi.org/10.2307/255141>
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams?

- Examining the resistance barrier to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11, 74-92. <https://doi.org/10.1108/eb022836>
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: The mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management of Innovation and Technology*, 17(1), 47-66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Kuenzi, M. (2008). *An integrated model of work climate* [Doctoral dissertation, University of Central Florida]. Orlando. <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4463&context=etd&https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior Human Performance*, 11(1), 139-155. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5)
- Lehman, W. E., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197-209. [https://doi.org/10.1016/s0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/s0740-5472(02)00233-7)
- Lewin, K. (1947). Quasi-stationary social equilibria and the problem of permanent change. *Organization change: A Comprehensive Reader*, 1, 73-77.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Division of Research.
- Lone, J. A., Garnås, A., Myklebust, T., Bjørklund, R., Hoff, T., & Bjørkli, C. (2017). Organizational climate and investigation performance in the Norwegian police: A

- qualitative study. *Journal of Investigative Psychology Offender Profiling*, 14(3), 227-245. <https://doi.org/10.1002/jip.1474>
- Madsen, S. R., John, C. R., & Miller, D. (2005). Work-family conflict and health: A study of workplace, psychological, and behavioral correlates. *Journal of Behavioral Applied Management*, 6(3), 225-247. <https://doi.org/10.21818/001c.14555>
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
- Mathieu, J. E., Hofmann, D. A., & Farr, J. L. (1993). Job perception–job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 56(3), 370-387. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1060>
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Applied Communication Research*, 22, 59-80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *Journal of Management Research*, 12(3), 55-65. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Myklebust, T., Motland, K., Garnås, A., Bjørklund, R., Bjørkli, C., & Fostervold, K. I. (2020). An Empirical evaluation of the relationship between human relations climate and readiness for change. *Scandinavian Journal of Work Organizational Psychology*, 5(1), 1-12. <https://doi.org/10.16993/sjwop.74>
- Neal, A., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (2000). The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. *Safety Science*, 34(1-3), 99-109. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00008-4)
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231. <https://doi.org/10.1080/14697010902879178>
- Nilsen, L. (2018). *How Components of the Competing Values Framework Affects Employees Change Readiness and Motivation* [Master's thesis, University of Oslo].

- Noordin, F., Omar, S., Sehan, S., & Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business and Economics Research Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.19030/iber.v9i2.516>
- Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (2013). *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*. Cambridge University Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 7(1), 11-20. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6564\(199724\)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6564(199724)7:1<11::AID-HFM2>3.0.CO;2-J)
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/MNSC.29.3.363>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668-681. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.668>
- Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: beyond lean? *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60.
- Rousseau, D. M. (1988). *The construction of climate in organizational research*. Wiley.

- Saruhan, N. (2013). Organizational change: The effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal of Business Economics and Finance*, 2(3), 13-35. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/374584>
- Savolainen, R. (2008). *Everyday information practices: A social phenomenological perspective*. Scarecrow Press.
- Self, D. R. (2007). Organizational change—overcoming resistance by creating readiness. *Development and learning in organizations: An International Journal*, 21(5), 11-13. <https://doi.org/10.1108/14777280710779427>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Society for human resource management. (2005). *The essentials of managing change and transition*. Harvard Business School Press.
- Stinger, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Prentice Hall.
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *Lie Transactions*, 36(10), 1011-1021. <https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

- Tsourveloudis, N. C., & Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342. <https://doi.org/10.1023/A:1015096909316>
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 1, 95-122. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.008>
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L., & Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(12), 1303-1332. <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility. *Industrial Management and Data Systems*, 98(4), 165-171. <https://doi.org/10.1108/02635579810219336>
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20, 761-773. <https://doi.org/10.1108/09534810710831000>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>
- Ye-zhuang, T., Fu-jiang, Z., & Hai-feng, G. (2006). An empirical study on the consistency model of agile manufacturing strategy. *Management of Innovation and Technology*, 1, 37-41. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2006.262215>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- โพสตัด์ทูเดย์. (2563). ผลกระทบทางเศรษฐศาสตร์จากไวรัสโควิด-19.



<https://www.posttoday.com/finance-stock/columnist/618563>

กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้  
บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีผลต่อ  
การดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) [ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์  
ดุสิตบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].

ณิชารีย์ ตั้งจิตดี. (2556). อิทธิพลการทำนายของบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความเชื่อมั่น  
ในความสามารถของตนในการทำงานต่อความทุ่มเทในงานและการติดงานของพนักงานบริษัท  
[ปริญญาวิทยาศาสตร์บัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

ทิพเกล้า นพกุลวงศ์. (2558). ความขัดแย้งระหว่างงานกับครอบครัว บรรยากาศองค์การ และความตั้งใจ  
ลาออก กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจผู้ให้บริการจัดส่งสินค้า (ธุรกิจโลจิสติกส์) แห่งหนึ่ง  
[ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

รัชну เรื่องโอชา. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิง  
โครงสร้าง และความพึงพอใจในงานของบุคลากร ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ  
[ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

สำนักข่าวอีไฟแนนซ์ไทย. (2563). โควิด-19 กระทบภาคธุรกิจและแรงงานแค่ไหน.

[https://www.efinancethai.com/efinReview/efinReviewMain.aspx?release=y&name=er\\_202006111501](https://www.efinancethai.com/efinReview/efinReviewMain.aspx?release=y&name=er_202006111501)

อมรรัตน์ ท้วมรุ่งโรจน์. (2560). ข้อพึงระวังในการใช้แบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลจากแหล่งเดียวใน  
บริบทของประเทศเอเชียตะวันออก. วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษา  
เอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี,  
6(2), 11-23. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/apheitvu/article/view/110949>

อาภาพร ตั้งภักดีตระกูล. (2559). การศึกษาความสัมพันธ์ของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง  
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทาง  
จิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ [ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ภาคผนวก ก

## ผลการคัดเลือกข้อความ

โดยการวิเคราะห์ CICT EFA และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของกรอบภาคโดยรวมของมาตรวัด  
บรรยากาศองค์การ ในส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด

## ตารางที่ ก 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของกรอบภาค  
โดยรวมในส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดของมาตรวัดบรรยากาศองค์การ  
ด้านมนุษยสัมพันธ์ (N=289)

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (20 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (6 ข้อ)
1	ฝ่ายบริหารให้พนักงานทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่	+	.398*	-	-	-
2	ฝ่ายบริหารไว้วางใจให้พนักงานทำการตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานโดยไม่ต้องขออนุญาตก่อน	+	.343*	-	-	-
3	หัวหน้าระดับสูงควบคุมการทำงานของพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลอย่างเข้มงวด	-	.058*	-	-	-
4	ฝ่ายบริหารใช้อำนาจเด็ดขาดในการจัดการกับทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการทำงานมากเกินไป	-	.644	√	.528**	-
5	การให้หัวหน้าตรวจสอบทุก ๆ สิ่งก่อนการตัดสินใจเป็นเรื่องที่สำคัญ	-	-.047*	-	-	-
6	พนักงานที่อยู่ต่างแผนกไม่ค่อยไว้วางใจซึ่งกันและกัน	-	.622	√	.539**	-
7	ในองค์การมีความขัดแย้งระหว่างแผนกเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย	+	.003*	-	-	-

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (20 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (6 ข้อ)
8	พนักงานที่อยู่ในแผนกต่าง ๆ มีการเตรียมพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูลในการทำงานซึ่งกันและกัน	+	.639	√	.465**	-
9	การร่วมมือกันทำงานระหว่างแผนกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	+	.621	√	.463**	-
10	ในองค์การพนักงานที่อยู่ต่างแผนกให้ความเคารพซึ่งกันและกันเพียงเล็กน้อย	-	.390*	-	-	-
11	ฝ่ายบริหารให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงาน	+	.412*	-	-	-
12	การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การเกิดขึ้นโดยไม่มีการบอกกล่าวกับพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	-	.663	√	.595**	-
13	พนักงานไม่มีปากไม่มีเสียงในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตน	-	.669	√	.707***	-
14	พนักงานรู้สึกว่าการตัดสินใจต่าง ๆ มักจะเกิดขึ้นโดยปราศจากความเห็นของตน	-	.651	√	.659**	-
15	ข้อมูลข่าวสารถูกแบ่งปันกันอย่างทั่วถึงในองค์การ	+	.654	√	.455**	-
16	การสื่อสารในองค์การเกิดความผิดพลาดล้มเหลวบ่อยครั้ง	-	.610	√	.690**	-
17	หัวหน้างานในองค์การนี้เข้าใจปัญหาของพนักงานได้เป็นอย่างดี	+	.676	√	.711	√

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (20 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (6 ข้อ)
18	หัวหน้างานแสดงให้เห็นว่าพวกเขามีความมั่นใจในการบริหารจัดการ	+	.595*	-	-	-
19	หัวหน้างานในองค์กรนี้เป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย	+	.655	√	.701	√
20	หัวหน้างานสามารถเป็นที่พึ่งในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ดีแก่พนักงาน	+	.631	√	.646**	-
21	หัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน	+	.696	√	.747	√
22	พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมเมื่อมีการนำเอาอุปกรณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการทำงาน	-	.638	√	.605**	-
23	พนักงานได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอเมื่อต้องใช้อุปกรณ์ใหม่ ๆ ในการทำงาน	+	.611	√	.472**	-
24	องค์กรจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในปริมาณที่น้อยเฉพาะในส่วนที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเท่านั้น	-	.576*	-	-	-
25	พนักงานได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ	+	.627	√	.529**	-
26	องค์กรไม่ค่อยให้ความสนใจกับเรื่องผลประโยชน์ของพนักงาน	-	.693	√	.709***	-
27	องค์กรพยายามดูแลพนักงานใน	+	.673	√	.714	√

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (20 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (6 ข้อ)
	องค์การ					
28	องค์การมีความใส่ใจในตัวพนักงาน	+	.699	√	.728	√
29	องค์การพยายามปฏิบัติต่อพนักงาน ทุกคนอย่างเป็นธรรม	+	.651	√	.730	√
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวม = .917						

## ตารางที่ ก 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยรวมใน ส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดของมาตรฐานวัดบรรยากาศองค์การ ด้านระบบเปิด (N=289)

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (11 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
1	องค์การให้การยอมรับต่อ แนวความคิดใหม่ ๆ อย่างง่ายดาย	+	.486*	-	-	-
2	องค์การมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เมื่อมีความจำเป็นต้องทำการ เปลี่ยนแปลง	+	.689	√	.776	√
3	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฝ่าย บริหารมองเห็นถึงความจำเป็นในการ ดำเนินการด้วยวิธีการใหม่ที่ต่าง ออกไปได้อย่างรวดเร็ว	+	.688	√	.760	√
4	องค์การนี้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ เหมาะสมกับสภาวการณ์ใหม่ ๆ และ	+	.625	√	.482**	-

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (11 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
	แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว					
5	องค์การให้การช่วยเหลือในการพัฒนา แนวความคิดใหม่ ๆ อย่างเต็มที่	+	.767	√	.746	√
6	พนักงานในองค์การมักจะค้นหา วิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาถึง ปัญหาของการทำงาน	+	.688	√	.480**	-
7	องค์การมีมุมมองที่เน้นให้ความสนใจ กับเรื่องภายในองค์การเป็นหลัก ไม่ สนใจต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ใน สภาพแวดล้อมสังคมภายนอก	-	.226*	-	-	-
8	องค์การไม่ค่อยให้ความสนใจในการ ปรับปรุงวิธีการให้บริการลูกค้า	-	.581*	-	-	-
9	ความต้องการของลูกค้าไม่ได้ถูกจัดให้ เป็นความสำคัญอันดับแรกสำหรับ องค์การ	-	.339*	-	-	-
10	องค์การตอบสนองต่อความต้องการ ของลูกค้าอย่างเชื่องช้า	-	.441*	-	-	-
11	องค์การมีการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ใน ตลาดสังคมเพื่อทำการพัฒนารูธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง	+	.646	√	.444**	-
12	วิธีการทำงานร่วมกันของพนักงานใน องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพใน การทำงาน	+	.683	√	.565**	-
13	วิธีการที่องค์การใช้ในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จมักถูกหยุดถึงอยู่	+	.679	√	.477**	-

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (11 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
	บ่อยครั้ง					
14	องค์การมีการพูดคุยถึงเรื่อง ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ของพนักงานในองค์การอย่าง สม่ำเสมอ	+	.648	√	.610**	-
15	วัตถุประสงค์ขององค์การถูก ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	+	.653	√	.434**	-
16	องค์การใช้เวลาในการทบทวน ไต่ตรองถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างเคร่งครัด	+	.671	√	.680**	-
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านระบบเปิดโดยรวม = .893						

### ตารางที่ ก 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค  
โดยรวมในส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดของมาตรวัดบรรยากาศองค์การ  
ด้านกระบวนการภายใน (N=289)

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (4 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
1	ในองค์การนี้การปฏิบัติตามกฎของ องค์การถือเป็นสิ่งมีความสำคัญอย่าง ยิ่ง	+	.056*	-	-	-
2	พนักงานสามารถละเว้นการปฏิบัติ ตามขั้นตอนและกฎที่เป็นทางการของ	-	-.044*	-	-	-



ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (4 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
	องค์กรได้ หากการกระทำดังกล่าว ช่วยทำให้งานประสบผลสำเร็จ					
3	ในองค์กรนี้ทุกสิ่งทุกอย่างจะต้องถูก ดำเนินการตามกฎหมายระเบียบและ ขั้นตอนในการทำงานที่เป็นทางการ	+	.282*	-	-	-
4	การทำงานในองค์กรไม่จำเป็นต้อง ปฏิบัติตามกฎและขั้นตอนที่เป็น ทางการ	-	.063*	-	-	-
5	พนักงานในองค์กรไม่ได้รู้สึกทุกข์ ร้อนมากนักหากมีเพื่อนร่วมงานทำผิด กฎขององค์กร	-	-.159*	-	-	-
6	ผู้บริหารระดับสูงต้องการที่จะรักษาไว้ ซึ่งวิธีดำเนินงานในรูปแบบดั้งเดิมที่ถูก สร้างไว้	+	.604	✓	-.611**	-
7	วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีต มากนัก	+	.617	✓	-.879	✓
8	ฝ่ายบริหารในองค์กรไม่สนใจที่จะ ลองใช้วิธีการดำเนินงานตามแนวคิด ใหม่ ๆ	+	.536	✓	-.752	✓
9	ในองค์กรนี้การเปลี่ยนแปลงวิธีการ ดำเนินงานเกิดขึ้นช้ามาก	+	.520	✓	-.763	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านกระบวนการภายในโดยรวม = .440						

#### ตารางที่ ก 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยรวมใน ส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดของมาตรวัดบรรยากาศองค์การ ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (N=289)

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (10 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
1	พนักงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การที่กำลังพยายามทำอยู่เป็นอย่างดี	+	.691	✓	.750	✓
2	ทิศทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การได้ถูกแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบอย่างชัดเจน	+	.661	✓	.666**	-
3	พนักงานรู้สึกไม่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์การ	-	.574*	-	-	-
4	พนักงานทุกคนมีการตระหนักถึงแผนการระยะยาวและทิศทางการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างดี	+	.664	✓	.828	✓
5	พนักงานมีความรู้สึกชัดเจนต่อทิศทางที่องค์การกำลังมุ่งไปสู่	+	.624	✓	.776	✓
6	องค์การจะสามารถประหยัดเวลาและงบประมาณได้หากมีการจัดระบบการทำงานที่ดีกว่านี้	-	.018*	-	-	-
7	การดำเนินงานขององค์การจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากพนักงานเลิกคิดที่จะนำเอาวิธีการทำงานใหม่ ๆ มาใช้	-	.265*	-	-	-
8	การวางแผนงานและการกำหนดเวลาทำงานที่ไม่ดีขององค์การมักจะส่งผล	-	.039*	-	-	-

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (10 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
	ให้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
9	การสร้างผลผลิตขององค์กรอาจปรับปรุงให้ดีขึ้นได้หากมีการจัดระเบียบและวางแผนการทำงานที่ดีกว่านี้	-	.091*	-	-	-
10	พนักงานในองค์กรต้องการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสุดความสามารถเสมอ	+	.617	✓	.621**	-
11	พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของพวกเขา	+	.637	✓	.516**	-
12	พนักงานในองค์กรเอาตัวรอดโดยการทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	-	.446*	-	-	-
13	พนักงานมีความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานให้ดี	+	.460*	-	-	-
14	พนักงานในองค์กรไม่ค่อยให้ความสำคัญทุ่มเทกับการทำงานเกินกว่าในสิ่งที่ต้องทำ	-	.676	✓	.423**	-
15	พนักงานมักจะได้รับคำติชมจากหัวหน้างานเกี่ยวกับคุณภาพงานที่พวกเขาทำ	+	.288*	-	-	-
16	พนักงานไม่ทราบเลยว่าตนเองทำงานออกมาได้ดีในระดับไหน	-	.496*	-	-	-
17	โดยทั่วไปเป็นเรื่องยากสำหรับพนักงานที่จะวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของตนเอง	-	.483*	-	-	-
18	ในองค์กรมีการวัดผลการปฏิบัติงาน	+	.493*	-	-	-

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (10 ข้อ)	EFA	
					น้ำหนัก องค์ประกอบ	ข้อที่ คัดเลือก (3 ข้อ)
	ของพนักงานอยู่เป็นประจำ					
19	วิธีการทำงานของพนักงานแทบจะ ไม่ได้รับการประเมินจากองค์กร	-	.601	✓	.506**	-
20	พนักงานถูกคาดหวังให้ทำงานจำนวน มากในแต่ละวัน	+	-.124*	-	-	-
21	โดยทั่วไปปริมาณงานที่พนักงานได้รับ ไม่ได้เป็นปัญหาในการทำงาน	-	-.088*	-	-	-
22	ฝ่ายบริหารมีความต้องการให้พนักงาน ทำงานอย่างหนักเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กร	+	.009*	-	-	-
23	พนักงานได้รับแรงกดดันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	+	-.003*	-	-	-
24	องค์กรไม่ค่อยเร่งให้พนักงาน ปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยเร็ว	-	.331*	-	-	-
25	องค์กรมักแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่ง วิธีการดำเนินงานที่มีมาตรฐานทาง คุณภาพสูงสุด	+	.620	✓	.549**	-
26	องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพของ การทำงานเป็นอย่างมาก	+	.668	✓	.559**	-
27	พนักงานเชื่อว่าความสำเร็จของ องค์กรขึ้นอยู่กับงานที่มีคุณภาพสูง	+	.402*	-	-	-
28	องค์กรนี้ไม่ค่อยมีชื่อเสียงในเรื่อง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพสูง มากนัก	-	.575*	-	-	-
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลโดยรวม = .834						

หมายเหตุ : \* หมายถึง เป็นข้อคำถามที่ถูกตัดออก เนื่องจากมีค่า CITC ต่ำกว่า 0.6 (Hair et al., 2010)

\*\* หมายถึง เป็นข้อคำถามที่ถูกตัดออก เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.7 (Hair et al., 2010)

\*\*\* หมายถึง เป็นข้อคำถามที่ถูกตัดออก เนื่องจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบเด่นไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบหรือมีค่าเด่นหลายองค์ประกอบ



**ภาคผนวก ข**  
**ขั้นตอนและผลการศึกษาเพิ่มเติม**  
**เพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version ที่ได้**  
**พัฒนาขึ้นจากส่วนที่ 1**  
**(กรณีศึกษาพนักงานองค์การเอกชนทุกกลุ่มธุรกิจในประเทศไทย)**

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version นี้คือเพื่อตรวจสอบคุณภาพ ความสอดคล้องกลมกลืนกันขององค์ประกอบมาตรวัดบรรยากาศองค์การฉบับ short version ที่ได้พัฒนาขึ้นจากส่วนที่ 1 และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกันขององค์ประกอบมาตรวัดความคล่องตัวของพนักงาน ซึ่งจะเป็นการนำแบบวัดบรรยากาศองค์การฉบับ short version ไป try out กับกลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่งที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงอีกครั้งก่อนการเก็บข้อมูลเพื่อทดสอบโมเดลในส่วนที่ 2 ตามคำแนะนำของ Patterson และคณะ (2005) ที่เป็นผู้สร้างมาตรวัดต้นฉบับ โดยในขั้นตอนนี้จะทำการศึกษابรรยากาศองค์การโดยใช้ฉบับ short version ควบคู่กับตัวแปรที่พบที่มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ (Boyatzis & Rochford, 2020) ได้แก่ ความคล่องตัวของพนักงาน (agility) และความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment)

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรในการวิจัยในส่วนนี้ คือ พนักงานองค์การเอกชนในประเทศไทย โดยกลุ่มตัวอย่างจะเป็นพนักงานปฏิบัติงานในองค์การเอกชนทุกกลุ่มธุรกิจของประเทศไทย ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยคือ ผู้เข้าร่วมจะต้องเป็นพนักงานประจำขององค์การเอกชนขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ในประเทศไทย ที่มีพนักงานในองค์การโดยประมาณไม่ต่ำกว่า 200 คน และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์การตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ทั้งเพศชายและหญิงในทุกช่วงอายุ โดยไม่มีการจำกัดตำแหน่งงาน แผนก ระดับการศึกษา และประเภทอุตสาหกรรมขององค์การ

ในการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้โปรแกรม G\*Power 3.1.9.4 (Faul et al., 2009) ในการคำนวณ โดยกำหนดขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.08 (effect size) ซึ่งเป็นค่าที่อยู่กึ่งกลางระหว่างขนาดอิทธิพลในระดับปานกลางที่ 0.15 และขนาดอิทธิพลในระดับเล็กที่ 0.02 ส่วนระดับนัยสำคัญทางสถิติกำหนดค่าเท่ากับ 0.05 ( $\alpha$ ) กำหนดค่าอำนาจทดสอบเท่ากับ 0.80 (power of test) โดยมี

จำนวนตัวแปรทำนายทั้งหมด 4 ตัว (number of predictors) เมื่อคำนวณแล้วได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 155 คน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันการตอบแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการเก็บข้อมูลในครั้งนี้ไว้ที่ 170 คน

และสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บผ่านแบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ (electronic questionnaire) ด้วยการกระจายลิงค์ URL แบบสอบถามทางโซเชียลมีเดีย และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างให้ตอบแบบสอบถามโดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามวัดบรรยากาศองค์การ ใช้มาตรวัดบรรยากาศองค์การที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา จากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งพัฒนามาจากมาตรวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson และคณะ (2005) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 4 ด้านหลัก ซึ่งมาตรวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) อยู่ระหว่าง .87 ถึง .90 ส่วนการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็น มาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 4 ระดับ (4 Point Likert Scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 4 คือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .90

1.2 ด้านระบบเปิด (open systems) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87

1.3 ด้านกระบวนการภายใน (internal process) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87

1.4 ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 5 ข้อและทางลบ 1 ข้อ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88

2. แบบสอบถามวัดความคล่องตัวของพนักงาน ใช้มาตรวัด Workforce Agility Scale (WAS) ของ Sherehiy และ Karwowski (2014) ที่นำไปใช้โดย Cai และคณะ (2018) โดยมีข้อคำถามทั้งหมดจำนวน 15 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาในองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสามารถเชิงรุก จำนวน 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .76
  2. ด้านการปรับตัว จำนวน 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .82
  3. ด้านความยืดหยุ่น จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .73
3. แบบสอบถามวัดความผูกพันต่อองค์กร ใช้มาตรวัดของ Klein และคณะ (2014) มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด โดยมาตรวัดนี้มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .86 ในการให้คะแนนมีรูปแบบการตอบเป็นมาตรวัดการประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 Point Likert Scale) ตั้งแต่ 1 ถึง 5 คือ ไม่เลย ถึง มาก

**ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์กรในรูปแบบ short version**  
มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการขออนุญาตใช้แบบวัดจากผู้สร้างแบบวัด
2. นำข้อคำถามในแบบวัดต้นฉบับมาแปลเป็นภาษาไทยและทำการแปลย้อนกลับ (back translation) โดยผู้รับจ้างแปลที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านภาษา และให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของภาษาที่ผ่านการแปลและแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ซึ่งผู้วิจัยไม่ได้มีการพัฒนาจำนวนข้อคำถามเพิ่มเติม
3. นำแบบวัดไปทั้งหมดทดลองใช้ (try out) โดยการนำ pilot study กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 คน เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแบบสอบถาม เช่น คำถามที่ไม่ชัดเจน กำกวม การเรียงลำดับข้อคำถามไม่เหมาะสม เป็นต้น และปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง
4. ทำการเก็บข้อมูลจริงใน เพื่อใช้ในการตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดบรรยากาศองค์กรให้เป็นรูปแบบ short version โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนทุกกลุ่มธุรกิจของประเทศไทย ขั้นต่ำจำนวน 170 คน
5. นำข้อมูลที่ได้ ( $N=253$ ) มาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อ กับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตร (corrected item-total correlation: CITC) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .55 - .77 ซึ่งมีความมากกว่า .50 ทุกข้อ จึงไม่ได้มีการตัดข้อกระทงข้อใดออกไป
6. หาค่าความเที่ยง (reliability) ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (internal consistency) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient's alpha coefficient) ของมาตรวัดบรรยากาศองค์กรฉบับ short version และมาตรวัดความคล่องตัว ผลการวิเคราะห์พบว่าบรรยากาศองค์กร



ด้านด้านมนุษยสัมพันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .85 ด้านระบบเปิด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .79 ด้านกระบวนการภายใน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .78 และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .79 ส่วนความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุก มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .85 ด้านการปรับตัว มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88 ด้านความยืดหยุ่น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .81 ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่สามารถยอมรับ เนื่องจากมีค่ามากกว่า .70 ทุกด้าน ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ดังแสดงในตารางที่ ข 1

### ตารางที่ ข 1

เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (N=253)

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8
1.HR_cliamte	(.85)							
2.OS_cliamte	.35**	(.79)						
3.IP_cliamte	-.19**	-.26**	(.78)					
4.RG_cliamte	.20**	.39**	-.37**	(.79)				
5.AGI_Pr	.01	.08	-.02**	.11	(.85)			
6.AGI_Ad	.05	.13*	.05	.12	.69**	(.88)		
7.AGI_Re	.11	.15*	.07	.08	.60**	.66**	(.81)	
8.Commitement	.17**	.29**	-.17**	.19**	.06	.04	.08	(.88)

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

8. ทำการตรวจสอบความตรงตามภาวะสันนิษฐาน (construct validity) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) ของมาตรวัดบรรยากาศองค์การฉบับ short version ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่าค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าที่ไม่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ แสดงว่าโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การไม่ได้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 478.13$ ,  $df = 84$ ,  $p < .001$ ,  $\chi^2/df = 5.69$ , CFI = .85, NFI = .82, RMSEA = .12) จึงสรุปได้ว่าในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์การเอกชนทุกกลุ่มธุรกิจในประเทศไทย โมเดลมาตรวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version นี้ไม่ได้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้

สำหรับความคล่องตัวของพนักงานพบว่ามีความสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง .81 - .88 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือมีค่ามากกว่า .70 ทุกด้าน รวมถึงพบความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างด้านแต่ละด้านมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งหมด คือด้านความสามารถเชิงรุกและการปรับตัวมีค่าเท่ากับ .69\*\* ด้านความสามารถเชิงรุกและความยืดหยุ่นมีค่าเท่ากับ .60\*\* และด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่นมีค่าเท่ากับ .66\*\* ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของมาตรวัดความคล่องตัวของพนักงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกันเป็นอย่างดี



## ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัด  
บรรยากาศองค์การ  
ในขั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของส่วนที่ 2 การทดสอบโมเดลงานวิจัย

## ตารางที่ ค 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดบรรยากาศ  
องค์การในขั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (N=306)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (6 ข้อ)
1	หัวหน้างานในองค์การนี้เข้าใจปัญหาของ พนักงานได้เป็นอย่างดี	+	.713	✓
2	หัวหน้างานในองค์การนี้เป็นมิตรและ สามารถเข้าถึงได้ง่าย	+	.711	✓
3	หัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความเข้าอก เข้าใจต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของ ตน	+	.764	✓
4	องค์การพยายามดูแลพนักงานในองค์การ	+	.695	✓
5	องค์การมีความใส่ใจในตัวพนักงาน	+	.750	✓
6	องค์การพยายามปฏิบัติต่อพนักงานทุกคน อย่างเป็นธรรม	+	.681	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านมนุษยสัมพันธ์ = .896				

### ตารางที่ ค 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ของมาตรวัดบรรยากาศองค์การในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านระบบเปิด (N=306)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (3 ข้อ)
1	องค์การมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีความจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลง	+	.664	✓
2	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฝ่ายบริหารมองเห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการด้วยวิธีการใหม่ที่ต่างออกไปได้อย่างรวดเร็ว	+	.656	✓
3	องค์การให้การช่วยเหลือในการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ อย่างเต็มที่	+	.616	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ของด้านระบบเปิด = .805				

### ตารางที่ ค 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ของมาตรวัดบรรยากาศองค์การในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน (N=306)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (3 ข้อ)
1	วิธีการที่องค์การใช้ในการดำเนินงานไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากนัก	+	.732	✓
2	ฝ่ายบริหารในองค์การไม่สนใจที่จะลองใช้วิธีการดำเนินงานตามแนวคิดใหม่ ๆ	+	.611	✓
3	ในองค์การนี้การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเกิดขึ้นช้ามาก	+	.650	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ของด้านกระบวนการภายใน = .788				

#### ตารางที่ ค 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดบรรยากาศ  
องค์การในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล  
(N=306)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (3 ข้อ)
1	พนักงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายของ องค์การที่กำลังพยายามทำอยู่เป็นอย่างดี	+	.632	√
2	พนักงานทุกคนมีการตระหนักถึงแผนการ ระยะยาวและทิศทางการดำเนินงานของ องค์การเป็นอย่างดี	+	.710	√
3	พนักงานมีความรู้สึกชัดเจนต่อทิศทางที่ องค์การกำลังมุ่งไปสู่	+	.680	√
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล = .819				

## ภาคผนวก ง

## การวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัด

## ความคล่องตัวของพนักงาน

## ในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของส่วนที่ 2 การทดสอบโมเดลงานวิจัย

## ตารางที่ ง 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดความคล่องตัวของพนักงานในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านความสามารถเชิงรุก (N=306)

ข้อที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (5 ข้อ)
1	ฉันมองหาโอกาสที่จะทำการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	+	.786	✓
2	ฉันพยายามค้นหาวิธีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานของฉัน	+	.829	✓
3	ฉันใช้เวลาเป็นตัวกำหนดสิ่งต่าง ๆ ที่ฉันต้องทำในการปฏิบัติงาน	+	.671	✓
4	ฉันยึดมั่นกับสิ่งที่ฉันได้รับมอบหมายให้ทำในการปฏิบัติงาน	+	.721	✓
5	เมื่อทรัพยากรมีไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ฉันค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรหรือนำทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้ อย่างเป็นประโยชน์	+	.663	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านความสามารถเชิงรุก = .872				

## ตารางที่ ง 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดความ  
คล่องตัวของพนักงานในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านการปรับตัว (N=306)

ข้อ ที่	ข้อความถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (6 ข้อ)
1	ในการทำงานฉันสามารถเปลี่ยนพฤติกรรม ของฉันให้ทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่นได้ อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	+	.746	✓
2	ในการทำงานฉันสามารถยอมรับคำติชม วิพากษ์วิจารณ์ได้	+	.774	✓
3	ในการทำงานฉันสามารถปรับตัวให้เข้ากับ กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ได้	+	.824	✓
4	ฉันสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ ในที่ ทำงานได้	+	.832	✓
5	ฉันติดตามสถานการณ์ปัจจุบันในที่ทำงาน อย่างสม่ำเสมอ	+	.715	✓
6	ฉันสามารถปรับเปลี่ยนจากโครงการหนึ่งไป ยังอีกโครงการหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว	+	.685	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านการปรับตัว = .916				

### ตารางที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดความ  
คล่องตัวของพนักงานในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์กรประกอบด้านความยืดหยุ่น (N=306)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (4 ข้อ)
1	ฉันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือตึงเครียด	+	.728	✓
2	ฉันสามารถทำงานได้ดี เมื่อต้องเผชิญกับปริมาณงานหรือตารางงานจำนวนมาก	+	.684	✓
3	เมื่อมีสถานการณ์ที่ยากลำบากเกิดขึ้นในการทำงาน ฉันตอบสนองโดยการพยายามจัดการกับปัญหา	+	.722	✓
4	ฉันทำทุกสิ่งและใช้แนวทางสำรองในการปฏิบัติงานเพื่อจัดการกับปัญหาที่มีความเร่งด่วน	+	.680	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านความยืดหยุ่น = .863				



## ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัด

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือของส่วนที่ 2 การทดสอบโมเดลงานวิจัย

## ตารางที่ จ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (N=306)

ข้อ ที่	ข้อความคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่ คัดเลือก (7 ข้อ)
1	ฉันคิดว่าองค์การได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	+	.603	√
2	มันดูไม่สมเหตุสมผลสำหรับพวกเราในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ในครั้งนี้	-	.243	-
3	มีเหตุผลที่ชอบธรรมสำหรับพวกเราที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลง ครั้งนี้	+	.646	√
4	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวม ขององค์การของพวกเราให้ดีขึ้น	+	.734	√
5	มีเหตุผลที่เหมาะสมมากมายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ครั้งนี้	+	.722	√
6	ในระยะยาว ฉันรู้สึกว่ามันจะคุ้มค่าสำหรับฉันหากองค์การมีการ ปรับใช้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	+	.698	√
7	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้การทำงานของฉันง่ายขึ้น	+	.653	√
8	เมื่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ถูกดำเนินการ ฉันเชื่อว่าฉันจะไม่ได้รับ ผลประโยชน์ใด ๆ	-	.176	-
9	เวลาที่พวกเราใช้ไปกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ควรนำไปใช้กับ เรื่องอื่น	-	.238	-
10	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ตรงกับสิ่งที่องค์การได้จัดลำดับ ความสำคัญไว้	+	.655	√
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง = .919				

## ตารางที่ จ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ (N=306)

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (5 ข้อ)
1	ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้พวกเราทั้งหมดเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	+	.743	✓
2	ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์การได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่กับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	+	.776	✓
3	ผู้จัดการระดับสูงทุกคนได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	+	.677	✓
4	ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่ขององค์การมีความมุ่งมั่นกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	+	.801	✓
5	ฉันคิดว่าพวกเราใช้เวลาจำนวนมากไปกับ การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ในขณะที่ผู้จัดการ ไม่ต้องการให้มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น	-	-.089	-
6	ฝ่ายบริหารได้ส่งสัญญาณอย่างชัดเจนว่า องค์การกำลังจะเปลี่ยนแปลง	+	.638	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ = .910				

### ตารางที่ จ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตรวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในชั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง (N=306)

ข้อ ที่	ข้อคำถาม	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (5 ข้อ)
1	ฉันไม่คาดว่าจะมีปัญหาใด ๆ ในการปรับตัวให้เข้ากับงานที่ต้องทำเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ถูกนำมาใช้	+	.615	√
2	มีงานบางอย่างที่จะต้องทำเพิ่มขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งฉันไม่คิดว่าฉันจะสามารถทำมันได้ดี	-	-.098	-
3	เมื่อพวกเราดำเนินการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้นี้ ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถรับมือกับมันได้อย่างง่ายดาย	+	.705	√
4	ฉันมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำให้การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ประสบผลสำเร็จ	+	.676	√
5	เมื่อฉันตั้งใจที่จะทำ ฉันสามารถเรียนรู้ทุกอย่างที่จำเป็นในขณะที่การเปลี่ยนแปลงนี้ได้เกิดขึ้น	+	.718	√
6	ประสบการณ์ในอดีตทำให้ฉันมั่นใจว่าฉันจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จหลังจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เกิดขึ้น	+	.683	√
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง = .985				

#### ตารางที่ จ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อกระทงรายข้อ และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของมาตราวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในขั้นตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ องค์ประกอบด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (N=306)

ข้อ ที่	ข้อความ	ทิศทาง	CITC	ข้อที่คัดเลือก (3 ข้อ)
1	ฉันมีความกังวลว่าจะสูญเสียบทบาทบางอย่างในองค์การเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้เกิดขึ้น	-	.673	✓
2	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้จะรบกวนความสัมพันธ์ส่วนตัวในที่ทำงานที่ฉันได้สร้างไว้	-	.688	✓
3	อนาคตของฉันในงานนี้จะถูกจำกัดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้	-	.656	✓
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของด้านการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล = .819				

## ภาคผนวก ฉ

### ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

#### เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการวิจัย ก่อนตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัย กรุณาใช้เวลาในการอ่านข้อมูลต่อไปนี้อย่างรอบคอบ หากมีข้อความใดที่อ่านแล้วไม่เข้าใจหรือไม่ชัดเจน โปรดสอบถามเพิ่มเติมกับผู้วิจัยได้ตลอดเวลา

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวรุ่งรชณี ลีวงศ์เจริญ นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต แขนงวิชาจิตวิทยา ทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเพื่อสำรวจทัศนคติที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร พฤติกรรมการทำงาน และความพร้อมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นของพนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย โดยทำการศึกษาในธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย จำนวน 5 แห่ง ๆ ละ 55 คน รวม 275 คน ผ่านการประสานงานกับพนักงานภายในบริษัทเพื่อเป็นตัวแทนในการกระจายข้อมูลให้ ซึ่งท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้ในฐานะที่เป็นพนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย

ในการเข้าร่วมงานวิจัยนี้ ท่านต้องมีคุณลักษณะทุกข้อดังต่อไปนี้

- เป็นพนักงานประจำในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทย
- เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานภายในองค์กรตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป

หากท่านมีคุณลักษณะตรงตามข้อดังกล่าวและมีความยินดีเข้าร่วมงานวิจัย ผู้วิจัยขอให้ท่านตอบแบบสอบถามที่แนบมาด้วย โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน มีข้อคำถามทั้งหมดรวม 55 ข้อ ใช้เวลาในการตอบไม่เกิน 15-20 นาที ซึ่งจะสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของท่านต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน พฤติกรรมการทำงานของท่าน และความพร้อมของท่านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

#### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่สอดคล้องกับตัวท่าน และ/หรือเติมข้อมูลลงในช่องว่างที่กำหนด

1. เพศ :  ชาย       หญิง       อื่น ๆ

2. อายุ : \_\_\_\_\_ ปี

3. ระดับการศึกษา :  มัธยมศึกษา ปวช. หรือ ปวส.  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก  อื่นๆ
4. ชื่อบริษัทที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน : \_\_\_\_\_
5. ตำแหน่งงาน :  พนักงานระดับปฏิบัติการ / เจ้าหน้าที่  
 พนักงานระดับต้น / หัวหน้าแผนก  
 พนักงานระดับกลาง / ผู้จัดการ  
 พนักงานระดับสูง / กรรมการบริหาร  อื่น ๆ
6. อายุงานในองค์กรปัจจุบัน : \_\_\_\_\_ ปี

## ส่วนที่ 2 มาตรฐานบรรยาการองค์กร

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้อย่างละเอียด และเลือกตัวเลือกที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)
1	หัวหน้างานในองค์กรนี้เข้าใจปัญหาของพนักงานได้เป็นอย่างดี				
2	หัวหน้างานในองค์กรนี้เป็นมิตรและสามารถเข้าถึงได้ง่าย				
3	หัวหน้างานแสดงให้เห็นถึงความเข้าอกเข้าใจต่อพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน				
4	องค์กรพยายามดูแลพนักงานในองค์กร				
5	องค์กรมีความใส่ใจในตัวพนักงาน				
6	องค์กรพยายามปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรม				
7	องค์กรมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วเมื่อมีความจำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลง				

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เห็นด้วย (3)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)
8	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฝ่ายบริหารมองเห็นถึงความจำเป็นในการดำเนินการด้วยวิธีการใหม่ที่ต่างออกไปได้อย่างรวดเร็ว				
9	องค์กรให้การช่วยเหลือในการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ อย่างเต็มที่				
10	วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมากนัก				
11	ฝ่ายบริหารในองค์กรไม่สนใจที่จะลองใช้วิธีการดำเนินงานตามแนวคิดใหม่ ๆ				
12	ในองค์กรนี้การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานเกิดขึ้นช้ามาก				
13	พนักงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กรที่กำลังพยายามทำอยู่เป็นอย่างดี				
14	พนักงานทุกคนมีการตระหนักถึงแผนการระยะยาวและทิศทางการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างดี				
15	พนักงานมีความรู้สึกชัดเจนต่อทิศทางที่องค์กรกำลังมุ่งไปสู่				

### ส่วนที่ 3 มาตรวัดความคล่องตัวของพนักงาน

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้โดยละเอียด และเลือกตัวเลขที่ตรงกับความเป็นจริง  
เกี่ยวกับความคิดเห็น หรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอ ๆ กัน (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
1	ฉันมองหาโอกาสที่จะทำการปรับปรุง การทำงานให้ดีขึ้น					
2	ฉันพยายามค้นหาวิธีที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้นในการทำงานของฉัน					
3	ฉันใช้เวลาเป็นตัวกำหนดสิ่งต่าง ๆ ที่ฉัน ต้องทำในการปฏิบัติงาน					
4	ฉันยึดมั่นกับสิ่งที่ฉันได้รับมอบหมายให้ ทำในการปฏิบัติงาน					
5	เมื่อทรัพยากรมีไม่เพียงพอในการ ปฏิบัติงาน ฉันค้นหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรหรือนำ ทรัพยากรเหล่านั้นมาใช้อย่างเป็น ประโยชน์					
6	ในการทำงานฉันสามารถเปลี่ยน พฤติกรรมของฉันให้ทำงานร่วมกับ พนักงานคนอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น					
7	ในการทำงานฉันสามารถยอมรับคำติชม วิพากษ์วิจารณ์ได้					
8	ในการทำงานฉันสามารถปรับตัวให้เข้า กับกระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ได้					



ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอ ๆ กัน (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
9	ฉันสามารถใช้เครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ ๆ ในที่ทำงานได้					
10	ฉันติดตามสถานการณ์ปัจจุบันในที่ ทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
11	ฉันสามารถปรับเปลี่ยนจากโครงการ หนึ่งไปยังอีกโครงการหนึ่งได้อย่าง รวดเร็ว					
12	ฉันสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ ยากลำบากหรือตึงเครียด					
13	ฉันสามารถทำงานได้ดี เมื่อต้องเผชิญ กับปริมาณงานหรือตารางงานจำนวน มาก					
14	เมื่อมีสถานการณ์ที่ยากลำบากเกิดขึ้นใน การทำงาน ฉันตอบสนองโดยการ พยายามจัดการกับปัญหา					
15	ฉันทำทุกสิ่งและใช้แนวทางสำรองใน การปฏิบัติงานเพื่อจัดการกับปัญหาที่มี ความเร่งด่วน					

#### ส่วนที่ 4 มาตรวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในองค์การกำลังจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หรือในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นในองค์การบ้าง (โปรดระบุ) เช่น การปรับโครงสร้าง การลดจำนวนสาขา การเปลี่ยนแปลงผู้นำ การนำเอาเครื่องมือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ เป็นต้น :

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อต่อไปนี้อย่างละเอียด และเลือกตัวเลขที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับความคิดเห็น หรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย พอ ๆ กัน (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1	ฉันคิดว่าองค์การได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
2	มันดูไม่สมเหตุสมผลสำหรับพวกเราในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
3	มีเหตุผลที่ขอขบธรรมสำหรับพวกเราที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					
4	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การของพวกเราให้ดีขึ้น					
5	มีเหตุผลที่เหมาะสมมากมายที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
6	ในระยะยาว ฉันรู้สึกว่ามันจะคุ้มค่าสำหรับฉันหากองค์การมีการปรับใช้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					
7	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้การทำงานของฉันง่ายขึ้น					
8	เมื่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ถูก					

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอ ๆ กัน (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
	ดำเนินการ ฉันเชื่อว่าฉันจะไม่ได้รับ ผลประโยชน์ใด ๆ					
9	เวลาที่พวกเราใช้ไปกับการเปลี่ยนแปลง ในครั้งนี้อาจนำไปใช้กับเรื่องอื่น					
10	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ตรงกับสิ่งที่ องค์กรได้จัดลำดับความสำคัญไว้					
11	ผู้นำระดับสูงส่งเสริมให้พวกเราทั้งหมด เข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
12	ผู้มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดขององค์กรได้ ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่กับความ พยายามในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้					
13	ผู้จัดการระดับสูงทุกคนได้เน้นย้ำถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในครั้ง นี้					
14	ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่ขององค์กรมี ความมุ่งมั่นกับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
15	ฉันคิดว่าพวกเราใช้เวลาจำนวนมากไป กับการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ในขณะที่ ผู้จัดการไม่ต้องการให้มีการดำเนินการ เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น					
16	ฝ่ายบริหารได้ส่งสัญญาณอย่างชัดเจน ว่าองค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลง					
17	ฉันไม่คาดว่าจะมีปัญหาใด ๆ ในการ ปรับตัวให้เข้ากับงานที่ต้องทำเมื่อการ เปลี่ยนแปลงนี้ได้ถูกนำมาใช้					

ข้อ	ข้อความ	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เห็นด้วย และไม่ เห็นด้วย พอ ๆ กัน (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
18	มีงานบางอย่างที่จะต้องทำเพิ่มขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งฉันไม่คิดว่าฉันจะสามารถทำมันได้ดี					
19	เมื่อพวกเราดำเนินการเปลี่ยนแปลงในครั้ง นี้ ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถรับมือกับมันได้อย่างง่ายดาย					
20	ฉันมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำให้การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ประสบความสำเร็จ					
21	เมื่อฉันตั้งใจที่จะทำ ฉันสามารถเรียนรู้ทุกอย่างที่จำเป็นในขณะที่การเปลี่ยนแปลงนี้ได้เกิดขึ้น					
22	ประสบการณ์ในอดีตทำให้ฉันมั่นใจว่าฉันจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จหลังจากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เกิดขึ้น					
23	ฉันมีความกังวลว่าจะสูญเสียบทบาทบางอย่างในองค์กรเมื่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้เกิดขึ้น					
24	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้จะรบกวนความสัมพันธ์ส่วนตัวในที่ทำงานที่ฉันได้สร้างไว้					
25	อนาคตของฉันในงานนี้จะถูกจำกัดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้					

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวรุ่งรชนี ลีวงศ์เจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	26 กุมภาพันธ์ 2538
สถานที่เกิด	ชลบุรี
วุฒิการศึกษา	- สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จากโรงเรียนสาธิตแห่ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โครงการการศึกษาพหุภาษา ศูนย์วิจัยและ พัฒนาการศึกษา - สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา จากหลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต คณะ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขาวิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยบูรพา ในปี การศึกษา 2560



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY