

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความ
คล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ

รุ่งรัชณี ลีวงศ์เจริญ¹

นิสิตปริญญาโทสาขาจิตวิทยาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช

อาจารย์ประจำสาขาวิชาทรัพยากรมนุษย์และการทำงาน คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 26 กรกฎาคม 2565
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 29 ธันวาคม 2565
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 30 ธันวาคม 2565

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ รวมทั้งหมด 306 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบตัวแปรกำกับ ผ่านการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ในโปรแกรม SPSS ผลการวิจัยพบว่า ความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกเป็นตัวแปรกำกับทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังพบว่าเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย และสำหรับความคล่องตัวของพนักงานด้านการปรับตัวพบว่าเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความคล่องตัวของพนักงานด้านความยืดหยุ่นพบว่าเป็นตัวแปรกำกับทางบวกในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดความสัมพันธ์ทางลบระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : บรรยากาศองค์การ, ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ, ความคล่องตัวของพนักงาน

¹ Corresponding Author E-mail : power_little@hotmail.com

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

Roungracharee Leewongcharoen

Master Student, Human Resource and Work Psychology,
Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

Jennifer Chavanovanich, Ph.D.

Human Resource and Work Psychology, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

Received : July 26, 2022

Revised : December 29, 2022

Accepted : December 30, 2022

Abstract

The objective of this research was to study the relationship between organizational climate and readiness for organizational change by examining the moderating effect of agility among 306 employees working in 5 Thai commercial banks in Bangkok. The data was collected through online questionnaires. The moderator analysis was conducted to test the hypotheses of this study through SPSS software. The results showed that the moderating effect of proactive agility was positively significant in the relationship between human relations climate and appropriateness for organizational change. Moreover, proactive agility also significantly reduced the negative relationship between internal process climate and management support for organizational change. The moderating effect of adaptive agility significantly reduced the negative relationship between internal process climate and change efficacy while the moderating effect of resilience agility was positively significant in the relationship between open systems climate and change efficacy. Furthermore, resilience agility also significantly reduced the negative relationship between internal process climate and change efficacy.

Keywords: Organizational climate, Readiness for organizational change, Agility

บทนำ

จากอดีตจนถึงปัจจุบันประเทศไทยต้องประสบกับเหตุการณ์มากมายที่ทำให้จำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมถึงตลาดโลก ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมได้และล้วนก่อให้เกิดเป็นปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อกระบวนการดำเนินงานขององค์กรภายในประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ อาจทำให้อุตสาหกรรมและองค์กรอาจเกิดการเปลี่ยนแปลงถึงขั้นหยุดชะงักและยุบกิจการลงได้ ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงเป็นเหตุให้องค์กรจำนวนมากต่างก็ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมและสร้างมาตรการเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเท่าทันกับโลกในยุคสมัยนี้ ซึ่งนอกจากปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรแล้ว ก็ยังส่งผลกระทบต่อไปยังพนักงานภายในองค์กรที่เป็นตัวขับเคลื่อนขององค์กรอีกด้วย โดยการตระหนักถึงความพร้อมของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายหรือทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบผลสำเร็จได้ (Kotter, 2008)

ในปัจจุบันหลากหลายองค์กรในประเทศไทยได้คำนึงถึงเรื่องของการพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งหนึ่งในธุรกิจที่จำเป็นจะต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เป็นลำดับต้น ๆ ก็คือ ธุรกิจในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญกับประชากรภายในประเทศและมีอัตราการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่ค่อนข้างสูง โดยจะเห็นได้ว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมากลุ่มธุรกิจการให้บริการธุรกรรมทางการเงินนั้น มีการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานอยู่อย่างเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการลดจำนวนสาขา การควบรวมบริษัท และรวมไปถึงการนำเอาเครื่องมือเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานแทนคน

ทั้งนี้ในระหว่างที่กำลังอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นก็มักจะเกิดปัญหาเรื่องความขัดแย้งหรือเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานในองค์กรขึ้นได้ (Lines, 2004) โดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจเกิดจากการที่องค์กรไม่ได้ระบุถึงปัญหาสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนมากพอ รวมถึงอาจมีการวางแผนการดำเนินงานที่ไม่มีความเหมาะสมไม่เป็นขั้นเป็นตอน (Cummings and Worley, 2008) อันนำไปสู่การเกิดเป็นความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรต้องสูญเสียทั้งรายได้ ทรัพยากรมนุษย์ และโอกาสต่าง ๆ ในการเจริญเติบโตก้าวหน้าไป (Saruhan, 2013) จึงสามารถสรุปได้ว่าการตรวจสอบความเหมาะสมของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ผ่านการประเมินความพร้อมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรก่อนและนำเอาผลที่ได้มาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานมากที่สุดก็จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (Bouckennooghe et al., 2009)

โดยการสร้างให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (readiness for organizational change) จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กรเข้ามาช่วยกระตุ้นร่วมด้วย ซึ่งในที่นี้ก็คือบรรยากาศองค์กร (organizational climate) เนื่องจากเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถจัดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงได้อยู่อย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ การที่พนักงานรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรว่ามีโครงสร้างที่ดีและเหมาะสม ทำให้พนักงานรับรู้ได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงจัดสรรกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวจูงใจและเสริมแรงให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงและเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ (Armenakis et al., 2007; Armenakis and Harris, 2009)

นอกเหนือจากปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมองค์กรแล้ว ก็ยังมีปัจจัยด้านทรัพยากรส่วนบุคคลที่เป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้สูงเพิ่มมากขึ้นไปอีก (Holt et al., 2007) ซึ่งในที่นี้ก็คือ ความคล่องตัวของพนักงาน (agility) อันเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่องค์กรสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนทักษะเหล่านี้ให้แก่

พนักงานในองค์กรได้ผ่านการจัดการฝึกอบรมต่าง ๆ กล่าวคือ พนักงานที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถในการรับมือและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้นั้น จะทำให้พนักงานเกิดความพร้อมและการยอมรับต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงได้ดี (Armenakis et al., 1993; Neves, 2009)

ด้วยเหตุนี้การศึกษาควบคู่กันทั้งปัจจัยภายในของตัวบุคคลและปัจจัยภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อมรอบนอก จะทำให้สามารถมองเห็นถึงกระบวนการเสริมสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในพนักงานได้มากกว่า การศึกษาเพียงแค่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง (Holt et al., 2007) รวมถึงการศึกษาถึงเรื่องดังกล่าวในประเทศไทยยังคงมีอยู่จำนวนน้อยมาก ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงต้องการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ ในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพื่อศึกษารูปแบบบรรยากาศขององค์กรและความคล่องตัวของพนักงานแบบใดที่จะสนับสนุนให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพิ่มขึ้น โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะสามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรและพนักงานในองค์กรต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างแบบวัดบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate Measure: OCM) ของ Patterson et al. (2005) ให้อยู่ในรูปแบบ short version
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร ความคล่องตัวของพนักงาน และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรกำกับของความคล่องตัวของพนักงานในความสัมพันธ์

กรอบแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Readiness for Organizational Change)

ต้นกำเนิดแนวคิดเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เริ่มมาจากงานวิจัยทางด้านจิตวิทยาสุขภาพ และการแพทย์ โดยต่อมาก็ได้เผยแพร่ไปยังด้านการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการกล่าวถึงความเชื่อต่อสิทธิประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร ว่าตนเองจะได้รับผลประโยชน์ใดบ้างหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้น นักวิจัยหลายท่านจึงให้ความสนใจกับทรัพยากรมนุษย์ว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกและทัศนคติที่ว่าตนเองพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยความรู้สึกและทัศนคติเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้จากการที่องค์กรมีการบริหารจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรมีความเต็มใจที่จะเปิดกว้างและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากกับองค์กร เนื่องจากความเชื่อของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นส่วนช่วยเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Eby et al., 2000; Hanpachern, 1997; Madsen, John, et al., 2005) ประเด็นดังกล่าวนี้จึงทำให้นักวิจัยสนใจศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพิ่มมากขึ้น

โดยมีนักวิจัยได้ให้คำนิยามไว้จำนวนมาก เริ่มมาจาก Armenakis et al. (1993) ได้ให้คำนิยามไว้ว่าเป็นความเชื่อและความเต็มใจของบุคคลที่จะมีการแสดงออกถึงทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยการต่อต้านสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นผ่านการตระหนักถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของตน สอดคล้องกับนิยามที่ Hanpachern (1997) ได้ให้ไว้ว่า เป็นสภาวะที่บุคคลมีการแสดงออกถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีความพร้อมที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ต่อมา Holt et al. (2009) ได้อธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงว่าเริ่มจากความพร้อม คือ

การให้การยอมรับต่อข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของบุคคล จากนั้นจึงเป็นการนำเอามาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่มีทัศนคติทางลบกับการเปลี่ยนแปลง สุดท้ายจึงทำให้เกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงยั่งยืน โดยตามแนวคิดของ Holt et al. (2007) ได้แบ่งองค์ประกอบของความพร้อมเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) คือ การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงว่ามีความเหมาะสมกับองค์การ 2) การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support) คือ การรับรู้ที่ผู้บริหารมีการสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง 3) ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) คือ เมื่อเกิดปัญหาหรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บุคคลรับรู้ว่าจะมีความสามารถในการรับมืออุปสรรคเหล่านั้นได้ 4) การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial) คือ ความเชื่อว่าตนเองจะได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างมีขอบเขตที่ชัดเจนครอบคลุมและได้รับการนำไปใช้อย่างแพร่หลายในการศึกษาวิจัย นอกจากนี้ Holt et al. (2007) ยังได้อธิบายถึงโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้ 1) เนื้อหา (content) คือ ความต้องการขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) กระบวนการ (process) คือ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 3) บริบท (context) คือ เหตุการณ์ที่นำมาซึ่งการเกิดการเปลี่ยนแปลง 4) ลักษณะเฉพาะบุคคล (individual attribute) คือ วิธีการเตรียมพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล

จากการศึกษาของนักวิจัยจำนวนมากพบว่าปัจจัยที่ช่วยทำให้บุคคลเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้นั้นมีสาเหตุมาจาก 1) สภาพแวดล้อมองค์การ (organizational environment) เช่น ความไว้วางใจ การสนับสนุนจากภายในองค์การ (Armenakis et al., 1993; Oreg et al., 2011) 2) ความผูกพันกับองค์การและการระบุตัวตน (organizational commitment and identification) เช่น ค่านิยมขององค์การ การได้เป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ (Madsen et al., 2005; Oreg et al., 2011) 3) ทรัพยากรส่วนบุคคล (personal resources) เช่น ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงาน (Oreg et al., 2011; Parish et al., 2008) เป็นต้น

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

Litwin and Stringer (1968) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การของบุคคลทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะจูงใจบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ คล้ายคลึงกับที่ Dubrin (1984) ให้นิยามไว้ว่าเป็นการรับรู้ผ่านทัศนคติและมุมมองของบุคลากรในองค์การต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อม อันมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละบุคคล ส่วน Patterson et al. (2005) กล่าวว่าเป็นการรับรู้ของบุคลากรภายในองค์การร่วมกันว่าองค์การมีสภาพแวดล้อมการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เป็นอย่างไร โดยมีการกำหนดมิติของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดโมเดล The Competing Values Model ของ Quinn and Rohrbaugh (1983) แบ่งเป็น 4 มิติดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 โมเดล The Competing Values Model ของ Quinn and Rohrbaugh (1983)



โดยในแต่ละด้านของบรรยายาคองค์การจะประกอบด้วยมิติย่อย ๆ (subscales) อีก 17 มิติย่อย ดังต่อไปนี้

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) คือ การที่องค์การมีค่านิยมของการเป็นหนึ่งเดียวกัน ไว้นื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้โดยการมอบอำนาจและให้อิสระ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ประกอบด้วยมิติย่อย 6 มิติ ได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) การผสมผสานรวมกัน (integration) การมีส่วนร่วม (involvement) การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (supervisory support) การฝึกอบรม (training) และการมีสวัสดิภาพ (welfare)

2. ด้านระบบเปิด (open systems) คือ การที่องค์การมีการเปิดรับต่อนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเน้นทำให้องค์การมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า ประกอบด้วยมิติย่อย 3 มิติ ได้แก่ นวัตกรรมและความยืดหยุ่น (innovation and flexibility) มุ่งเน้นภายนอก (outward focus) และการสะท้อนกลับ (reflexivity)

3. ด้านกระบวนการภายใน (internal process) คือ การเน้นยึดมั่นในกฎเกณฑ์ข้อระเบียบและกระบวนการทำงานที่มีมาตั้งแต่แรกเริ่มอย่างเคร่งครัด โดยไม่ให้ความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ประกอบด้วยมิติย่อย 2 มิติ ได้แก่ ความเป็นทางการ (formalization) และธรรมเนียมปฏิบัติ (tradition)

4. ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) คือ การที่องค์การเน้นให้ความสำคัญกับเรื่องคุณภาพ ประสิทธิภาพ และเป้าหมายองค์การเป็นหลัก ผ่านการให้ผลป้อนกลับที่เกี่ยวกับงานแก่บุคลากรในองค์การ ประกอบด้วยมิติย่อย 6 มิติ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมายองค์การ (clarity of organizational goals) ประสิทธิภาพ (efficiency) พยายาม (effort) ผลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (performance feedback) แรงกดดันในการผลิต (pressure to produce) และคุณภาพ (quality)

งานวิจัยทางด้านบรรยากาศองค์การมีค่อนข้างหลากหลาย ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งพบว่าบรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ๆ มากมาย ดังเช่น พฤติกรรมการทำงานต่าง ๆ ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน (Mathieu et al., 1993) เป็นต้น

จากงานวิจัยที่ผ่านมาของ Myklebust et al. (2020) พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) จะทำให้บุคลากรในองค์การเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถรับมือแก้ไขกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงได้ นำไปสู่เจตคติทางบวกและเกิดเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Eby et al. (2000) พบว่านโยบายและกระบวนการดำเนินงานที่ยืดหยุ่นและเน้นปรับปรุงพัฒนาอยู่อย่างสม่ำเสมอตั้งบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิด (open systems) จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดเป็นความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Gifford et al. (2002) ได้ระบุว่าวิธีการสื่อสารตามบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายใน (internal process) นั้นมีความขัดแย้งกับวิธีการในการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ นอกจากนี้การควบคุมที่มากเกินไปก็จะทำให้บุคคลรู้สึกไม่เต็มใจที่จะคล้อยตามกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

งานวิจัยของ Drolsum (2019) พบว่าบรรยากาศองค์การในรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล (rational goal) นั้นจะมีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรองค์การอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยลดเครียดที่เกิดจากความไม่แน่นอนในเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นให้บุคคลรับรู้ถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้

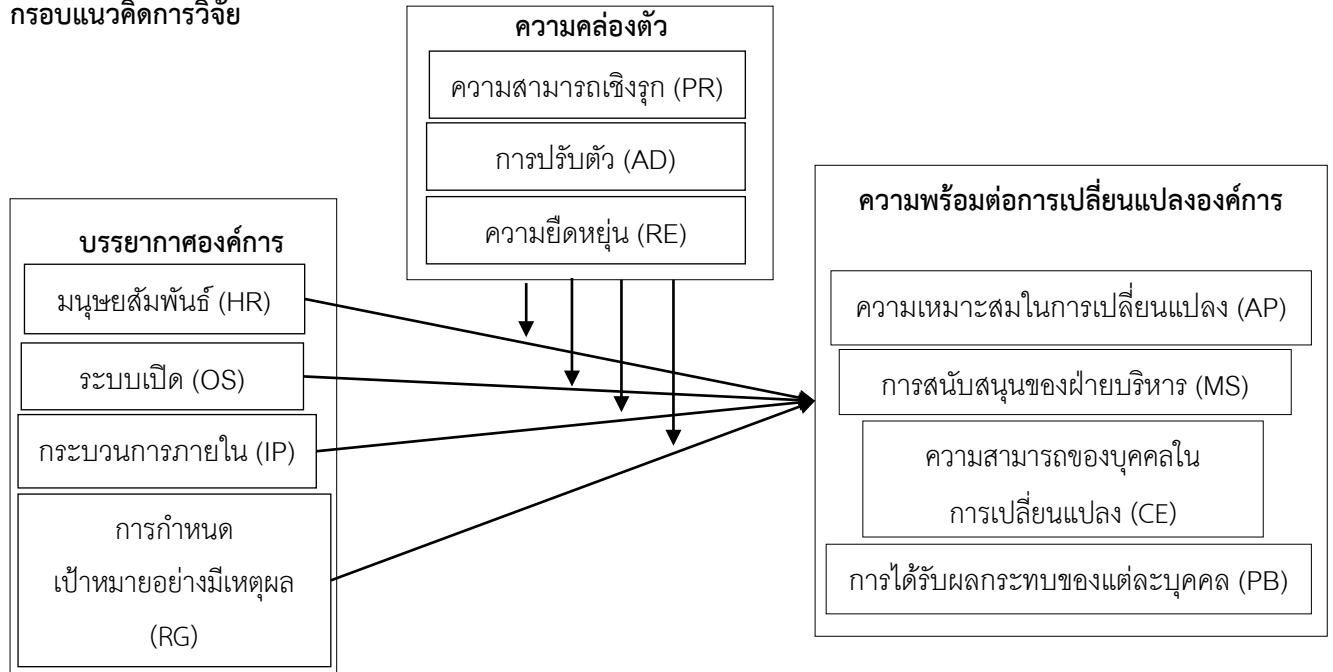
ความคล่องตัวของพนักงาน (Agility)

Plonka (1997) ได้กล่าวถึงความคล่องตัวว่าเป็นความคิดของบุคคลที่มีความต้องการแสวงหาความรู้ ต้องการพัฒนาตนเองให้สามารถรับมือกับปัญหาอุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ขณะที่ Braun et al. (2017) ได้ระบุว่าเป็นการที่บุคคลมีความสามารถเชิงรุกในการคิดวางแผนหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อสร้างโอกาสหรือก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ส่วน Sherehiy and Karwowski (2014) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการตอบสนองของบุคคลอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการตระหนักถึงปัญหาของการเปลี่ยนแปลงและมีพฤติกรรมในเชิงรุก ซึ่งได้เสนอแนวคิดความคล่องตัวที่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถเชิงรุก (proactivity) หมายถึง พฤติกรรมที่ตระหนักถึงปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง และทำการคิดค้นหาวิธีเพื่อที่จะปรับปรุงแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้ดีขึ้น
2. การปรับตัว (adaptability) หมายถึง ความพยายามของบุคคลในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่อาศัยอยู่ และเปิดรับต่อการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. ความยืดหยุ่น (resilience) หมายถึง การมีความอดทนต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด มีความเครียดหรือมีความกดดันได้ดี รวมทั้งสามารถจัดการกับสภาวะทางจิตใจที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

โดยจากการศึกษาวิจัยของ Heo and Cheon (2015) พบว่าแม้ว่าจะอยู่ในเหตุการณ์ที่มีความตึงเครียดกดดันสำหรับบุคคลที่มีความคล่องตัวสูงก็ยังสามารถจัดการกับอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในขณะนั้นได้เป็นอย่างดี เมื่อสามารถจัดการและรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ก็จะพร้อมสนับสนุนและไม่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 บริรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 2 บริรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 3 บริรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

สมมติฐานที่ 4 บริรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ด้าน

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

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

สมมติฐานที่ 7 ความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบริรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 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

วิธีดำเนินการวิจัย

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด และ 2) การทดสอบโมเดลงานวิจัย

ส่วนที่ 1 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัด

มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate Measure: OCM) ให้อยู่ในรูปแบบ short version เนื่องจากมาตรวัดต้นฉบับมีข้อคำถามจำนวนมากอาจส่งผลกระทบต่อความเหนื่อยล้าในการตอบแบบสอบถามของบุคคลได้ จึงพัฒนาเป็น short version ก่อนนำไปใช้ทดสอบโมเดลงานวิจัย โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทย 2 แห่ง ซึ่งตัวแปรอิสระคือบรรยากาศองค์การ ใช้มาตรวัด Organizational Climate Measure (OCM) ของ Patterson et al. (2005) จำนวน 82 ข้อ ประกอบด้วยบรรยากาศองค์การ 4 ด้านหลักซึ่งแบ่งเป็นอีก 17 มิติย่อย (subscales) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ระหว่าง .67 ถึง .91 ส่วนตัวแปรตามได้แก่ 1) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ ใช้มาตรวัด SPOS ของ Eisenberger et al. (1997) จำนวน 8 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .90 2) ความผูกพันต่อองค์การ ใช้มาตรวัดของ Klein et al. (2014) จำนวน 4 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .86 3) แรงจูงใจในการทำงานภายใน และ 4) แรงจูงใจในการทำงานภายนอก ใช้มาตรวัด WEIMS ของ Tremblay et al. (2009) จำนวน 18 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 และ .72 ทั้งนี้ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านการสแกน QR code หรือ URL link

โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตใช้แบบวัดจากผู้สร้าง นำมาแปลเป็นภาษาไทยและแปลย้อนกลับ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มจริง 10 คน แล้วจึงเริ่มเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ของไทย 2 แห่ง จำนวน 289 คน และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้ออื่น ๆ ในมาตร (corrected item-total correlation: CITC) จากต้นฉบับทั้งหมด 82 ข้อ พบว่ามีข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์ $CITC \geq 0.6$ (Hair et al., 2010) ทั้งสิ้น 45 ข้อ ต่อมานำข้อที่ผ่านเกณฑ์มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) โดยกำหนดเกณฑ์ในการตัดข้อกระทงตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) คือตัดข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำกว่า 0.7 ออก พบว่าเหลือข้อกระทงที่ผ่านเกณฑ์จำนวน 15 ข้อ ซึ่งได้มาเป็นแบบวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version ประกอบด้วยด้านมนุษย์สัมพันธ์ 6 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .92 ด้านระบบเปิด 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 ด้านกระบวนการภายใน 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87 และด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล 3 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .88 สุดท้ายนำแบบวัดบรรยากาศองค์การในรูปแบบ short version มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ด้วยโปรแกรม AMOS version 22 พบว่ามีค่าสถิติที่เป็นไปตามเกณฑ์ (Weston and Gore, 2006) แสดงว่าโมเดลการวัดบรรยากาศองค์การ short version มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 169.38, df = 82, p < .001, \chi^2/df = 2.06, CFI = .97, NFI = .94, RMSEA = .06$) นอกจากนี้เมื่อวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบวัด short version กับ long version ที่มีต่อตัวแปรตามทั้ง 4 พบว่าแบบวัดทั้งสองรูปแบบ

ส่งผลตัวแปรตามในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุก ๆ ด้าน โดยมีค่าอยู่ระหว่าง -.17 ถึง .69 แสดงว่าแบบวัด short version มีความเที่ยงตรงใกล้เคียงกับแบบวัดต้นฉบับเป็นอย่างดี

ส่วนที่ 2 การทดสอบโมเดลงานวิจัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยมีความคล่องตัวของพนักงานเป็นตัวแปรกำกับ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยสาขาต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 5 องค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกธนาคาร 5 แห่งนี้จากการดูผลประกอบการ ขนาดองค์การและจำนวนพนักงานในองค์การที่มีมากที่สุด 5 อันดับแรก นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วย G*Power 3.1.9.4 (Faul et al., 2009) โดยในงานวิจัยครั้งนี้มีผู้เข้าร่วมงานวิจัยทั้งสิ้น 306 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สำหรับตัวแปรอิสระคือบรรยากาศองค์การ ตัวแปรตามคือความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และตัวแปรกำกับคือความคล่องตัวของพนักงาน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย บรรยากาศองค์การใช้มาตรวัดของ Patterson et al. (2005) ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจากส่วนที่ 1 จำนวน 15 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ ระบบเปิด กระบวนการภายใน และการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในงานวิจัยนี้เท่ากับ .92 .87 .87 และ .88 ตามลำดับ ส่วนความคล่องตัวของพนักงานใช้มาตรวัดของ Sherehiy and Karwowski (2014) จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่น มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในงานวิจัยนี้เท่ากับ .87 .91 และ .86 ตามลำดับ สำหรับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การใช้มาตรวัดของ Holt et al. (2007) จำนวน 20 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง และการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในงานวิจัยนี้เท่ากับ .91 .91 .98 และ .81 ตามลำดับ

4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านการสแกน QR code หรือ URL link จากนั้นนำข้อมูลที่ได้รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์และนำมาวิเคราะห์ทางสถิติ

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน (Hierarchical Multiple Regression) เพื่อทดสอบอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงาน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย จากกลุ่มตัวอย่าง 306 คน เป็นเพศชายจำนวน 150 คน (ร้อยละ 49.0) และเป็นเพศหญิงจำนวน 156 คน (ร้อยละ 51.0) โดยมีอายุระหว่าง 22-65 ปี อายุเฉลี่ยอยู่ที่ 40.45 ปี ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 189 คน (ร้อยละ 61.8) ส่วนมากมีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการหรือเจ้าหน้าที่ จำนวน 175 คน (ร้อยละ 57.2) และมีอายุงานโดยเฉลี่ยอยู่ที่ 11.04 ปี นอกจากนี้ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การส่วนมากจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการจำนวน 140 คน (ร้อยละ 45.8) รองลงมาคือการลดต้นทุนจำนวน 72 คน (ร้อยละ 23.5) ถัดมาคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจำนวน 61 คน (ร้อยละ 19.9) และสุดท้ายเป็นการเปลี่ยนแปลงที่โครงสร้างจำนวน 33 คน (ร้อยละ 10.8)

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัยและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
 ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันของตัวแปรในงานวิจัย

ตัวแปร	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.HR	(.896)										
2.OS	.551**	(.805)									
3.IP	-.181**	-.318**	(.788)								
4.RG	.527**	.620**	-.227**	(.819)							
5.PR	.166**	.075	.012	.107	(.872)						
6.AD	.166**	.127*	-.004	.101	.769**	(.916)					
7.RE	.188**	.120*	-.053	.206**	.653**	.720**	(.863)				
8.AP	.297**	.279**	-.159**	.213**	.409**	.344**	.398**	(.919)			
9.MS	.421**	.342**	-.219**	.328**	.426**	.368**	.390**	.708**	(.910)		
10.CE	.232**	.174**	-.063*	.179**	.396**	.354**	.409**	.631**	.629**	(.985)	
11.PB	.112*	.104	.067	.023	.077	.055	.059	.038	-.019	.039	(.819)
<i>M</i>	3.067	3.001	2.303	2.952	3.873	3.915	3.613	3.597	3.725	3.644	3.476
<i>SD</i>	0.542	0.579	0.757	0.534	3.873	0.621	0.674	0.766	0.804	0.716	0.973

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา, * $p < .05$, ** $p < .0$

จากตารางที่ 1 พบว่าองค์ประกอบของตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน ยกเว้นการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (PB) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในด้านอื่น ๆ และในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่าการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (PB) มีความสัมพันธ์กับมนุษย์สัมพันธ์ (HR) เพียงแค่ตัวแปรเดียว ส่วนตัวแปรที่เหลือพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน เพื่อทดสอบโมเดลงานวิจัย

จากตารางที่ 2 พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษย์สัมพันธ์สามารถทำนายความพร้อมในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .134, p < .05$) และการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ($\beta = .244, p < .001$) ได้ สำหรับด้านระบบเปิด สามารถทำนายความพร้อมในด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .171, p < .05$) ได้ ส่วนด้านกระบวนการภายใน สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ ($\beta = -.129, p < .01$) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ในขณะที่ด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล ไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้เลย

เมื่อทดสอบ interaction term พบว่าความคล่องตัวของพนักงานด้านความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านมนุษย์สัมพันธ์และความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .240, p < .05$) รวมถึงความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านระบบเปิดและความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .288, p < .05$)

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ถดถอยพหุเชิงซ้อน

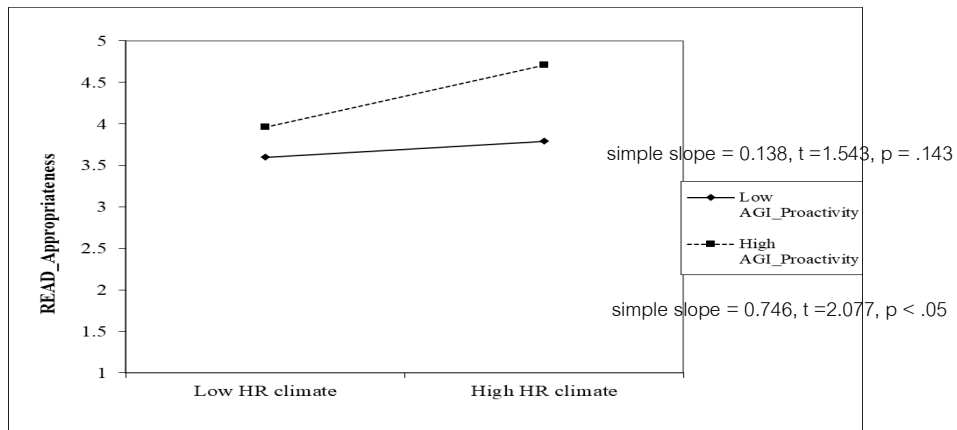
ตัวแปร	ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ							
	ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (AP)		การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (MS)		ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (CF)		การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (PB)	
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	B(SE)	β	B(SE)	β	B(SE)	β	B(SE)	β
Step 1								
HR	.196(.088)	.134*	.362 (.087)	.244***	.148(.085)	.112	.169(.129)	.094
OS	.226(.092)	.171*	.137(.091)	.099	.075(.089)	.061	.250(.134)	.149
IP	-.085(.053)	-.084	-.137(.052)	-.129**	-.012(.051)	-.012	.140(.077)	.109
RG	-.078(.096)	-.055	.077(.095)	.051	.009(.093)	.007	-.193(.140)	-.106
PR	.364(.096)	.302**	.382(.095)	.302***	.266(.093)	.236**	.121(.140)	.079
AD	-.112 (.108)	*	-.021(.107)	-.016	.037(.105)	.032	-.096(.158)	-.061
RE	.258(.085)	-.091	.154(.084)	.129	.263(.082)	.247**	.063(.124)	0.43
R ²	.273		.355		.222		.036	
F	15.998***		23.413***		12.136***		1.607	
Step 2								
HR x PR	.550(.237)	.240*	-.060(.240)	-.025	-.201(.231)	-.094	-.228(.359)	-.079
HR x AD	.209(.232)	.095	-.049 (.234)	-.021	.141(.226)	.069	-.030(.351)	-.011
HR x RE	.153(.190)	.387	.091(.192)	.219	-.110(.185)	-.297	.106(.288)	.211
OS x PR	.189(.280)	.093	-.310(.283)	-.146	-.276(.272)	-.146	-.140(.423)	-.055
OS x AD	-.062(.273)	-.031	-.119(.275)	-.056	-.077(.265)	-.041	.283(.412)	.110
OS x RE	.168(.220)	.091	.414(.222)	.213	.498(.214)	.288*	-.246(.332)	-.105
IP x PR	.098(.136)	.067	.296(.137)	.193*	.003(.132)	.002	-.359(.205)	-.194
IP x AD	-.178(.162)	-.111	-.030(.163)	-.018	.487(.157)	.326**	.173(.244)	.085
IP x RE	-.141(.127)	-.101	.149(.128)	.102	.390(.124)	.299**	.114(.192)	.064
RG x PR	-.125(.234)	-.057	.040(.236)	.017	.180(.227)	.088	.260(.353)	.094
RG x AD	-.094(.249)	-.041	.012(.251)	.005	-.448(.242)	-.209	-.256(.376)	-.088
RG x RE	-.092(.189)	-.047	-.115(.191)	-.056	-.163(.184)	.050	.245(.286)	.099
R ²	.335		.386		.282		.058	
F	7.588***		9.450***		5.912***		.930	

หมายเหตุ : * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

นอกจากนั้นทั้งความสามารถเชิงรุก ($\beta = .193, p < .05$) การปรับตัว ($\beta = .326, p < .05$) และความยืดหยุ่น ($\beta = .299, p < .01$) ก็ยังมีอิทธิพลกำกับที่ช่วยลดอิทธิพลทางลบของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ

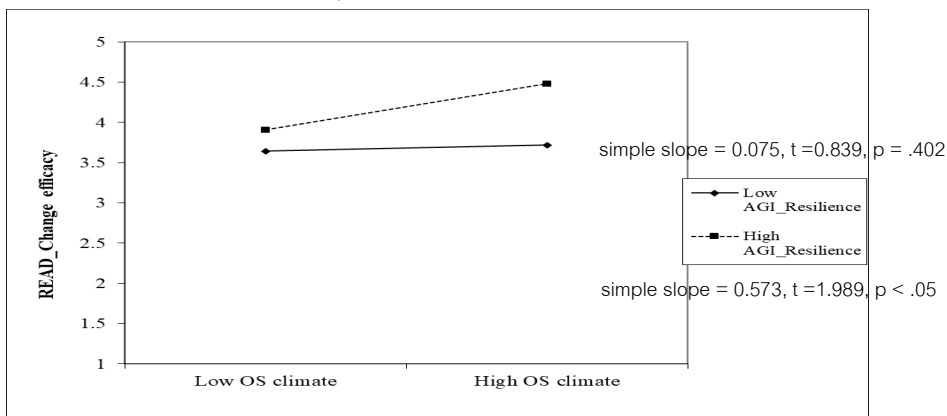
ด้านกระบวนการภายในและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพื่อให้เข้าใจลักษณะปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวผู้วิจัยจึงทำ simple slope test (Dawson, 2014) ดังภาพที่ 2 3 4 5 และ 6

ภาพที่ 2 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์กับความคล่องตัวด้านความสามารถเชิงรุก ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง



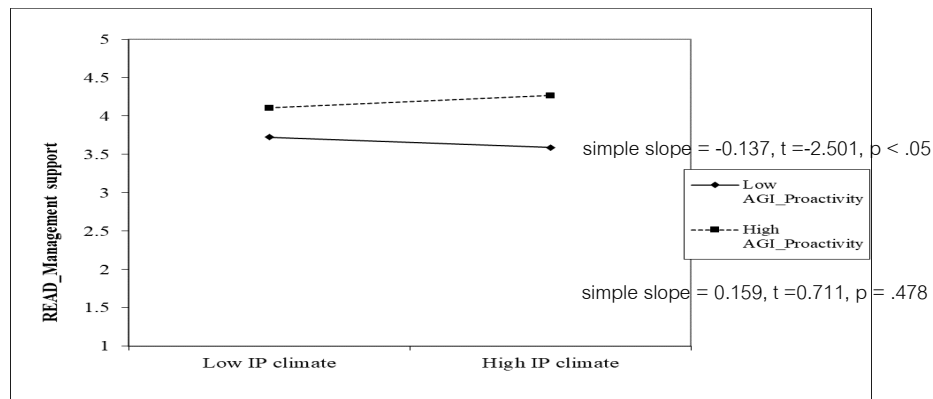
จากภาพที่ 2 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถเชิงรุกสูง ($t = 2.077, p < .05$) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์สูง มีแนวโน้มว่าจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น

ภาพที่ 3 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดกับความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่น ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง



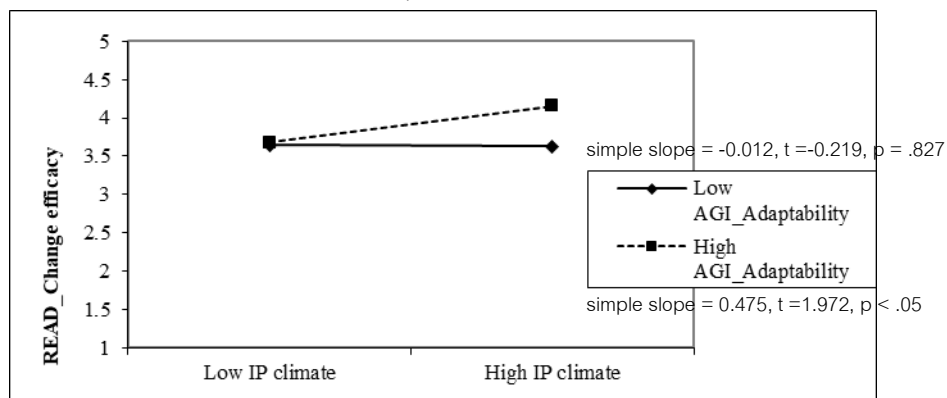
จากภาพที่ 3 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มบุคคลที่มีความยืดหยุ่นสูง ($t = 1.989, p < .05$) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบระบบเปิดสูง มีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น

ภาพที่ 4 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในกับความคล่องตัวด้านความสามารถเชิงรุก ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารองค์การ



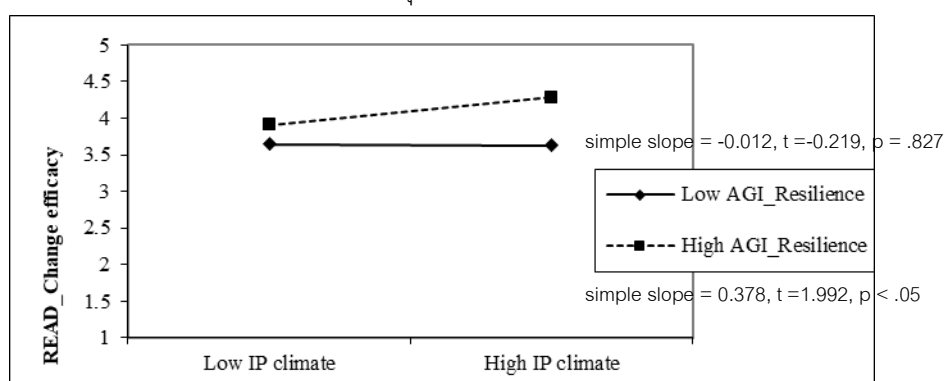
จากภาพที่ 4 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถเชิงรุกต่ำ ($t = -2.501$, $p < .05$) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูง มีแนวโน้มว่าบุคคลจะมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารองค์การที่ลดน้อยลง

ภาพที่ 5 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในกับความคล่องตัวด้านการปรับตัว ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง



จากภาพที่ 5 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มบุคคลที่มีการปรับตัวสูง ($t = 1.972$, $p < .05$) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูง มีแนวโน้มว่าบุคคลจะยังมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงที่สูงเพิ่มขึ้นได้

ภาพที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในกับความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่น ต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง



จากภาพที่ 6 สามารถสรุปได้ว่า ในกลุ่มบุคคลที่มีความยืดหยุ่นสูง ($t = 1.992, p < .05$) และรับรู้ถึงบรรยากาศองค์การในรูปแบบกระบวนการภายในสูง มีแนวโน้มว่าบุคคลจะยังมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลงที่สูงเพิ่มขึ้นได้

อภิปรายผล

ผู้วิจัยได้นำสมมติฐานที่ 1,2,3 และ4 มาเชื่อมโยงกับโมเดลโครงสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของ Holt et al. (2007) โดยสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับการเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับ 1) เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (content) หรือในที่นี้ก็คือความพร้อมด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) และ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (process) หรือในที่นี้ก็คือความพร้อมด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร (management support) เป็นหลัก โดยหากนำเอาบรรยากาศองค์การ 4 รูปแบบมาอธิบายถึงโครงสร้างค่านิยมการทำงานตามแนวคิดของ Quinn and Rohrbaugh (1983) และเชื่อมโยงกับโครงสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวในข้างต้นนี้ จะพบว่าบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านระบบเปิดที่ยืดโครงสร้างองค์การที่เน้นความยืดหยุ่น (flexibility) จะมุ่งเน้นทำให้พนักงานได้รับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญที่เนื้อหาและกระบวนการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความพร้อมด้านความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง และการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ดังนั้นโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นของบรรยากาศด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านระบบเปิดจึงสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้มีค่าที่ใกล้เคียงกันและเป็นไปในทิศทางบวกเช่นเดียวกัน ในขณะที่บรรยากาศด้านกระบวนการภายในที่มีการควบคุมการทำงานให้มีระบบระเบียบกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัดนั้นจะให้ความสำคัญกับการมุ่งสนใจภายใน (internal focus) หรือมุ่งสนใจที่ตัวงาน ถือเป็นการควบคุมกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพนักงานจึงรู้สึกว่าจะไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควรสอดคล้องกับความพร้อมด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในทางลบ ดังนั้นองค์การที่มุ่งสนใจภายในหรือที่ตัวงานเป็นหลักจะส่งผลในทิศทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนบรรยากาศด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลที่มีการควบคุม (control) และสนใจแต่เรื่องของประสิทธิภาพและคุณภาพของงานเพียงอย่างเดียวนั้นจะเห็นได้ว่าไม่มีความสอดคล้องกับทั้งด้านเนื้อหากระบวนการ ลักษณะเฉพาะบุคคล และบริบทของการเปลี่ยนแปลงเลย ด้วยเหตุนี้บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลจึงไม่ส่งผลให้เกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่อย่างใด

จากงานผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 1 ในบางส่วน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Myklebust et al. (2020) ที่ทำการศึกษาบรรยากาศองค์การในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์ว่ามีผลต่อความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยอธิบายไว้ว่า บรรยากาศองค์การที่เน้นมนุษยสัมพันธ์นั้นมีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคคลเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตัวเองและรับรู้ว่าคุณภาพความสามารถที่จะรับมือกับเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี อันนำไปสู่การมีทัศนคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับสมมติฐานที่ 2 พบว่า บรรยากาศองค์การด้านระบบเปิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 ในบางส่วน โดยในงานวิจัยของ Eby et al. (2000) ที่ระบุว่าสภาพแวดล้อมองค์การในรูปแบบระบบเปิดมักส่งเสริมและมีการปลูกฝังเรื่องการเปลี่ยนแปลงอยู่อย่างสม่ำเสมอ เป็นผลให้บุคลากรภายในองค์การจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับ

ธรรมชาติต้องการตลอดเวลา ดังนั้นลักษณะองค์การดังกล่าวจึงเป็นส่วนที่ช่วยสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกคุ้นชินและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้

นอกจากนี้บรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านการสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 3 ในบางส่วน โดยเมื่อพนักงานรู้ว่าองค์การมีบรรยากาศที่เน้นระบบระเบียบอย่างเคร่งครัด ไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงาน จึงมีแนวโน้มว่าพนักงานจะรู้สึกถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ลดน้อยลง สอดคล้องกับตามที่ Armenakis et al. (1993) ได้กล่าวไว้ว่าการให้พนักงานได้มีอิสระในการทำงานจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และอยากที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สิ่งเหล่านี้จะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้

ส่วนสมมติฐานที่ 4 ในงานวิจัยนี้พบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลไม่มีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงแต่อย่างใด ดังนั้นจึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 4 กล่าวคือ ถึงแม้้องค์การจะมีการกำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนมากเพียงใด ก็ไม่ได้มีผลให้พนักงานในองค์การสามารถเกิดความรู้สึกพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปกับองค์การได้ ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของ Drolsum (2019) ที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลมีความสัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยได้อธิบายว่าการวางแผนงานและกำหนดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนจะช่วยลดความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงและทำให้บุคคลรู้สึกถึงความสามารถในการควบคุมสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

ในส่วนของอิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงาน พบว่าให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ 5 6 และ 7 ในบางส่วน กล่าวคือ อิทธิพลกำกับของความคล่องตัวของพนักงานทั้งด้านความสามารถเชิงรุก การปรับตัว และความยืดหยุ่นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในบางด้าน ตามสมมติฐานที่ 5 ความสามารถเชิงรุกมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การบางด้าน สอดคล้องกับงานของ Oreg et al. (2011) ซึ่งการที่องค์การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสดงออกถึงความสามารถในเชิงรุก ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างแผนการดำเนินงานใหม่ ๆ ซึ่งถือเป็นการได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ บุคลากรในองค์การก็จะสามารถรับรู้ถึงสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนและทั่วถึง อันนำไปสู่การเกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น คล้ายคลึงกับสมมติฐานที่ 6 ที่พบว่าความยืดหยุ่นมีอิทธิพลกำกับทางบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศด้านระบบเปิดและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การบางด้าน สอดคล้องกับที่ Holt et al. (2007) กล่าวว่าลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทำให้บุคคลมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ โดยลักษณะองค์การที่เปิดกว้าง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ พนักงานจึงมีแนวโน้มมีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งเมื่อสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีและกลับคืนสู่สภาพเดิมได้เร็ว พนักงานจึงมีการตระหนักรู้ถึงความสามารถของตนเองว่าสามารถก้าวข้ามผ่านเหตุการณ์เหล่านั้นไปได้ทำให้มีแนวโน้มว่าจะก่อให้เกิดเป็นความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและนำไปสู่การเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การขึ้นได้ ส่วนสมมติฐานที่ 7 พบว่าความคล่องตัวทั้ง 3 ด้านไม่ว่าจะในระดับสูงหรือต่ำก็ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยถึงแม้ว่าบรรยากาศแบบกระบวนการภายในจะไม่ส่งเสริมให้เกิดความพร้อม แต่พนักงานก็ยังคงรับรู้ถึงความพร้อมได้อยู่ดี เนื่องจากจะมีความพยายามคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหา พยายามปรับตัวให้เข้ากับทั้งสภาพแวดล้อมและกระบวนการดำเนินการขององค์การ รวมถึงหาทางจัดการกับสภาวะความเครียดของตนได้ดีและมีความเหมาะสมมากขึ้น จึงทำให้มีทัศนคติที่ดีกับการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นได้ (Drolsum, 2019)

สำหรับสมมติฐานที่ 8 ความคล่องตัวไม่มีอิทธิพลกำกับต่อความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผลและความพร้อม จึงไม่สนับสนุนสมมติฐานที่ 8 โดยสามารถอธิบายได้ว่าภายใต้รูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีเหตุผล บุคคลที่มีความคล่องตัวไม่ว่าจะมีคะแนนสูงหรือต่ำต่างก็ไม่ได้มีผลต่อความพร้อมของบุคคลแต่อย่างใด ทั้งนี้สาเหตุที่ในงานวิจัยครั้งนี้ไม่สนับสนุนสมมติฐานดังกล่าว อาจมีเหตุผลมาจากบุคลากรภายในสังคมประเทศไทยมีความคิดเจตคติ วิธีการคิดและประมวลผลรับรู้ข้อมูล รวมถึงค่านิยมความชอบต่าง ๆ ที่มีต่อลักษณะองค์การแตกต่างจากที่ชนชาติอื่น ๆ รับรู้และชื่นชอบ (Hofstede, 2011)

โดยสรุปได้ว่าความคล่องตัวเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ระบบเปิด และกระบวนการภายในที่มีต่อความพร้อมในบางด้าน ซึ่งช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาองค์การให้มีความเหมาะสมเท่าทันกับสังคมโลกในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ องค์การควรมีการส่งเสริมและพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของพนักงานในองค์การ เช่น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เน้นให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ของคนภายในองค์การ หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัยอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้สูง และจากผลที่พบว่าบรรยากาศองค์การด้านกระบวนการภายในมีอิทธิพลทางลบกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การ องค์การจึงควรพยายามหลีกเลี่ยงบรรยากาศองค์การที่เน้นการควบคุมที่มากจนเกินไป โดยให้พยายามลดความเข้มงวดเคร่งครัดในด้านการทำงานลงก็จะช่วยให้พนักงานมีแนวโน้มเกิดความพร้อมเกิดขึ้นได้ดีกว่า รวมถึงควรให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านความคล่องตัวของพนักงาน ซึ่งสามารถเพิ่มพูนได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะหรือหลักสูตรบรรยายให้ความรู้เพื่อให้พนักงานสามารถตระหนักถึงวิธีการคิดแบบคนที่มีความคล่องตัวสูงได้ ซึ่งเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1) งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษากับพนักงานในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ของไทยเพียง 5 แห่งเท่านั้น ซึ่งการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปอาจทำการศึกษากับกลุ่มรัฐวิสาหกิจหรือองค์การเอกชนในภาคธุรกิจอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมารถนำไปใช้ได้กว้างและหลากหลายมากขึ้น

2.2) ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความพร้อม เช่น แรงจูงใจในการทำงาน วัฒนธรรมองค์การ หรือความสามารถในการปรับปรุงร่างใหม่ เพื่อให้สามารถอธิบายการเกิดความพร้อมได้ดีมากยิ่งขึ้น

2.3) ทั้งนี้ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การยังไม่ใช่จุดสิ้นสุดของกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาเพิ่มเติมในรูปแบบการส่งผ่านของการเปลี่ยนแปลงองค์การ (organizational change) เพื่อดูว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จจริงหรือไม่ จะทำให้ได้ผลสรุปที่ชัดเจนมากกว่าเดิม

รายการอ้างอิง

- 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.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- 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.
- 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.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change 9th edition*. OH South western college publishing.
- Dawson, J. F. (2014). *Interpreting interaction effects* 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*
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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* [Colorado State University]. Fort Collins.

- 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.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2307-0919.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, 4(3), 193-215.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. *Leadership Behavior Organizational Climate*.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- Plonka, F. E. (1997). Developing a lean and agile work force. *Human Factors Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*, 7(1), 11-20.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Weston, R., & Gore Jr, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The counseling psychologist*, 34(5), 719-751.