



การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน
โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ

โดย

นางสาวอภาพร ตั้งภักดีตระกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการ
เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน
โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ

โดย

นางสาวอภาพร ตั้งภักดีตระกูล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



THE RELATIONS BETWEEN READINESS FOR CHANGE,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR,
COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR
AND POSITIVE PSYCHOLOGICAL
CAPITAL AS A MODERATOR

BY

MISS ARPAPORN TUNGPAKDEETRAKOOL

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF ARTS

IN INDUSTRIAL AND ORGANIZATION PSYCHOLOGY

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

FACULTY OF LIBERAL ARTS

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะศิลปศาสตร์

วิทยานิพนธ์

ของ

นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล

เรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร
และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ -

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ ๒๘ พฤศจิกายน พ.ศ. 2559

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ศาสตราจารย์ ดร. รัตนา ศิริพานิช)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณนันทิกุล)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(อาจารย์ ดร. รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ อดุลยฤทธิกุล)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ
ชื่อผู้เขียน	นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล
ชื่อปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรรณสันติกุล
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารในสำนักงานใหญ่ ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือในการศึกษาคือ (1) แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (2) แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (3) แบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และ (4) แบบสอบถามวัดทุนทางจิตวิทยาด้านบวก สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น และสรุปได้ดังนี้

1. ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร, พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร, พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน, ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก

Thesis Title	The Relations between Readiness for change, Organizational Citizenship Behavior, Counterproductive Work Behavior and Positive Psychological Capital as a Moderator
Author	Miss Arpaporn Tungpakdeetrakool
Degree	Master of Arts
Department/Faculty/University	Industrial and Organizational Psychology Faculty of Liberal Arts Thammasat University
Thesis Advisor	Associate Professor Sithichoke Waranusantikule, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

This research is to study relations between readiness for change, organizational citizenship behavior, counterproductive work behavior and positive psychological capital as a moderator. Sample consists of 400 employees. Research instruments are: (1) readiness for change test (2) organizational citizenship behavior test (3) counterproductive work behavior test and (4) positive psychological capital test. Statistical analysis is Pearson's product moment correlation coefficient, regression analysis The results of the study are as follows:

There are no effect of moderation of positive psychological capital on the relationship between readiness for change and organizational citizenship behavior and also no effect of moderation of positive psychological capital on the relationship between readiness for change and counterproductive work behavior.

Keywords: Readiness for change, Organizational Citizenship Behavior,
Counterproductive Work Behavior and Positive Psychological Capital

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยจากความกรุณาเป็นอย่างสูงของ รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิโชค วรานุสันติกุล กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ศาสตราจารย์ รัตนา ศิริพานิช ที่กรุณาได้รับเป็นประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ให้คำปรึกษาทางด้านสถิติที่ใช้ในการวิจัย และกระบวนการดำเนินการวิจัย อาจารย์ ดร. รัชนีวรรณ วณิชยถนอม ที่กรุณาได้รับเป็นกรรมการวิทยานิพนธ์ ให้คำปรึกษาในด้านแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนช่วยแนะนำและติดต่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และอาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้อันเป็นประโยชน์ในด้านการเรียนและการทำงาน

ขอขอบพระคุณ อาจารย์พัฒนกิจ ชอบทำกิจ และอาจารย์บุรชัย อัครวิบูลย์ ที่จัดอบรมเพื่อให้นักศึกษาเข้าใจกระบวนการทำวิทยานิพนธ์และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และคอยให้ปรึกษาด้วยดีตลอดมา อาจารย์วรวัชร์ ตั้งจิตเรเจริญ ที่ช่วยตรวจสอบสถิติ อาจารย์พัฒนกิจ ชอบทำกิจ ช่วยในการอภิปรายผล จนสามารถทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษาและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ ผู้เข้าร่วมวิจัยทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ พี่น้อย พี่ณัฐธินิ เพื่อนพลอย แบงค์ ส้ม น้องตาล ที่ช่วยในการเก็บข้อมูลและประสานงาน ทำให้สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน ขอขอบคุณเพื่อนตัว โบท บุ่ม ที่ช่วยให้คำปรึกษาให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดมา และคำแนะนำมากมายในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณ น้องตอง ที่ช่วยแนะนำเรื่องการจัดรูปเล่มวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณ เพื่อนๆ MIOP รุ่น 23 และพี่ๆ MIOP ที่คอยให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์และสอบถามความคืบหน้าอยู่เสมอ

ท้ายที่สุด ขอกราบขอบพระคุณ แรบงันดาลใจและกำลังใจที่สำคัญจากป้า มีา และแจ้ ที่ให้การดูแลเอาใจใส่ และคอยช่วยเหลือด้านต่างๆ จนทำให้งานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล

(4)

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.1.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลง	4
1.1.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง	9
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	11
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	11
1.4 สมมติฐานการวิจัย	12
1.5 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ	12
1.6 คำนิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	13
1.6.1. พนักงาน	13
1.6.2. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	13
1.6.3. พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	13
1.6.4. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	13

1.6.5. ทูทางจิตวิทยา	14
บทที่2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	15
2.1.1 ความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	15
2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	18
2.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	24
2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี	28
2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี	28
2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี	30
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	35
2.3 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	36
2.3.1 ความหมายของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	36
2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	40
2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	42
2.4. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทุนทางจิตวิทยาด้านบวก	43
2.4.1 ความหมายของทุนทางจิตวิทยาด้านบวก	43
2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของ ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก ความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมกร ต่อต้านองค์กร	43
2.4.3 องค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยา	46

	(6)
2.5. สมมติฐานการวิจัย	56
2.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย	57
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	58
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	58
3.2 กลุ่มตัวอย่าง	59
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	60
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
3.5 เกณฑ์การให้คะแนน	62
3.6 แนวทางการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	67
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	68
บทที่ 4 ผลการวิจัย	71
4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	71
4.2 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร	72
4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย	75
4.3.1 สมมติฐานการวิจัยที่ 1	75
4.3.2 สมมติฐานการวิจัยที่ 2	77
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	79
5.1 สรุปผลการวิจัย	81

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	81
5.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคล โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation)	82
5.1.3 อภิปรายสมมติฐาน	83
5.2 อภิปรายผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน	83
5.3 ข้อเสนอแนะ	85
5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร	85
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	86
รายการอ้างอิง	87
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	100
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	109
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) และ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม	110
ภาคผนวก ง เกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	117
ประวัติผู้เขียน	118

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
ตารางที่ 1.1 จำนวนประชากร เปรียบเทียบกับ จำนวนสาขา และ เครื่องเอทีเอ็ม (ทั่วประเทศ) ในช่วงปี 2550 - 2553	1
ตารางที่ 1.2 แสดงจำนวนพนักงานและจำนวนสาขาในแต่ละปี	3
ตารางที่ 2.1 ทฤษฎีและลักษณะพฤติกรรมกรรมการต่อต้านองค์การ	37
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามธนาคาร	58
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามธนาคาร	59
ตารางที่ 3.3 ระดับการวัดตัวแปร	61
ตารางที่ 3.4 เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดระดับ	62
ตารางที่ 3.5 แสดงการแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทูทางจิตวิทยาด้ำนบวก	63
ตารางที่ 3.6 เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดระดับ	64
ตารางที่ 3.7 แสดงการแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	65
ตารางที่ 4.1 แสดงค่าจำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	71
ตารางที่ 4.2 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทูทางจิตวิทยา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (N = 400)	73
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทูทางจิตวิทยาทางบวกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	74
ตารางที่ 4.4 วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นชั้นทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีทูทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวแปรกำกับ	76
ตารางที่ 4.5 วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นชั้นทำนายพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทูทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวแปรกำกับ	77

ตารางที่ 5.1 แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบ โมเดลการเปลี่ยนแปลง ของทั้ง 3 โมเดล	6
ภาพที่ 1.2 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ของคอตเลอร์	7
ภาพที่ 1.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพของ คัมมิงส์และวอเลย์	8
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของโฮลท์, อาร์เมนาคิส, ฟิลด์ และ ฮาร์ริส	19
ภาพที่ 2.2 โมเดลความพร้อมของอาร์เมนาคิส และ แฮร์ริส	22
ภาพที่ 2.3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	35
ภาพที่ 2.4 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	42
ภาพที่ 2.5 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดยมี ทุนทางจิตวิทยาต้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ	46
ภาพที่ 2.6 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมี ทุนทางจิตวิทยาต้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ	46
ภาพที่ 3.1 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของบารอนและเคนนี	69

บทที่ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ ในปัจจุบัน ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไป มีความซับซ้อนในธุรกิจการแข่งขันมากขึ้น ความไม่มั่นคง ไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจจึงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การติดต่อสื่อสารที่กว้างไกลขึ้น นวัตกรรมทางเทคโนโลยี กฎระเบียบข้อบังคับของรัฐบาลที่เปลี่ยนแปลง สถานการณ์ทางการเมือง และรูปแบบของกำลังคนที่เปลี่ยนไป จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นลดลง มีผลต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท รวมทั้งธุรกิจการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน หรือ ธนาคาร จากจำนวนประชากรตั้งแต่ปี 2550 - 2553 (ดังตารางที่ 1) เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนสาขา และเครื่องเอทีเอ็ม ทั่วประเทศ พบว่า มีจำนวนเพิ่มขึ้นตามประชากรในแต่ละปี กล่าวคือ จากปี 2550 จำนวนประชากรอยู่ที่ 63,038,247 เมื่อถึงปี 2553 มีจำนวนประชากรอยู่ที่ 63,878,267 คนซึ่งเพิ่มขึ้นมา 840,020 คน จำนวนสาขา เพิ่มขึ้นมา 201 สาขา และเครื่องเอทีเอ็ม เพิ่มขึ้นมา 3,674 เครื่อง การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งในการขยายตัวและเปลี่ยนแปลงขององค์การ ให้ตอบสนองกับความต้องการของประชากรที่เพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1.1

จำนวนประชากร เปรียบเทียบกับ จำนวนสาขา และ เครื่องเอทีเอ็ม (ทั่วประเทศ) ในช่วงปี 2550 - 2553

ปี พ.ศ	2550	2551	2552	2553
จำนวนประชากร ¹	63,038,247	63,389,730	63,525,062	63,878,267
จำนวนสาขา ²	604	662	782	805
จำนวนเครื่องเอทีเอ็ม	3,797	5,102	6,955	7,471

หมายเหตุ. ¹จาก ประกาศสถิติประชากรประจำปี โดยกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย,

²จาก พนักงานและเครือข่ายบริการ โดยธนาคารกสิกรไทย

จากสภาพการเมืองที่วุ่นวายในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ในช่วงครึ่งแรกของปี 2557 เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลงต่อเนื่องมาจากปลายปี 2556 ถึงแม้สภาพเศรษฐกิจแนวโน้มของตลาด

การเงินโลกจะปรับตัวดีขึ้น ตามภาวะเศรษฐกิจสหรัฐที่ดีขึ้นและแนวโน้มนโยบายการเงินในสหรัฐ ที่ลดการผ่อนคลายลง ส่วนนโยบายการเงินของไทยคาดว่าจะปรับอัตราดอกเบี้ยช้ากว่าสหรัฐฯ ประมาณ 1-2 ไตรมาส เพราะเศรษฐกิจไทยยังอยู่ในช่วงเริ่มฟื้นตัวจากปัญหาในครึ่งแรกของปี 2557 (เศรษฐกิจไทยโดยนิต้าโมเดล, 2557) จากเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลง ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ที่มีการขยายตัวได้ชะลอลง ซึ่งเป็นผลจากปริมาณสินเชื่อของระบบธนาคารพาณิชย์ที่ชะลอลง ถึงแม้การให้เช่าที่อยู่อาศัย และบริการด้านอสังหาริมทรัพย์ จะปรับตัวดีขึ้น จากไตรมาสที่แล้ว ความต้องการที่อยู่อาศัยเริ่มฟื้นตัว แต่สถาบันทางการเงินยังคงระมัดระวังในการให้สินเชื่อ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557)

ด้วยความที่เป็นธนาคารเป็นธุรกิจบริการทางธุรกรรม ต้องมีการปรับตัวสูง เพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ธนาคารมีการปรับตัวให้ทันต่อปัจจัยภายนอกตลอดเวลา จากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆในแต่ละปี เช่น ในปี 2555 ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งเริ่มให้บริการโอนเงินสำหรับแรงงานไปยังสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา หรือการเริ่มให้บริการ Escrow Agent ซึ่งเป็นบริการการเป็นคนกลางดูแลผลประโยชน์คู่สัญญาซื้อขายบ้าน การเริ่มบริการโอบาย เวนิฟาย บาย วีซ่า เพื่อสร้างระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อรองรับธุรกรรมการเงินผ่านโทรศัพท์เคลื่อน การสร้างบริการที่มุ่งให้บริการแก่ลูกค้าตลอดทั้งวงจรธุรกิจ (Chain) การขยายเวลาทำการและเวลาให้บริการซื้อขายเงินตราต่างประเทศ

ซึ่งจะเห็นได้ว่านวัตกรรมใหม่ๆที่สร้างขึ้นในแต่ละปี เป็นผลจากปัจจัยภายนอกที่ต้องแข่งขัน และปรับธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดอบนี (Dobni, 2006) ได้ระบุถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจและองค์การที่ประกอบธุรกิจด้านการเงิน ไว้ 4 ประการคือ

1. ลูกค้า ได้แก่ ความหวังและความต้องการของลูกค้า การเชื่อมความนิยมในตัวบริษัท เช่น การขยายช่วงเวลาปิดทำการในการให้บริการ การให้บริการทางธุรกิจแบบครบวงจร
2. การแข่งขันของธุรกิจ เช่น คู่แข่งรายใหม่ การสร้างพันธมิตรธุรกิจ เช่นการสร้างความร่วมมือกับบริษัทไปรษณีย์ไทย เพื่อให้ต่อการดำเนินการทางธุรกรรม
3. โครงสร้างพื้นฐานในการดำเนินการ เช่น การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนดำเนินการ ช่องทางทางการตลาดใหม่ เช่นการดำเนินทางธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ต
4. กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ เช่นการผ่อนปรนหรือลดกฎเกณฑ์ในการดำเนิน เช่นการออกบริการการโอนเงินไปต่างประเทศพม่า ซึ่งเป็นบริการสอดคล้องกับนโยบายในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ตารางที่ 1.2

แสดงจำนวนพนักงานและจำนวนสาขาในแต่ละปี

ข้อมูล ณ	จำนวนพนักงาน	จำนวนสาขา
2556	19,303	965
2555	17,389	865
2554	16,580	816

หมายเหตุ. จาก พนักงานและเครือข่ายบริการ โดยธนาคารกสิกรไทย

จากตารางที่ 1.2 จำนวนพนักงานและสาขาที่เพิ่มมากขึ้น แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวขององค์กรที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี คอตเลอร์ และ ชเลซิงเจอร์ (Kotter and Schlesinger, 1978 cited in Saruhan, 2013) กล่าวว่า บริษัทส่วนใหญ่ต้องพบการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ 4-5 ครั้งต่อปี แต่ในกลุ่มธนาคารที่ธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นสิ่งธรรมดาสำหรับองค์กร แต่จากการศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ในองค์กรทั่วไป อัตราการล้มเหลวในช่วงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอยู่ในช่วง 40% และสูงถึง 70% ซึ่งอัตราความล้มเหลวที่สูง ทำให้นักวิชาการและนักปฏิบัติให้ความสำคัญกับการสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ในด้านของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการทำงานของพนักงาน ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ จะเป็นการแสดงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง การพยายามสื่อสารข้อมูลผ่านทางช่องทางต่างๆ ผ่านทาง ผู้มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลง เพื่อนร่วมงาน รวมถึงการรับรู้ความจำเป็น และความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบอื่นๆที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เบียร์ ไอเซนแทท และสเปคเตอร์ (Beer, Eisenstat and Spector, 1990) ได้อธิบายถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือประสบกับสถานการณ์ที่แย่ลง ซึ่งจากงานที่ศึกษาพบว่า เกิดจากความล้มเหลวในการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงที่ 58% และเกิดจากผลประโยชน์ที่ได้รับต่ำกว่าที่คาดหวังที่ 20% ขณะที่คอตเลอร์ยืนยันว่าเมื่อองค์กรล้มเหลวจากการพยายามเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องเสียเวลา เงินทอง และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งหลายงานวิจัยพบว่า เหตุผลจากการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ประสบความสำเร็จ มาจากการขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม ขาดเงินทุน และที่สำคัญคือปัญหาด้านการขาดทรัพยากรมนุษย์ บุคคลากรเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บริดเจส (Bridges, 1991, อ้างใน กฤตกร, 2553) พบว่าองค์กรต้องจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงใหม่ ถ้าพนักงานไม่สนับสนุนกับแผนเดิมที่ทำอยู่ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง ในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง

คาร์ท และ โรเซนวิง (Kast and Rosenzwing, 1972, อ้างใน กฤตกร, 2553) กล่าวว่า องค์การที่มีลักษณะเปิด จะมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างเปิดกว้าง มีความไม่แน่นอน และความไม่ชัดเจนสูง ซึ่งการคาดการณ์ และการทำนายจะไม่สามารถชี้ชัดได้ ดังนั้นองค์การที่อยู่ในระบบเปิดจะสร้างเป้าหมายในการสร้างความเจริญเติบโตให้กับองค์การ และสามารถนวัตกรรม องค์การ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นวิธีการทำให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งทฤษฎีของการเปลี่ยนแปลง คือการอธิบายถึงกิจกรรมที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง (Cummings and Worley, 2007) ซึ่งมีทั้งหมด 3 ทฤษฎีดังนี้

1.1.1.1. โมเดลการเปลี่ยนแปลงของ เลวิน (Lewin, 1951 cited in Cummings and Worley, 2007) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

(1) ขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการแสดงความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมของพนักงาน กับ พฤติกรรมในปัจจุบัน ซึ่งพนักงานสามารถสร้างแรงจูงใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงได้

(2) ขั้นตอนเปลี่ยนสู่พฤติกรรมใหม่ (Moving) การเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ แผนก และส่วนบุคคล เข้าสู่พฤติกรรมใหม่ รวมทั้งการปรับระบบ ให้พัฒนาเข้าสู่ระบบ พฤติกรรม ทศนคติแบบใหม่ ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกระบวนการในองค์การ

(3) ขั้นตอนรักษาพฤติกรรมให้คงอยู่ (Refreezing) ภายหลังจากการปรับใช้ระบบหรือพฤติกรรมใหม่แล้ว การส่งเสริม และแสดงพฤติกรรมใหม่ให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง

1.1.1.2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) เป็นโมเดลที่เน้นการเป็นระบบการเป็นวงจร ซึ่งมีทั้งหมด 8 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การค้นหาปัญหา (Problem Identification)

(2) ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ (Consultation Expert)

(3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยปัญหาเบื้องต้น (Data Gathering and Preliminary Diagnosis)

(4) ส่งข้อมูลกลับไปยังผู้มีส่วนร่วมสำคัญ (Feedback to Key Client)

(5) พนักงานร่วมกันวินิจฉัยปัญหาที่ค้นหามาได้ (Joint Diagnosis of the Problem)

(6) พนักงานร่วมกันวางแผนดำเนินการตาม (Joint Action Planning)

(7) ดำเนินงานตามแผน (Action)

(8) การรวบรวมข้อมูลหลังจากปฏิบัติตามแผน (Data gathering after action)

1.1.1.3. โมเดลด้านบวก (Positive Model) ซึ่งภายหลังได้มีการปรับให้เข้ากับการพัฒนาองค์การ เรียกว่า Appreciative Inquiry (AI) ซึ่ง AI จะช่วยเพิ่มบุคคลให้เข้าร่วมในการเปลี่ยนแปลงและ เกิดพฤติกรรมทางบวกในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับศักยภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน

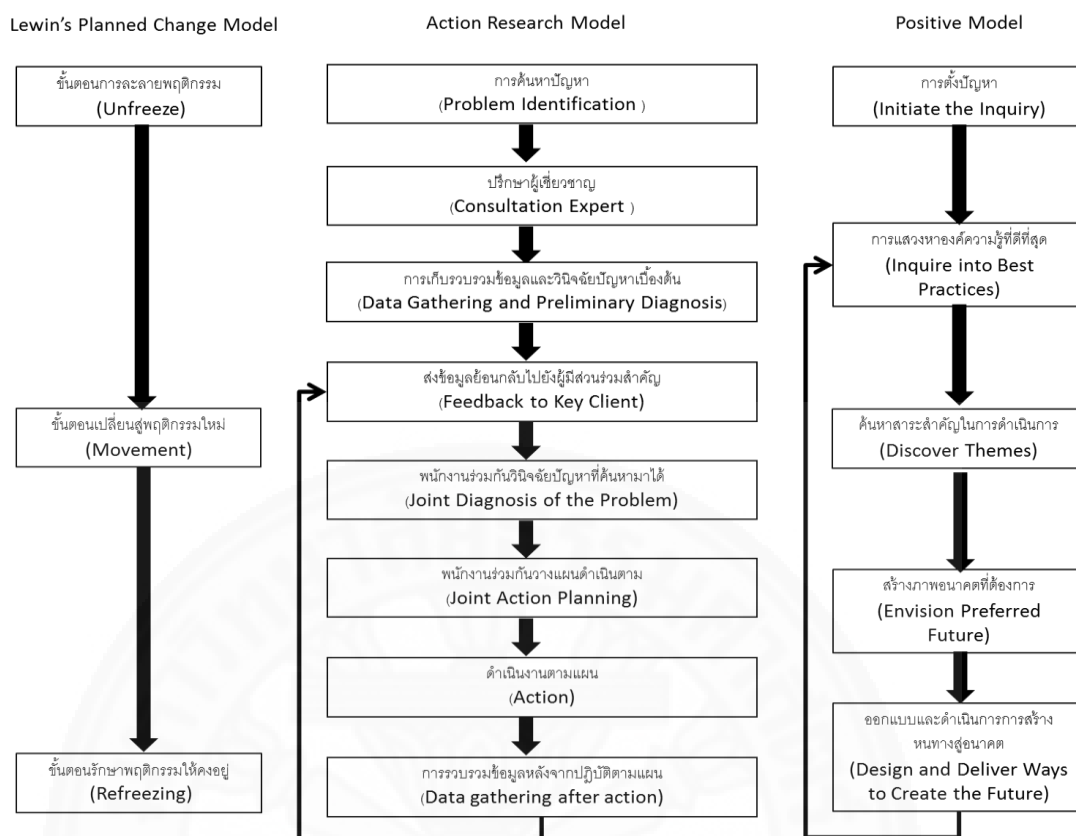
(1) **การตั้งปัญหา** ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนแรกเริ่มของการเปลี่ยนแปลง การเน้นย้ำถึงพนักงานที่ต้องเข้าร่วมเพื่อระบุประเด็นปัญหาขององค์การ เช่นการร่วมมือกันทำงานระหว่างพนักงานหญิงและชาย ให้ประสบความสำเร็จมากกว่าการกีดกันทางเพศ การสร้างความพึงพอใจให้ กับลูกค้า การทำงานเป็นทีม กระบวนการพัฒนาสินค้า เช่นการนำแนวคิดใหม่เข้าสู่ตลาด การมุ่งเน้นประเด็นที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

(2) **การแสวงหาองค์ความรู้ที่ดีที่สุด** รวมทั้งการรวบรวมข้อมูลของสิ่งที่ดีที่สุดขององค์การ เช่น ด้านการพัฒนา นวัตกรรมขององค์การ พนักงานช่วยกันเก็บข้อมูลและสร้างแนวความคิดใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งการสัมภาษณ์จะจัดทำขึ้นโดยบุคคลากรในองค์การ และแต่ละคนจะได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจะใช้เป็นฐานข้อมูลในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆในองค์การ

(3) **ค้นหาสาระสำคัญในการดำเนินการ** สมาชิกควรจะรวบรวมผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด ทั้งระดับภาคใหญ่และระดับเล็ก และระบุประเด็นให้ชัดเจนตามประสบการณ์ของแต่ละคน เช่น ผู้จัดการควรจัดการพนักงานอย่างไรให้มีอิสระในการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ ประเด็นที่ดั่งขึ้นจะต้องแสดงถึงสิ่งที่องค์การเป็นนำไปสู่สิ่งที่องค์การอยากจะเป็น

(4) **อนาคต** พนักงานต้องช่วยกันระบุประเด็น ที่มีความท้าทายต่อสถานะคงที่ และอธิบายสถานการณ์ในอนาคตได้ โดยอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จในอดีต พนักงานต้องสะสมวิสัยทัศน์ในอนาคตและพัฒนาให้เกิดความเป็นไปได้ ซึ่งจะเป็นจุดเชื่อมต่อกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในปัจจุบันให้เป็นที่ไปตามที่องค์การคาดหวังในอนาคต ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่แสดงถึงสิ่งที่ควรจะเป็น

(5) **ออกแบบและจัดส่ง** ส่วนสุดท้ายของกระบวนการ รวมถึงการออกแบบและแผนการที่นำไปสู่การริเริ่มอนาคต มีกิจกรรมและแผนงานที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งกระบวนการภาคปฏิบัติ การประเมินผล การวิจัยเชิงปฏิบัติการ พนักงานจะทำการเปลี่ยนแปลงประเมิน และปรับเปลี่ยนตามความจำเป็น ที่จะทำให้องค์การเดินไปยังทิศทางที่กำหนดไว้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบ โมเดลการเปลี่ยนแปลง ของทั้ง 3 โมเดล โดย Cummings and Worley, 2007, Thomson, Australia.

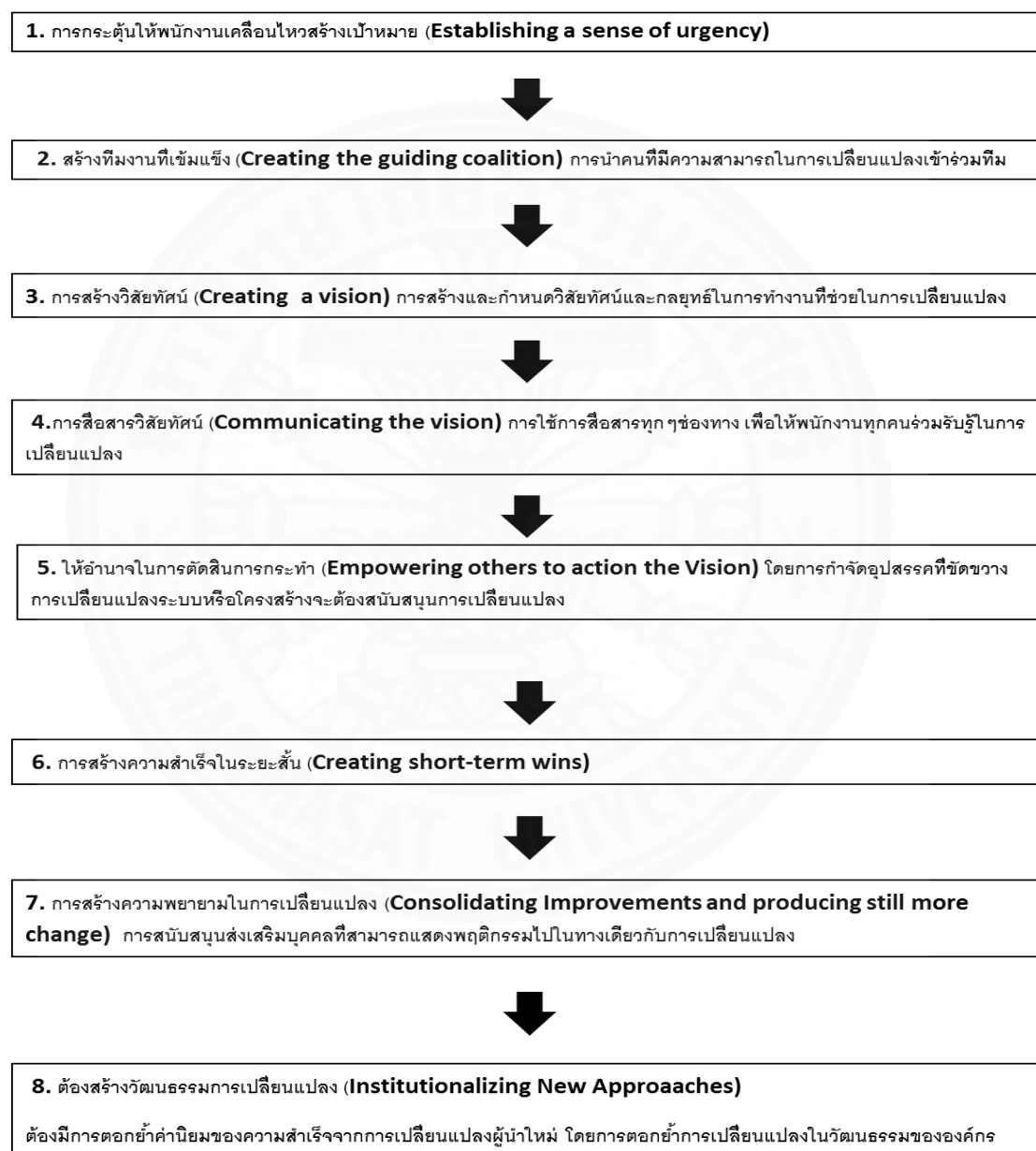
เมื่อเปรียบเทียบโมเดลทั้งสามแบบตามภาพที่ 1.1 ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละโมเดลจะมีความเหมือนกัน กล่าวคือ ทั้งสามโมเดลจะเน้นการระบุปัญหา ก่อนเป็นขั้นตอนแรก ส่วนขั้นตอนสุดท้าย คือ การประเมินผล และ พยายามคงพฤติกรรมใหม่ให้คงอยู่หลังจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลง ต้องเริ่มจากความพร้อมของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง

โพรชาสกา และคณะ (Prochaska et al., cited in Cunningham et al., 2002) ซึ่งได้แบ่งกระบวนการนี้แบ่งเป็น 5 ช่วง

1. ขั้นก่อนการไตร่ตรอง (Precontemplative) พนักงานยังไม่พร้อมยอมรับ ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. ขั้นไตร่ตรอง (Contemplative) พนักงานยอมรับเหตุในการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่ได้ดำเนินการใดๆในการเปลี่ยนแปลง
3. ขั้นเตรียมการ (Preparatory) พนักงานมีการเตรียมวางแผนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

4. ขั้นกระทำ (Action) พนักงานเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้
5. ขั้นดำรงรักษา (Maintenance) พนักงานพยายามรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่หลังจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงจบสิ้นกระบวนการ

นอกจากนี้ยังพบงานของคอตเลอร์ (Kotter, 2007) ซึ่งได้แบ่งได้แบ่งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ของคอตเลอร์

หมายเหตุ จาก Kotter, 2007, Harvard Business Review

คัมมิงส์และวอเลย์ (Cummings and Worley, 2007) ได้สรุปขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพของ ที่มาจากแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลาย ได้ 5 ขั้นตอน(ภาพที่1.3) ดังนี้

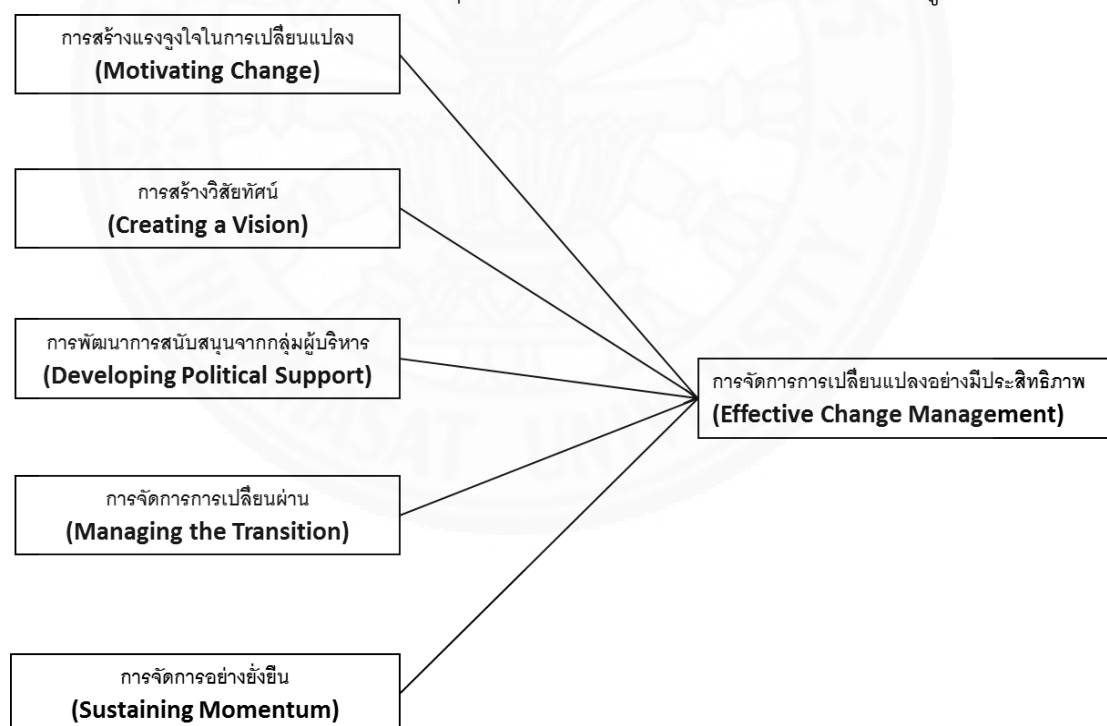
1. การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง (Motivating Change) เป็นขั้นตอนแรกคือ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และรวมทั้งการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระหว่างพนักงานในองค์กร และการสร้างแรงจูงใจถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ จากงานวิจัยที่ผ่านมา พนักงานมักจะสร้างเกราะป้องกันจากการเปลี่ยนแปลง ป้องกันสถานะในปัจจุบันของตนเอง และ จะเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเอง

2. การสร้างวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) การอธิบายถึงเหตุผลและสาเหตุในการเปลี่ยนแปลง และ ทำความเข้าใจถึงอนาคตหลังการเปลี่ยนแปลง

3. การพัฒนาการสนับสนุนจากกลุ่มผู้บริหาร (Developing Political Support) การสนับสนุนจากกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

4. การจัดการการเปลี่ยนผ่าน (Managing the Transition) การสร้างแผนกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงและการวางแผนโครงสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อการจัดการองค์กรในระหว่างการเปลี่ยนแปลง

5. การจัดการอย่างยั่งยืน (Sustaining Momentum) การสร้างกิจกรรม หรือ เครื่องมือที่จะคงสถานะของระบบหรือพฤติกรรมแบบใหม่ หลังการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ตลอดเวลา



ภาพที่ 1.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพของ คัมมิงส์และวอเลย์ โดย Cummings and Worley, 2007, Thomson, Australia.

1.1.2 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง

คอตเลอร์ (Kotter, 1998 cited in Kotter, 2008) ได้กล่าวถึงอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้องค์กรประสบความล้มเหลว มี 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลปราศจากความรู้สึกของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Not Establishing a Great Enough Sense of Urgency) ซึ่งครึ่งหนึ่งของบริษัทที่ทำการเปลี่ยนแปลง ประสบความล้มเหลวในครั้งแรกของแผนการเปลี่ยนแปลง โดยเหตุผลหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารการประเมินความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงต่ำกว่าความเป็นจริง และการมองข้ามความจำเป็นพื้นฐานในการสร้างความต้องการในการเปลี่ยนแปลง

2. ขาดการสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลง(Not Creating a Powerful Enough Guiding Coalition) กลุ่มผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงพอในการเปลี่ยนแปลง

3. ขาดวิสัยทัศน์ (Lacking a Vision) วิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน หรือ มีมากเกินไป ทำให้พนักงานไม่เข้าใจในสิ่งที่องค์กรพยายามจะเปลี่ยนแปลง

4. ขาดวิสัยทัศน์การสื่อสาร(Undercommunicating the Vision by a Factor of Ten) ถึงแม้การสื่อสารในปัจจุบันจะมีหลายช่องทางในการแจ้งข่าวให้กับพนักงาน แต่พนักงานเลือกที่จะเพิกเฉย หรือไม่สนใจต่อสิ่งที่องค์กรพยายามจะสื่อสาร เช่นการลบทิ้งอีเมลล์แจ้งข่าวประจำองค์การทิ้ง ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ในการสื่อสาร คือการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การในรูปแบบใหม่ที่มีชีวิตชีวา น่าสนใจมากขึ้น เปลี่ยนการฝึกอบรมที่มีแบบแผน เป็นการอบรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

5. ขาดการขจัดปัญหาออกจากวิสัยทัศน์ใหม่ (Not Removing Obstacles to the New Vision) เช่นโครงสร้างองค์การที่เป็นปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลง

6. ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ(และขาดการสร้างชัยชนะในช่วงเวลาสั้นๆ (Not Systematically Planning for and Creating Short-Term Wins) การประสบความสำเร็จในช่วงเวลาสั้นๆในแต่ละเป้าหมายย่อย จะช่วยทำให้พนักงานเข้าร่วมโครงการเปลี่ยนแปลงได้ยาวนานกว่า นอกจากนี้ ความสำเร็จย่อยๆจะช่วยลดการต่อต้านจากพนักงานได้มากกว่า

7. ประกาศผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป(Declaring Victory Too Soon) การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง จะต้องใช้ระยะเวลานานหลายปี

8. ไม่ยึดติดกับการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของ บริษัท (Not Anchoring Changes in the Corporation's Culture) พฤติกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง อาจถูกปฏิเสธได้ ถ้ายังยึดติดในวัฒนธรรมอยู่ สิ่งสำคัญคือต้องแสดงให้พนักงานเห็นว่า แนวทาง

พฤติกรรมและทัศนคติใหม่ๆ สามารถช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ และกลุ่มผู้บริหารรุ่นใหม่จะต้องมีพฤติกรรมแบบใหม่

ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงของแต่ละกระบวนการ รวมทั้งอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญกับความพร้อมของพนักงานในการรับรู้ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นกลุ่มธนาคาร ปัจจุบันการใช้บริการทางธุรกรรมทางการเงินมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น พนักงานธนาคารจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ เช่น ในกลุ่มพนักงานสินเชื่อ ความต้องการในสินค้าฟุ่มเฟือย การขึ้นราคาน้ำมัน ค่าครองชีพที่สูงขึ้น การใช้จ่ายของประชากรมีมากขึ้น ทำให้การใช้สินเชื่อส่วนบุคคลมีความนิยมมากขึ้น ดังนั้น ธนาคารและพนักงานสินเชื่อที่เสนอบริการทางด้านสินเชื่อ ต้องมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของลูกค้า และความสามารถในการจ่าย ซึ่งการให้สินเชื่อต้องพิจารณาความเสี่ยงในหนี้สูญหากนโยบายมีการผ่อนปรนมากเกินไป แต่ถ้าเข้มงวดมากเกินไป หนี้สูญอาจเกิดน้อยหรือไม่มีเลย แต่ก็อาจทำให้เสียโอกาสในการได้ลูกค้า และเสียลูกค้าให้กับธนาคารคู่แข่ง

เนื่องจากพนักงานสินเชื่อ มีหน้าที่ในการพิจารณาปล่อยสินเชื่อ ตรวจสอบเครดิต และติดตามหนี้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ พนักงานฝ่ายสินเชื่อจึงต้องมีประสิทธิภาพในการพิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า มีความละเอียดรอบคอบ มีความถูกต้อง มีความซื่อสัตย์ในหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรอบคอบในการทำงาน พนักงานสินเชื่อจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนงานที่วางไว้ ซึ่งถ้าพนักงานฝ่ายสินเชื่อแสดงพฤติกรรมตามบทบาทในหน้างานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับการแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทในหน้าที่การงาน ที่เกิดจากความสมัครใจของพนักงาน พนักงานก็จะสามารถสนับสนุนองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม แต่ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานแสดงพฤติกรรมต่อต้านองค์การ เช่นการขาดงานโดยไม่มีเหตุผลอันควร อาจทำให้งานที่ต้องติดต่อกับลูกค้าขาดหายไป เป็นผลให้ทำให้เสียลูกค้าได้

ดังนั้น พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมต่อต้านองค์การย่อมส่งผลต่อธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และรวดเร็ว และในทุกๆโมเดลของการวางแผนเปลี่ยนแปลง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงถือเป็นขั้นตอนแรกที่จะเริ่มการเปลี่ยนแปลง ให้กับพนักงาน ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงทุนทางจิตวิทยาที่เป็นตัวแปรที่สามารถวัดและพัฒนาได้ เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การที่ดี พฤติกรรมต่อต้านองค์การ กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำความเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการพัฒนาพนักงานเพื่อการเตรียมพร้อมความสู่การเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทูทางจิตวิทยา และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2.2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทูทางจิตวิทยา กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2.3. เพื่อศึกษา ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ที่สัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีทูทางจิตวิทยา เป็นตัวแปรกำกับ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นกรณีศึกษาโดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือพนักงานธนาคาร สำนักงานใหญ่ โดยทำการศึกษาในปัจจัยซึ่งเป็นตัวแปรต่างๆดังต่อไปนี้

1.3.1. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ศึกษาตามแนวคิด Holt และคณะ (Holt et al.,2007) แบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบ

1.3.1.1 ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

1.3.1.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์การ

1.3.1.3 ความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง

1.3.1.4 การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล

1.3.2. พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ตามแนวคิดของสมิท, ออร์แกน และ เนียร์ (Smith, Organ and Near, 1983) ได้แบ่งองค์ประกอบการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี เป็นรูปแบบพฤติกรรม 2 ด้านดังนี้

1.3.2.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่บุคคล

1.3.2.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์การ

1.3.3. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ (Bennett and Robinson,2000)

1.3.4. ทูทางจิตวิทยา ศึกษาตามแนวคิดของลูธานส์ โยเซฟและอโวลิโอ (Luthan, Youssef & Avolio, 2007) ซึ่งประกอบไปด้วย

1.3.4.1 ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

1.3.4.2 ความหวังในการทำงาน

1.3.4.3 การมองโลกในแง่ดี

1.3.4.4 ความยืดหยุ่นทางอารมณ์

1.4 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ทูนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อทูนทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทูนทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับต่ำ)

สมมติฐานที่ 2 ทูนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อทูนทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทูนทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับต่ำ)

1.5 ประโยชน์คาดว่าจะได้รับ

1.5.1. ทำให้ทราบระดับของทูนทางจิตวิทยาด้านบวก ประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความหวังในการทำงาน การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ รวมทั้ง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และระดับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

1.5.2. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีทูนทางจิตวิทยา เป็นตัวแปรกำกับ

1.5.3. เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารขององค์การในการกำหนดนโยบายรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

1.5.4. เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการฝึกอบรมให้กับพนักงานในการพัฒนาระดับทูนทางจิตวิทยาด้านบวกให้กับพนักงาน

1.6 คำนิยามคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1. พนักงาน

พนักงาน คือ บุคคลที่ได้รับการจ้างงานเป็นลูกจ้างของธนาคารพาณิชย์ โดยเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดสำนักงานใหญ่

1.6.2. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

หมายถึงความสามารถและกระบวนการทางปัญญาที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อและความตั้งใจ ในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเป็นการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้งรายบุคคลและองค์การเพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง แบ่งได้เป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.6.2.1 ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) คือ พนักงานรับรู้และมีพฤติกรรมที่แสดงออกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การ

1.6.2.2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support) คือ การที่พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างาน

1.6.2.3. ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) คือ พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถและทักษะที่จะสามารถก้าวผ่านความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงได้

1.6.2.4. การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial) พนักงานเชื่อว่าตนเองได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

1.6.3. พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ หมายถึง พฤติกรรมพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ ในการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยที่พฤติกรรมดังกล่าวอยู่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้

1.6.4. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการต่อต้านองค์การ ว่าเป็นพฤติกรรมพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ ในการต่อต้านกิจกรรม ที่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การ

1.6.5. ทฤษฎีจิตวิทยา

ทฤษฎีจิตวิทยา ซึ่งประกอบไปด้วย

1.6.5.1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) หมายถึง การมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้สำเร็จ

1.6.5.2. ความหวัง (Hope) หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้มุ่งไปยังเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถหาแนวทางการแก้ปัญหาได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

1.6.5.3. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) หมายถึง การให้เหตุผลกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ในแง่ บวกทั้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

1.6.5.4. ความยืดหยุ่นในอารมณ์ (Resilience) หมายถึง ความสามารถที่จะปรับอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะปรกติแม้อยู่ในสภาวะที่ยากลำบาก และสามารถคิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และ ทฤษฎีจิตวิทยาด้านบวก ผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทฤษฎีจิตวิทยาด้านบวก
- 2.5. สมมติฐานการวิจัย
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การศึกษาแนวคิดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปรากฏครั้งแรกในงานวิจัยจิตวิทยาทางสุขภาพและงานวิจัยด้านการแพทย์ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่เน้นในเรื่องพฤติกรรมเสี่ยงในการทำลายสุขภาพ เช่นการสูบบุหรี่ การติดสารเสพติด และเริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมไปเพื่อรักษาสุขภาพ เช่น การออกกำลังกาย การควบคุมน้ำหนัก และการทานอาหารเพื่อสุขภาพ ความพร้อมในบริบทนี้จึงเกี่ยวข้องกับขอบเขตที่แต่ละคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นและไม่ว่าจะมีความสามารถระดับไหน

จากรากฐานงานวิจัยทางจิตวิทยาทางสุขภาพ ได้ขยายขอบเขตไปทางด้านการตั้งเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในระยะต่อมาความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้กล่าวถึงไปในด้านของความเชื่อของพนักงานที่มีต่อผลประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงหรือในกระบวนการทำงานส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จ

2.1.1 ความหมายของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

อาร์เมนาคิส ฮาร์ริส และฟิลด์ (1993) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นสิ่งที่แสดงถึงความสามารถทางสติปัญญาในการแสดงออกถึงพฤติกรรมต่อต้านและพฤติกรรมสนับสนุนความพยายามในการเปลี่ยนแปลง โดยอาร์เมนาคิสและคณะ เรียกว่า การรับรู้ความพร้อมในการ

เปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับ โมเดลของ เลวิน (Lewin, 1951) ในขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (unfreezing) ที่อธิบายถึงความเชื่อและทัศนคติของพนักงานในองค์กรที่เป็นประโยชน์ ต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการรับรู้ของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรว่ามีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหรือไม่

ไวเนอร์ (Weiner, 2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการที่สมาชิกในองค์กรได้ร่วมกันเสนอวิธีแก้ปัญหาในการปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลง และมีความเชื่อร่วมกันที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แมคเนป และ เซปิก (1995) ได้สรุปความหมายว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่จะย้ายจากสถานะเดิมไปยังสถานะใหม่ โดยการพัฒนาและการปรับใช้ยังคงต้องดำเนินการต่อไปที่สถานะเดิมยังคงอยู่กับพนักงาน ซึ่งพบว่าบ่อยครั้งที่ผลของการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเครียดและความไม่พึงพอใจขึ้นในหมู่พนักงาน โดยพบว่าเมื่อความกังวลมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานจะต่ำลง พนักงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะถ้ามีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยฉับพลัน และเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ในช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ถ้าปราศจากการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคลของพนักงาน ถ้าขาดการเตรียมตัวแล้ว ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจะไม่เกิดขึ้น และจะไม่สามารถเผชิญหน้ากับปัญหา และรวมถึงการละเลยการปรับใช้แผนงาน จนเกิดความรู้สึกกังวลในกลุ่มพนักงาน และเกิดพฤติกรรมต่อต้านในเวลาต่อมา ในทางกลับกัน ถ้ามีการเตรียมความพร้อม จนพนักงานมีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นการแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ริเริ่มขึ้นแล้ว

แบคเกอร์ (1995) ได้กล่าวถึงไว้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นความเชื่อของพนักงานและความตั้งใจในการให้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทั้งรายบุคคลและองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งแบคเกอร์ระบุไว้ว่า ความพร้อมเป็นสถานะทางจิตใจ และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพฤติกรรมทั้งในด้านการต่อต้านและสนับสนุน ความพร้อมเป็นสิ่งที่ไม่สามารถระบุองค์ประกอบได้แน่นอน ทั้งในส่วนบุคคลและระบบ และอาจมีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่ได้ตลอดทั้งภายในและภายนอก หรือคุณลักษณะของผู้สนับสนุนและผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงอาจเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยเฉพาะสถานการณ์ที่มีระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่ต่ำ ในงานวิจัยทางพฤติกรรมชี้ว่า เมื่อความพร้อมมีระดับต่ำลง มีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จจะลดลงซึ่งส่งผลให้แรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงต่ำลง จนเกิดการต่อต้านของพนักงาน

โฮลท์ (2009) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การจะเป็นไปตามกระบวนการตามขั้นตอนจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นตอนแรกคือ ความพร้อม ซึ่งหมายถึงช่วงเวลาที่พนักงานในองค์การที่มีความพร้อมในการยอมรับข้อเสนอทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขั้นตอนที่สองคือการนำมาใช้ เมื่อพนักงานในองค์การยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยปราศจากอคติ ขั้นตอนสุดท้าย คือ เมื่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายและสามารถคงอยู่ได้อย่างถาวร

กฤตกร กัลยารักษ์ (2553) ได้ให้ความหมาย 2 ประเภท คือ

1. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล เป็นความเชื่อของพนักงานที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและเห็นคุณค่าต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

2. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ หมายถึง ความสามารถขององค์การทั้งในเชิงสังคม เทคโนโลยี หรือความคิดเชิงระบบในความพยายามนำเอาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาในองค์การและเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบต่างๆ

เทรฮันท์ และ เบิร์ค (1996) ระบุถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ระดับ

1. ความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิรูป (Transformation) คือการจัดเตรียมองค์การ การวางกลยุทธ์องค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ สร้างวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. ความพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงแลกเปลี่ยน (Transaction) เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือออกแบบระบบงาน เพื่อรับรองหรือสนับสนุนต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพร มั่นเหมือนป้อม(2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นกระบวนการทางปัญญาที่ประกอบด้วยความเชื่อหรือเจตคติทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้บุคคลพร้อมจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การให้บรรลุผล พร้อมกับส่งผลในเชิงบวกต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นประสบความสำเร็จ

จากความหมายของนักวิชาการต่างๆที่กล่าวไว้ข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่ามีควมคล้ายคลึงในการให้ความหมายของ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถและกระบวนการทางปัญญาที่ทำให้พนักงานเกิดความเชื่อและความตั้งใจร่วมกัน และส่งผลให้พนักงานมีการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์การในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

อาร์เมนาคิส และคณะ (1993) อธิบายถึงปัจจัยที่ทำให้การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กรได้ โดยมี 2 ปัจจัยดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน สถานะปัจจุบันกับความคาดหวังในอนาคต พนักงานที่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งความแตกต่าง

2. การสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานว่าพนักงานเป็นบุคคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถที่สำคัญเพียงพอที่จะก้าวข้ามผ่านอุปสรรค ปัญหา และความขัดแย้งในการเปลี่ยนแปลงได้โดย การอบรม และ พัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมกับตามความต้องการของบทบาทหน้าที่ใหม่ จะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นและสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น นอกจากนี้ กลยุทธ์ทางการสื่อสารจะช่วยขจัดความกลัวของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง ลดผลกระทบจากการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรืองานที่เกี่ยวข้อง และการให้ความรู้กับพนักงานด้านประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการให้คำปรึกษา การพัฒนาเครื่องมือ และการเสริมสร้างการอบรมให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในการทำงานในบทบาทหน้าที่ใหม่

ต่อมา อาร์เมนาคิส และคณะ (2002) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่สร้างให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

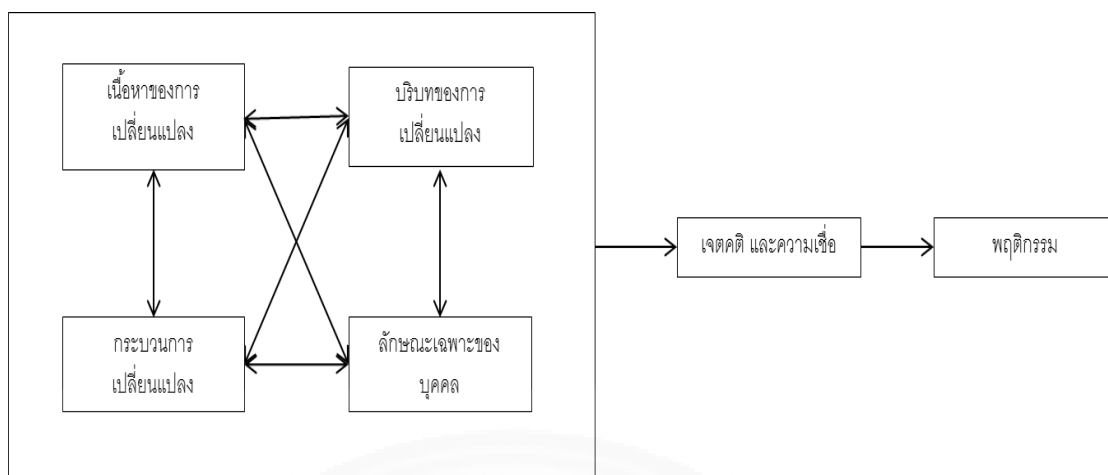
1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน (self-efficacy) หมายถึง ความมั่นใจของปัจเจกบุคคลรวมถึงความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

2. การสนับสนุนของผู้บริหาร (principal support) หมายถึง ผู้นำหลักขององค์กรให้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ความไม่สอดคล้อง (discrepancy) หมายถึง ช่องว่างระหว่างสภาพสถานะปัจจุบันขององค์กรกับสภาพขององค์กรในอุดมคติที่ไม่สอดคล้อง

4. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) หมายถึง การตอบสนองที่ถูกต้องเพื่อแก้ไขช่องว่างหรือลดช่องว่างของความแตกต่างขององค์กร

5. ความพอใจในผลลัพธ์ส่วนบุคคล (personal valence) หมายถึง การทำให้ผลประโยชน์ที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของบุคคลชัดเจน



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของโฮลท์, อาร์เมนาคิส, ฟิลด์ และ ฮาร์ริส (2007) โดย โฮลท์, อาร์เมนาคิส, ฟิลด์ และ ฮาร์ริส, 2007, Journal of Applied Behavioral Science

จากแผนภาพที่ 2.1 โฮลท์ และ คณะ (2007) ได้อธิบายถึงโครงสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ด้านดังนี้

1. เนื้อหาของการเปลี่ยนแปลง (Content) หมายถึง สิ่งที่จะต้องการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งกระบวนการต่างๆ เครื่องมือ การใช้เทคโนโลยี
2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) หลังจากเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการมีอย่างส่วนรวม โดยให้พนักงานมีส่วนในการเปลี่ยนแปลง
3. บริบทของการเปลี่ยนแปลง (Context) เงื่อนไข และ สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือ สถานการณ์ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
4. ลักษณะเฉพาะของบุคคล (Individual attribute) ความแตกต่างตามลักษณะระดับบุคคลในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างความรู้สึที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นการสร้างความรู้สึของความไม่พอใจในสถานะที่เป็นอยู่ ซึ่งในงานด้านการแพทย์ การสร้างสถานะความไม่พอใจจะเกิดขึ้นได้ยากกับบุคคลที่ต้องลดน้ำหนัก หยุดสูบบุหรี่ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยปรกติแล้วบุคคลและองค์กรจะต้องประสบกับสถานการณ์ที่ยากลำบากก่อนที่จะเข้าสู่โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนในการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Cummings & Worley, 2008) ดังนี้

1. ความอ่อนไหวขององค์กรจากการกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Sensitize organization to pressures for change) ความกดดันทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก องค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหากับความเปลี่ยนแปลงและความกดดันของสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

ทั้งการแข่งขันของตลาดต่างประเทศ แรงกดดันจากการเปลี่ยนผู้นำ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ต่ำลง ราคาสินค้าที่สูงขึ้น และจำนวนการขาด ลา และลาออกของพนักงานเพิ่มมากขึ้น องค์กรต้องสามารถรับรู้และจัดการปัญหาดังกล่าวได้ก่อนที่จะเกิดปัญหา เช่น ในกลุ่มผู้จัดการจะต้องมีการรับรู้ถึงปัญหา และมีการวางแผนรับมือ หรือในบริษัทขนาดใหญ่ กลุ่มผู้บริหารต้องมีการรับรู้ปัญหาที่รวดเร็วและวางแผนขึ้นเพื่อรับมือ ก่อนที่จะปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นจริงกับองค์กร

องค์กรสามารถสร้างการรับรู้ปัจจัยดังกล่าวได้นั้นต้อง ผ่านการสนับสนุนจากกลุ่มผู้บริหารในองค์กรในการแลกเปลี่ยนทัศนคติกัน หรือผ่านการรับรู้จากมุมมองอื่นภายนอกองค์กร เช่นการเยี่ยมชมองค์กร เพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ๆ หรือการใช้มาตรฐานในการทำงานของภายนอกองค์กร เช่นกระบวนการทำงานของคู่แข่ง หรือการเปรียบเทียบข้อมูลกับคู่แข่ง เป็นต้น

2. การระบุถึงสถานะของปัจจุบัน กับอนาคตที่ควรจะเป็น (Reveal discrepancies between current and desired states) คือการประเมินสถานะในปัจจุบัน กับความคาดหวังในอนาคต เพื่อจะได้ระบุถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง เป้าหมายหลักในการวิเคราะห์สถานการณ์ คือ การสร้างข้อมูลย้อนกลับให้กับพนักงาน โดยระบุถึงสถานการณ์ในปัจจุบัน และนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย เพื่อตัดสินใจถึงความน่าจะเป็นในสถานการณ์ในอนาคต การสร้างข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะช่วยสร้างความแรงกระตุ้นให้กับพนักงานในการร่วมการพัฒนาองค์กรได้

3. ความคาดหวังในเชิงบวกที่น่าเชื่อถือในการเปลี่ยนแปลง (Convey credible positive expectations for change) ความคาดหวังมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้พนักงานยินดีที่จะร่วมมือ และเกิดความคาดหวังในความสำเร็จ จากนั้นพนักงานก็จะเกิดการพัฒนาความผูกพันต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่วางแผนไว้ กุญแจสำคัญของความสำเร็จด้านบวก คือการติดต่อสื่อสารให้ชัดเจน ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กับพนักงานและทำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

ซาโวไลเนน (2008) กล่าวถึง องค์ประกอบ 6 ประการของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพบว่าข้อมูลพื้นฐานที่มีความเกี่ยวข้องในการสร้างแรงจูงใจในพนักงาน การยอมรับการเปลี่ยนแปลง และ ความมั่นคง องค์กรประกอบที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้

1. แผนการและตารางการทำงาน
2. บทบาทและความรับผิดชอบ
3. การสื่อสาร
4. ทรัพยากรบุคคล
5. ความผูกพัน
6. ความเป็นผู้นำ

โดยองค์ประกอบทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและการมีส่วนร่วมในข้อมูลและการสื่อสารซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งก้าวข้ามผ่านการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้บุคคลสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และปฏิบัติงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้

ในงานวิจัยของ โฮลท์ และคณะ (2002) มีโดยมีการแบ่ง องค์ประกอบเป็น 4 ด้าน คือ

1. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (appropriateness) คือ พนักงานรับรู้และมีพฤติกรรมที่แสดงออกว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเหมาะสมต่อองค์การ
2. การสนับสนุนของฝ่ายบริหารในองค์การ (management support) คือ การที่พนักงานรับรู้ถึงการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจากหัวหน้างาน
3. ความสามารถของบุคคลในการเปลี่ยนแปลง (change efficacy) คือ พนักงานรู้ว่าตนเองมีความสามารถและทักษะที่จะสามารถก้าวผ่านความยากลำบากในการเปลี่ยนแปลงได้
4. การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (personally beneficial) พนักงานเชื่อว่าตนเองได้ผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้

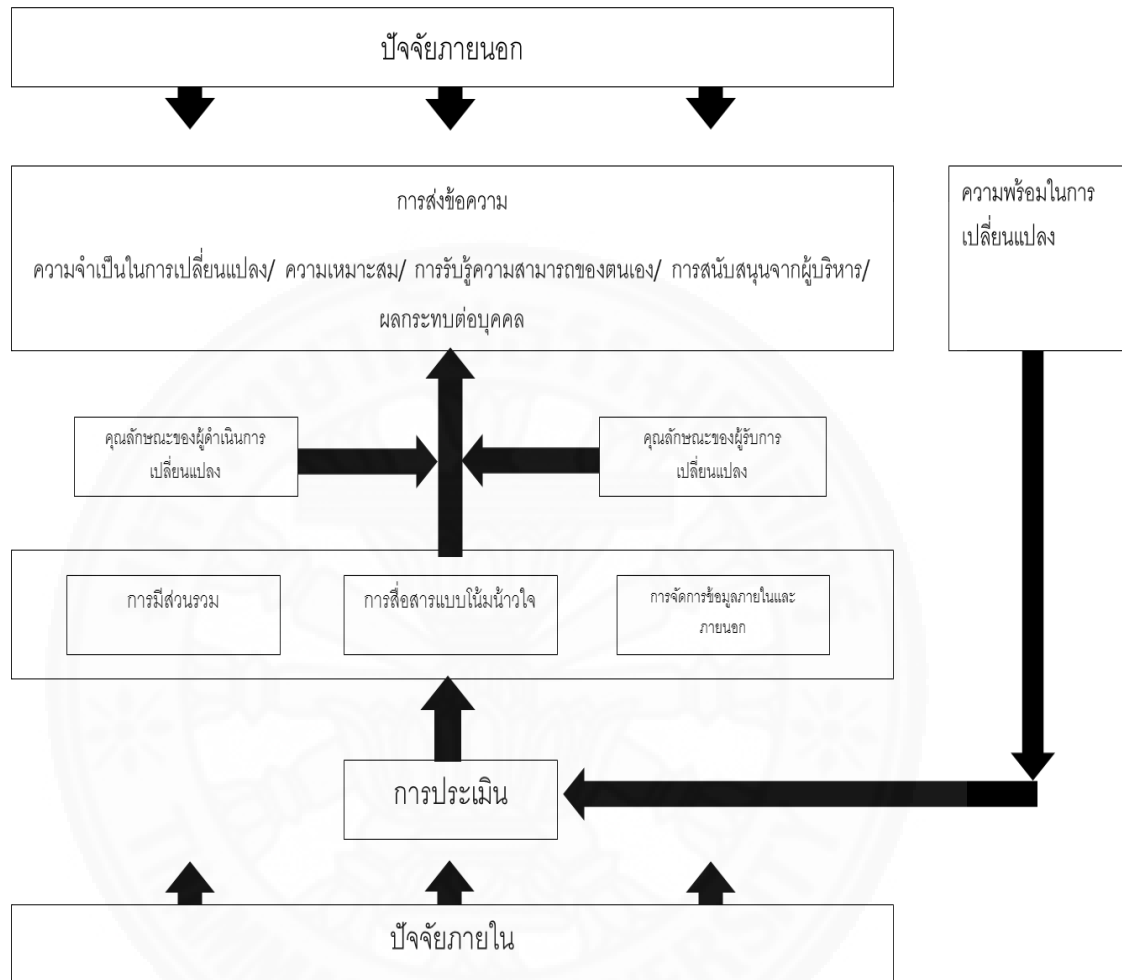
ในปัจจุบันมุมมองของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำเสนอในหลายๆ โครงสร้างและหลากหลายมิติ (Kali McKay, J. R. C. K. and Katharina Naswall., 2013) จากการศึกษาแนวคิดที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยได้ใช้ แนวคิดของ Holt และคณะ ในงานวิจัย เนื่องจากมีความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาในความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยครั้งนี้

2.1.2.1 การวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

เมอเรอ (2001) ได้เสนอเครื่องมือในการวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งมีทั้งหมด 6 ประเด็น ดังนี้

1. การตรวจสอบที่มาของความเปลี่ยนแปลง พิจารณาว่าแต่ละการเปลี่ยนแปลงมีสาเหตุมาจากอะไร
2. การชี้แนะ คือ การที่องค์การสร้างความเข้าใจต่อสมาชิกขององค์การและทำให้พนักงานในองค์การยอมรับต่อการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
3. การสร้างความร่วมมือและความเชื่อใจในกลุ่มพนักงาน องค์การต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่างๆที่จะส่งผ่านและเผยแพร่ในองค์การ พร้อมกับการสร้างบรรยากาศความเชื่อใจในองค์การ
4. การสร้างวัฒนธรรมมององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่ส่งเสริมพฤติกรรมการกล้าเผชิญหน้าต่อความเสี่ยง

5. การสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง
6. การใช้รางวัล และวิธีการต่างๆ เพื่อจูงใจในการให้เกิดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.2 โมเดลความพร้อมของอาร์เมนาคิส และ แฮร์ริส

หมายเหตุ จาก Armenakis and Harris, 2002, Journal of Organizational Change Management

จากโมเดลตามแผนภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นองค์ประกอบหลักของความพร้อม ซึ่งองค์ประกอบ ดังกล่าวถูกออกแบบมาให้อยู่ในโปรแกรมการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยโมเดลมีจุดมุ่งหมายที่จะสื่อว่าการสร้างความพร้อมควรจะเป็นกระบวนการที่มีการวางแผนที่ดีและเตรียมการในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนผู้รับ ที่เรียกว่า กระบวนการเปลี่ยนข้อความ (The Change message) ถูกจัดให้เป็นสื่อกลางในการสร้างความพร้อม โดยผ่านทางกลยุทธ์ ไปยังผู้ที่มีความเปลี่ยนแปลง โดยองค์ประกอบสำคัญคือปัจจัย 5 ด้านของกระบวนการเปลี่ยนข้อความ ดังนี้

1. ระบุถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลง (Discrepancy)
2. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง (Appropriateness)
3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Efficacy)
4. การสนับสนุนจากบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Principal Support)
5. การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล (Personal Valence)

อาร์เมนาคิส และ คณะ (1999) ได้ปรับปรุงโมเดล ที่เรียกว่า โมเดลสถาบัน (Institutional model) ที่ เป็นโมเดลที่มีองค์ประกอบสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ผู้รับการเปลี่ยนแปลง และข้อความ เช่นเดียวกับโมเดลความพร้อม แต่ความแตกต่างระหว่าง 2 โมเดล อยู่ตรงที่โมเดลตัวแบบสถาบันเป็นโมเดลสำหรับการปรับใช้แผนและแนะนำแนวทางการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ โมเดลความพร้อม เป็นการสร้างกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมความพร้อมให้กับผู้ตามการเปลี่ยนแปลง

2.1.2.2 ปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ

สุรตนา (2004) ได้สรุปปัจจัยในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) พนักงานต้องมีความรู้เกี่ยวกับสถานะขององค์การ มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ รู้จักลูกค้า และความต้องการของลูกค้า และมีความรู้ในสถานะทางการตลาดขององค์การ
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) บุคคลที่จะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และต้องมีความสามารถในการสื่อสารในองค์การ เพื่อสร้างสภาวะความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ โดยเฉพาะในกลุ่มคนที่ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโดยตรง
3. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) วัฒนธรรมที่เน้นการให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติงาน (Empowerment) จะมีความพร้อมในการรับมือต่อความเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าเสี่ยงและพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
4. แนวปฏิบัติในการบริหารจัดการ (Management Practices) ความพร้อมในการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการบริหารจัดการให้พนักงานในองค์การมีพฤติกรรมในการกล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจ และมีความจริงใจ

5. การสื่อสารภายในองค์กร (Communication) คือ การสร้างช่องทางการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างพนักงานในองค์กร และเปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์ใหม่ นอกจากนี้ การสื่อสารยังจัดเป็นเครื่องมือในการประเมินความพร้อมขององค์กร

6. ทักษะและความเหมาะสมของงาน (Skill and Job Matching) ผู้นำองค์กรต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสม ในเรื่องการประสานประโยชน์ของพนักงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกัน

7. การให้รางวัลและการชื่นชม (Rewarding and Recognition) คือการโน้มน้าวใจพนักงานในองค์กร ให้เชื่อว่าพนักงานจะได้รับผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ และให้รางวัลแก่บุคคลที่แสดงไปในทางการสนับสนุนองค์กร

8. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) โครงสร้างองค์กรต้องเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง ต้องสนับสนุนการช่วยเหลือพนักงานในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการตรวจสอบกลยุทธ์ นโยบาย เครื่องมือ และเทคโนโลยีต่างๆให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างพฤติกรรมกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงโดยตรง ยังมีจำนวนจำกัด ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและช่วยให้การปรับใช้ได้ผลประสิทธิภาพมากขึ้นจากการศึกษา งานวิจัย ยังพบความเชื่อมโยงระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เพราะ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น จะต้องอาศัยบุคคลากรในองค์กร ในการผลักดัน และแสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรวางแผนไว้ ถ้าบุคคลากรแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ การเปลี่ยนแปลงย่อมพบกับความล้มเหลว ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร จะมีทั้งหมด 3 แบบ คือ พฤติกรรมบทบาทในหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากพฤติกรรมบทบาทในหน้าที่แล้ว พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ถือเป็นสิ่งอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จหรือล้มเหลวได้

ตามกรอบการศึกษาของ อาร์เมคิส แฮร์ริส และ มอสโซวเดออร์ (Armenakis, Harris และ Mossholder, 1993, cited in Lawrence B. et al, 2002) ได้ระบุถึงปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาโปรแกรมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยอิทธิพลของความเชื่อ ทศนคติ ความตั้งใจและ พฤติกรรมที่จะส่งผลทำให้การปรับใช้แผนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จด้วยดี ดังนั้นพฤติกรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ยังพบไม่มากส่วนใหญ่จะศึกษาในรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร กับ ความผูกพัน บรรยากาศองค์กร และสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คาลิ (2013) ได้ศึกษางานวิจัยหัวข้อ ผลกระทบจากความผูกพันทางจิตใจ การสื่อสาร และการมีส่วนร่วม ในการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง: บทบาทความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จากการเก็บข้อมูลพนักงานจำนวน 102 คน ที่อยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงในประเทศนิวซีแลนด์และออสเตรเลีย กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยต้นเหตุ ความพร้อม และการต่อต้าน ในการเปลี่ยนแปลง พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรสื่อระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยต้นเหตุ และความตั้งใจต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

สินนาพัน (2013) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ความเป็นผู้นำ ความผูกพันในงานการเปลี่ยนแปลง และ บทบาทการเป็นสื่อกลางของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในบริบทของประเทศในแถบเอเชีย พบว่าความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

อันจันี และ ธานะพัน (P.K. Anjani and D.Dhanapal, 2012) ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของความผูกพันของพนักงานในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กรในกลุ่มธนาคารเขต Slaem จากการศึกษาพนักงานจำนวน 350 คน ในส่วนงานบริการทั้งส่วนตัวและสาธารณะ จากแบบสอบถาม พบว่าในกลุ่มธนาคารต้องควบคุมโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความผูกพันระหว่างพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มธนาคารรัฐบาลเพื่อให้เกิดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ลอเรนส์ และ คณะ (Lawrence et al., 2002) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทของสภาพแวดล้อมที่วุ่นวาย ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ของพนักงานชายในการประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงแผนการชาย ซึ่งพบว่าวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร และนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญในความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เปโดร (Pedro Nevas, 2009) ศึกษาเรื่องความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร: การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในระดับบุคคล และความตั้งใจในการลาออก โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งที่พึ่งปรับใช้ระบบการประเมินผลแบบใหม่ จำนวน 145 คน ซึ่งพบว่า ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความรูสึกที่จะเปลี่ยนแปลง ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล โดยมีความรูสึกที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรสื่อ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจในการลาออก โดยมีความรูสึกที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรสื่อ

แอ็บบี และคณะ (Eby et al., 2000) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร: ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาของพนักงานในการดำเนินการของทีมชาย ได้พบว่า การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($r=.20$) การรับรู้การสนับสนุนในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($r=.31$) ความเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($r=.24$) การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($r=.28$) กระบวนการและนโยบายที่ยืดหยุ่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($r=.22$)

แมตสัน, มิลเลอร์ และจอห์น (Madsen, Miller and John, 2005) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร: ความผูกพันในองค์กรและความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานมีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งพบว่าความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($r=.45$, $p=.001$) องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (บุคคล ($r=.39$, $p=.001$) การมีส่วนร่วม ($r=.51$, $p=.001$) และความภักดี ($r=.28$, $p=.001$)) การรับรู้ความสัมพันธ์ที่ดีหรือทางบวกในสังคมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($r=.18$, $p=.001$)

ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกอาจจะสามารถพัฒนาและจัดการให้เกิดผลการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ในงานวิจัยด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

กฤตกร กัลยารัตน์ (2553) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ทั้งในกลุ่มสาขาที่มีผลประกอบการสูงและต่ำ มีการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงาน โดยมีนวัตกรรม และความพร้อมในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลาง

นลิน เตชะสกุลสิน (2554) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์กร ความไว้วางใจในผู้บริหาร กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่าความผูกพันกับองค์กรโดยรวมมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากนี้ความไว้วางใจในผู้บริหารสามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความผูกพันกับองค์กรโดยรวมไม่สามารถทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐพร มั่นเหมือนป้อม(2555) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการทำงาน ความผูกพันกับองค์กร กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเก็บข้อมูลกับพนักงานเอกชนในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง จำนวน 105 คน พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง($r=.62, p<.001$) ความผูกพันกับองค์กรมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง($r=.52, p<.001$) นอกจากนี้ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการทำงานและความผูกพันกับองค์กรสามารถร่วมกันทำนายความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ณัฐฐิติดา สิทธิเวทยานนท์ (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร การพัฒนาความงอกงามแห่งตน กับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พบว่า การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($r=.38, p<.01$) การพัฒนาความงอกงามแห่งตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ($r=.60, p<.01$) การรับรู้การสนับสนุนองค์กร และการพัฒนาความงอกงามแห่งตนร่วมกันทำนายความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

ผลจากความพร้อมเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงพบว่า ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรสำคัญจำนวนมากที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำ และในส่วนของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรถือเป็นปัจจัยอันดับแรก ที่จะวัดผลว่าองค์กรมีความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน

จากโมเดลของเลวินในขั้นตอนการละลายพฤติกรรม โมเดล Action Research ในขั้นตอนการค้นหาปัญหา และโมเดล Positive ในขั้นตอนการตั้งปัญหา รวมทั้ง โมเดลความพร้อมของอาร์เมนาคิส และแฮร์ริส จะเห็นได้ว่าได้ระบุถึงความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนเริ่มแรก ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนระบบปฏิบัติงาน เปลี่ยนระบบเทคโนโลยี หรือการเปลี่ยนแปลงขนาดย่อย เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนหัวหน้างาน การย้ายแผนก ย่อมกระทบต่อพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญในองค์กร ซึ่งถ้าพนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงต่ำ จะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จน้อยลง จนทำให้มีผลกระทบตามมา เช่น การลาออกสูง ผลการปฏิบัติงานและยอดขายต่ำลง จนกระทั่งส่งผลต่อองค์กรในภาพใหญ่ คือ ความล้มเหลวในการปรับองค์กรให้ทันกับสถานการณ์การแข่งขัน

พนักงานในองค์กรถือเป็นฟันเฟืองสำคัญที่ทำให้ความก้าวหน้าขององค์กรขับเคลื่อนไปได้ ถ้าพนักงานไม่มีความพร้อมหรือปรับตัวไม่ทัน แม้องค์กรจะมีกลยุทธ์ เครื่องมือ และ

นโยบายที่พร้อมแค่นั้น ก็ไม่สามารถทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พนักงานจึงจำเป็นต้องรับรู้ถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยแรกในการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างแนวคิด การยอมรับและการจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง และยอมรับกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และสร้างความคาดหวังในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการคาดหวังจะเป็นตัวสร้างการรับรู้ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน โดยตามปรกติบุคคลมักจะกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่เกิดขึ้นได้ทุกองค์การ การเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของพนักงานจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์การที่ดี

แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ เริ่มแรกเกิดมาจากแนวคิดของเชสเตอร์บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ในเรื่อง ระบบความร่วมมือ (Willing to corporate) (Barnard, 1938, cited in Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000) โดยให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเต็มใจ ปรากฏจากเงื่อนไขและข้อพึงผู้มีอำนาจตามสายงาน

แดเนียล คาทซ์ (Daniel Katz, cited in Podsakoff et al., 2000) ได้สรุปถึงแนวคิดเรื่องการแบ่งแยกบทบาทตามหน้าที่การงานและพฤติกรรมริเริ่มและสร้างสรรค์ด้วยตนเอง (Innovative and spontaneous behaviors) ในช่วงระยะหลัง แนวคิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ได้ขยายของเขตไปยังส่วน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาด โรงพยาบาลและการบริหารสุขภาพ จิตวิทยาสังคม กฎหมายอุตสาหกรรมและแรงงาน การจัดการกลยุทธ์ การจัดการระดับต่างชาติ จิตวิทยาทางการทหาร เศรษฐกิจ ศักยภาพผู้นำ เป็นต้น

บอร์แมนและมอโตวิดโล (Borman and Motowidlo, cited in Podsakoff et al., 2000) ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (contextual performance) ซึ่งมีความหมายซึ่งใกล้เคียงกับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยหมายถึง ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท ซึ่งมีความหมายรวมถึง การเป็นอาสาสมัครในกิจกรรมต่างๆ การช่วยเหลือผู้อื่น ส่งเสริมการใช้กฎระเบียบในที่ทำงาน โดยไม่คำนึงถึงความสบายส่วนตัว

บริฟ และ มอโตวิดโล (Brief and Motowidlo, 1986 cited in Podsakoff, 2000) พฤติกรรมสนับสนุนสังคม (Prosocial Organizational Behavior) ของ ได้ใช้แนวคิด

พฤติกรรมสนับสนุนสังคม (POB) ในการตั้งจุดประสงค์ขององค์การที่ต้องการพัฒนาสวัสดิการให้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ตรงกับความต้องการขององค์การมากที่สุด โดยพฤติกรรมดังกล่าวไม่ได้มีผลโดยตรงกับองค์การ หรือเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง รวมถึงพฤติกรรมความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในเรื่องส่วนตัว เช่น การเสนอความช่วยเหลือในการดูแลเด็ก หรือการให้ส่วนลด เพื่อประหยัดเงิน ในขณะที่ชื่อของ แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมเหล่านี้อาจเป็นหนึ่งในการสนับสนุนจุดประสงค์ขององค์การ หรือในคำบรรยายลักษณะงาน เช่น พนักงานธุรการฝ่ายขายจัดการส่งของไปให้ลูกค้าได้ทันเวลา เป็นต้น

นอกจากนี้ แวนดาเยน, คัมมิงส์ และแมคคีน-ปาร์ค (Van Dyne, Cummings and McLean-Parks, 1995) ได้กล่าวถึง แนวคิดพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท (Extra Role Behavior) จาก ที่ได้สร้างพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ในกรอบของพฤติกรรมนอกเหนือจากหน้าที่ (Extra-role behavior) และให้ความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ที่ใกล้เคียงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่พยายามให้องค์การได้รับผลประโยชน์ นอกเหนือจากการคาดหวังตามบทบาทหน้าที่ที่ทำงาน

บริฟ และ จอร์จ (Brief and George, 1992 cited in Podsakoff, 2000) ได้พัฒนาทฤษฎีที่เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ปฏิบัติด้วยความสมัครใจ (Organizational spontaneity) ซึ่งในช่วงเวลานั้นจะใช้งานของ คาทซ์ (Katz, 1964) เรื่อง การคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเป็นธรรมชาติ (innovative and Spontaneous) ในการอภิปรายเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการบริหารมากขึ้น ซึ่งในทางปฏิบัติ นอกจากจะใช้ในการจัดประเภทของคาทซ์แล้ว ยังรวมถึงพฤติกรรมที่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การปกป้ององค์การ การเป็นอาสาสมัคร และการสร้างสรรค์ ความคิด การพัฒนาตนเอง และการสร้างมุมมองที่ดีขององค์การให้กับบุคคลภายนอก

คาทซ์ (Katz, 1964) ได้ระบุประเภทของพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานขององค์การ

1. บุคคลต้องได้รับการชักจูงให้เข้าร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การ
2. สมาชิกสามารถแสดงออกตามหน้าที่ที่ทำงาน ด้วยความรู้สึที่แท้จริง และมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์
3. บุคคลต้องมีพฤติกรรมที่สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยตนเอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่นอกเหนือจากความต้องการของงาน

จากประเภทพฤติกรรมที่ได้กล่าวมาข้างต้น คาทซ์ได้กล่าวไว้ว่า องค์การที่มีพฤติกรรมที่มีแบบแผนเพียงอย่างเดียวนั้นจะมีความเปราะบางทางด้านสังคมสูง ในทุกองค์การ

พฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ การแนะนำ และการช่วยเหลือ จะปรากฏขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งเราเรียกพฤติกรรมนี้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี

ออร์แกน (Organ, 1988,cited in Organ,1997) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นตามความสมัครใจ โดยปราศจากการบังคับ จากหน้าที่หรือคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวแม้จะมีการละเลย ไม่ปฏิบัติ ก็ไม่เกิดการลงโทษใดๆ

มุนชินสกี (2000) ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การองค์การที่ได้มีการค้นพบสิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับพนักงานอย่างหนึ่งคือ พนักงานบางคนจะแสดงถึงประสิทธิผลในการทำงานกับองค์การ โดยการปฏิบัติหน้าที่ให้เหนือความคาดหมายที่องค์การคาดหวังไว้ ซึ่งเราเรียกปรากฏการณ์นี้ว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมตามความต้องการของสังคมภายในองค์การ และพฤติกรรมนอกเหนือบทบาท

นิสสรณ์ ชัยวิจิตมลากุล (2549) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของพนักงานซึ่งสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การโดยพฤติกรรมนี้เกิดจากความสมัครใจของพนักงานเอง ไม่ได้ถูกกำหนดไว้ในหน้าที่ ที่ต้องปฏิบัติ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายจากนักวิชาการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น พบความคล้ายคลึงในความหมายของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การที่ดีที่นักวิชาการ โดยพบประเด็นที่คล้ายคลึงกันดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยสมัครใจ
2. เป็นพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ประโยชน์ต่อองค์การ
3. เป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากคำบรรยายลักษณะงาน หรือ ความคาดหวังขององค์การ

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การที่ดีพบว่าถ้าพนักงานแสดงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การก็จะสนับสนุนองค์การในการเปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของการเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ว่า เป็นพฤติกรรมพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ ในการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยที่พฤติกรรมดังกล่าวอยู่นอกเหนือจากที่กำหนดไว้

2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกขององค์การที่ดี

สมิท, ออร์แกน และ เนียร์ (Smith, Organ & Near, 1983, cited in Podsakoff, 2000) ได้แบ่งแนวคิดดังต่อไปนี้

1. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism) พฤติกรรมที่แสดงถึงความช่วยเหลือบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญความลำบาก เช่น การช่วยเหลือพนักงานใหม่ที่ต้องทำงานหนัก

2. การให้ความร่วมมือ (Generalized Compliance) เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นทางอ้อมในเรื่องเกี่ยวกับระบบการทำงานในองค์กร เช่น การตรงต่อเวลา การไม่ใช้เวลาทำงานส่วนตัว หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์ในบางเรื่องมีความคล้ายคลึงกับการให้ความร่วมมือหรือการยอมรับพฤติกรรมที่ถูกกำหนดให้เป็นบรรทัดฐานว่า เป็นพนักงานที่ดี

กราแฮม (Graham, 1989, Moorman&Blakely , 1995, cited in Podsakoff, 2000) ได้แบ่งประเภท ดังต่อไปนี้

1. การให้ความช่วยเหลือส่วนบุคคล (Interpersonal Helping) มุ่งเน้นไปยังการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ตามความต้องการของเพื่อนร่วมงาน

2. ความภักดี (Loyalty Boosterism) การสนับสนุนให้ภาพลักษณ์ขององค์กรปรากฏในทางที่ดีต่อบุคคลภายนอก

3. ความสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานทำตามหน้าที่

4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในสถานที่ทำงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน

กราแฮม (Graham, 1991, cited in Podsakoff, 2000) ได้แบ่งประเภท ดังต่อไปนี้

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) เป็นการระบุถึงความจงรักภักดีต่อผู้นำองค์กรและองค์กร และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีทั้งงานส่วนตัว งานกลุ่มและแผนกรวมทั้งการมีพฤติกรรมปกป้องบริษัทต่อการประทุษร้าย และการทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง

2. การให้ความร่วมมือ (Organizational Obedience) เป็นการให้ความสำคัญต่อโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน และนโยบายบุคคลากร ที่เป็นข้อปฏิบัติเชิงโครงสร้างอย่างมีเหตุผล และอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ หมายถึงการเคารพกฎ ข้อควรปฏิบัติ การทำงานให้เสร็จลุล่วงทันตามเวลา และการดูแลรักษาทรัพยากรขององค์กร

3. การมีส่วนร่วม (Organizational Participation) เป็นการให้ความสนใจในเหตุการณ์ขององค์กร โดยมีมาตรฐานทางพฤติกรรมที่ต้อง จากการเก็บข้อมูลและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากการแสดงความคิดเห็นในการประชุมที่ไม่เป็นทางการ จากแนวคิดใหม่ๆ ทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ทั้งด้านที่สนับสนุนและด้านที่ไม่สนับสนุนเพื่อใช้ในการแจ้งในการแสดงความคิดเห็น

จอร์จ และ บริฟ (George & Brief, 1992, George & Jones, 1997 , cited in Podsakoff, 2000) ได้แยกประเภทไว้ ดังนี้

1. การให้ความช่วยเหลือ (Helping coworkers) เป็นรูปแบบการเป็นอาสาสมัคร ให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกในองค์กรแต่ละคน เพื่อสร้างความสะดวกสบายในการทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย รวมทั้งการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีภาระงานมากเกินไป การแบ่งปันทรัพยากร การเสนอให้คำแนะนำการใช้เทคโนโลยีใหม่ โดยไม่จำเป็นต้องร้องขอ

2. ความรักดีต่อองค์กร (Spreading Goodwill) พฤติกรรมที่พนักงานอาสาสมัครที่จะเข้าร่วม นำเสนอองค์กรต่อชุมชนภายนอก โดยการนำเสนอสินค้าและบริการของ องค์กร ว่ามีคุณภาพสูงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และขยายความร่วมมือกับทางชุมชน ภายนอก เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยรับรองว่าองค์กรจะได้รับทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายๆกลุ่ม

3. การให้คำแนะนำ (Making Constructive Suggestion) พฤติกรรมการเป็นอาสาสมัครในทางสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร เพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและบริการ ลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร จะตอบสนองตามความต้องการกับองค์กร และ พัฒนาตัวเอง หน่วยงาน และองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

4. การปกป้ององค์กร (Protecting the Organization) พฤติกรรมอาสาสมัคร พนักงานที่ผูกพันในองค์กรจะปกป้อง รักษาชีวิตและทรัพย์สิน จะรายงานความเสี่ยงในการเกิดไฟไหม้ หรือรายงานกิจกรรมในที่น่าสงสัยหรืออันตราย คิตรีเริ่มในการหยุดกระบวนการการผลิตเมื่อมี พนักงานเกิดการบาดเจ็บ

5. การพัฒนาเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้น (Developing Oneself)

บอร์แมน และ โมโทวิดโล (Borman & Motowidlo, 1993, 1997 , cited in Podsakoff, 2000) ได้แยกประเภทไว้ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Helping and cooperating with others) เป็นพฤติกรรมการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและลูกค้า ด้วยความสมัครใจ

2. พฤติกรรมการสนับสนุนและปกป้ององค์กร (Endorsing, Supporting, and Defending Organizational Objectives) เป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทำงานอยู่กับองค์กรในช่วงเวลาที่ยากลำบาก และนำเสนอสิ่งที่น่าสนใจ ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก

3. พฤติกรรมการปฏิบัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบขององค์กร (Following Organizational Rules and Procedures) เป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามคำสั่ง และกฎเกณฑ์ ให้

ความเคารพต่อผู้มีอำนาจ ปฏิบัติตามค่านิยมและนโยบายขององค์กร การมีจิตสำนึก และสามารถเข้าประชุมได้ตามเวลาที่กำหนด

4. พฤติกรรมความกระตือรือร้น (Persisting with enthusiasm and extra effort) เป็นพฤติกรรมความกระตือรือร้นและพยายามที่มากกว่าปกติในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงรวมทั้งมีความขยันหมั่นเพียรอย่างสูงในการทำงาน

5. พฤติกรรมการอาสาสมัครในการปฏิบัติหน้าที่ (Volunteering to carry out ask activities) เป็นการอาสาสมัครที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงการแนะนำการพัฒนาองค์กร และความริเริ่มที่จะรับผิดชอบในงานที่สูงขึ้น

แวน สก็อตเตอร์ และ โมโทวิดโล (Van Scotter & Motowidlo, 1996, cited in Podsakoff, 2000) ได้แยกประเภทไว้ ได้แก่

1. พฤติกรรมการอำนวยความสะดวก (Interpersonal Facilitation) เป็นพฤติกรรมระหว่างบุคคลที่ให้ความสะดวกระหว่างกันในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือพัฒนาศีลธรรม ขจัดอุปสรรคในการทำงาน หรือช่วยเหลือเพื่อร่วมงานในการทำงานตามหน้าที่ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลนำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายในองค์กร ดังนั้น การอำนวยความสะดวกจึงรวมถึงการช่วยเหลือในระดับบุคคล และระดับของสังคม ตามความต้องการ เพื่อที่จะสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

2. พฤติกรรมความมีวินัยในตนเอง (Job Dedication) เป็นการสร้างวินัยในตนเองที่จะปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ เช่นการทำงานหนัก การคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นพื้นฐานของแรงจูงใจในการสร้างให้คนมีพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

พอดซาคอฟ, แมคเคนซี, พาย และ บาคราซ (2000, Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach) แบ่งเป็น 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (helping)
2. ความอดทนอดกลั้น (sportsmanship)
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (organization loyalty)
4. การยินยอมปฏิบัติตามแนวทางขององค์กร (organizational compliance)
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่วนบุคคล (individual initiative)
6. การให้ความร่วมมือ (civic virtue)
7. การพัฒนาตนเอง (self-development)

ออร์แกน (Organ, 1991) ได้แบ่งองค์ประกอบการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี เป็นรูปแบบพฤติกรรม 5 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ หมายถึง พฤติกรรมการช่วยเหลือผู้อื่นที่มีปัญหาการทำงาน เช่น แนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับอุปกรณ์ในการทำงาน การใช้เครื่องมือ ช่วยพนักงานที่ทำงานไม่ทัน ช่วยเหลือพนักงานที่ไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียว

2. พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น หมายถึง การคำนึงถึงผู้อื่น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกระทบกับผู้อื่น คอยให้ความช่วยเหลือกับพนักงานที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยไม่ต้องร้องขอ

3. พฤติกรรมความอดทนอดกลั้น หมายถึง ความอดทนอดกลั้น ต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยปราศจากการต่อว่า หรือ การคัดเคืองใจ เช่น พนักงานคอมพิวเตอร์วางแผนลาพักผ่อน แต่เกิดเหตุคอมพิวเตอร์ขัดข้อง แต่ก็สามารถมาซ่อมคอมพิวเตอร์ได้ด้วยความเต็มใจ

4. พฤติกรรมให้ความร่วมมือ หมายถึง การมีความรับผิดชอบ มีส่วนรวม และให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่างๆ

5. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติตามหน้าที่ กฎเกณฑ์และสนองนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ ไม่ใช่เวลาในการทำงานในเรื่องส่วนตัว

ถึงแม้งานวิจัยเรื่อง พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จะปรากฏเป็นจำนวนมาก แต่แนวคิดที่เป็นที่นิยมนำไปใช้มากที่สุด คือแนวคิดของ วิลเลียม และ แอนเดอร์สัน (Williams and Anderson) และ แนวคิดของ ออร์แกน (Orgab, cited in Podsakoff et al, 2009)

วิลเลียม และ แอนเดอร์สัน (Williams and Anderson, 1991, cited in Podsakoff et al., 2009) ได้ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรโดยมุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของพฤติกรรมเป็นหลัก โดยแบ่งองค์ประกอบ ดังนี้

1. พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งกระทำต่อองค์กร (Organizational Citizenship Behaviors directed toward the Organization - OCBO) คือพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานไม่สามารถทำงานได้ การปฏิบัติตามกฎ อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่ง OCBO อยู่ในมิติเดียวกับ ด้านการให้ความร่วมมือ (General Compliance)

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มุ่งกระทำต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behaviors directed toward Individuals - OCBI) คือพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร เช่น การช่วยเหลืองานเมื่อมีพนักงานลา การให้ความสนใจกับพนักงาน OCBI อยู่ในมิติเดียวกับ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Altruism)

จากการศึกษาองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า องค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของออร์แกน ที่แบ่งองค์ประกอบเป็น 2 ด้าน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรยังพบได้น้อย แต่มีการศึกษาที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ พฤติกรรมให้ความร่วมมือ (Cooperative Behavior) ในการศึกษาของ ไวน์เนอร์(Weiner, 2009) ที่กล่าวถึง ทฤษฎีของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยได้กล่าวโดยสรุปไว้ว่า ถ้าพนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสูง พนักงานในองค์กรก็จะริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพิ่มความพยายาม และสร้างพฤติกรรมให้ความร่วมมือต่อองค์กรในการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เมื่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสูง พนักงานจะสร้างพฤติกรรมที่สนับสนุนสังคม (Pro-social behavior) และพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะอยู่นอกเหนือจากหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบ งานวิจัยของ เฮร์สโควิทซ์ และเมเยอร์ (Herscovitch and Meyer, cited in Weiner, 2009) แสดงให้เห็นถึงพนักงานที่มีความต้องการในการเปลี่ยนแปลง จะมีความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง มากกว่าพนักงานที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพราะความจำเป็น นอกจากนี้ความรู้สึกรักอยากเปลี่ยนแปลงของพนักงาน จะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สนับสนุนองค์กร และ เป็นต้นแบบของพฤติกรรมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

จากงานวิจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามกรอบแนวคิด ตามดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.3 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

2.3.1 ความหมายของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัย มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน(Counterproductive Work Behavior) ดังต่อไปนี้

กรุยส์ (2003) พฤติกรรมการต่อต้านองค์กร คือ พฤติกรรมที่พนักงานตั้งใจทำ และเป็นมุมมองของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งขัดแย้งกับกฎเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมมากกว่าผลของพฤติกรรม พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์อุบัติเหตุนับว่าเป็นพฤติกรรมต่อต้านองค์กร

คอลลินส์ และ กริฟฟิน (Collins and Griffin, 1998, cited in Martinko, 2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ต่อต้านกฎของสังคมและองค์กร ซึ่งมีพฤติกรรม การทำผิดตั้งแต่การต่อต้านที่ไม่เสียหายมาก เช่นการขโมยของเล็กน้อย จนกระทั่งการต่อต้านที่เสียหายร้ายแรง เช่นการคุกคาม

โฮแกน และ โฮแกน (Hogan and Hogan, 1989, cited in Martinko, 2002) ได้ ให้ความหมายไว้ว่าพฤติกรรมต่อต้านองค์กร ว่าเป็นรูปแบบโครงสร้างที่ครอบคลุมถึงพฤติกรรม การขาดงานจนถึงการทำร้ายร่างกาย

กรีนส์เบิร์ก และ สก็อต (Greenburg and Scott, 1996, cited in Bennett, 2000) พฤติกรรมระหว่างพนักงานที่มีพฤติกรรมเป็นขโมยโดยตรงกับพนักงานอื่นๆ เช่นการขโมย กระเป๋าเงินเพื่อนร่วมงาน และโดยตรงกับองค์กร เช่นการขโมยเงินจากเครื่องเก็บเงิน

แคปลัน (Kaplan, 1975, cited in Bennett, 1995) ได้ให้ความหมายว่า เป็น พนักงานกลุ่มที่ขาดแรงจูงใจในการทำตามกฎเกณฑ์ของสังคมและมีแนวโน้มที่จะฝ่าฝืนกฎเหล่านั้น

โรบินสัน และ รีเบคคา (Robinson and Rebecca, 1975, cited in Bennett, 1995) ได้ให้ความหมายว่าเป็นพฤติกรรมที่สมัครใจของพนักงานซึ่งพฤติกรรมเหล่านั้นขัดต่อกฎของ องค์กร

สเปคเตอร์ (Spector, 1997, cited in Amy E, Michael and James, 2004) เสนอว่าพฤติกรรมต่อต้านสังคมบ่อยครั้ง เป็นปฏิกิริยาจากความไม่พอใจที่กล่าวได้ว่าเป็น สถานการณ์ หรือ เหตุการณ์ที่ทำงานที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของพนักงาน เช่น การทำงานโดย ปราศจากข้อมูลหรือการสนับสนุนที่เพียงพอในการทำงาน สภาพสิ่งแวดล้อมย่ำแย่ มีความขัดแย้งในที่ ทำงาน ซึ่ง สเปคเตอร์ ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของตัวแปรในการรับรู้ของพนักงานในสถานการณ์ นั้นๆ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสถานการณ์ความไม่พอใจในที่ทำงานได้

ลี และ อัลเลน (Lee and Allen, 2002) เน้นถึงความสำคัญของความรู้คิดของพนักงานในการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในสถานการณ์ และพฤติกรรมการต่อต้านในที่ทำงาน หรือ การตัดสินใจพิจารณาจากองค์ประกอบของสถานการณ์ทำงาน

ชูชัย สมิทธิไกร (2551) ให้ความหมายว่า การกระทำโดยตั้งใจของสมาชิกในองค์การ ที่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อผลประโยชน์อันชอบธรรมขององค์การหรือสมาชิกอื่น ๆ ขององค์การ

นอกจากนี้ยังพบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 2.1
ตารางที่ 2.1

ทฤษฎีและลักษณะพฤติกรรมการต่อต้านองค์การ

ทฤษฎี	ลักษณะพฤติกรรมการต่อต้านองค์การ
Popcorn metaphor for employee aggression (Folger and Skarlicki, 1998)	พฤติกรรมการตอบโต้องค์กร เช่น การโจรกรรม การก่อวินาศกรรม การใช้ความก้าวร้าว
ทฤษฎีการแก้แค้นในองค์การ (Theory of revenge in organizations)(Bies and Tripp, 1996; Murray, 1999)	การตอบสนองโดยการแก้แค้น การระบายความเครียดด้วยความรุนแรง
การสร้างภาพเสื่อมเสียให้องค์การ (Dysfunctional Impression management) (Gardner and Martinko, 1998)	การกล่าวขอโทษ การหลีกเลียงการให้ข้อมูลย้อนกลับ, หลีกเลียงทำงาน
การติดยาเสพติดและแอลกอฮอล์ (Alcohol and drug abuse) (Harris and Greising,1998)	การค่าจ้าง, การมีส่วนร่วมในโครงการช่วยเหลือพนักงาน (EAP) การลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ
การขาดงาน (Workplace absence) (Dalton and Mesch, 1991; Dalton and Wimbush, 1998)	การขาด ลาป่วย
ความเข้าใจในพฤติกรรมการเป็นขโมยของพนักงาน (Understanding employee theft)(Greenberg,1990, 1993)	ขโมย พฤติกรรมที่ทำให้ให้องค์การเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทฤษฎีและลักษณะพฤติกรรมต่อต้านองค์การ

ทฤษฎี	ลักษณะพฤติกรรมต่อต้านองค์การ
ความซื่อสัตย์สุจริตและผล การปฏิบัติในที่ทำงาน (integrity and workplace performance) (Ones, Viswesvaran, and Schmidt, 1993; Ones and Viswesvaran, 1998)	ยาเสพติดและแอลกอฮอล์, การทำงานมีประสิทธิภาพแย่ง, ความรุนแรง การขาดงาน การลักขโมย
จิตวิทยา การต่อต้านการปฏิบัติงาน (Psychology of counterproductive job performance) (Collins and Griffin, 1998)	การล่าช้า, การคุกคามความขัดแย้งระหว่างบุคคล, อ้างว่าพนักงานคนอื่นโกงลูกค้า, ใช้ส่วนตัวของทรัพย์สินของบริษัท
กรอบของความวุ่นวายและก้าวร้าวในงาน (Model of work frustration-aggression)(Fox and Spector,1999)	การกระทำส่วนบุคคลและ การละเมิดต่อองค์กร เช่นการละเมิดทางวาจา, การก่อวินาศกรรม ฯลฯ
การร่วมมือในองค์การในการลดความร่วมมือ (Organizationally induced helplessness) (Martinko and Gardner, 1982)	ผลผลิตต่ำ, การขาดอัตราการหมุนเวียนของภาวะซึมเศร้า
ความเครียดและการป้องกันความรุนแรงในสถานที่ทำงาน (Stress and preventing workplace violence) (Mack, Shannon, Quick, and Quick, 1998)	การความทุกข์ของแต่ละบุคคลและองค์กร, เครื่องดื่มแอลกอฮอล์และยาเสพติด, การฆ่าตัวตาย ขโมย การกล่าววาจา รล่งละเมิดและภัยคุกคาม การก่อวินาศกรรม
ปฏิกิริยาความก้าวร้าว (Aggressive reactions) (Greenberg and Alge, 1998)	ท่าทางที่เป็นมิตรวาจาหรือสัญลักษณ์ขัดขวางองค์กร ผลผลิตการรุกรานทางกายภาพ
การตีความสถานการณ์รายบุคคลในความก้าวร้าวในที่ทำงาน (Cognitive appraisal perspective on workplace aggression) (Martinko and Zellars, 1998)	การรุกรานสถานที่ทำงานและความรุนแรงเช่นการละเมิดทางวาจาหรือทางกายภาพ
การรับรู้ความปราศจากอำนาจ (Perceived powerlessness)(Bennet, 1998)	การขาดการแพร่กระจายข่าวลือขโมยเชิงซ้ำ, การทำงานซ้ำ

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ทฤษฎีและลักษณะพฤติกรรมต่อต้านองค์กร

ทฤษฎี	ลักษณะพฤติกรรมต่อต้านองค์กร
ความพยายามทำพฤติกรรมอันตรายหรือทำลายองค์กร (Organization motivated aggression) (O'Leary-Kelly, Griffin, and Glew, 1996)	การรุกรานสถานที่ทำงานและความรุนแรงเช่น การละเมิดทางวาจาหรือทางกายภาพ
ความรุนแรงในที่ทำงานและความก้าวร้าว (Workplace violence and aggression) (Baron and Neuman, 1996; Baron and Richardson, 1994; Neuman, 1998; Neuman and Baron, 1997)	การความเป็นปรปักษ์ระหว่างบุคคล, การก่อวินาศกรรม, การชะลอตัวของการทำงาน การนัดหยุดงาน, ขโมย, ถอนตัวพนักงาน การกระทำของความรุนแรงและความก้าวร้าว ซึมเศร้า
Attributional explanation of Attribution Style resistance to information technology in the workplace (Martinko, Henry, and Zmud, 1996)	ความต้านทานต่อเทคโนโลยีที่ทำงาน เป็นศัตรู ความโกรธ ความวิตกกังวล การไร้อำนาจ
สำรวจบทบาทของความแตกต่างของแต่ละบุคคลในการคาดการณ์ของการรุกรานสถานที่ทำงาน (Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression) (Douglas and Martinko, 2001)	การเหตุการณ์ต่างๆของการรุกรานสถานที่ทำงาน
ปัจจัยโครงสร้างและบุคคลของการตกเป็นเหยื่อในสถานที่ทำงาน (Structural and individual determinants of workplace victimization) (Aquino, 2000; Aquino Grover, Bradfield, and Allen, 1999)	การการรับรู้การตกเป็นเหยื่อของความทุกข์ ความวิตกกังวล

หมายเหตุ จาก Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences โดย Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie.

ทฤษฎีตามที่กล่าวมาด้านบน เป็นทฤษฎีที่รู้จักกันดีในรูปแบบของตัวแปร ทั้งทางด้านสิ่งแวดล้อมและส่วนบุคคล กระบวนการข้อมูล และองค์ประกอบของผลลัพธ์ การสนับสนุน เครื่องมือ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการต่อต้านองค์การเป็นผลมาจากความซับซ้อนที่สลับซับซ้อนระหว่างบุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละคนมีเหตุผลส่วนตัวในการแสดงพฤติกรรมและคาดหวังผลลัพธ์ที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล (Martinko, 2002)

จากความหมายที่หลากหลายของคำว่าพฤติกรรมการต่อต้านองค์การ ดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของ พฤติกรรมการต่อต้านองค์การ ว่าเป็นพฤติกรรมพนักงานที่แสดงออกด้วยความสมัครใจ ในการแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การ หรือต่อต้านกิจกรรมขององค์การ

2.3.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

กรุยส์ (Gruys, 1999, cited in Gruys, 2003) ได้ระบุว่าพฤติกรรมต่อต้าน การปฏิบัติงานมีจำนวนถึง 87 พฤติกรรม และเมื่อใช้ กระบวนการตัดแยกและเทคนิคการวิเคราะห์ องค์ประกอบสามารถจำแนกได้ 11 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การขโมยและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง (theft and related behavior) เช่น การขโมยเงินหรือทรัพย์สิน การให้สินค้าหรือบริการโดยไม่ได้รับอนุญาต การใช้ส่วนลดของพนักงานอย่างไม่เหมาะสม เป็นต้น
2. การทำลายทรัพย์สิน (destruction of property) เช่นการทำให้มีรอยตำหนิหรือการทำให้ทรัพย์สินเสียหาย การบ่อนทำลายการผลิต เป็นต้น
3. การใช้ข้อมูลอย่างไม่เหมาะสม (misuse of information) เช่น การเปิดเผยข้อมูลลับขององค์การ การปลอมแปลงบันทึก เป็นต้น
4. การใช้เวลาและทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสม (misuse of time and resources) เช่น การฆ่าเวลา การแก้ไขบัตรลงเวลาทำงาน การทำกิจธุระกิจส่วนตัว ระหว่างการทำงาน เป็นต้น
5. พฤติกรรมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย (unsafe behavior) เช่น การไม่ปฏิบัติตามระเบียบการรักษาความปลอดภัย การไม่เรียนรู้ระเบียบการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
6. การไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน (poor attendance) เช่น การขาดงานโดยไม่มีเหตุสมควร การถ่วงเวลาทำงาน การใช้การลาป่วยอย่างไม่เหมาะสม เป็นต้น
7. การทำงานอย่างไม่มีคุณภาพ (poor quality work) เช่น การทำงานอย่างสุกเอาเผากิน เป็นต้น

8. การดื่มเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ (alcohol use) เช่น การดื่มสุราระหว่างการทำงาน การมาทำงานในสภาพมึนเมา

9. การใช้สารเสพติด (drug use) เช่น การมีไว้ในครอบครอง หรือขายสารเสพติดในที่ทำงาน

10. การพูดจาที่ไม่เหมาะสม (inappropriate verbal actions) เช่น การโต้เถียงกับลูกค้า การใช้คำพูดล่วงเกินเพื่อนร่วมงาน

11. การใช้กำลังประทุษร้าย (inappropriate physical actions) เช่น การทำร้ายร่างกายเพื่อนร่วมงาน การประทุษร้ายทางร่างกายต่อเพื่อนร่วมงาน

โรบินสัน และ เบนเนท (Robinson and Bennett, 1995, อ้างใน ชูชัย สมितिไกร , 2551) ได้จัดประเภท พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์ 2 มิติคือ มิติแรก พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรม ที่กระทำต่อองค์การหรือบุคคล (toward organization and toward other organization members) และมิติที่สอง พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่รุนแรงหรือไม่รุนแรง (serious and minor offenses) จากการใช้เกณฑ์ดังกล่าว สามารถ จำแนกพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานได้เป็น 4 ประเภท ใหญ่ คือ

1. พฤติกรรมเบี่ยงเบนด้านทรัพย์สิน (property deviance) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งผลเสียอย่างร้ายแรง ต่อทรัพย์สินขององค์การ (organizational serious) เช่น การขโมยทรัพย์สินขององค์การ

2. พฤติกรรมเบี่ยงเบนด้านการทำงาน (production deviance) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งผลเสียอย่างไม่ร้ายแรงต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวม (organizational minor) เช่น การขาดงานโดยไม่มีเหตุผลสมควร

3. พฤติกรรมก้าวร้าวต่อบุคคล (personal aggression) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อสมาชิกขององค์การ (interpersonal serious) เช่น การทำร้ายร่างกายเพื่อนร่วมงาน

4. พฤติกรรมเบี่ยงเบนด้านการเมือง (Political deviance) หมายถึง พฤติกรรมที่ส่งผลเสียอย่างไม่ร้ายแรงต่อสมาชิกอื่น ๆ ขององค์การ (interpersonal minor) เช่น การกล่าวโทษผู้อื่นทั้งที่เป็นความผิดของตน

พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะอยู่บนพื้นฐานเดียวกันที่ต่างมุมมอง และมีโครงสร้างบางอย่างที่คล้ายกัน จากการศึกษาองค์ประกอบ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ขององค์การของโรบินสัน และ เบนเนท ที่แบ่งเป็น 2 มิติ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมต่อต้านองค์กร เป็นพฤติกรรมตามความสมัครใจของพนักงานในองค์กร ที่สร้างความประสกร์ร้ายต่อบรรทัดฐานองค์กร และลักษณะความเป็นอยู่ทั้งต่อคนและองค์กร ฟอกส์ และ สเปคเตอร์ (Fox and Spector, 1999, cited in Luthans, 2011) ได้กล่าวถึงความเครียดในที่ทำงาน ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านองค์กร เช่นการรับมือกับพนักงานที่ไร้ความสามารถในการปฏิบัติงาน จนก่อให้เกิดความเครียด จนกระทั่งเกิดพฤติกรรมต่อต้านองค์กร หรือ การปฏิเสธที่จะช่วยเหลือพนักงาน และการทำลายระบบการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ยังพบได้น้อย แต่เนื่องจาก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในทางตรงกันข้าม จากงานของชูชัย สมितिไกร และคณะ (ชูชัย สมितिไกร, 2551) ศึกษาในเรื่อง ปัจจัยที่พยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จากบุคคลากรภาครัฐและเอกชนเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 1,622 คน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานมีปัจจัยที่มาแตกต่างกัน และพฤติกรรมทั้งสองเป็นพฤติกรรมที่แยกจากกันอย่างอิสระ บุคคลเดียวกันสามารถจะแสดงพฤติกรรมทั้งสองชนิดนี้ได้พร้อมกัน

ดังนั้น เพื่อให้ครอบคลุมถึงพฤติกรรมของพนักงาน ผู้วิจัยจึงระบุ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรหนึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยยังได้ตั้งข้อสังเกตว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงนั้น น่าจะส่งผลต่อพนักงานแต่ละคนในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งน่าจะมีตัวแปรที่มากำกับความสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านองค์กร และตัวแปรที่สำคัญนั้นคือ ทูนาทางจิตวิทยาต้านบวก

2.4. แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของทุนทางจิตวิทยาต้านบวก

2.4.1 ความหมายของทุนทางจิตวิทยาต้านบวก

ลูธานส์ (2002) ได้ให้คำจำกัดความพฤติกรรมองค์การเชิงบวก (Positive Organization Behavior) ว่าเป็นการศึกษาและประยุกต์ใช้ให้เข้ากับคุณลักษณะต้านบวกของมนุษย์ ซึ่งตัวแปรด้านจิตวิทยาเชิงบวกนั้น จะต้องเป็น ตัวแปรที่สามารถวัด พัฒนา และสามารถนำมาใช้ในการจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในที่ทำงานได้ ตัวแปรแต่ละตัวต้องอยู่ภายใต้คำจำกัดความของพฤติกรรมองค์การเชิงบวก และมีคุณสมบัติดังนี้ ตัวแปรต้องมีทฤษฎีและงานวิจัยรองรับ มีความเที่ยงตรง มีคุณสมบัติในทางจิตวิทยาที่เป็นสภาวะ (State-like) ที่ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ และมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณสมบัติดังกล่าว ได้ทำให้ทุนทางจิตวิทยาต้านบวกแตกต่างจากตัวแปรอื่นๆในตัวแปรของพฤติกรรมองค์การเชิงบวก

ลูธานส์ โยเซฟ และอโวลิโอ (Luthans, Youssef & Avolio, 2007) ได้ให้ความหมายของทุนทางจิตวิทยาต้านบวก ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง หมายถึง การมีความมั่นใจในการในความสามารถของตนเอง และพยายามที่จะฝ่าฝืนอุปสรรคให้สำเร็จ
2. ความหวัง หมายถึง การสร้างแรงจูงใจให้มุ่งไปยังเป้าหมายที่วางไว้ และสามารถหาแนวทางการแก้ปัญหาได้ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก
3. การมองโลกในแง่ดี หมายถึง การให้เหตุผลกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ในแง่บวกทั้งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต
4. ความยืดหยุ่นในอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะปรับอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะปรกติแม้อยู่ในสภาวะที่ยากลำบาก และสามารถคิดหาแนวทางในการแก้ปัญหาได้สำเร็จ

2.4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ของ ทุนทางจิตวิทยาต้านบวก ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และพฤติกรรมต่อต้านองค์การ

ซารันฮาน (Sarunhan, 2013) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงในองค์การ: ผลกระทบต่อของความเชื่อมั่นในองค์การและทุนทางจิตวิทยาต้านบวกในช่วงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้สำรวจพนักงานจำนวน 583 คน พบว่าทุนทางจิตวิทยาต้านบวกเป็นตัวแปรสื่อระหว่างความเชื่อมั่นในองค์การและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ลู และ วูดแมน (Lau and Woodman, 1995 cited in Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000) พบว่าในแต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ในการ

เปลี่ยนแปลง และมีความเชื่อที่ทางด้านบวกในการเปลี่ยนแปลงและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามนโยบายในการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีจิตวิทยาด้านบวกอาจจะสามารถพัฒนาและจัดการให้เกิดผลการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ในเรื่องการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามเชิงรุกที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ทักษะคิด ความตั้งใจ และพฤติกรรมของพนักงาน จากงานของแบนดูราว่าการสร้างการรับรู้ความเปลี่ยนแปลงองค์กรคือความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาของพนักงาน (Bandura, cited in Lawrence B. et al., 2002) ซึ่งการติดต่อสื่อสาร(Persuasive Communication) ทางช่องทางต่างๆ ทั้งการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ หนังสือพิมพ์ จดหมาย (Armenakis et al., 2002) จะช่วยในการสื่อสารการขึ้นตอนการเปลี่ยนแปลง ให้กับคนในองค์กร

การสื่อสารที่ชัดเจน การเน้นย้ำถึงเป้าหมายขององค์กร และจัดการสื่อสารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมในการสื่อสารทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งจะสามารถช่วยให้ช่องทางในการสร้างความหวังทั้งทางจิตใจ (Willpower) และแนวทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Waypower) ได้อย่างเหมาะสมกับเป้าหมาย

นอกจากการติดต่อสื่อสาร การฝึกอบรมถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสร้างการติดต่อสื่อสาร และเพื่อใช้ในการอบรมทักษะใหม่ที่จะเกิดขึ้นหลังการเปลี่ยนแปลง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการเปลี่ยนแปลง (Armenakis et al., 2002) แต่การฝึกอบรมจะต้องจัดขึ้น โดยให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม ฝึกปฏิบัติจริง และมีปฏิสัมพันธ์ มากกว่าจะอบรมแบบทิศทางเดียว เพราะการฝึกอบรมจะเป็นการจำกัดความคิด และความหวังที่จะเชื่อว่าตนจะสามารถผ่านอุปสรรคไปได้ และช่วยสร้างความรู้สึกรู้สึกของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Sense of Urgency) (Luthans et al., 2007) ที่ช่วยสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น แนวคิดของ Snyder (1995, cited in Luthans., 2007) ในเรื่องของการพัฒนาความหวังจะสามารถส่งเสริมทักษะในการไม่มีความย่อท้อต่อความล้มเหลว ซึ่งเป็นทักษะสำคัญอย่างหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีจิตวิทยาด้านบวกและพฤติกรรมพนักงาน ในงานวิจัยของ มอบเลย์ กริฟเฟท แฮนด์ และแมคคินโล่ (Mobley, Griffeth, Hand and Meglino, 1975, cited in Luthans, 2011) ได้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมต่อกันระหว่างกระบวนการทางปัญญาและพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติและความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรม ซึ่งอาจจะไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน แต่จะแสดงพฤติกรรมอยู่บ่อยครั้ง

นอกจากนี้ยังพบว่า ทูทางจิตวิทยาด้านบวกพบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งในที่นี้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการต่อต้านองค์กร จึงรวมอยู่ในความหมายของพฤติกรรมพนักงาน นอกจากนี้ การเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและพฤติกรรมการต่อต้านองค์กร ยังมีความสัมพันธ์ด้านลบ (Sackett, Berry, Weimann and Laczko, 2006, cited in Luthans, 2011)

งานวิจัยของลูธานส์และคณะ (2011) พบว่าทูทางจิตวิทยาด้านบวกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและมีความสัมพันธ์ทางด้านลบกับพฤติกรรมการต่อต้านองค์กร

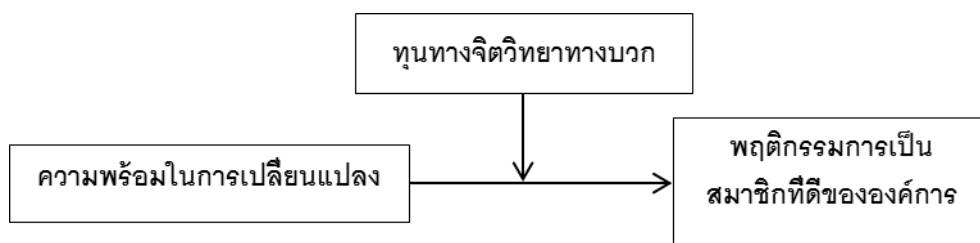
งานวิจัยของเฟรดริกสัน (Fredrickson, 2003, cited in Luthans, 2011) ได้พบว่าพนักงานที่มีระดับทูทางจิตวิทยาด้านบวกสูง จะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีกว่าพนักงานที่มีระดับต่ำกว่า และมีระดับการเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมการบทบาทนอกเหนือจากที่องค์กรกำหนด เช่นการแสดงความคิดเห็นหรือความคิดใหม่ๆในการปรับปรุงองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรอย่างหนึ่ง

จากในงานวิจัยของฟอกส์ และ สเปนเคเตอร์ แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีจิตวิทยาสูง อาจจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านองค์กรต่ำ เนื่องจาก ความยืดหยุ่นในอารมณ์สามารถสร้างการป้องกันความเครียด หรือปัญหาพฤติกรรมต่อต้านองค์กร การมีระดับความหวังสูงอาจทำให้พนักงานสามารถหาทางออกให้กับปัญหาที่หลากหลายมากขึ้น แทนที่จะเป็นบุคคลที่มีแต่ความตึงเครียด ด้านการมองโลกในแง่ดี พนักงานที่มีความเครียดอาจสร้างปัญหา ให้สถานการณ์แย่ลง แต่ถ้าพนักงานคนอื่นที่มีระดับการมองโลกในแง่ดีสูง จะมีการคาดหวังว่าสถานการณ์จะดีขึ้นในอนาคต นอกจากนี้งานวิจัยของ อเวย์ ลูธานส์และเจนเซน (2009) พบว่าทูทางจิตวิทยาด้านบวก สามารถลดพฤติกรรมต่อต้านองค์กรได้

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้ว่า พนักงานที่มีทูทางจิตวิทยาด้านบวกสูง จะมีความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรในทางบวกในระดับที่สูงกว่า พนักงานที่มีทูทางจิตวิทยาด้านบวกต่ำ และพนักงานที่มีทูทางจิตวิทยาด้านบวกสูง จะมีความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ในทางลบในระดับที่สูงกว่า พนักงานที่มีทูทางจิตวิทยาด้านบวกต่ำ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐาน และ สร้างกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 2.5 ดังนี้

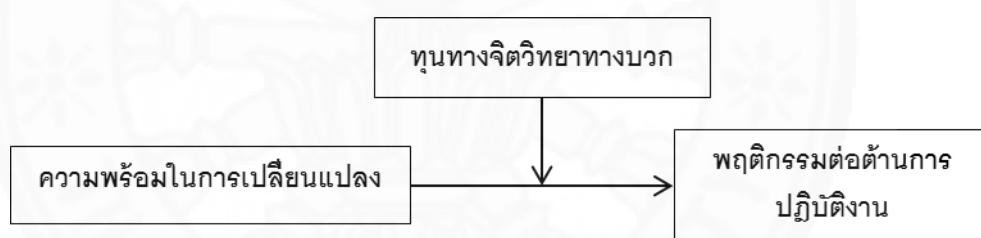
สมมติฐานที่ 1 ทูทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร(ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

กับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)



ภาพที่ 2.5 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมี ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ

สมมติฐานที่ 2 ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)



ภาพที่ 2.6 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมี ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ

2.4.3 องค์ประกอบของทุนทางจิตวิทยา

1. ความเชื่อมั่นในความสามารถของตน

จากทฤษฎีการรู้คิดทางสังคม(Social Cognition Theory) ของ อัลเบิร์ต แบนดูรา ได้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาแนวคิดของความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ในระยะแรก แบนดูรา ได้เสนอแนวความคิดด้าน ความคาดหวังในความสามารถของตน(Efficacy Expectation) ระยะต่อมา ได้เปลี่ยนเป็นคำว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy)

ความหมายของความเชื่อมั่นในความสามารถของตน

จากงานวิจัยและกรอบทฤษฎีของแบนดูราความเชื่อมั่นในความสามารถของ
 ตนทางด้านทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคล ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความมั่นใจในความสามารถของตน
 ในการสร้างแรงจูงใจ ที่จะปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ (Luthans, Youssef & Avolio,
 2007) ซึ่งต้องมีลักษณะสำคัญ 5 องค์ประกอบ

1. มีการตั้งเป้าหมายไว้สูงและเลือกทำในสิ่งยากและท้าทาย
2. มีความยินดีที่จะทำในสิ่งที่ท้าทาย
3. มีแรงจูงใจในตนเองสูง
4. มีความพยายามที่จะให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
5. เมื่อเผชิญหน้ากับอุปสรรค จะมีความพยายามพากเพียร

ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ
 (Luthans et al., 2007) พัฒนามาจากงานตามแนวคิดแบนดูราในเรื่อง การรับรู้ความสามารถของ
 ตนเอง สรุปความหมายตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ ว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง
 คือ การมีความมั่นใจในความสามารถของตนในการปฏิบัติงานที่ท้าทายและยากลำบาก มุ่งมั่นและ
 พยายามจนประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีผลต่อความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

แบนดูรา (1986) ได้เสนอแนวคิดของความเชื่อมั่นในความสามารถ ไว้ 4
 องค์ประกอบ

1. ประสบการณ์จากการเรียนรู้ความสำเร็จที่ผ่านมา (Enactive Attainment) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานที่สำเร็จที่ผ่านมา เพื่อสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น
 และเกิดการประสบความสำเร็จอีกครั้ง แม้จะมีความล้มเหลวอยู่บ้าง แต่ก็ไม่มีผลต่อศักยภาพที่มีอยู่

2. ประสบการณ์จากการเรียนรู้การกระทำของผู้อื่น (Vicarious Experience) ประสบการณ์จากความสำเร็จของผู้อื่น จะทำให้พนักงานสามารถสร้างความมั่นใจ
 ขึ้นมาได้ โดยเฉพาะถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถที่คล้ายคลึงกัน จะช่วยให้บุคคลมีความมั่นใจว่า ถ้าเขา
 ทำได้ เราก็ทำได้เช่นกัน

3. การชักจูงด้วยคำพูด (Verbal Persuasion) คำพูดที่ชักจูง การให้กำลังใจ
 จะช่วยความเชื่อมั่นในความสามารถของตนมีระดับที่สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าคำพูดนั้น ไม่อยู่ใน
 พื้นฐานแห่งความเป็นจริง ก็จะทำให้เกิดความล้มเหลว และไม่น่าเชื่อถือได้

4. สภาวะทางกายและอารมณ์ (physiological and Affective state) สภาวะทางกายและอารมณ์มีผลต่อความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ถ้าบุคคลมีการอารมณ์ที่
 แปรปรวนง่าย จะทำให้เกิดผลปฏิบัติงานที่ไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งการเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถ

ของตนจะช่วยให้ บุคคลสามารถลดอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้ ด้านทางร่างกาย แม้จะไม่ได้เกิดผลทันที เหมือนทางอารมณ์ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ก็มีส่วนลดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนลงไปได้

ผลของความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองตามแนวคิดของแบนดูรา (Bandura, 1986)

1. การเลือกกระทำพฤติกรรม (Choice Behavior) ในปัจจุบันบุคคลมีการตัดสินใจเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยปรกติบุคคลมีลักษณะที่โน้มเอียงจะปฏิเสธงาน หรือ สถานการณ์ที่ ยากลำบาก เกินความสามารถของตน แต่จะรับทำภารกิจที่คิดว่าเหมาะสมกับความสามารถของตน ซึ่งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนสามารถสร้างให้บุคคลเลือกที่จะทำพฤติกรรมยากขึ้น และมีการ พัฒนาศักยภาพที่มากขึ้น ในทางกลับกัน บุคคลที่ไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน จะหลีกเลี่ยง ภาระงานหรือสถานการณ์ที่มีประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง

2. การใช้ความพยายามและความพากเพียรในการทำงาน (Effort Expending and Persistence) การตัดสินใจว่าบุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะวัด ได้จากการระยะเวลาที่เผชิญหน้ากับอุปสรรค เมื่อบุคคลถูกล้อมกรอบด้วยปัญหา จะทำให้เกิดข้อ สงสัยในศักยภาพของตนเอง จนเป็นเหตุให้เลิกล้มความตั้งใจไป แต่ถ้าบุคคลมีความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเองในตนเองสูง ก็จะมี ความพยายามต่อไป

3. ความคิดและปฏิกิริยาตอบสนองทางอารมณ์ (Thought and Emotion Reaction) ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองส่งผลต่อ ความคิดและอารมณ์ ซึ่งบุคคลที่มีความ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองสูง จะมีความคิดต่อสิ่งที่ล้มเหลวว่า เพราะมีความพยายามไม่พอ แต่ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองต่ำ จะคิดว่าสิ่งที่ล้มเหลวมาจากการที่ตนมีความสามารถไม่เพียงพอ

4. การเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมมากกว่าทำนายพฤติกรรม (Humans as Producers Rather than Simply Foretellers of Behavior) บุคคลที่มีความเชื่อมั่นใน ความสามารถของตนเองสูง จะดำเนินกิจกรรมต่างๆได้ด้วยตนเอง และยอมรับผลที่เกิดขึ้นอย่างเป็น เหตุเป็นผล ปราศจากความเครียด ในขณะที่เดียวกัน บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของ ตนเองต่ำ จะหลบเลี่ยงเมื่อเจองานที่ยาก ขาดความพยายามที่จะเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ ยากลำบาก และจะมีความเครียดและความกังวลสูง

การพัฒนาความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองในการทำงาน

แนวทางการพัฒนาความเชื่อมั่นในความสามารถของตน

ตามที่ ภูฐานส์ และคณะ (2007) ได้เสนอไว้ มีดังต่อไปนี้

1. การศึกษาจากความสำเร็จที่ผ่านมา โดยที่หัวหน้างานสามารถเพิ่มความเชื่อมั่นในความสามารถของตนในตัวพนักงานได้ จากการมอบหมายงานที่ง่ายให้ เพื่อให้พนักงานมีประสบการณ์ในความสำเร็จ ซึ่งงานดังกล่าว จะสามารถขยายขอบเขตความสามารถที่ยากขึ้น และสลับซับซ้อนได้มากขึ้น

2. เรียนรู้จากประสบการณ์และต้นแบบ การให้พนักงานได้บทบาทหน้าที่ใหม่ โดยศึกษาจากการผ่านการสังเกตความสำเร็จของต้นแบบ การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง จะช่วยสร้างภาวะผู้นำและความเชื่อมั่นในความสามารถของตนได้

3. การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ การยอมรับทางสังคม จะช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถใช้การให้รางวัลและเทคนิคการสร้างแรงจูงใจเข้าร่วมด้วย การให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยสนับสนุนพนักงานและทำให้พนักงานสร้างพฤติกรรมที่ตรงตามที่ต้องการ และยังช่วยในการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนให้เพิ่มขึ้น

4. การสร้างและส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพกาย สุขภาพใจ และความ เป็นอยู่ที่ดีขึ้น จะช่วยให้ลดความเครียด ความขัดแย้งลง และเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตน

2. ความหวัง

ความหมายของความหวัง

สไนเดอร์ เออร์วิง และ แอนเดอร์สัน (Snyder, Irving and Anderson, 1991, cited in Snyder, 2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นสถานะของแรงจูงใจทางบวกที่ต้องการทำให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบ 3 อย่างดังนี้

1. เป้าหมาย ในแต่ละบุคคล จะต้องเป็นเป้าหมายที่มีคุณค่าเพียงพอและมีความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าสามารถทำได้จริง ทั้งในแบบระยะสั้น เช่น ความต้องการทานอาหาร และระยะยาว เช่น ความต้องการลดน้ำหนัก ซึ่งเป้าหมายจะเชื่อมโยงกับความหวัง ยิ่งเป้าหมายมีความยากลำบากมากเท่าไร ความหวังก็จะยิ่งสูงมากขึ้นเท่านั้น

2. พลังแห่งแนวทาง โดยปรกติบุคคลที่มีความหวังสูงจะสามารถสร้างแนวทางในการแก้ปัญหาได้หลากหลายทางเพื่อไปยังเป้าหมาย มีการยึดหยุ่นสูงในการหาหนทางเมื่อเจออุปสรรคขวางกั้นเป้าหมาย

3. พลังแห่งความตั้งใจ เป็นองค์ประกอบแรงจูงใจในทฤษฎีแห่งความหวัง และเป็นการรับรู้ศักยภาพของตนในการทำตามเป้าหมายที่ตัดสินใจไว้ ซึ่งพลังแห่งการตั้งใจจะเป็นสิ่ง

ที่ทำให้บุคคลสามารถดำเนินต่อไปในแนวทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบุคคลที่มีความหวังสูงมักจะกระตุ้นตัวเองว่า “ฉันทำได้ และฉันจะไม่หยุด”

ปัจจัยที่มีผลต่อความหวัง

1. ความสามารถทางปัญญา บุคคลจะต้องประเมินความรู้ ทักษะ ความสามารถ ศักยภาพของตนในแต่ละสถานการณ์ว่าจะสามารถควบคุมสถานการณ์ที่เลวร้ายนั้นได้หรือไม่ ซึ่งถ้าสามารถควบคุมได้ บุคคลนั้นก็จะเป็นบุคคลที่มีความหวังสูง

2. การสนับสนุนทางสังคม การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม จะช่วยให้บุคคลได้รับความช่วยเหลือ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงความสามารถ และ ยังได้รับการยอมรับจากสังคม

3. สุขภาพร่างกาย การมีสุขภาพร่างกายที่ไม่แข็งแรง จะทำให้ความสามารถในการแก้ปัญหาลดลง ดังนั้น การมีร่างกายที่พร้อมทำให้ความสามารถในการสร้างพลังในการคิดแนวทางแก้ปัญหาได้

4. ประสบการณ์จากความสำเร็จและความล้มเหลว จะช่วยผลักดันความหวังให้เกิดบุคคล

ผลของความหวัง

1. ความหวังมีผลต่ออารมณ์ บุคคลที่มีความหวังสูงจะมีอารมณ์ด้านบวก และมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่บุคคลที่มีความหวังต่ำจะแสดงอารมณ์ด้านลบออกมา และแสดงพฤติกรรมเฉื่อยชาในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับของความหวังมีผลต่ออารมณ์และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมต่อเป้าหมาย(Snyder, 2002)

2. การลดความเครียด บุคคลที่มีความหวังสูงจะสามารถควบคุมความคิดและการกระทำ สามารถลดความตึงเครียด ในสถานการณ์ได้(Snyder, 2002)

3. การปฏิสัมพันธ์กับบุคคล เมื่อเปรียบเทียบในด้านการมีปฏิสัมพันธ์ บุคคลที่มีความหวังสูงกับบุคคลที่มีความหวังต่ำพบว่า บุคคลที่มีความหวังสูงจะรับรู้การสนับสนุนทางสังคม ลดความรู้สึกโดดเดี่ยว และสามารถรับข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่นๆ มาเพื่อใช้ในการปรับปรุงตัว (Snyder, 2002)

การพัฒนาความหวัง

จากแนวคิดของลูธานส์ และคณะ (Luthans et al., 2007) ได้ให้แนวคิดพัฒนาความหวังไว้ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมาย คือการตั้งเป้าหมายที่เหมาะสม ให้เกิดแรงจูงใจ และความพยายาม ความพากเพียรที่เพิ่มมากขึ้น และยังสามารถสร้างแนวทางที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย

2. เป้าหมายระยะยาว เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาและรักษาความหวัง ดังนั้นการทำให้เป้าหมายระยะยาว มีลักษณะที่ท้าทาย และมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น

3. การพัฒนาตามลำดับขั้น ลำดับขั้นตอนเป็นกระบวนการพื้นฐานที่จะทำให้เป้าหมายที่วางไว้ประสบความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนการตั้งกระบวนการ จะทำตามลำดับ โดยคำนึงถึงระยะเวลา ความยาก ซึ่งต้องครอบคลุมเป้าหมายทั้งหมด และ จัดการตามระยะเวลาที่วางแผนได้

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และ มีความพอใจมากขึ้น และมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น บทบาทการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผลการปฏิบัติงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงแค่อารมณ์หรือ แรงจูงใจ แต่รวมทั้งกระบวนการความคิดที่ทำให้พนักงานสามารถวิเคราะห์ให้สิ่งที่เป็นไปได้ ให้ สามารถเป็นไปได้

5. การให้รางวัล องค์กรต้องมีระบบการให้รางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งบุคคลที่ทำผลงานได้ตรงตามรางวัลที่ตั้งไว้ จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง

6. ทรัพยากร องค์กรควรจัดเตรียมทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ความไม่พร้อมของทรัพยากรอาจเป็นสาเหตุให้พนักงานเหนื่อยหน่ายกับการเปลี่ยนแปลง และระดับความหวังในการทำงานไปสู่เป้าหมายก็จะลดลง

7. การกระจายกลยุทธ์ไปสู่หน่วยงาน กลยุทธ์ขององค์กรต้องสอดคล้องกับทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน และต้องสามารถแข่งขันกับทางธุรกิจได้ ซึ่งการพัฒนาบุคคลากรของฝ่ายบุคคลต้องพัฒนาให้ถูกกับแต่ละคนกับแต่ละงาน การพัฒนาบุคคลากรที่ไม่ตรงกับความต้องการของบุคคลากรจะทำให้ประสบความสำเร็จต่ำและความหวังของพนักงานลดน้อยลง

8. การฝึกอบรม การฝึกอบรมที่พัฒนาความหวัง ต้องเป็นการฝึกอบรมที่ใช้การปฏิสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และเสริมสร้างศักยภาพและจุดแข็งในการทำงาน ให้สามารถปรับใช้ได้กับทุกสถานการณ์

3. การมองโลกในแง่ดี

ความหมายของการมองโลกในแง่ดี

เชียเรอร์ และ คาร์เวอร์ (Scheier and Carver, 1985,cited in Snyder, 2002)ได้อธิบายความหมายของการมองโลกในแง่ดีตามโมเดลการมองโลกในแง่ดีไว้ว่า เป็นแนวทางที่ทำให้บุคคล มีความมั่นใจและรับรู้ว่ามีความสามารถในการไปถึงจุดหมายที่วางไว้ โดยจุดหมายนั้นจะต้องเป็นจุดหมายที่มีค่า เป็นประโยชน์ และหลีกเลี่ยงจุดหมายที่ไม่เป็นประโยชน์ หรือไร้ค่า

ซีลิกแมน (Seligman, 1991,cited in Snyder, 2002) ให้ความหมายการมองโลกในแง่ดี ไว้ว่าเป็นรูปแบบในการอธิบายสาเหตุของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตัวเอง โดยบุคคลที่มองโลกในแง่ดี จะสามารถอธิบายสถานการณ์ที่แย่ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก หรือ เกิดขึ้นชั่วคราว หรือเป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจง แต่ถ้าเป็นสถานการณ์ที่ดี จะอธิบายว่าเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน เกิดขึ้นถาวร และทำให้ภาพรวมของสถานการณ์ดูดีขึ้น แต่ในขณะที่บุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย จะอธิบายสถานการณ์ที่แย่ที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน เกิดขึ้นถาวร และทำให้สถานการณ์ภาพรวมดูแย่ลง

ลูธานส์ และคณะ (Luthans et al., 2007) ให้ความหมายในการมองโลกในแง่ดีไว้ว่า เป็นรูปแบบวิธีการอธิบายสถานการณ์ในแง่บวกที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งบุคคลที่มีการมองโลกในแง่ดีจะสร้างมุมมองที่ดี ให้กับชีวิตทั้งในอดีตและปัจจุบัน รวมถึงอนาคต ซึ่งแม้ต้องเจอกับสถานการณ์เลวร้าย บุคคลที่มีการมองโลกในแง่ดีก็จะสามารถเผชิญหน้ากับปัญหา

งานวิจัยครั้งนี้ ตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ (Luthans et al., 2007) ให้ความหมายตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ ว่าการมองโลกในแง่ดี คือ คุณลักษณะแสดงออกถึงทัศนคติในการอธิบายสถานการณ์ในแง่บวก ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

ปัจจัยการมองโลกในแง่ดี

เชียเรอร์ และ คาร์เวอร์ (Scheier and Carver, 1985,cited in Snyder, 2002) ได้สรุปถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย สามารถเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดีได้ดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์จากการการมองโลกในแง่ดี และเกิดผลประสบความสำเร็จ จะมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ในปัจจุบันที่เกี่ยวกับทางอารมณ์ด้านอื่นๆ ให้มีมุมมองไปในทางบวกด้วย

2. ประสบการณ์จากชีวิตในวัยเด็ก จากการศึกษาของ อิริคสัน (Erikson , 1968 , cited in Snyder, 2002) เด็กทารกจะเรียนรู้ในการที่จะไว้วางใจว่าคนที่ดูแลเอาใจใส่ ให้อาหาร ให้ความอบอุ่น ให้ความสะอาด ซึ่งตรงกับความไว้วางใจ (Trust) เกิดความมั่นใจในความปลอดภัย และทำให้เกิดการมองโลกในแง่ดีขึ้น ในทางกลับกัน ถ้าความสัมพันธ์กับคนเลี้ยงไม่ดีก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจ(Mistrust) ความไม่ปลอดภัยและทำให้เกิดการมองโลกในแง่ร้ายขึ้น ดังนั้นสภาพแวดล้อมมีส่วนในการส่งเสริมและพัฒนาการมองโลกในแง่ดี

3. การฝึกอบรมทางสังคมต่างๆ เช่น การฝึกการกล้าแสดงออก ทักษะทางสังคม การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในแต่ละวัน ซึ่งการฝึกฝนดังกล่าวมีอาจนำไปสู่การมองโลกในแง่ร้าย เพราะทำให้เกิดการตั้งเป้าหมายที่เกินความเป็นจริง ดังนั้นบุคคลควรตั้งเป้าหมายที่เหมาะสมมากกว่า การตั้งเป้าหมายที่สมบูรณ์แบบ แต่ไม่สามารถทำได้จริง

ผลของการมองโลกในแง่ดี (Scheier and Carver, 1985, cited in Snyder, 2002)

1. สุขภาพจิต (Psychological Well-being) บุคคลที่ต้องเผชิญหน้ากับความยากลำบาก จะเกิด อารมณ์ที่แปรปรวน ความกังวล ความโกรธ และความท้อถอย ซึ่งพบได้ทั้งบุคคลที่มองโลกในแง่ร้ายและมองโลกในแง่ดี แต่บุคคลที่มองโลกในแง่ดี จะคาดหวังกับผลที่ออกมาทางบวกมากกว่า จึงทำให้อาการทางจิตใจ ความซึมเศร้ามีปริมาณต่ำกว่า บุคคลที่มองโลกในแง่ร้าย

2. สุขภาพกาย (Physical Well-being) บุคคลที่เคยเผชิญหน้ากับความยากลำบาก และมีการมองโลกในแง่ดี จะช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมในการลดความเสี่ยงต่อร่างกาย และ สร้างอุปนิสัยที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย

3. การเผชิญหน้าปัญหา (coping) บุคคลที่มองโลกในแง่ดีจะสามารถเผชิญหน้ากับความยากลำบากได้อย่างสร้างสรรค์ เน้นการแก้ปัญหา และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน องค์การในปัจจุบันมีการปรับระดับชั้นขององค์การให้น้อยลง โดยเฉพาะระดับผู้จัดการ เพื่อให้ห้องค์การมีความรวดเร็วในการทำงานมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ระดับผู้จัดการก็จะรับหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบที่มากขึ้น บุคคลที่มองโลกในแง่ดีก็จะสร้างแรงจูงใจที่ดีในการเผชิญหน้ากับความท้าทาย และสร้างพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่องาน จนกระทั่งประสบความสำเร็จ

การพัฒนาการมองโลกในแง่ดี

1. การผ่อนปรนให้กับสถานการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งการผ่อนปรนไม่ใช้การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หรือการปฏิเสธงานที่ทำ แต่เป็นการมองโลกในแง่ดี ตามความเป็นจริง และสามารถสร้างเป้าหมายได้ตรงกับทรัพยากรที่มี ความสามารถของและความต้องการบุคคลได้อย่างแท้จริง โดยไม่มองว่าสถานการณ์นั้นเป็นเรื่องผิดปกติแต่อย่างใด สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคน (High consensus) ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อย (Low Consistency) มีความแตกต่างสูง (High Distinctiveness)

2. การพอใจในสถานการณ์ปัจจุบัน คือการยอมรับในสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้น แม้ว่าผลลัพธ์ในปัจจุบันจะไม่ตรงกับตามคาดการณ์ไว้ ซึ่งการพอใจและยอมรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน จึงเป็นการป้องกันการมองโลกในแง่ร้าย เพื่อที่จะทำให้แผนการวางไว้ยังดำเนินต่อไป

3. โอกาสในการมองหอนาคต คือการมองหาโอกาสหรือข้อควรปรับปรุงในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานต่อไปได้อนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงศักยภาพของและความพร้อมในการพัฒนาของบุคคลเป็นหลัก

4. ความยืดหยุ่นทางอารมณ์

ความหมายเกี่ยวกับความยืดหยุ่นทางอารมณ์

กรอตเบิร์ก (Grothberg, 1995, cited in Luthans, 2007) ได้ให้ความหมาย ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ไว้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เห็นถึงศักยภาพของมนุษย์ในการเผชิญหน้า และความพยายามข้ามผ่านความยากลำบาก หรือแม้กระทั่งต้องเปลี่ยนแปลงทั้งชีวิต ก็จะสามารถผ่านอุปสรรคด้วยความเข้มแข็ง

มาสเตน และ รีต (Masten and Reed, 2002, cited in Luthans, 2007) ได้ให้ความหมายว่า เป็นลักษณะของการปรับตัวทางบวก ในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือมีความเสี่ยงสูง เป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลหรือเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงที่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ทางบวกได้ และเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดได้

งานวิจัยครั้งนี้ ตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ (Luthans et al., 2007) ให้ความหมายตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ ว่าความยืดหยุ่นทางอารมณ์ คือ ความสามารถในการปรับตัว และฟื้นฟูกลับมาเหมือนเดิม หลังจากการผ่านช่วงเวลาที่ยากลำบาก

แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นทางอารมณ์

กรอตเบิร์ก (Grothberg, 1995, cited in Luthans, 2007) ได้ให้แบ่งปัจจัยความยืดหยุ่นทางอารมณ์ เป็น 3 ประเภท

1. สิ่งที่มี หมายถึงปัจจัยภายนอกที่สนับสนุนให้เกิดการยืดหยุ่นทางอารมณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน บุคคลต้องรับรู้ถึงความปลอดภัย และความมั่นคงในจิตใจก่อน เช่น การเชื่อมั่นในความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ของครอบครัว ส่งเสริมให้เป็นอิสระ การเข้าถึง การศึกษา สวัสดิการและการรักษาพยาบาล

2. สิ่งที่มี เป็น หมายถึงสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ หรือความแข็งแกร่งในตัวบุคคล เช่น การรักและเอาใจใส่ผู้อื่น ความภาคภูมิใจในตนเอง การมีความอิสระและรับผิดชอบ

3. สิ่งที่มี สามารถทำได้ หมายถึงทักษะทางสังคมและการปฏิสัมพันธ์ ซึ่งบุคคลจะสามารถเรียนรู้ทักษะนี้ได้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหา การจัดการความรู้สึกและการกระตุ้นต่างๆ การวัดอารมณ์ตนเองและผู้อื่น และการมองหความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความยืดหยุ่นทางอารมณ์

มาสเตน และ รีต (Masten and Reed, 2002, cited in Luthans, 2007)

แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ดังนี้

1. ด้านต้นทุน (Resiliency Assets) คือคุณลักษณะที่วัดได้ในแต่ละบุคคล หรือในสถานการณ์ที่คาดการณ์ได้ว่าจะมีผลออกมาด้านบวก คุณลักษณะที่กล่าวถึง เช่น ความสามารถทางปัญญา สภาวะทางอารมณ์ การรับรู้ตนเองด้านบวก ความศรัทธา การมองชีวิตในด้านบวก ความมั่นคงทางอารมณ์ การกำกับตนเอง และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ช่วยในการเพิ่มความยืดหยุ่นทางอารมณ์ให้สูงขึ้นได้

2. ปัจจัยเสี่ยง (Resiliency Risk Factor) คือ การกำหนดปัจจัยเสี่ยง หรือสถานการณ์ที่ทำให้เกิดประสบการณ์ที่ไม่ดี หรือ สิ่งที่ทำให้ลดความสามารถในการปรับตัวลดลง เช่น เครื่องดื่มแอลกอฮอล์ ยาเสพติด ความเครียด ความเบื่อหน่าย ซึ่งบุคคลที่สามารถรับมือกับความเครียดได้ก็จะสามารถปรับตัวให้และพัฒนาจนกลายเป็นจุดแข็งได้

3. การเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ (The Role of Values in Resiliency) คือการเห็นคุณค่าและเชื่อในความดีที่จะทำให้บุคคลเชื่อว่าจะสามารถผ่านพ้นประสบการณ์ร้ายในปัจจุบันให้ผ่านไป สามารถสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง แม้จะอยู่ในช่วงเวลาที่เลวร้าย ก็ยังสามารถมีอนาคตที่ดีต่อไปได้

ผลของความยืดหยุ่นทางอารมณ์

ความยืดหยุ่นทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลปฏิบัติงาน โดยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์สูงจะมีลักษณะที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ (Coutu, 2003, cited in Luthans, 2007b)

1. มีความสามารถในการยอมรับและเผชิญหน้าความเป็นจริงและปัญหา มีศักยภาพในการเผชิญปัญหา และสามารถสร้างเป็นความรู้และประสบการณ์ใหม่

2. การยืดหยุ่นสามารถช่วยให้ชีวิตมีเป้าหมาย มีจุดมุ่งหมาย มีปรัชญาในการดำเนินชีวิต เปลี่ยนการทำงานแบบจำเจให้มีจุดมุ่งหมายมากยิ่งขึ้น

3. ความยืดหยุ่นสามารถช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพิ่มความพึงพอใจ สร้างความผูกพันในองค์กร สามารถเสริมสร้างทุนทางสังคมและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางบวกเพิ่มมากขึ้น

การพัฒนาเกี่ยวกับความยืดหยุ่นทางอารมณ์

มาสเต็น และ รีตส์ (Masten and Reed, 2002, cited in Luthans, 2007)

ระบุถึงองค์ประกอบของการพัฒนาความยืดหยุ่นด้านกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปรับใช้ในสถานที่ทำงาน เหล่านี้สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มปัจจัยด้านต้นทุน เป็นการเน้นการเพิ่มระดับการรับรู้และการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์และทรัพยากรอย่างแท้จริงในด้านบวก ในแง่ของการใช้งานของสินทรัพย์เหล่านี้ อาจรวมถึงทุนมนุษย์ เช่น การศึกษาประสบการณ์ความรู้ ทักษะ, ความสามารถ, และทุนทางสังคม เช่น ความสัมพันธ์กับเครือข่าย และแม้กระทั่งองค์ประกอบทุนทางจิตวิทยาในด้านบวกอื่น ๆ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความหวัง และการมองโลกในแง่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทุนมนุษย์ ในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ, สามารถเรียนรู้และเพิ่มทักษะผ่านการฝึกอบรม ในขณะที่ทุนทางสังคม ต้องวิธีการและเทคนิค เช่น ระบบทางสังคม (Socialization) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) มาช่วยในการพัฒนา

2. การลดปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจำนวนมาก จะสร้างสถานการณ์ที่ทำให้บุคคลไม่สามารถตัดสินใจ เพื่อป้องกันความเสี่ยง ซึ่งปัจจัยด้านความเสี่ยงถือเป็นความท้าทาย และเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพอย่างหนึ่ง การบริหารจัดการความเสี่ยงจึงเป็นการลดความเสี่ยงมากกว่าการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น ในการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคคลจะต้องสามารถรับรู้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ และสามารถมีความยืดหยุ่น เมื่อประสบความล้มเหลว และกลับขึ้นมาเริ่มใหม่ได้

3. กลยุทธ์มุ่งเน้นที่กระบวนการ เป็นกลยุทธ์ในการปรับใช้ในขั้นตอนและกระบวนการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนการบางอย่างเมื่อนำมาปรับใช้อาจไม่เหมาะสม หรือมีการขัดแย้งภายในกระบวนการ วิธีการเอาชนะอุปสรรคจะมีทั้ง วิธีการหลีกเลี่ยงความยากลำบาก และ การข้ามผ่านความยากลำบาก แม้ถึงสองอย่างจะเป็นวิธีการในการเอาชนะอุปสรรค แต่ วิธีการข้ามผ่านอุปสรรคจะเหมาะสมกับการยืดหยุ่นมากกว่า

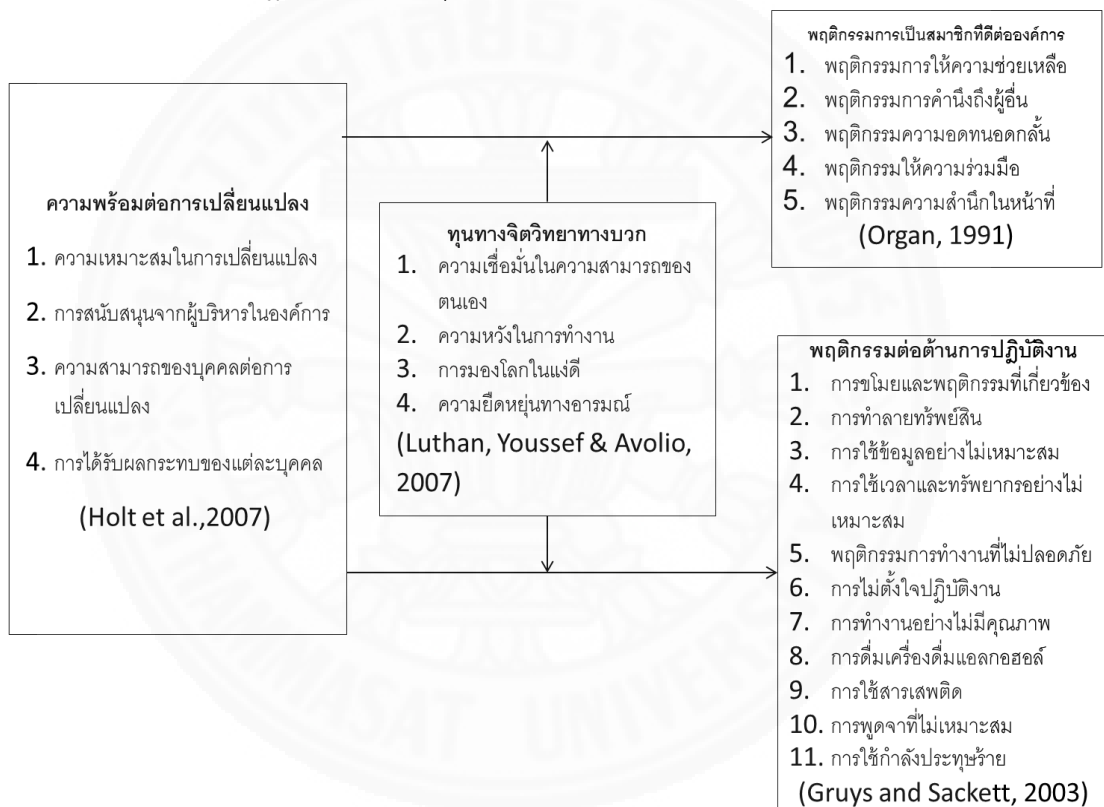
2.5. สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ(ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)

สมมติฐานที่ 2 ทฤษฎีทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อทฤษฎีทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทฤษฎีทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)

2.6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทฤษฎีทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวแปรกำกับ



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ (Correlation studies) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และทุนทางจิตวิทยาด้านบวก ในการดำเนินงานวิจัย ใช้แบบสอบถาม 1 ชุด ได้แก่ชุดที่ 1 สำหรับบุคคลากร ซึ่งประกอบด้วย แบบสอบถามวัดระดับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามวัดระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร แบบสอบถามวัดระดับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน แบบสอบถามวัดระดับทุนทางจิตวิทยา โดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และค่าความเชื่อมั่น หลังจากนั้น นำแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งถูกสุ่มขึ้นมาตอบ และนำข้อมูล ที่รวบรวมมาได้ ไปวิเคราะห์ทางสถิติ ทดสอบสมมติฐาน สรุปผล อภิปราย และเสนอแนะ

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานประจำในกลุ่มธุรกิจธนาคาร สาขา สำนักงานใหญ่ จำนวน 4 แห่ง จำนวนพนักงาน 3,600 คน

ตารางที่ 3.1

แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามธนาคาร

ธนาคาร	จำนวนประชากร (โดยประมาณการ)
ธนาคาร ก	2,000
ธนาคาร ข	600
ธนาคาร ค	500
ธนาคาร ง	500
รวม	3,600

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณจากสูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ประชากร (Yamane, 1967) ด้วยความเชื่อมั่น 95% หรือ ยอมรับให้มีการความคลาดเคลื่อน 0.05

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

N = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n = จำนวนประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

$$\text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง } n = \frac{3,600}{1 + (3,600 \times 0.05^2)} = 360 \text{ คน}$$

โดยจำนวนประชากรแทนค่าในสูตรข้างต้นได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 360 คน จากนั้นจึงสุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลำดับขั้นตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Sampling) และทำการสุ่มพนักงานตอบแบบสอบถามโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) จะได้จำนวนตัวอย่างแยกตามธนาคารทั้ง 4 กลุ่ม ดังนี้

ตารางที่ 3.2

แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามธนาคาร

	กลุ่มธนาคาร				รวม
	ธนาคาร ก	ธนาคาร ข	ธนาคาร ค	ธนาคาร ง	
จำนวนประชากร (คน)	2,000	600	500	500	3,600
ร้อยละ (โดยประมาณการ)	56	17	14	14	100
จำนวนตัวอย่าง (คน)	200	60	50	50	360
จำนวนแบบสอบถาม ที่คาดว่าจะส่ง	250	80	60	60	450

ผู้วิจัยคาดว่าจะทำการส่งแบบสอบถามในจำนวนที่มากกว่าจำนวนตัวอย่างที่ต้องการ โดยจะส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 450 ชุด

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตามสมมติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทูนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อทูนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทูนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)

โดยมีตัวแปรอิสระ คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรกำกับ คือ ทูนทางจิตวิทยาด้านบวก

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ทูนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อทูนทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทูนทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับต่ำ)

โดยมีตัวแปรอิสระ คือ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรกำกับ คือ ทูนทางจิตวิทยาด้านบวก

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ และ อายุงาน มีทั้งหมด 3 ข้อ

ตารางที่ 3.3

ระดับการวัดตัวแปร

ตัวแปร	ระดับการวัด
เพศ	Nominal Scale
อายุ	Ordinal Scale
อายุงาน	Ordinal Scale

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นมาตรวัดของนลิน เตชะสกุลสิน (2554) ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ โฮลท์ และคณะ (Holt et al., 2007) มีข้อคำถามจำนวน 28 ข้อได้แก่

1. ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง จำนวน 10 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 6 ข้อ และ ทางลบ 4 ข้อ
2. การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 3 ข้อ และ ทางลบ 3 ข้อ
3. ความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 2 ข้อ และ ทางลบ 4 ข้อ
4. การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 3 ข้อ และ ทางลบ 3 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของ ออร์แกน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ซึ่งแปลมาจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ ลี และแอลเลน (Lee & Allen, 2002) จำนวน 16 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเบนเนท และโรบินสัน (Bennett & Robinson, 2000) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ซึ่งแปลมาจากพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเบนเนทและโรบินสัน (Bennett & Robinson, 2000) และ ลี และแอลเลน (Lee & Allen, 2002) จำนวน 28 ข้อเป็นข้อคำถามทางลบทั้งหมด

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามวัดทุนทางจิตวิทยาต้านบวก เป็นมาตรวัดทุนทางจิตวิทยาต้านบวกของสิริพร วงษ์โทน (2554) ที่ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ ลูธานส์และคณะ (Luthans et, 2007) เป็นแบบสอบถามที่ใช้มาตรวัดประมาณค่า (Rating Scale) แบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 21 ข้อ และข้อคำถามทางลบ 3 ข้อ

- 1.ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 6 ข้อ
- 2.ความหวังในการทำงาน จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 6 ข้อ
- 3.การมองโลกในแง่ดี จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 5 ข้อ และ ทางลบ 1 ข้อ
- 4.ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ จำนวน 6 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวก 4 ข้อ และ ทางลบ 2 ข้อ

3.5 เกณฑ์การให้คะแนน

แบบวัดความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และ ทูน่าทางจิตวิทยาต้านบวก มีลักษณะการให้คะแนน ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดระดับ

การตอบแบบวัดในส่วนนี้ใช้มาตราประเมินค่าลิเคิร์ต (Likert scale) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	1
เห็นด้วย	4	2
ไม่แน่ใจ	3	3
ไม่เห็นด้วย	2	4
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	5

การแปลผลคะแนนความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทูนทางจิตวิทยา ด้านบวก ทำได้โดยการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมจากคำถามทุกข้อ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ตาม ความกว้างของอัตราภาคชั้น จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{อัตราภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ซึ่งสามารถแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ย ได้ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5

แสดงการแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถามความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของ องค์การ และ ทูนทางจิตวิทยา ด้านบวก

คะแนนเฉลี่ย	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทูนทางจิตวิทยา ด้านบวก
4.21 – 5.00	ระดับสูง
3.41 – 4.20	
2.61 – 3.40	ระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ระดับต่ำ
1.00 – 1.80	

จากหลักเกณฑ์ข้างต้นสามารถแบ่งความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทูนทางจิตวิทยา ด้านบวก เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 5.00 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพร้อมในการ เปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทูนทางจิตวิทยา ด้านบวก ในระดับสูง

- ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก ในระดับปานกลาง

- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 2.60 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก ในระดับต่ำ

นำคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบช่วงค่าเฉลี่ยเพื่ออธิบายว่า กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ และ ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก อยู่ในระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และแบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน การตอบแบบวัดในส่วนนี้ใช้มาตรประเมินค่าลิเคิร์ต (Likert scale) ซึ่งแบ่งเป็น 7 ระดับ ดังต่อไปนี้แสดงในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6

เกณฑ์การให้คะแนนแบบวัดระดับ

ระดับความคิดเห็น	คะแนน	
	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน	7	1
ปฏิบัติทุกเดือน	6	2
ปฏิบัติทุกอาทิตย์	5	3
ปฏิบัติบ่อยครั้งต่อปี	4	4
ปฏิบัติปีละ 2 ครั้ง	3	5
ปฏิบัติปีละครั้ง	2	6
ไม่เคยปฏิบัติ	1	7

การแปลผลคะแนนพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทำได้โดยการหาค่าเฉลี่ยของคะแนนรวมจากคำถามทุกข้อ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ออกเป็น 3 ระดับ ตามความกว้างของอัตราภาคพื้น จากสูตร

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{7 - 1}{5} \\
 &= 1.20
 \end{aligned}$$

ซึ่งสามารถแบ่งระดับคะแนนเฉลี่ย ได้ดังตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7

แสดงการแปลผลของระดับคะแนนเฉลี่ยของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

คะแนนเฉลี่ย	พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน
5.81 – 7.00	ระดับสูง
4.61 – 5.80	
3.41 – 4.60	ระดับปานกลาง
2.21 – 3.40	ระดับต่ำ
1.00 – 2.20	

จากหลักเกณฑ์ข้างต้นสามารถแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.61 – 7.00 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานในระดับสูง

- ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.60 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 3.40 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

นำคะแนนเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบช่วงค่าเฉลี่ยเพื่ออธิบายว่า กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอยู่ในระดับสูง ปานกลาง หรือต่ำ

3.6 แนวทางการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาผลงานวิจัย เอกสารและหนังสืออ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้
2. การสร้างแบบสอบถามเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยพิจารณาคัดเลือกแบบสอบถามความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พฤติกรรมการต่อต้านองค์การ และ ทฤษฎีจิตวิทยาทางบวก ที่มีผู้พัฒนาขึ้นแล้วมาเป็นต้นแบบ พัฒนาและปรับปรุงข้อคำถามจากแบบสอบถามต้นแบบ ให้มีข้อความที่เหมาะสมต่อกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปหาอัตราส่วนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน (ภาคผนวก ก) และทำการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้คะแนน 1 เมื่อแน่ใจข้อความนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม ให้ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถาม ให้ -1 เมื่อไม่เห็นด้วย ข้อคำถามนั้นสามารถวัดได้ตามนิยามคำศัพท์ของแบบสอบถามจากนั้นหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) แล้วจึงคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ .50 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ มีข้อคำถามที่ถูกตัด และปรับปรุงแก้ไขด้านสำนวนภาษา ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
4. นำแบบสอบถามทั้งหมด ไปทดสอบก่อนใช้จริง (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงาน และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 60 คน แล้วนำผลการทดสอบที่ได้มาปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis)
5. นำผลที่ได้มาวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ด้วยการทดสอบค่าสถิติที (t-test) ข้อคำถามที่มีค่า t มากกว่า 1.75 ถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกสูง (รัตนาศิริพานิช) ดังนั้น ผู้วิจัยจะตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า 1.75 ออกไป จึงได้แบบสอบถามดังต่อไปนี้
6. นำแบบทดสอบที่ตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า 1.75 ออกไปแล้วมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการวัดความคงที่ภายใน (Internal Consistency) โดย

วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเป็นดังนี้

แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เป็นมาตรวัดของนลิน เตชะสกุลสิน (2554) ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ โฮลท์ และคณะ (Holt, 2007) ซึ่งแบบทดสอบนี้ใช้ในงานวิจัยทั้งหมด 11 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .867

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของออร์แกน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ซึ่งแปลมาจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ ลี และแอลเลน (Lee & Allen, 2002) ซึ่งแบบทดสอบนี้ใช้ในงานวิจัยทั้งหมด 16 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .927

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเบนเนทและโรบินสัน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามของ ซึ่งแปลมาจากพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเบนเนทและโรบินสัน (Bennett & Robinson, 2000) และ ลี และแอลเลน (Lee & Allen, 2002) ซึ่งแบบทดสอบนี้ใช้ในงานวิจัยทั้งหมด 25 ข้อ เป็นข้อคำถามทางลบทั้งหมด มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .934

แบบสอบถามวัดทุนทางจิตวิทยาต้านบวก

แบบสอบถามวัดทุนทางจิตวิทยาต้านบวก เป็นมาตรวัดทุนทางจิตวิทยาต้านบวกของสิริพร วงษ์โชน (2554) ที่ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ ลูธานส์และคณะ (Luthans et, 2007) ซึ่งแบบทดสอบนี้ใช้ในงานวิจัยทั้งหมด 20 ข้อ เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด ข้อมีความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .867

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุมัติทำการศึกษาวิจัยทาง คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และแจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ไปยังธนาคาร สำนักงานใหญ่

ทั้ง 4 แห่ง เพื่อแจ้งให้ทราบและขออนุญาตในการเก็บข้อมูลกับพนักงานทำงานอยู่ที่ สำนักงานใหญ่
ของธนาคาร

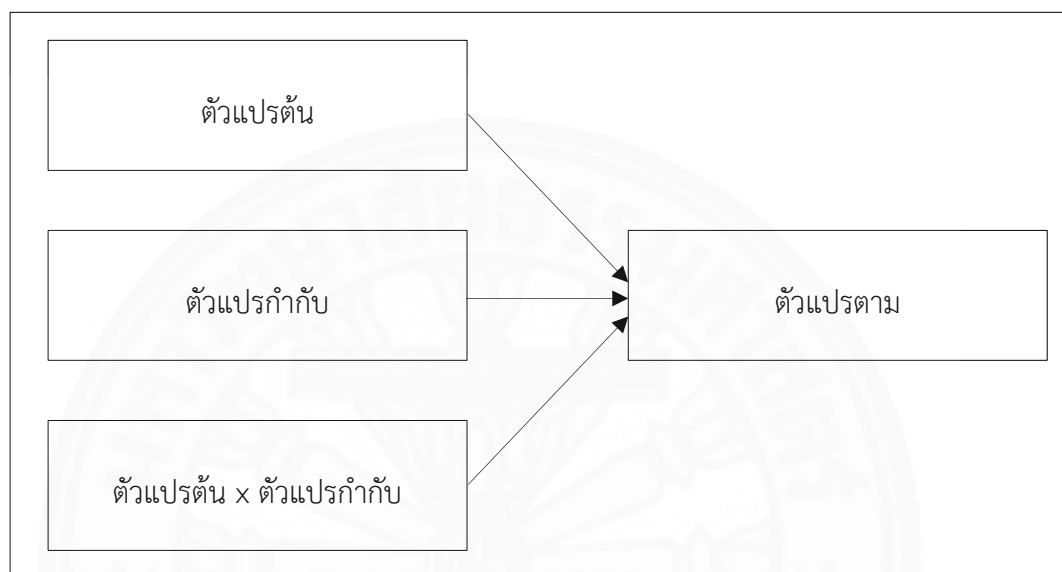
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว จึงตรวจสอบเพื่อให้คะแนนและ
ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for
the Social Science : SPSS for Windows) เพื่อค่าทางสถิติและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การแจกแจงความถี่
(Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกองค์การที่ดี พฤติกรรม
ต่อต้านการปฏิบัติงาน ทุนทางจิตวิทยาทางบวก และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ใช้
ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การทดสอบสมมติฐาน จะใช้ค่าสถิติตามตารางดังนี้

สมมติฐานที่ใช้	สถิติที่ใช้
<u>สมมติฐานที่ 1</u> ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับ ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ(ความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อ องค์การ จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อทุนทาง จิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีทุนทางจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน Hierarchical Multiple Regression
<u>สมมติฐานที่ 2</u> ทุนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวกำกับ ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (ความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อทุนทางจิตวิทยา ทางบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทุน ทางจิตวิทยาทางบวกมีระดับต่ำ)	การวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงซ้อน Hierarchical Multiple Regression

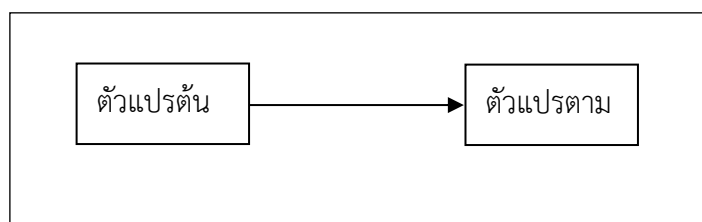
การทดสอบการเป็นตัวแปรกำกับโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression) ทำการทดสอบตามวิธีที่แนะนำโดยบาร์อนและเคนนี่ (Baron and Kenny, 1986) กล่าวคือ ตัวแปรกำกับ คือตัวแปรทั้งแบบงานวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ หมายถึง ตัวแปรเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทิศทางและระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม แสดงเป็นโมเดลดังนี้



ภาพที่ 3.1 โมเดลทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของบาร์อนและเคนนี่

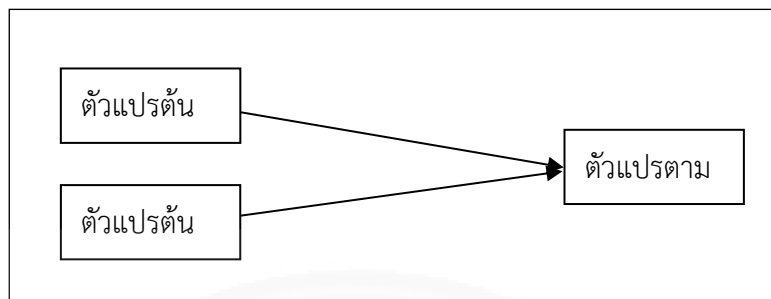
โดย Baron and Kenny, 1986, Journal of Personality and Social Psychology

โดยการทดสอบตัวแปรกำกับ ตัวแปรจำอยู่ในฐานะตัวแปรกำกับก็ต่อเมื่อตัวแปรต้นกับตัวแปรกำกับมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย หรือ β_3 มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อควบคุมตัวแปรต้นและตัวแปรตามให้คงที่ และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) ดังนั้น ผู้วิจัยได้ทดสอบความเป็นตัวแปรกำกับของทุนทางจิตวิทยาบวก โดยมี ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรต้น และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรตาม ขั้นที่ 1 ใส่ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร



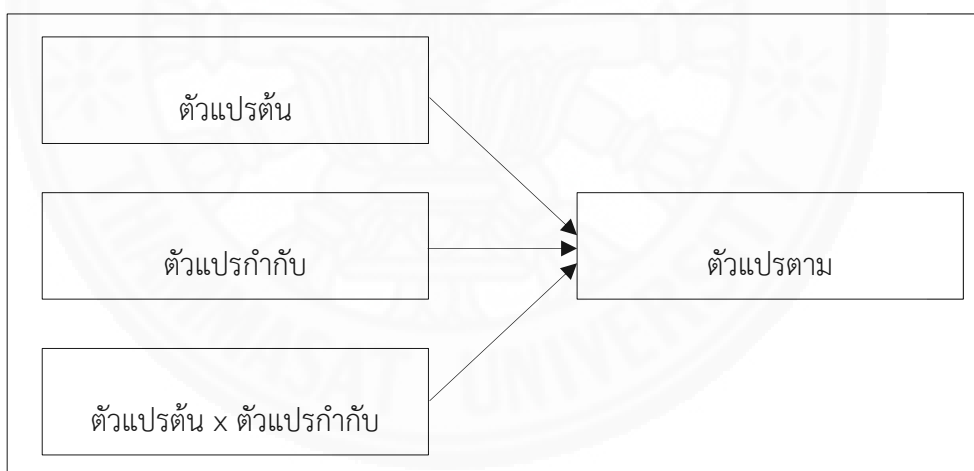
$$\text{พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร} = \beta_0 + \beta_1 (\text{ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง})$$

ขั้นที่ 2 ใส่ตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทูนทางจิตวิทยาทางบวก เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร



พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร = $\beta_0 + \beta_1$ (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง) + β_2 (ทูนทางจิตวิทยาทางบวก)

ขั้นที่ 3 เพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทูนทางจิตวิทยา เพื่อทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ได้สมการถดถอย ดังนี้



พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร = $\beta_0 + \beta_1$ (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง) + β_2 (ทูนทางจิตวิทยาทางบวก) + β_3 (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง x ทูนทางจิตวิทยาทางบวก)

จากแนวคิดของบารอนและเคนนี่ (Baron and Kenny, 1986) ทูนทางจิตวิทยาทางบวกจะเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ก็ต่อเมื่อค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย β_3 และค่า ΔR^2 มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ” ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 400 คน โดยมีผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร
- 4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

4.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลที่ได้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ และอายุงาน โดยข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงตาม ตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1

แสดงค่าจำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
- ชาย	121	30.2
- หญิง	279	69.8
2. อายุ		
- ต่ำกว่า 25 ปี	44	11.0
- 26 – 30 ปี	134	33.5
- 31 – 35 ปี	99	24.8
- 36 – 40 ปี	37	9.3
- 41 – 45 ปี	44	11.0
- 46 – 50 ปี	27	6.8
- 50 ปีขึ้นไป	15	3.8
รวม	400	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

แสดงค่าจำนวนและร้อยละของข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. อายุงาน		
- ต่ำกว่า 1 ปี	67	16.8
- 1 – น้อยกว่า 3 ปี	116	29.0
- 3 – น้อยกว่า 5 ปี	66	16.5
- 5 – น้อยกว่า 8 ปี	45	11.3
- 8 ปีขึ้นไป	106	26.5
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยมีเพศหญิง ร้อยละ 69.8 เพศชาย ร้อยละ 30.2 โดยส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาคือ มีอายุ 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.8 มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี และ มีอายุ 41-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.0 เท่ากันมีอายุ 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.3 มีอายุ 46-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.8 และมีอายุมากกว่า 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

ในด้านอายุงาน มีอายุงาน 1- น้อยกว่า 3 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.0 รองลงมาคือ มีอายุงาน 8 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 26.5 ต่ำกว่า 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 16.8 มีอายุงาน 3 – น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.5 และ มีอายุงาน 5 - น้อยกว่า 8 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.3 ตามลำดับ

4.2 สถิติเชิงพรรณนาของตัวแปร

จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน สามารถสรุป ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร ได้แก่ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการ เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และทุนทางจิตวิทยา ดังแสดงในตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2

คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทักษะทางจิตวิทยา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (N = 400)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย (Mean)	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน (SD)	ระดับ
1. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	3.71	0.47	สูง
1.1 ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง	3.73	0.52	สูง
1.2 การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร	3.75	0.62	สูง
1.3 ความสามารถของบุคคลต่อการ เปลี่ยนแปลง	3.67	0.60	สูง
1.4 การได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล	3.64	0.78	สูง
2. ทักษะทางจิตวิทยาทางบวก	3.87	0.45	สูง
2.1 ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง-	3.84	0.55	สูง
2.2 ความหวังในการทำงาน	3.89	0.54	สูง
2.3 การมองโลกในแง่ดี	3.92	0.57	สูง
2.4 ความยืดหยุ่นทางอารมณ์	3.87	0.53	สูง
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร-	5.25	1.00	สูง
3.1 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ มุ่งสู่บุคคล	5.34	1.12	สูง
3.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ มุ่งสู่องค์กร	5.16	1.05	สูง
4. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	1.65	0.93	ต่ำ

จากตารางที่ 4.2 แสดงส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าเฉลี่ยของตัวแปร พบว่า

4.2.1 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับสูง เท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.73 ด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงและการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.67 และ 3.64 ตามลำดับ

4.2.2 ทูทางจิตวิทยา เมื่อวิเคราะห์รายด้านพบว่า ทูทางจิตวิทยาทางบวก โดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมองโลกในแง่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.92 รองลงมา คือ ความหวังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.89 ความยืดหยุ่นทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.87 ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.84

4.2.3 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.25 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 5.34 รองลงมา คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มุ่งสู่องค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 5.16

4.2.4 พฤติกรรมต่อต้านองค์กรโดยรวมในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.65

ตารางที่ 4.3

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ทูทางจิตวิทยาทางบวก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

ตัวแปร	1	2	3	4
1. ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	-			
2. ทูทางจิตวิทยาทางบวก	.492**	-		
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	.309**	.407**	-	
4. พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	.166**	.273**	.125*	-

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two – tailed), * p < .05, ** p < .01

จากตารางที่ 4.3 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับทูทางจิตวิทยาทางบวก พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับทูทางจิตวิทยาทางบวกมีค่าเท่ากับ .492 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าเท่ากับ .309 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างทูทางจิตวิทยาทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ทูทางจิตวิทยาทางบวกกับ

พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าเท่ากับ .407 และมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พบว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ .166 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างทุนทางจิตวิทยาทางบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พบว่าทุนทางจิตวิทยาทางบวกกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ .273 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน มีค่าเท่ากับ .125 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานการวิจัยกำหนดระดับการมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ .01 และ .05 โดยสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย แสดงดังต่อไปนี้

4.3.1 สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

H_1 : ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ทดสอบทางสถิติของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาทางบวกในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีทุนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวแปรกำกับ

ตัวแปร	β	R	R^2	ΔR^2	F
<u>ขั้นที่ 1</u>					
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	.654**	.309	.096	.093	42.119**
<u>ขั้นที่ 2</u>					
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	.305**	.426	.181	.177	43.933**
ทุนทางจิตวิทยาทางบวก	.742**				
<u>ขั้นที่ 3</u>					
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	1.148*	.432	.186	.180	30.222**
ทุนทางจิตวิทยาทางบวก	1.753**				
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง x ทุนทางจิตวิทยาทางบวก	-.277				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two – tailed), * $p < .05$, ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.4 ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ร้อยละ 9.6 ($R^2 = .096$, $p < .01$) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .654 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ ทุนทางจิตวิทยาทางบวกพบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ ทุนทางจิตวิทยาทางบวกสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรได้ร้อยละ 18.1 ($R^2 = .181$, $p < .01$) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .305 ($p < .01$) และ ทุนทางจิตวิทยาทางบวกเท่ากับ .742 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ ทุนทางจิตวิทยาทางบวก พบว่า ผลปฏิสัมพันธ์ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางจิตวิทยาทางบวก ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรม

เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การได้ เนื่องจากค่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางจิตวิทยาทางบวกเท่ากับ-.277 ค่าสถิติ p-value เท่ากับ.117 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 จึงไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานว่าง H_0 นั่นคือ ทุนทางจิตวิทยาทางบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

4.3.2 สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ทุนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ทุนทางจิตวิทยาทางบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

H_1 : ทุนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

ทดสอบทางสถิติของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาทางบวกในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

วิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นทำนายพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานโดยมีทุนทางจิตวิทยาทางบวกเป็นตัวแปรกำกับ

ตัวแปร	β	R	R^2	ΔR^2	F
<u>ขั้นที่ 1</u>					
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	.323**	.166	.027	.025	11.223**
<u>ขั้นที่ 2</u>					
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	.081	.275	.076	.071	16.241**
ทุนทางจิตวิทยาทางบวก	.514**				
<u>ขั้นที่ 3</u>					
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	-.080	.275	0.76	.069	10.819**
ทุนทางจิตวิทยาทางบวก	.368				
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง x ทุนทางจิตวิทยาทางบวก	.040				

หมายเหตุ : p-value คือ Sig (two – tailed), ** $p < .01$

จากตารางที่ 4.5 ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 2.7 ($R^2 = .027$, $p < .01$) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .323 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ ทุนทางจิตวิทยาทางบวกพบว่า เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ .081 ค่าสถิติ p-value เท่ากับ.454 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 ดังนั้น ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถทำนายพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานได้ แต่ทุนทางจิตวิทยาทางบวกสามารถทำนายพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 7.6 ($R^2 = .076$, $p < .01$) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาทางบวกเท่ากับ .514 ($p < .01$)

ในขั้นที่ 3 เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และ ทุนทางจิตวิทยาทางบวก พบว่า ผลปฏิสัมพันธ์ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางจิตวิทยาทางบวก ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงกับทุนทางจิตวิทยาทางบวกเท่ากับ .040 ค่าสถิติ p-value เท่ากับ.817 ซึ่งมากกว่าระดับนัยสำคัญ .05 จึงไม่สามารถปฏิเสธสมมติฐานว่าง H_0 นั่นคือ ทุนทางจิตวิทยาทางบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทุนทางจิตวิทยา และความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ทุนทางจิตวิทยา กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. เพื่อศึกษา ระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดี พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ที่สัมพันธ์กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีทุนทางจิตวิทยา เป็นตัวแปรกำกับ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานประจำในกลุ่มธุรกิจธนาคาร สาขาส่งงานใหญ่ จำนวน 4 แห่ง จำนวนพนักงาน 3,600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 5 ส่วน คือ

1. แบบสอบถามลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ และ อายุงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

2. แบบสอบถามวัดความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาจากแบบสอบถามของมาตรวัดของนลิน เตชะสกุลสิน (2554) ที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของโฮลท์ และคณะ (Holt, 2007) มีข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ

3. แบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ตามแนวคิดของออร์แกน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งแปลมาจากแบบสอบถามวัดพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของ ลี และแอลเลน (Lee & Allen, 2002) มีข้อคำถามจำนวน 16 ข้อ

4. แบบสอบถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเบนเนทและโรบินสัน ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามซึ่งแปลมาจากพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของเบนเนทและโรบินสัน (Bennett & Robinson, 2000) และ ลี และแอลเลน (Lee & Allen, 2002) จำนวน 25 ข้อ

5. แบบสอบถามวัดทุนทางจิตวิทยาด้านบวก เป็นผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาจากมาตรวัดทุนทางจิตวิทยาด้านบวกของสิริพร วงษ์โทน (2554) ที่ได้พัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ ลูธานส์และคณะ (Luthans et, 2007) มีข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อ

1. วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทักษะทางจิตวิทยาทางบวก พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Person's Product Moment Correlation Coefficient)
3. ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1-2 โดยวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) และทดสอบตัวแปรกำกับตามแนวคิดของ บารอน และเคนนี (Baron & Kenny, 1986) โดยสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<p>สมมติฐานการวิจัยที่ 1</p> <p>ทักษะจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร จะมีความสัมพันธ์กันทางบวกเมื่อทักษะจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทักษะจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)</p>	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย
<p>สมมติฐานการวิจัยที่ 2</p> <p>ทักษะจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน (ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กันทางลบเมื่อทักษะจิตวิทยาด้านบวกมีระดับสูง และไม่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีทักษะจิตวิทยาด้านบวกมีระดับต่ำ)</p>	ปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

ลักษณะส่วนบุคคลของข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามครบถ้วนทั้งหมด 400 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 279 คน และเพศชายจำนวน 121 คนและคิดเป็นร้อยละ 69.8 และ 30.2 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 31-35 ปี จำนวน 99คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 อายุอยู่ในช่วง 41-45ปี และต่ำกว่า 25 ปีมีจำนวนเท่ากันคือ 44คน คิดเป็นร้อยละ11.0 อายุอยู่ในช่วง 36-40ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 อายุอยู่ในช่วง 46-50ปี จำนวน 27คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 อายุอยู่ในช่วง 50ปีขึ้นไป จำนวน 15คน คิดเป็นร้อยละ3.8

อายุงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 116คน คิดเป็นร้อยละ 29 รองลงมาอายุงานมากกว่า 8ปีขึ้นไป จำนวน 106คน คิดเป็นร้อยละ 26.5 อายุงานต่ำกว่า 1ปี จำนวน 67คน คิดเป็นร้อยละ16.8 อายุงานอยู่ในช่วง 3-น้อยกว่า 5ปี จำนวน 66คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 อายุงานอยู่ในช่วง 5-น้อยกว่า 8ปี จำนวน 45คน คิดเป็นร้อยละ 11.3

จากผลการวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ” สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในงานวิจัย ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1. ค่าเฉลี่ยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า พนักงานธนาคารในกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.75 รองลงมา คือ ความเหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.73 ด้านความสามารถของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงและการได้รับผลกระทบของแต่ละบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.67 และ 3.64 ตามลำดับ

2. ค่าเฉลี่ยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร จากการศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า พนักงานธนาคารในกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.25 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมการ

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 5.34 รองลงมา คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มุ่งสู่องค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 5.16

3. ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมต่อต้านองค์การ จากการศึกษาพฤติกรรมต่อต้านองค์การ พบว่า พนักงานธนาคารในกรุงเทพมหานครมีพฤติกรรมต่อต้านองค์การโดยรวมในระดับต่ำ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 1.65

4. ค่าเฉลี่ยของทุนทางจิตวิทยาทางบวก จากการศึกษาทุนทางจิตวิทยาทางบวก พบว่า พนักงานธนาคารในกรุงเทพมหานครมีทุนทางจิตวิทยาทางบวกโดยรวมในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมองโลกในแง่ดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.92 รองลงมา คือ ความหวังในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.89 ความ ยึดหยุ่นทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.87 ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เท่ากับ 3.84

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์การ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน และทุนทางจิตวิทยา ด้านบวก โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson's Product Moment Correlation) พบว่า

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับทุนทางจิตวิทยาทางบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .492$)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .309$)

ทุนทางจิตวิทยาทางบวกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .407$)

ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .166$)

ทุนทางจิตวิทยาทางบวกมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .273$)

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการ ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .125$)

5.1.3 อภิปรายสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ทูนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

ผลการวิจัย ทูนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ทูนทางจิตวิทยาด้านบวกเป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย ทูนทางจิตวิทยาด้านบวกไม่เป็นตัวกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง กับ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 อภิปรายผลการวิจัยจากการทดสอบสมมติฐาน

จากสรุปผลการผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1. ทูนทางจิตวิทยาด้านบวก ไม่เป็นตัวแปรตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีทูนทางจิตวิทยาสูงหรือต่ำ ไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ซาราห์ บี เซตาร์, โจฮันนา เอช บุเต็นแดและ เฮอร์เบิร์ต คาเน็นโกนี (Sarah B. Setar, Johanna H. Buitendach & Herbert Kanengoni, 2015) ที่พบว่า ทูนทางจิตวิทยาด้านบวก ไม่เป็นตัวแปรตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ของความเครียดในการทำงานและความทุ่มเทในงาน

5.2.2. ทูนทางจิตวิทยาทางบวกส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลอยด์ แจคควาลีน และแมทธิว (Loyd, Jacqueline & Matthew, 2013) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทูนทางจิตวิทยาและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ในบริบทของการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง ที่พบว่าทูนทางจิตวิทยาทางบวก มีบทบาทสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ และ งานวิจัยของ อเวย์, เวิร์นซิง และลูธานส์ (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008) ซึ่งสนับสนุนความสัมพันธ์

ระหว่างทุนทางทางจิตวิทยาทางบวกและพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวทุนทางจิตวิทยาทางบวกเหมาะสมกับการเป็นตัวแปรอิสระมากกว่าการอยู่ในฐานะตัวแปรกำกับ

5.2.3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลางหรือระดับต่ำ จะเห็นได้ว่าความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อองค์กรและการทำงานของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและแสดงพฤติกรรมที่ไปในทางเดียวกับองค์กรและเห็นแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

5.2.4. พบความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุสทารี (Wustari, 2014) आयु, วุสทารี และอาห์มัด (Ayu, Wustari, Ahmad, 2015) และลิซาร์ แมนกวนจาया และ รัชมาวาน (Lizar, Mangundjaya, & Rachmawan, 2015) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาด้านบวก และ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ

5.2.5. ทุนทางจิตวิทยาด้านบวก ไม่เป็นตัวแปรตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการณ์ต่อต้านการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พนักงานที่มีทุนทางจิตวิทยาสูงหรือต่ำ ไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการณ์ต่อต้านการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานที่มีพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร สามารถพบพฤติกรรมการณ์ต่อต้านปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกัน (Spector and Fox, 2004) ดังนั้น พนักงานที่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงผลได้ในพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (ทางบวก)และพฤติกรรมการณ์ต่อต้านการปฏิบัติงาน(ทางลบ) ซึ่งถ้าพนักงานมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จะสนับสนุนองค์กรในการเปลี่ยนแปลง และอาจแสดงพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร แต่ถ้าไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พนักงานอาจแสดงพฤติกรรมมาในทางต่อต้านองค์กรได้เช่นกัน(Loyd et al., 2013)

งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวข้องในเรื่องของทุนทางจิตวิทยาด้านบวกในฐานะตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ของ ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมการต่อต้านการปฏิบัติงาน มีผู้ศึกษาวิจัย หลายท่านเช่น

แอ์บ์ และคณะ (Eby et al., 2000) ได้ทำการศึกษาเรื่องการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อ ความพร้อมขององค์กรในการเปลี่ยนแปลง พบว่า ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนไม่ได้มี ความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม การรับรู้การ มีส่วนรวม การเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กรที่มีการยืดหยุ่น

อิซุชุกวู, ลอง, เซฮู และ โอลูเฟมิ (Izuchukwu, Long, Shehu, & Olufemi, 2014) ได้ ทำการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่าการรับรู้ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและการรับรู้ค่าตอบแทนที่ ดี มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหมายความว่า ภายหลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานในกลุ่มธุรกิจ ธนาคารมีความคาดหวังในเรื่องของความมั่นคงในหน้าที่การงานที่ดีขึ้น

ลอยด์ และคณะ (Lloyd et al., 2013) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของทุนทางจิตวิทยา ทางบวก และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พบว่า การ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรกำกับระหว่างความสัมพันธ์ทุนทางจิตวิทยาทางบวกและ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อองค์กร

สถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรหลายแห่งพยายาม ปรับตัวให้เข้ากับสภาพเศรษฐกิจ ประกอบประเทศไทยได้เข้าร่วมประชาคมอาเซียน ทำให้ธุรกิจหลาย ประเภท เริ่มเปิดตลาดในต่างแดน กลุ่มธุรกิจธนาคารจึงเริ่มเข้าไปขยายสาขา เพื่อเชื่อมโยงระบบ และ อำนาจความสะดวกให้กับกลุ่มธุรกิจต่างๆที่จะเข้าไปขยายธุรกิจ กลุ่มธุรกิจธนาคารจึงอยู่ในสภาวะ การเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงจึงมีส่วนในการสนับสนุนองค์กรให้ สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วยดี องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารให้ชัดเจนกับ พนักงานในทุกระดับชั้น โดยเฉพาะพนักงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความ พร้อมให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาเรียและโจแอนนิส (Maria & Ioannis, 2005) ที่ พบว่า องค์กรที่สามารถรับมือกับความขัดแย้งและการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพได้จะสามารถ สร้างทัศนคติที่ดีในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน องค์กร สามารถส่งผลได้ทั้งการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และ พฤติกรรม การต่อต้านองค์กร ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์กร องค์กรควรพิจารณาถึงประโยชน์และ

โทษอย่างถ่วง รวมทั้งผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลง อาจจะได้ทำให้เกิดทั้งพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้าน องค์กรในเวลาเดียวกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยด้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า สิ่งที่สำคัญในองค์กรในการเปลี่ยนแปลงคือปัญหาที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง ปัญหาสามารถเกิดขึ้นจากการขาดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม หรือข้อมูล ความไม่แน่นอน ความสับสน ความไม่มั่นใจ (Van Dick et al., 2006) ดังนั้นตัวแปรของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีหลายปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้ศึกษา บางตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กัน งานวิจัยในอนาคตอาจศึกษาตัวแปรด้านอื่นๆ เช่น การต่อต้านในองค์กร ความพอใจในงาน ภาวะผู้นำ เป็นต้น

2. จากผลงานวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ พบความสัมพันธ์ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทุนทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร จึงมีความเป็นไปได้ว่าทุนทางจิตวิทยาจะเป็นตัวแปรสื่อ ระหว่างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

3. การศึกษาในครั้งนี้เน้นการศึกษาไปที่กลุ่มธุรกิจธนาคาร งานวิจัยในอนาคตสามารถขยายการศึกษาไปยังกลุ่มธุรกิจอื่น เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่กว้างและหลากหลายมากขึ้น

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

รัตนา ศิริพานิช. (2533). *หลักการสร้างแบบสอวัตทางจิตวิทยาและทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, และ ดิเรก ศรีสุโข. (2555). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บทความวารสาร

ชูชัย สมितिไกร. (2552). ปัจจัยที่พยากรณ์พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

ชูชัย สมितिไกร. (2551). ลักษณะบุคลิกภาพที่พยากรณ์พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน *วารสารสงขลานครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. ปีที่ 14. ฉบับที่ 4.

วิทยานิพนธ์ และ งานวิจัย

กฤตกร กัลยารัตน์. (2553). *ผลกระทบเชิงประจักษ์ของสถานการณ์การแข่งขัน การจัดการความรู้บรรยากาศการเรียนรู้ ความพร้อมในการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่มีผลต่อการดำเนินงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. (รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ณัฐธิดา สิทธิเวทยานนท์. (2556). *การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ การพัฒนาความงอกงามแห่งตน กับ ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐพร มั่นเหมือนป้อม. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนในการทำงาน ความผูกพันกับองค์การกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นลิน เตชะสกุลสิน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับองค์การ ความไว้วางใจผู้บริหารกับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิสสรณ์ ชัยวิจิตมลากุล. (2550). *ความไว้วางใจในองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลจังหวัดนครนายก*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สิริพร วงศ์โตน. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยาด้านบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง*. (ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทย. *ประกาศสถิติประชากรประจำปี*

สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558, จาก

<http://stat.bora.dopa.go.th/stat/>

ธนาคารกสิกรไทย. (2557) *พนักงานและเครือข่ายบริการ*

สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558, จาก

http://www.kasikornbank.com/TH/AboutUs/Documents/Staff-Outlets_31122014_th.pdf

คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2557) *เศรษฐกิจไทยโดยนิต้าโมเดล กันยายน 2557*

สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558, จาก

forecast.nida.ac.th

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2557) *เศรษฐกิจไทยโดยนิต้าโมเดล กันยายน 2557*

สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2558, จาก

<http://www.nesdb.go.th/>

Books and Book Articles

- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Bandura, A., (1986). *Social learning theory*. Englewood. Cliffs: Prentice-Hall.
- Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bruce, R., & Wyman, S. M. (1998). *Changing organizations: practicing action training and research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change*. South-Western/Cengage Learning.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change*: Stamford, CT : Cengage Learning, c2015.10th ed.
- Dessler, G. (1995). *Managing organizations in an era of change*. Fort Worth, Tex.: Dryden Press.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital : developing the human competitive edge / Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, Bruce J. Avolio*: Oxford ; New York : Oxford University Press, 2007.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome / Dennis W. Organ*: Lexington, Mass. : Lexington Books, c1988.
- Organ, D. W., & Bateman, T. S. (1986). *Organizational behavior: an applied psychological approach*. Homewood, Ill.: BPI.
- Organ, D. W. (1991). *Organizational behavior*. 4th ed. USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Organ, D. W., & Lee, J.-Y. (2008). Organizational citizenship behavior, transaction cost

- economics, and the flat world hypothesis. In R. J. Burke, C. L. Cooper, R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *Building more effective organizations: HR Management and performance in practice*. (pp. 57-83). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Organ, D. W., & McFall, J. B. (2004). Personality and Citizenship Behavior in Organizations. In B. Schneider, D. B. Smith, B. Schneider, & D. B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*. (pp. 291-314). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences / Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie*: Thousand Oaks : SAGE Publications, c2006.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. Boston: McGraw Hill.
- Reilly, N. P., Sirgy, M. J., & Gorman, C. A. (2012). *Work and quality of life: Ethical practices in organizations*. New York, NY, US: Springer Science + Business Media.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13.
- Snyder, C. R., Lopez, L. J., (2009). *Oxford Handbook of Positive Psychological*, Oxford University Press.
- Suzy Fox , P. E. S. (2004). *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets* (P. E. S. Suzy Fox Ed.): American Psychological Association.
- Waddell, D.M., Cummings, T.G. and Worley, C.G., (2007), *Organisation Development and Change*, Asia Pacific 3rd Edition, Thomson, Australia.
- Yamane, Taro. 1967. *Statistics, An Introductory Analysis*, 2nd Ed., New York: Harper and Row.

Articles

- Ali Jiaz Asim, M. W., Luqman Jamil Cheema. (2012). Mediating Character of Readiness to Change Between Training & Development And Employees Performance.

Arabian Journal of Business and Management Review, 2.

- Anjani, P. K., & Dhanapal, D. (2012). Impact of Employee Commitment on Readiness for Change in Banking Sector in Salem District. *Global Management Review*, 6(3), 24-34.
- Armenakis, A. A., Stanley G. Harris. 2002. Crafting A Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.15, No.5, 169-183
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G., Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for Organizational change. *Human Relation*, 46, 681-703.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1995). Process strategies for turnaround change agents: crisis and non-crisis situations. *Journal of Strategic Change*, 4(1), 19-31.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48.
- Avey, J. B., Reichard, J. R., Mhatre K. H. & Luthans, F. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, Volume 22, Issue 2, 127-152.
- 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), 1173-1182.
- Beal Iii, L., Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-11.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace

- deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Choi, M. (2011). Employees attitudes toward organizational change a literature review. *Human Resource Management*, 479-500.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*(4), 599.
- Ding, Y., Yang, Y., Yang, X., Zhang, T., Qiu, X., He, X., . . . Sui, H. (2015). The Mediating Role of Coping Style in the Relationship between Psychological Capital and Burnout among Chinese Nurses. *PLoS ONE*, 10(4), 1-14.
- Dobni, C. B. (2006). The innovation blueprint. *Business Horizons*, 49, 329-339.
- E.McNabb, D. (2009). Culture, Climate and Total Quality Management.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & 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.
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China, 241.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Ham, M. v. d. (2013). Management control systems within organizational changes : the problem solving function of management control systems related to job dissatisfaction and counterproductive work behavior.
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: an example using psychological capital, 589.
- Holt, D. T., Kennedy J. F., Ward M. A. & Rehg M. T. (2002). The influence of outsourcing on job satisfaction and turnover intentions of technical managers. *Human Resource Planning* 25 (1), 23-31.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *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.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2010). Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 10(4), 445-447.
- 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.
- Izuchukwu, O.-O., Long, W., Shehu, A. A., & Olufemi, E. A. (2014). Employee's Perception of Change Effect as a Competitive Advantage on Nigeria Banking Industry: An Empirical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 281-290.
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G., & Zacur, S. R. (1996). Expectancy-based job cognitions and job affect as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Social Psychology*(7), 635.
- Katz, D. (1964). Motivational basis organizational behaviour, *Behavioral Science*, (9) 131-146
- Kotter, John P. "Leading Change. Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, January 2007, pp 92-107
- Lawrence B. C., Eli J., James A. R. & Allen J. D. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4, 227-245.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Li, L., Xin, X., Hui, W., Yilong, Y., & Lie, W. (2015). Associations of psychological capital, demographic and occupational factors with cigarette smoking among Chinese underground coal miners. *BMC Public Health*, 15(1), 238-255.
- Liu, C., Zhao, Y., Tian, X., Zou, G., & Li, P. (2015). Negative life events and school adjustment among Chinese nursing students: The mediating role of psychological capital. *Nurse Education Today*, 35, 754-759.

- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *Journal of Developing Areas, 49*(5), 343-352.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior. Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1): 57-72.
- Maria V, Ioannis, N. (2005). Attitudes toward to organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?, *Emerald Group Publishing Limited, 160-174*.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 36-50.
- Maurer, R. (2001). "Building a Foundation for Change." *Journal for Quality & Participation, 24*(3): 38-39.
- McKay, Kali, Joana R.C. Kuntz, & Katharina Naswall. 2013. The Effect of Affective Commitment, Communication & Participation on Resistance to Change: The Role Model of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology, Vol.42, No.2, 29-40*.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review, 18*(4), 369-385.
- Muchinsky, Paul M., Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior., *Journal of Organizational Behavior, Vol 21*(7), Nov 2000, 801-805.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Lingle, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*(3), 339.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*(4), 775.
- Pedro N. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management,*

9(2), 215-231.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, Nathan P.; Whiting, Steven W.; Podsakoff, Philip M.; Blume, Brian D. (2009) Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis., *Journal of Applied Psychology*, Vol 94(1), Jan 2009, 122-141.
- R. Madsen, S., Miller, D., & Cameron R, J. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 16, 213-233.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sinnappan, S. (2013). Enabling organizational change—leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of business economics and management*. 14 (2), 348-363.
- Saruhan, N. (2013). Organizational Change: The Effects of Trust in Organization and Psychological Capital during Change Process. *Journal of Business, Economics & Finance*, 2(3), 13-35.
- Saruhan, N. (2014). The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. *Business & Economics Research Journal*, 5(4), 143-166.
- Savolainen, R. (2008) *Everyday Information Practices. A Social Phenomenological Perspective*. Lanham, Maryland, USA: The Scarecrow Press Inc.
- Savolainen, T. (2013). Change Implementation in Intercultural Context: A Case Study of Creating Readiness to Change. *Journal of Global Business Issues*, 7(2), 51-58.
- Setar, S., Buitendach, J., Kanengoni, H. The moderating role of psychological capital in

- the relationship between job stress and the outcomes of incivility and job involvement amongst call centre employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, dec. 2015. 1-13.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief coaching for resilience during organisational change - an exploratory study. *Coaching Psychologist*, 9(1), 19-26.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Susan R. Madsen, C. R. J., Duane Miller. (2006). Influential Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93-110.
- Susan R.Madsen, D. M., Carmeron R. John. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 213-233.
- Tranhant, B., & Burke, W. W. (1996). Traveling through transitions. *Training & Development*, 50(2), 37-42.
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P.A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, S69- S79.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995). Extra-Role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 17: 215-285. Greenwich, CT: JAI Press.
- Verleysen, B., Van Acker, F., & Lambrechts, F. (2015). Building Psychological Capital With Appreciative Inquiry: Investigating the Mediating Role of Basic Psychological Need Satisfaction. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 10.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors.

Journal of Management, 17(3), 601-617.

Wustari M., Ayu Aproliaanti L., Ahmad R. (2015) .The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *Journal of Developing Areas*, 343-352.

Electronic Media

Beal, L., III. (2013). *A case study of the U. S. army human resources command in army business transformation: Measuring psychological capital, resistance to change, and organizational citizenship behavior to understand the role of positive organizational behavior in the context of organizational change.* (73), ProQuest Information & Learning, US. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2013-99010-336&site=eds-live&authtype=ip,uid,cookie> Available from EBSCOhost psych database.

Holt, D. T. (2003). *Readiness for change: The development of a scale.* (63), ProQuest Information & Learning, US. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2003-95009-007&site=eds-live&authtype=ip,uid,cookie> Available from EBSCOhost psych database.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ของ ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีใน
องค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน
โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ”

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากผู้วิจัย นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล นักศึกษาระดับปริญญาโท ภาควิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์
ระหว่าง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรม
ต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งเป็นการวิจัยเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้
สำหรับการศึกษาเท่านั้น โดยข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร
และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณา
แบบสอบถามและตอบข้อความให้ตรงกับความรู้สึที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด เพื่อใช้ข้อมูลที่จะ
นำไปใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ผลมีความเที่ยงตรง การนำเสนอผลการวิจัยจะเป็นในภาพรวมเท่านั้น
คำตอบของท่านจะเก็บรักษาเป็นความลับ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความร่วมมือด้วยดีของท่าน ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล

โทร 089-684-4400

แบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยาทางบวก เป็นตัวแปรกำกับ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 5 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาทางบวก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามจะนำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น และจะเก็บเป็นความลับ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง เกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด

เพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ)

- | | | | |
|---------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง | |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 25 ปี | <input type="checkbox"/> 25 - 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31 - 35 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 36 - 40 ปี | <input type="checkbox"/> 41 - 45 ปี | <input type="checkbox"/> 46 - 50 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 50 ปีขึ้นไป | | |

3. อายุงานในองค์กร

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1 - น้อยกว่า 3 ปี | <input type="checkbox"/> 3 - น้อยกว่า 5 ปี |
| <input type="checkbox"/> 5 - น้อยกว่า 8 ปี.. | <input type="checkbox"/> 8 ปีขึ้นไป | |

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง เกี่ยวกับความคิดเห็นหรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง สม่าเสมอ

4 หมายถึง บ่อยครั้ง

3 หมายถึง นานๆครั้ง

2 หมายถึง น้อยครั้ง

1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ

คำนิยาม การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา หมายถึง สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่นการควบรวม - ยุบรวมกิจการ การขยายสาขา การเปลี่ยนระบบการทำงาน การนำเทคโนโลยี หรือโปรแกรมเข้ามาใช้ในการทำงาน นโยบายขององค์กร หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่คุณคิดว่ามีผลกระทบกับองค์กรหรือหน่วยงานที่คุณทำงานมากที่สุดในช่วงเวลาไม่เกิน 5 ปี

	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	ฉันคิดว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
2	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรของเราให้ดีขึ้น					
3	มีเหตุผลที่เหมาะสมมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
4	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้ฉันปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น					
5	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นสิ่งที่เหมาะสมและสำคัญเป็นอันดับแรกๆที่องค์กรควรจะทำ					
6	หัวหน้าของฉันพยายามส่งเสริมให้พวกเราทั้งหมดยอมรับและเข้ามามีส่วนรวมในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					

	ข้อความ	5	4	3	2	1
7	ผู้จัดการทุกคนได้เน้นย้ำถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้					
8	ฝ่ายบริหารได้ส่งสัญญาณอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลง					
9	ฉันมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้บรรลุผล					
10	จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฉันมั่นใจว่า หลังการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฉันจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ					
11	ฉันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ส่งผลดีกับฉันมากกว่าข้อเสีย					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาส่วนบุคคล

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง เกี่ยวกับความคิดเห็นหรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง เสมอ

4 หมายถึง บ่อยครั้ง

3 หมายถึง นานๆครั้ง

2 หมายถึง น้อยครั้ง

1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ

	ข้อความ	5	4	3	2	1
1	ฉันมั่นใจในการวิเคราะห์ปัญหาระยะยาวเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
2	ฉันมั่นใจในการนำเสนอผลงานของฉันในที่ประชุมระดับผู้บริหาร					

	ข้อความ	5	4	3	2	1
3	ฉันมั่นใจในการมีส่วนร่วมอภิปรายเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร					
4	ฉันมั่นใจในการช่วยตั้งเป้าหมายงานของหน่วยงาน					
5	ฉันมั่นใจในการติดต่อประสานงานกับบุคคลนอกองค์กรเช่นตัวแทนจำหน่าย ลูกค้า เพื่ออภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น					
6	ฉันมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลให้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน					
7	เมื่อพบปัญหาในการทำงานฉันสามารถคิดหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้					
8	ปัจจุบันฉันเต็มไปด้วยพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
9	ฉันเชื่อว่าปัญหาทุกอย่าง มีวิธีการแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง					
10	ขณะนี้ ฉันคิดว่าตนเองค่อนข้างประสบความสำเร็จในงาน					
11	ฉันสามารถคิดหาวิธีการต่างๆในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
12	ขณะนี้ฉันได้บรรลุเป้าหมายของงาน ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้					
13	เวลาที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงานฉันเชื่อเสมอว่าต้องมีแต่สิ่งที่ดีเกิดขึ้น					
14	ฉันจะมีมุมมองที่ดีในการทำงานเสมอ					
15	ฉันจะมีมุมมองที่ดีต่อการทำงานในอนาคต					
16	ฉันมีวิธีคิดในการทำงานว่า "เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วมักมีสิ่งดีๆเกิดขึ้นตามมา"					
17	ฉันสามารถบริหารงานที่มีความยากด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง					
18	ฉันสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานได้					

	ข้อความ	5	4	3	2	1
19	ฉันสามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้เนื่องจากเคยมีประสบการณ์มาก่อน					
20	ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถจัดการกับงานหลายๆอย่างๆได้ในเวลาเดียวกัน					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง เกี่ยวกับความคิดเห็นหรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

7 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน

6 หมายถึง ปฏิบัติทุกอาทิตย์

5 หมายถึง ปฏิบัติทุกเดือน

4 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้งต่อปี

3 หมายถึง ปฏิบัติปีละ 2 ครั้ง

2 หมายถึง ปฏิบัติปีละครั้ง

1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ

	ข้อความ	7	6	5	4	3	2	1
1	ฉันช่วยเหลือผู้ที่ขาดงาน							
2	ฉันสละเวลาช่วยเหลือผู้อื่นแก้ปัญหาในการทำงาน							
3	ฉันปรับตารางเวลาการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานแทนผู้อื่นที่ลาหยุดได้							
4	ฉันช่วยให้บุคลากรใหม่รู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของทีม							

	ข้อความ	7	6	5	4	3	2	1
5	ฉันแสดงความสนใจและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน แม้จะมีข้อกังวลเกี่ยวกับการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว							
6	ฉัน สละเวลาช่วยเหลือผู้ร่วมงานในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว							
7	ฉันช่วยผู้อื่นให้การทำงานลุล่วง							
8	ฉันแบ่งปันสิ่งของเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน							
9	ฉันเข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่							
10	ฉัน ติดตามเรื่องการปรับปรุงพัฒนาภายในองค์กร							
11	ฉันปกป้ององค์กรเมื่อพนักงานคนอื่น ๆ วิจารณ์							
12	ฉันแสดงความภาคภูมิใจในองค์กรต่อบุคคลภายนอก							
13	ฉันแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการทำงานในองค์กร							
14	ฉันแสดงความซื่อสัตย์ต่อองค์กร							
15	ฉันปกป้ององค์กรจากปัญหาใหญ่ๆ							
16	ฉันรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร							

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริง เกี่ยวกับความคิดเห็นหรือสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว (กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ) โดยมีเกณฑ์ดังต่อไปนี้

7 หมายถึง ปฏิบัติเป็นประจำทุกวัน

6 หมายถึง ปฏิบัติทุกอาทิตย์

5 หมายถึง ปฏิบัติทุกเดือน

4 หมายถึง ปฏิบัติบ่อยครั้งต่อปี

3 หมายถึง ปฏิบัติปีละ 2-3 ครั้ง

2 หมายถึง ปฏิบัติปีละครั้ง

1 หมายถึง ไม่เคยปฏิบัติ

	ข้อความ	7	6	5	4	3	2	1
1	ฉันจัดการเรื่องส่วนตัวแทนที่จะทำงาน ในเวลางาน							
2	ฉันใช้ทรัพย์สินองค์กรโดยไม่ได้รับ อนุญาต							
3	ฉันเหม่อลอยในเวลางาน							
4	ฉันใช้ใบเสร็จที่เป็นเท็จ เพื่อทำเรื่อง เบิกจ่ายเกินจริง							
5	ฉันใช้เวลาพักนานเกินกว่าเวลาที่องค์กร กำหนด							
6	ฉันปล่อยข่าวลือ นินทา สร้างความเสื่อม เสียให้แก่องค์กร							
7	ฉันเข้างานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต							
8	ฉันสร้างความสกปรกในที่ทำงาน							
9	ฉันใช้คำหยาบในที่ทำงาน							
10	ฉันแจ้งลาป่วยเท็จ							
11	ฉันปล่อยข่าวสร้างความเสื่อมเสียให้ที่ ทำงาน							

	ข้อความ	7	6	5	4	3	2	1
12	ฉันอารมณ์เสียในเวลาทำงาน							
13	ฉันละเอียดคำสั่งของผู้บังคับบัญชา							
14	ฉันตั้งใจทำงานล่าช้า							
15	ฉันแจ้งข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กร ให้แก่บุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาต							
16	ฉันเลิกงานก่อนเวลา							
17	ฉันแกล้งเล่นตลกเพื่อทำร้ายเพื่อน ร่วมงาน							
18	ฉันทิ้งภาระให้ผู้อื่นทำ							
19	ฉันแสดงกิริยาหยาบคายในที่ทำงาน							
20	ฉันปล่อยข่าวลือ นินทา สร้างความเสื่อม เสียให้แก่ผู้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงาน							
21	ฉันเล่าเรื่องตลกลามกเรื่องสองแง่สอง ง่ามในเรื่องเพศในที่ทำงาน							
22	ฉันเสพสุรกายเสพติดในขณะปฏิบัติ หน้าที่							
23	ฉันไม่ตั้งใจทำงาน							
24	ฉันทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเสื่อม เสีย							
25	ฉันทำงานล่าช้า เพื่อทำงานล่วงเวลา							

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบมาตรฐานวัด ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยมีทุนทางจิตวิทยา
เป็นตัวแปรกำกับมีดังนี้

- (1) อาจารย์รองศาสตราจารย์ ดร. สิทธิโชค วรานุสันติกุล
ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- (2) อาจารย์ ดร.รัชนีวรรณ วนิชน์ถนอม
ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- (3) อาจารย์บุรชัย อัครทวีบุญ
ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ภาคผนวก ค
**ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective
 Congruence: IOC) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)
 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม**

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยาด้านบวก รวม 24 ข้อ

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่าอำนาจจำแนก	ค่า CITC
ทุนทางจิตวิทยาด้านบวกโดยรวม		Cronbach's Alpha = .912		
1	ฉันมั่นใจในการวิเคราะห์ปัญหาระยะยาวเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาในการทำงาน	1.00	3.456	.575
2	ฉันมั่นใจในการนำเสนอผลงานของฉันในที่ประชุมระดับผู้บริหาร	1.00	5.053	.621
3	ฉันมั่นใจในการมีส่วนร่วมอภิปรายเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กร	1.00	4.171	.559
4	ฉันมั่นใจในการช่วยตั้งเป้าหมายงานของหน่วยงาน	1.00	3.183	.583
5	ฉันมั่นใจในการติดต่อประสานงานกับบุคคลนอกองค์กรเช่นตัวแทนจำหน่าย ลูกค้า เพื่ออภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้น	1.00	5.532	.610
6	ฉันมั่นใจในการนำเสนอข้อมูลให้กับกลุ่มผู้ร่วมงาน	1.00	6.792	.551
7	เมื่อพบปัญหาในการทำงานฉันสามารถคิดหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้	1.00	6.947	.611
8	ปัจจุบันฉันเต็มไปด้วยพลังในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	0.67	4.901	.638
9	ฉันเชื่อว่าปัญหาทุกอย่าง มีวิธีการแก้ไขอยู่หลากหลายแนวทาง	1.00	5.232	.468
10	ขณะนี้ ฉันคิดว่าตนเองค่อนข้างประสบความสำเร็จในงาน	0.67	5.713	.613
11	ฉันสามารถคิดหาวิธีการต่างๆในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1.00	4.507	.681
12	ขณะนี้ฉันได้บรรลุเป้าหมายของงาน ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้	0.67	5.774	.518

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
13	เวลามีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในการทำงานฉันเชื่อเสมอว่าต้องมีแต่สิ่งที่ดีเกิดขึ้น	1.00	3.838	.496
14	ในการทำงานสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ	1.00	1.263**	-
15	ฉันจะมีมุมมองที่ดีในการทำงานเสมอ	1.00	4.055	.504
16	ฉันจะมีมุมมองที่ดีต่อการทำงานในอนาคต	1.00	3.407	.519
17	ปัจจุบันงานที่ฉันทำอยู่มีแต่สิ่งที่ไม่ประสบความสำเร็จและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ	1.00	1.245**	-
18	ฉันมีวิธีคิดในการทำงานว่า "เมื่อผ่านอุปสรรคไปแล้วมักมีสิ่งดี ๆ เกิดขึ้นตามมา"	1.00	2.687	.515
19	เมื่อฉันพบกับความล้มเหลวในงานฉันไม่สามารถลุกขึ้นมาเพื่อต่อสู้กับปัญหาและก้าวเดินต่อไป	1.00	.808**	-
20	ฉันสามารถบริหารงานที่มีความยากด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง	1.00	3.466	.534
21	ฉันสามารถทำงานตามลำพังได้ถ้าจำเป็น	0.33*	-	.-
22	ฉันสามารถจัดการกับความเครียดในการทำงานได้	1.00	3.168	.494
23	ฉันสามารถทนกับช่วงเวลาที่มีความยากลำบากในการทำงานและผ่านพ้นไปได้เนื่องจากเคยมีประสบการณ์มาก่อน	1.00	3.649	.556
24	ฉันรู้สึกว่าคุณสามารถจัดการกับงานหลายๆอย่างๆได้ในเวลาเดียวกัน	1.00	2.516	.529

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงรวม 23 ข้อ

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวม		Cronbach's Alpha = .857		
1	ฉันคิดว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	1.00	2.182	.495
2	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ดูไม่สมเหตุสมผลสำหรับพวกเรา	1.00	1.474**	-

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
3	มีเหตุผลที่ขอขบธรรมเนียมสำหรับพวกเราที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้	1.00	1.002**	-
4	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรของพวกเราให้ดีขึ้น	1.00	2.808	.625
5	มีเหตุผลที่เหมาะสมมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	1.00	2.044	.531
6	ฉันรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้อาจจะไม่คุ้มค่าในระยะยาว	1.00	1.008**	-
7	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ทำให้ฉันปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น	1.00	4.217	.549
8	การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นสิ่งที่เหมาะสมและสำคัญเป็นอันดับแรกๆที่องค์กรควรจะทำ	1.00	2.835	.615
9	หัวหน้าของฉันพยายามส่งเสริมให้พวกเราทั้งหมดยอมรับและเข้ามามีส่วนรวมในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	1.00	3.461	.534
10	ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ได้ให้การสนับสนุนหลายๆอย่างในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	1.00	.434**	-
11	ผู้จัดการทุกคนได้เน้นย้ำถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	1.00	2.121	.537
12	ระดับหัวหน้าส่วนใหญ่ขององค์กรไม่ได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้	1.00	.296**	-
13	ฝ่ายบริหารได้ส่งสัญญาณอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังจะเปลี่ยนแปลง	0.67	2.908	.505
14	ฉันคาดว่าจะมีปัญหาหลายอย่างในการปรับตัวกับงานที่ต้องทำ เมื่อการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้น	1.00	-.637**	-
15	มีงานบางอย่างที่จะต้องทำเพิ่มขึ้นมา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งฉันไม่คิดว่าจะทำได้ดี	1.00	1.550**	-
16	ฉันมีทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้บรรลุผล	1.00	2.700	.497

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
17	ฉันไม่คิดว่าจะสามารถเรียนรู้ทุกอย่างที่จำเป็นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าฉันจะตั้งใจก็ตาม	1.00	2.725	.153***
18	จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฉันมั่นใจว่า หลังการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ฉันจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบความสำเร็จ	1.00	2.291	.589
19	ฉันเคยกังวลว่า จะสูญเสียบทบาทหรือความสำคัญบางอย่างในองค์กร เมื่อการเปลี่ยนแปลงได้เกิดขึ้น	1.00	3.026	.173***
20	การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จำกัดอนาคตของฉันในงานที่กำลังรับผิดชอบ	1.00	3.091	.272***
21	ฉันคิดว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ส่งผลดีกับฉันมากกว่าข้อเสีย	1.00	1.763	.535
22	การเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา ทำให้ความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างฉันและเพื่อนพนักงานดีขึ้น	1.00	.641**	-
23	การเปลี่ยนแปลงครั้งที่ผ่านมา ส่งผลให้การทำงานของฉันราบรื่นขึ้น	1.00	1.077**	-

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร รวม 16 ข้อ

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร โดยรวม		Cronbach's Alpha = .936		
1	ฉันช่วยเหลือผู้ที่ขาดงาน	1.00	4.472	.481
2	ฉันสละเวลาช่วยเหลือผู้อื่นแก้ปัญหาในการทำงาน	1.00	6.765	.711
3	ฉันปรับตารางเวลาการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานแทนผู้อื่นที่ลาหยุดได้	1.00	4.888	.593
4	ฉันช่วยให้บุคลากรใหม่รู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับและเป็นส่วนหนึ่งของทีม	1.00	8.878	.719

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
5	ฉันแสดงความสนใจและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงาน แม้จะมีข้อ กั่วงลเกี่ยวกับการทำงานหรือเรื่องส่วนตัว	1.00	8.187	.766
6	ฉัน สละเวลาช่วยเหลือผู้ร่วมงานในทุกเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่อง งานหรือเรื่องส่วนตัว	1.00	8.247	.746
7	ฉันช่วยผู้อื่นให้การทำงานลุล่วง	1.00	7.465	.784
8	ฉันแบ่งปันสิ่งของเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน	1.00	6.689	.727
9	ฉันเข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยสร้างเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร แม้ว่าไม่ใช่หน้าที่	1.00	8.126	.649
10	ฉัน ติดตามเรื่องการปรับปรุงพัฒนาภายในองค์กร	0.67	7.816	.710
11	ฉันปกป้ององค์กรเมื่อพนักงานคนอื่น ะวิพากษ์วิจารณ์	1.00	6.659	.677
12	ฉันแสดงความภาคภูมิใจในองค์กรต่อบุคคลภายนอก	1.00	5.009	.691
13	ฉันแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาการทำงานในองค์กร	1.00	5.603	.663
14	ฉันแสดงความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	1.00	4.998	.624
15	ฉันปกป้ององค์กรจากปัญหาใหญ่ๆ	1.00	6.889	.614
16	ฉันรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร	1.00	6.908	.624

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน รวม 28 ข้อ

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยรวม		Cronbach's Alpha =.968		
1	ฉันจัดการเรื่องส่วนตัวแทนที่จะทำงาน ในเวลางาน	1.00	6.034	.483
2	ฉันใช้ทรัพย์สินขององค์กรโดยไม่ได้รับอนุญาต	1.00	4.000	.708
3	ฉันเหม่อลอยในเวลางาน	0.67	5.708	.604
4	ฉันล้อเลียนเพื่อนร่วมงาน	0.33*	-	-
5	ฉันใช้ใบเสร็จที่เป็นเท็จ เพื่อทำเรื่องเบิกจ่ายเกินจริง	1.00	3.795	.704
6	ฉันใช้คำพูดว่าร้ายเพื่อนร่วมงาน	0.33*	-	-

ข้อ	ข้อความ	ค่า IOC	ค่า อำนาจ จำแนก	ค่า CITC
7	ฉันใช้เวลาพักนานเกินกว่าเวลาที่องค์กรกำหนด	1.00	4.372	.588
8	ฉันปล่อยข่าวลือ นินทา สร้างความเสียหายให้แก่องค์กร	1.00	1.974	.848
9	ฉันล้อเลียนหรือล้อเล่นเรื่องเชื้อชาติ ศาสนา ในที่ทำงาน	0.33*		
10	ฉันเข้างานสายโดยไม่ได้รับอนุญาต	1.00	2.955	.695
11	ฉันสร้างความสกปรกในที่ทำงาน	1.00	2.721	.780
12	ฉันใช้คำหยาบในที่ทำงาน	0.67	4.625	.661
13	ฉันแจ้งลาป่วยเท็จ	1.00	1.711	.842
14	ฉันปล่อยข่าวสร้างความเสียหายให้ที่ทำงาน	1.00	2.229	.836
15	ฉันอารมณ์เสียในเวลาทำงาน	0.67	4.961	.536
16	ฉันละเลยคำสั่งของผู้บังคับบัญชา	1.00	4.459	.788
17	ฉันตั้งใจทำงานล่าช้า	1.00	3.240	.831
18	ฉันแจ้งข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กร ให้แก่บุคคลที่ไม่ได้รับอนุญาต	1.00	1.388	.853
19	ฉันเลิกงานก่อนเวลา	1.00	2.490	.731
20	ฉันแกล้งเล่นตลกเพื่อทำร้ายเพื่อนร่วมงาน	0.67	1.570	.828
21	ฉันทิ้งภาระให้ผู้อื่นทำ	1.00	2.00	.837
22	ฉันแสดงกิริยาหยาบคายในที่ทำงาน	0.67	2.103	.787
23	ฉันปล่อยข่าวลือ นินทา สร้างความเสียหายให้แก่ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน	1.00	1.718	.875
24	ฉันเล่าเรื่องตลกลามกเรื่องสองแง่สองง่ามในเรื่องเพศในที่ทำงาน	0.67	3.552	.707
25	ฉันเสพสุรายาเสพติดในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่	1.00	1.586	.880
26	ฉันไม่ตั้งใจทำงาน	1.00	2.168	.774
27	ฉันทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความเสียหาย	0.67	1.718	.879
28	ฉันทำงานล่าช้า เพื่อทำงานล่วงเวลา	1.00	1.500	.866

หมายเหตุ :

* คือ ข้อคำถามที่ถูกตัดออก เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC)

** คือ ข้อคำถามที่ถูกตัดออก เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power)

*** คือ องค์กรประกอบที่ถูกตัดออก เนื่องจากไม่ผ่านเกณฑ์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability)



ภาคผนวก ง
เกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ในการศึกษาครั้งนี้ มีเกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์, และดิเรก ศรีสุโข, 2555) ดังนี้

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0 - .29	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.30 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.71 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอาภาพร ตั้งภักดีตระกูล
วันเดือนปีเกิด	1 พฤษภาคม พ.ศ. 2529
วุฒิการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ประวัติศาสตร์) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

