



การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร
Organizational Changes Affecting Working Behavior of Non-profit
Organization Personnel

ชนนัทگانต์ ต้นสกุลอารี
CHANONKARN TONSAKUNAREE

การค้นคว้าอิสระเสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564



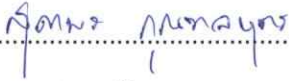
การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร
Organizational Changes Affecting Working Behavior of Non-profit
Organization Personnel

ชนนัทگانต์ ต้นสกุลอารี
CHANONKARN TONSAKUNAREE

การค้นคว้าอิสระเสนอต่อมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อการค้นคว้าอิสระ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร
ชื่อ นามสกุล นางสาวชนนัทกานต์ ดันสกุลอารี
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชา การจัดการ
คณะ บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสสร

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณฑบุตร)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ ไวยทิพย์)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสสร)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้นับการค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร


.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

วันที่ 19 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2564

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร
ชื่อ นามสกุล	นางสาวชนนัทกานต์ ตันสกุลอารี
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชา	การจัดการ
คณะ	บริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2564

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ประเภทมูลนิธิและสมาคม จำนวน 64,106 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร จำนวน 203 คน โดยการใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม ได้แก่ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านคำนึงถึงผู้อื่น ด้านอดทนอดกลั้น ด้านสำนึกในหน้าที่ และด้านการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

คำสำคัญ: การเปลี่ยนแปลงองค์กร, พฤติกรรมการทำงาน, บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

Independent Study Title	Organizational Changes Affecting Working Behavior of Non-profit Organization Personnel
Author	Miss Chanonkarn Tonsakunaree
Degree	Master of Business Administration
Field Study	Management
Academic Year	2021

ABSTRACT

This study purpose was to investigate the changes affecting the working behavior of non-profit organization personnel. The population used in this study was 64,106 non-profit organization personnel: Foundations and associations. The data was collected using a questionnaire from 203 non-profit organization personnel. Statistical multiple regression analysis was used to test the study hypothesis.

The study results revealed that there is a correlation between organizational changes, including the attitude change, change in corporate culture, technology change, and changes in organizational structure and the working behavior of the personnel of the non-profit organization as a whole, including the aspect of helping others, consideration for others, patience, sense of duty, and cooperation with the statistical significance at 0.01 level.

Keywords: Organizational Changes, Working Behavior, Personnel in Non-profit Organization

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสสร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นของการทำวิจัยมาโดยตลอดรวมทั้งท่านรองศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณทลบุตร และ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ ไวยทิพย์ ที่กรุณาสละเวลามาเป็นประธานและกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครและอาจารย์พิเศษทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้ในงานวิจัยฉบับนี้ รวมถึงขอขอบคุณเจ้าหน้าที่โครงการประจำหลักสูตรซึ่งคอยให้ความช่วยเหลือประสานงานเป็นอย่างดี รวมถึงกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนทุกท่านในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตตลอดจนการสนับสนุนจากครอบครัวที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ชนนัทگانต์ ต้นสกุลอารี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	6
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	7
1.4 สมมติฐานการศึกษา	7
1.5 กรอบแนวความคิด	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.7 คำนิยามศัพท์	9
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร	12
2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน	28
2.3 องค์กรไม่แสวงหากำไร	35
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40
3. ระเบียบการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	53
3.2 เครื่องที่ใช้ในการวิจัย	54
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	58
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	68

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	63
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	66
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงองค์กร	67
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม องค์กรไม่แสวงหากำไร	70
4.4 การทดสอบข้อสมมติฐานในเบื้องต้น	73
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา	76
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	88
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	97
5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย	103
บรรณานุกรม	106
ภาคผนวก	113
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC	114
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	124
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	132

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 การวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดันด้าน (Force-Field Theory of Change)	24
2.2 จำนวนองค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทมูลนิธิและสมาคม แบ่งเป็นรายภาค	37
3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการคำนวณหา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัค	57
4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนก ตามข้อมูลทั่วไป	64
4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนคิดเห็นเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงองค์กร	66
4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนคิดเห็นเกี่ยวกับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร	70
4.4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร	74
4.5 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม กับ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร	77
4.6 การวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ การเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน	78
4.7 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	79
4.8 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานด้านการคำนึงถึงผู้อื่น	80
4.9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.10	การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่	83
4.11	การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ	84
4.12	สรุปการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน	85



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

8



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อองค์กร อย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและด้านเทคโนโลยีที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง จากอดีตเทคโนโลยียังเป็นอะไรที่ให้ความรู้สึกที่ซับซ้อนมีใช้เฉพาะในสังคมอุตสาหกรรม แต่ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงได้ทำให้เทคโนโลยีพัฒนามาเป็นสังคมสารสนเทศ ซึ่งสามารถกระจายข้อมูลและข่าวสารอย่างรวดเร็วโดยไม่จำกัดช่องทางหรือตัวกลาง ทำให้วิถีชีวิต ค่านิยม วัฒนธรรม สภาพสังคมการเมือง สภาพเศรษฐกิจ มีลักษณะเป็นสังคมโลกมากยิ่งขึ้น ผู้คนที่อาศัยกันคนละซีกโลกสามารถติดต่อหรือทำความรู้จักกันได้เพียงเสี้ยววินาที เทคโนโลยียังสร้างอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการเพิ่มความสะดวกสบาย ส่งเสริมคุณภาพทั้งทางด้านการทำงานและด้านการดำรงชีวิตของมนุษย์ เทคโนโลยียังมีผลผลักดันให้สังคม และระบบเศรษฐกิจจากระบบแบบท้องถิ่น เชื่อมโยงไปสู่ระดับโลกได้อย่างไร้ขีดจำกัด เราสามารถขายสินค้าให้กับผู้คนทั่วโลกโดยไม่จำเป็นต้องมีหน้าร้านแค่ใช้อุปกรณ์เชื่อมต่อผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การโอนเงินหรือการจ่ายเงินที่เป็นเรื่องง่าย ๆ และไม่ต้องเดินทางไปธนาคารและใช้เวลาเพียงไม่กี่นาทีการซื้อขายเสร็จเรียบร้อยภายในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้เกิดการสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่ ๆ และไม่ว่าใครยังสามารถสร้างธุรกิจของตนเองได้ ซึ่งการพัฒนานี้ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำรงชีวิตของมนุษย์ไปอย่างสิ้นเชิง ทำให้สภาพสังคมและการดำเนินธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากคำกล่าวของ Jack Welch อดีต CEO บริษัท GE ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้กล่าวว่า "เปลี่ยนก่อนที่คุณจะถูกบังคับให้เปลี่ยน" (Change before you are forced to) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ๆ ค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) ดังเช่นกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและทักษะที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีนั้น หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical Change) ซึ่งเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทในงาน (Job Role) และโครงสร้างองค์กรตามมา

(Robinson, 2006) สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ ไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดที่ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น ประเทศไทยนอกจากองค์กรขนาดใหญ่ที่มีบทบาทในการพัฒนาประเทศอย่างองค์กรของภาครัฐ และภาคธุรกิจเอกชนที่มีหลากหลายขนาดแล้วยังมีอีกองค์กรหนึ่งที่มุ่งเน้นทำประโยชน์เพื่อสังคมมุ่งเน้นการแก้ปัญหาสังคมด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะใช้องค์ความรู้และทรัพยากรภายในองค์กรตนเองเป็นกำลังฝ่ายสนับสนุน เพื่อแก้ปัญหาสังคมในด้านต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาชุมชนสู่การพัฒนาประเทศ อย่างองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (กรุงเทพมหานคร, 2564) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นถูกต้องตามกฎหมาย ผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม การปฏิบัติงานหรือดำเนินงานขององค์กรไม่ใช่เชิงพาณิชย์ แต่สามารถมีกำไรส่วนเกินจากการประกอบการได้ส่วนเกินจากการประกอบการดังกล่าวไม่สามารถแบ่งปันให้บุคคลหรือองค์กรอื่น แต่ต้องเก็บไว้ใช้ในกิจการงานขององค์กรเท่านั้น (Lohmann, 2007)

องค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นองค์กรที่มีลักษณะผสมผสานกันระหว่างองค์กรรัฐ หรือองค์กรเอกชน มีลักษณะองค์กรแบบ Hybrid คือ การทำงานที่ยึดหยุ่นคล่องตัว ภายใต้การบริหารงานของคณะกรรมการที่เป็นอาสาสมัครมีเป้าหมายหลัก คือ เพื่อดำเนินงานที่เกี่ยวกับงานสังคม เศรษฐกิจและสาธารณกุศล โดยไม่แสวงหากำไร กล่าวได้ว่าภาคองค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นภาคีพัฒนาที่มีส่วนร่วมสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลได้เป็นอย่างดี ดังที่รู้จักกันโดยทั่วไปหลากหลายชื่อ เช่น องค์กรประชาสังคม (Civil Society Organizations) องค์กรสาธารณประโยชน์ (Public Interest Nongovernment Organizations) องค์กรพัฒนาเอกชน (Nongovernment Organizations) (Philanthropic Organizations) องค์กรการกุศล เป็นต้น ข้อมูลจากบัญชีองค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทย พ.ศ. 2549-2551 ความสำคัญเชิงเศรษฐกิจขององค์กรไม่แสวงหากำไรเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบ GDP รวมของประเทศ พบว่ามีสัดส่วนเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 0.8 หรือมีมูลค่าโดยรวมในปี 2549 61,872 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 66,555 ล้านบาท ในปี 2550 และ 72,112 ล้านบาทในปี 2551 นับว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรมีบทบาทอย่างมากในเชิงเศรษฐกิจ สำหรับแหล่งรายรับที่ใช้ในกิจกรรมช่วยเหลือสังคมและประชาชน ส่วนใหญ่มาจากการบริจาคของภาคเอกชนและประชาชนทั่วไปสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 52.6 ของรายรับทั้งหมด ร้อยละ 7.0 มาจากการสนับสนุนจากรัฐ ที่เหลือมาจากรายได้จากการดำเนินงาน รายได้จากทรัพย์สิน และเงินบริจาคจากต่างประเทศ เมื่อมองความสำคัญที่องค์กรไม่แสวงหากำไรมีต่อด้านเศรษฐกิจและด้านสังคมแล้วถือได้ว่ามีความสำคัญมาก ส่วนรายจ่ายพบว่าร้อยละ 45.0 เป็นรายจ่ายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ร้อยละ 38.2 คือการใช้จ่าย

เพื่อซื้อสินค้าและบริการเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและสังคม เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น ทั้งในสถานการณ์ปกติและในช่วงเวลาภัยพิบัติต่าง ๆ การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อนำมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์สำหรับการวางแผน การตัดสินใจและการกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน โดยเฉพาะภาคองค์กรไม่แสวงหากำไร สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับบทบาทด้านเศรษฐกิจให้ดำเนินควบคู่ไปกับด้านสังคมที่มีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาให้เป็นภาคที่สำคัญสำหรับการสนับสนุนการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรไม่แสวงหากำไรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ เพราะทุกวันนี้สภาพแวดล้อม ได้แก่ เทคโนโลยีที่ทำให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ ความต้องการหรือแม้กระทั่งวิถีชีวิต สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งสิ้น การจะคิดเหมือนเดิมคงไม่สามารถตอบโจทย์กับสภาพการณ์ในปัจจุบันนี้ได้ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการดำเนินธุรกิจและสร้างพฤติกรรมการทำงานเพื่อเป็นแนวทางก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมและสภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้เร็วก็จะขาดศักยภาพในการแข่งขันและการดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงองค์กรยังเป็นตัวผลักดันเพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัวและตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลดีต่อองค์กรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่ดี ถือเป็นหัวใจของการบริหารองค์กร เพื่อจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาระดับความสามารถและผลการดำเนินการ เนื่องจากผลลัพธ์ของการดำเนินการนั้นมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรโดยรวมนั่นเอง

จากข้อมูล (สำนักประกันสังคม, 2561) จำนวนบุคลากรขององค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทมูลนิธิ สมาคม มีประมาณ 100,000 คน ที่อยู่ในความคุ้มครองของกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับใหม่ พ.ร.บ. เงินทดแทน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2561 การดำเนินกิจกรรมขององค์กรไม่แสวงหากำไรต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการให้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้ เช่น เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับสังคมสงเคราะห์ หรือสาธารณกุศลหรือการให้บริการชุมชนโดยไม่แสวงหากำไร เป็นต้น (วรรณิศา ทรัพย์เพิ่มและอรพรรณ คงมาลัย, 2558) ข้อมูลบัญชีขององค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทย ของสำนักงานพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2552 กล่าวว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรมีบทบาทสำคัญในการช่วยสนับสนุนการพัฒนาสังคมและประเทศในการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาประเทศ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทย ส่วนใหญ่เป็นผู้มีจิตอาสาและยังมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำสำนักงานภายในองค์กรนั้น ๆ ที่ได้รับค่าตอบแทนจากองค์กรด้วย บุคลากรทั้ง 2 ประเภทเหล่านี้เป็นกำลังหลักที่นำความรู้ความสามารถที่ตนเองมีมาช่วยในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาประเทศ อีกทั้งองค์กรยังมีองค์ความรู้อยู่มากมาย จากสองสิ่งนี้ถือได้ว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศไทยนั้นมีทรัพยากรที่สำคัญยิ่งไม่ว่าจะจะเป็นทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรด้านข้อมูลหรือความรู้ภายในองค์กร ดังนั้นองค์กรไม่แสวงหากำไรจึงได้มีการจัดการความรู้เพื่อทำให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อยสามารถทำให้บุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเกิดความเครียด ความกลัว ความกังวล และทำให้เกิดแรงต้านการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าองค์กรจะนำการริเริ่มต่าง ๆ (Initiatives) เข้ามาใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่มักจะพบว่าการริเริ่มใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง ร้อยละ 75 การเปลี่ยนแปลงที่ล้มเหลวพบว่าองค์กรคำนึงแต่ผลประโยชน์ทางการเงินในระยะสั้นมากเกินไปจึงละเลยมิติที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (People Aspect) ซึ่งต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้วย ทำให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระยะยาวนั้นประสบความสำเร็จ (Holbeche, 2005) การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยการริเริ่มใจเนียง การลดขนาดหรือการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่นิยมกันทั่วไปมักไปทำลายพันธะผูกพันทางจิตใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่ไว้วางใจขาดความผูกพัน จนเกิดการต่อต้านจนกลายเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรล้มเหลว การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กร ทำให้นักบริหารทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรไม่แสวงหากำไร ดังเช่นด้านกฎหมายที่คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบในหลักการร่างกฎหมายว่าด้วยการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรมาแบ่งปันกันและร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาองค์กรภาคประชาสังคม บังคับขึ้นทะเบียนองค์กร ตรวจสอบการเงินที่รับบริจาคมานั้นได้นำไปดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่จัดตั้งหรือไม่ และจำกัดการรับบริจาคจากต่างชาติเพื่อป้องกันการฟอกเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไร หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่

องค์กรนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Proctor and Doukakis, 2003) ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแต่ขาดทักษะด้านเทคโนโลยี ทำให้เกิดความกลัวและกังวล จากการทำงานที่ตนเองเคยชิน กลับมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งคุกคามจึงแสดงพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แม้เป็นองค์กรที่ไม่มีความซับซ้อน ดูแลและบริหารโดยตนเอง (Self-governing) การจะเป็นสมาชิกหรือให้การสนับสนุนด้านเวลาและการเงินเป็นไปอย่างมีอิสระไม่มีการบังคับ (Non-compulsory) ไม่ว่าจะด้วยกฎหมายหรือเงื่อนไขอื่นใด (สำนักงานสถิติแห่งประเทศไทย องค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทย พ.ศ.2549-2551) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรไม่แสวงหากำไร จากโครงการสำรวจองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (สำนักงานสถิติแห่งประเทศไทย, 2561) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) บุคลากรประจำ ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง ตามที่ตกลงเพื่อปฏิบัติงานอันมีลักษณะเป็นประจำ 2) บุคลากรชั่วคราว ผู้ที่ทำงานโดยได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนตามที่ตกลงเพื่อปฏิบัติงานอันมีลักษณะเป็นงานชั่วคราว เป็นงานตามฤดูกาล 3) บุคลากรที่เป็นอาสาสมัคร ผู้ที่ทำงานโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างตามกฎหมายแรงงานกำหนด ๆ แต่ผู้บริหารอาจจะให้เป็นอาหาร เครื่องนุ่งห่มหรือช่วยเหลือด้านอื่นตามที่สมควรได้ 4) บุคลากรผู้ทำงานให้องค์กรโดยไม่ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน และมีใช้อาสาสมัครแต่ได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ต้องปฏิบัติ เช่น กรรมการบริหาร อนุกรรมการ หรือพระและบาทหลวง เป็นต้น บุคลากรทั้ง 4 ประเภทที่กล่าวมานี้ด้วยลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้มีพฤติกรรมในการทำงานและวิธีการในการทำงานแตกต่างกันไปแม้จะอยู่ภายใต้องค์กรเดียวกันแต่ไม่สามารถทำให้บุคลากรมีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่แนวปฏิบัติที่ทำให้มีพฤติกรรมใหม่อันพึงประสงค์ได้ และด้วยสภาพการณ์ที่องค์กรในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความกลัวในสิ่งที่ตนเองไม่รู้เพราะการเรียนรู้สิ่งใหม่ทำให้รู้สึกกังวลว่าจะสามารถทำงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่ หรือการมีความเชื่อที่ต่างกันทำให้ไม่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารตัดสินใจนั้นถูกต้อง หรือขาดความเชื่อถือนในผู้บริหาร (Ash, 2009) การเปลี่ยนแปลงถือเป็นสภาพการณ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไรในยุคปัจจุบันหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามหาวิธีการหรือเครื่องมือเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ใ้บุคลากรภายในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมและรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต (พรนัชชา พุทธหนู, 2559)

จากสาเหตุที่กล่าวถึงข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ว่าสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งทางด้านลักษณะในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศหรือด้านโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ที่บุคลากรรู้สึกเคยชินคุ้นเคย แล้วเมื่อเกิดสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง จะมีกระบวนการคิด การแก้ไขปัญหา หรือองค์กรเองจะใช้วิธีการใดในการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรให้เข้าใจตรงกันพร้อมหาแนวทางเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและยอมปฏิบัติตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงกว่าจะสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ย่อมต้องเกิดการต่อต้านจากกลุ่มผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เป็นสิ่งที่กระทำโดยง่ายและมักถูกมองว่าเป็นภาวะคุกคามต่อตนเองซึ่งส่งผลให้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่เป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ทั้งการต่อต้านและตั้งข้อสงสัยแบบเงิบ ๆ หรือแบบเปิดเผยการขัดขวางหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่งไม่ได้หมายถึงเพียงแค่บุคลากรระดับล่างหรือระดับกลางเท่านั้นแต่หมายถึงบุคลากรทุกระดับในองค์กรที่มีส่วนร่วมและมีบทบาทที่แตกต่างกันไปในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การทำงานที่แตกต่าง การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ในองค์กร ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับคนโดยการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนที่องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ ๆ เพื่อสร้างความพร้อมให้เกิดการพัฒนาถือเป็นคุณสมบัติขององค์กรที่มีคุณภาพมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นมุมมองและวัฒนธรรมองค์กรที่ตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มีความทันสมัย คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการพัฒนาและสร้างโอกาสดีให้แก่บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์บรรลุเป้าหมายในการช่วยเหลือสังคมและประเทศชาติท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา และเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบความสำเร็จ

1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ประเภทมูลนิธิและสมาคม จำนวน 64,106 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561)

1.3.2 การวิจัยครั้งนี้มีระยะเวลาในการดำเนินงานการวิจัย ตั้งแต่เดือนมกราคม 2564 ถึง สิงหาคม 2564

1.3.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

1.3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ การเปลี่ยนแปลง(Schermerhorn, 2005)

- (1) ด้านลักษณะการทำงาน
- (2) ด้านทัศนคติ
- (3) ด้านวัฒนธรรมองค์กร
- (4) ด้านเทคโนโลยี
- (5) ด้านโครงสร้าง

1.3.3.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ พฤติกรรมการทำงาน(Organ, 1987-1988)

- (1) ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
- (2) ด้านคำนึงถึงผู้อื่น
- (3) ด้านอดทนอดกลั้น
- (4) ด้านสำนึกในหน้าที่
- (5) ด้านการให้ความร่วมมือ

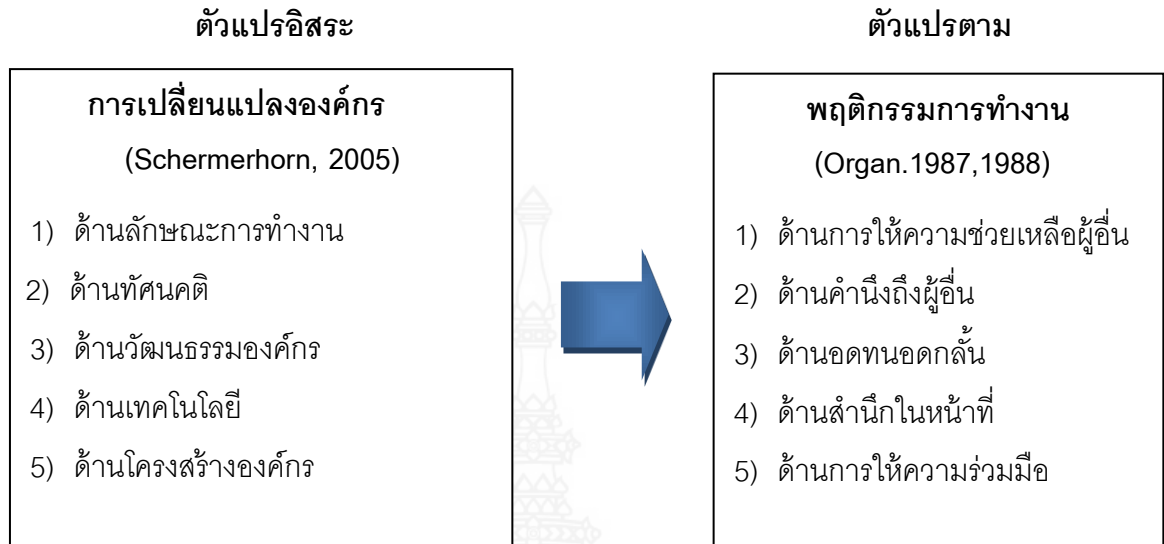
1.4 สมมติฐานการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

1.5 กรอบแนวความคิด

ในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ปรากฏกรอบแนวคิดดังภาพ 1.1

ภาพ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ที่มา : กรอบแนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรประยุกต์จากแนวคิดของ(Schermerhorn, 2005) ด้านพฤติกรรมการทำงานประยุกต์จากแนวคิดของ Organ D.W. (1987,1988)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อให้รู้ว่าจะบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ อย่างไรให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.2 เพื่อให้สามารถนำมาเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา และเป็นข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างองค์กร

1.6.3 เพื่อให้รู้แนวทางที่สามารถส่งเสริมและผลักดันให้ศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.6.4 เพื่อให้สามารถนำไปต่อยอดเป็นองค์ความรู้ ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาการใหม่ ๆ ทั้งในด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ

1.7 ค่านิยมศัพท์

1.7.1 การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแบบทั้งหมดหรือเปลี่ยนแปลงบางส่วน รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้การทำงานสะดวกรวดเร็ว ยั่งยืนและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่บุคลากร

1.7.1.1 ด้านลักษณะการทำงาน คือ ลักษณะการทำงานของบุคลากรที่ต้องเปลี่ยนไป ซึ่งหมายรวมถึงพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่

1.7.1.2 ด้านทัศนคติ คือ ทัศนคติอันดีที่จะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถทางด้านทักษะวิชาชีพ การพัฒนาความรู้ด้านอื่น ๆ รวมถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร

1.7.1.3 ด้านวัฒนธรรม คือ ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของบุคลากรแต่ละคน สร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรให้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น และสามารถทำให้สำเร็จได้ สร้างความตระหนักหรือจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจรรยาบรรณหรือวัตถุประสงค์การทำเพื่อสังคมตามที่ตั้งไว้

1.7.1.4 ด้านเทคโนโลยี คือ ระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กรการนำเทคโนโลยีมาผสมผสานประยุกต์ใช้เพื่อสนองเป้าหมายขององค์กรและเพื่อให้ทำงานได้รวดเร็วถูกต้องแม่นยำขึ้นและเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

1.7.1.5 ด้านโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์กรและการสื่อสารในองค์กรคือ แผนภูมิโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมวัตถุประสงค์และกระบวนการทั้งหมดขององค์กรรวมถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบต่าง ๆ การกำหนดความสัมพันธ์ ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคน การจัดกลุ่มการกระจายอำนาจหน่วยงานภายในองค์กร การออกแบบระบบในการสื่อสารหรือการสนับสนุนให้ทำงานข้ามสายระหว่างแต่ละหน่วยงาน

1.7.2 พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกเพื่อตอบสนอง หรือตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสังเกตได้ไม่ว่าการแสดงออก หรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกายก็ตาม และเป็นกรกระทำที่ปรากฏออกมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยมีกลไกกำกับสั่งการจากความคิด ความรู้สึกที่มีอยู่ภายใน

1.7.2.1 ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นคือ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือช่วยแนะนำเพื่อนร่วมงานใหม่เกี่ยวกับการให้อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน

1.7.2.2 ด้านคำเตือนถึงผู้อื่น คือ การคำเตือนถึงผู้อื่นเพื่อช่วยคิดหรือป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน หรือการแสดงท่าทางหรือกิริยาอาการที่แสดงถึงการคำเตือนถึงบุคคลอื่นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งการทำงานในองค์กรนั้นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน สิ่งทีบุคคลหนึ่งกระทำหรือตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น

1.7.2.3 ด้านการอดทนอดกลั้น คือ การมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน เช่นความไม่สะดวกสบายหรือรู้สึกรำคาญใจโดยไม่ต้องการเรียกร้องสิทธิหรือร้องทุกข์ หรือเมื่อองค์กรขอให้เลื่อนช่วงเวลาการพักร้อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด เป็นต้น

1.7.2.4 ด้านสำนึกในหน้าที่ คือ การเอาใจใส่ และปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น การปฏิบัติงานตรงตามเวลา การรักษาความสะอาด การดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร เป็นต้น

1.7.2.5 ด้านการให้ความร่วมมือ คือ พฤติกรรมที่แสดงออกโดยการรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานภายในองค์กรด้านต่าง ๆ เป็นอย่างดีซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การแสดงความคิดเห็นแต่รวมถึงการปฏิบัติพฤติกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจากบทบาทที่องค์กรคาดหวังไว้เช่นเป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับการประชุมเป็นอย่างดี สามารถเก็บความลับองค์กรได้ แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมและในรูปแบบที่สอดคล้องกับองค์กรหรืออาสาทำงานในภาวะที่ไม่ใช่หน้าที่ของตน เป็นต้น

1.7.3 องค์กรไม่แสวงหากำไร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการเป็นระบบมีระบบโครงสร้างการดำเนินงานภายใน มีเป้าหมายหรือขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน คือไม่แสวงหากำไรและไม่แบ่งปันผลกำไร (Not-for-profit and non-profit-distribution) หรือเป็นองค์กรที่ไม่มีเป้าหมายอย่างชัดเจนในการหาผลกำไรทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นถูกต้องตามกฎหมายและเป็นองค์กรเพื่อสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าและบริการแต่ไม่สามารถเป็นแหล่งรายได้หรือหากำไรหรือแหล่งเงินทุนอื่น ๆ ให้กับผู้ก่อตั้ง หรือผู้ควบคุมหรือผู้ให้การสนับสนุนด้านการเงินในทางปฏิบัติ กิจกรรมการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดทั้งกำไรและขาดทุนได้

1.7.3.1 บุคลากรไม่แสวงหากำไร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร ไม่แสวงหากำไร ประเภทมูลนิธิและสมาคม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท

(1) บุคลากรประจำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง ตามที่ตกลงกันไว้เพื่อปฏิบัติงานอันมีลักษณะเป็นงานประจำ

(2) บุคลากรชั่วคราว หมายถึง ผู้ที่ทำงานโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง โดยตกลงจ้างเพื่อปฏิบัติงานชั่วคราวเป็นงานจรหรือเป็นงานตามฤดูกาล



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตำราเอกสารรายงานวิชาต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้สำหรับเป็นพื้นฐานและแนวคิดสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็นหัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน
- 2.3 องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

2.1.1 การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความจำเป็นต้องวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็น นโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น และปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับระบบการทำงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง คือการพัฒนาและการพัฒนา คือ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อ ความเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน มีคำพูดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่สำคัญการเปลี่ยนแปลง มีความจำเป็นสำหรับการอยู่รอดและอยู่ได้อย่างมีความสุข ซึ่งในสังคมมนุษย์นิยมการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการวางแผน (Planned Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในด้านการพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่ใกล้ตัวที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรการศึกษาและบุคลากรในองค์กรสำหรับ การนิเทศและการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งมีความสำคัญในการช่วย

พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการส่งเสริม ช่วยเหลือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้มีคุณภาพ และ ส่งผลถึงผู้เรียนให้มีคุณภาพผู้แทนหรือผู้ทำหน้าที่นี้เทศจึงควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนหลักการ แนวทาง กระบวนการ

ลภัสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัยและคณะ (2560) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นการออกจากสภาวะเดิม ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายหรือสภาวะที่ต้องการหรือวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น สอดคล้องกับ (Loveridge and Cummings, 1996 และ Robbins, 2001) ที่ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับเปลี่ยนสิ่งที่จำเป็นโดยต้องเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่เพื่อให้เกิดผลต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องและเป็นการมุ่งกำไรขององค์กรส่วนองค์กร (Organization) หมายถึงระบบของการร่วมมือร่วมใจหรือระบบของการประสานกิจกรรมของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปโดยมีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน (Barnard, 1970 : 73) เมื่อองค์กรดำเนินงานไปถึงช่วงเวลาหนึ่งซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้

Gareth R Jones (2001) ได้ให้นิยามทฤษฎีขององค์กรและได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรทำการเปลี่ยนจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์กรเองโดยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาวิถีทางใหม่หรือที่ดีขึ้นในการใช้ทรัพยากรและขีดกำลังความสามารถเพื่อที่องค์กรจะสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าของผลตอบแทนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

รพีพัฒน์ อิงคสิทธิ์ (2563) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลง (Change) คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงผลลัพธ์ที่ให้ความสำคัญที่ผลผลิตจากการดำเนินโครงการสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลลัพธ์ของโครงการแบบ 'กล่องดำ' และการเปลี่ยนแปลงเชิงกระบวนการที่มองว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลผลิตของโครงการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากผลลัพธ์หนึ่งไปสู่อีกผลลัพธ์หนึ่งโดยมีปลายทางคือผลลัพธ์ของโครงการที่ตั้งใจไว้

แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2563) ได้ศึกษาแนวคิดของ (John P.Kotter, 1996) การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องนำระบบและวิธีการใหม่ๆมาปฏิบัติที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแบบแผนที่องค์กรได้กำหนดไว้เพื่อผลกระทบที่ทำให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวคิดขั้นตอนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้ 1) สร้างความรู้สึกระดับขั้น 2) สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง 3) สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4) สื่อสารภาพรวมของการเปลี่ยนแปลง 5) การให้อำนาจที่จะเปลี่ยนแปลง 6) สร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 8) รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นนวัตกรรมองค์กร



Jim Stewart (1996) เป็นนักวิชาการที่ได้กำหนดลำดับขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ 1) ตรวจสอบวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาพิจารณาเตรียมรองรับ (Changes To Be Considered) หากการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มีนัยสำคัญต่อกระบวนการทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานหรืองบประมาณให้ถือว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นปกติ แต่หากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลทางบวกหรือทางลบต่อส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล กลุ่มคน หรือทุกคน ก็จำเป็นต้องนำมาพิจารณาร่วมกันเพื่อบริหารจัดการให้สามารถสร้างประสิทธิภาพสูงสุดให้เกิดแก่การปฏิบัติงานของทุกคน เนื่องจากทุกคนถือเป็นสมาชิกขององค์กร 2) ระบุการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (Identifying Resistance) เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อสิ่งที่เคยเห็น เคยเป็น เคยมี (Status Quo) ของสังคมการทำงานและความเคยชินในการปฏิบัติงาน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจมีผลต่อความเชื่อมั่น เดิม ๆ ที่เคยมีอยู่และเป็นอยู่ในสังคมการทำงาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและทิศทางในการบริหารจัดการด้วยแล้ว การต่อต้านย่อมมีแนวโน้มที่สูงขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่าใครหรือกลุ่มใดที่ต่อต้านหรือมีแนวโน้มว่าจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะตัวบุคคลหรือกลุ่มคนที่แตกต่างกันย่อมมีพฤติกรรมต่อต้านที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจนส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในระยะยาวได้ ผู้บริหารยังต้องดูว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด (Degree of Resistance) ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็น ความเชื่อหรือผลประโยชน์มากน้อยแค่ไหน เช่น มีผลกระทบต่อความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็นหรือแนวคิด ทฤษฎีที่ยึดถือปฏิบัติ อาจเกิดการต่อต้านในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลง เมื่อเกิดความเคยชินใหม่การต่อต้านก็จะลดลง แต่ถ้าเกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานจะบริหารได้ยากจึงถึงกับต้องยกเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นไปเลย 3) กำหนดและวางแผน มอบความรับผิดชอบ (Allocating Responsibility) จัดทีมที่มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์อนาคตว่าเหตุใดหรืออะไร

จะเกิดขึ้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีข้อดีข้อเสียอะไร เมื่อทำความเข้าใจและก็ต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ใครเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน เพื่อให้ทีมมีเอกภาพ เช่น ทีมงานประชาสัมพันธ์ ทีมตอบข้อโต้แย้งและตอบคำถาม ทีมงานพัฒนาฝึกอบรม ทีมงานแก้ปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ ทีมงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมและทีมประสานความร่วมมือ เป็นต้น โดยหัวหน้าทีมแต่ละทีมมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นที่ถูกต้องของข้อมูลการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แต่ละทีมสามารถขับเคลื่อนภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้ 4) การจัดให้มีการสื่อสารที่รวดเร็วชัดเจน เพื่อป้องกันการเข้าใจคลาดเคลื่อน ซึ่งจะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะทีมงานผู้บริหารระดับสูง จะต้องทำให้การสื่อสารสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วทันเวลา การพัฒนายุทธศาสตร์และนำมาเป็นแผนการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ (Developing and Implementing Strategies) ผู้บริหารและผู้นำทีมแต่ละทีมต้องร่วมกันประชุมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์หาแนวทางร่วมกันเพื่อให้เข้าใจและดำเนินไปด้วยกันได้อย่างคล่องทั้งใน ด้านเป้าหมาย (Target) ที่คาดว่าจะไปให้ถึงโดยใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของแต่ละทีมที่สอดคล้องรองรับซึ่งกันและกัน ด้านระยะเวลา (Time) ตั้งแต่เริ่มถึงการสิ้นสุด ด้านการวัดผล (Assessing Method) การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ ทั้งนี้แต่ละกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ที่ใช้ควรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจนด้วย 5) การติดตามความก้าวหน้า (Progress Monitoring) โดยอาศัยแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้แล้วเพื่อปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมยุทธศาสตร์ ให้มีประสิทธิภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปัญหาให้ได้ดียิ่งขึ้น การยกย่องปูนบำเหน็จรางวัลให้แก่ทีมงานแต่ละทีมเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรภาคภูมิใจในความสำเร็จ เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตประสานความคิดและพลังในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจที่ยากและซับซ้อนกว่าเดิมได้มากขึ้นในอนาคต

Peter Drucker (1999) เป็นนักเขียนและนักวิชาการด้านการจัดการ หนังสือของเขาเป็นแหล่งค้นคว้าด้านมนุษย์ที่จัดตั้งธุรกิจและองค์กร ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการให้การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง หลักการ ผลผลิตและจุดมุ่งหมายและพฤติกรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงยังเป็นสภาวะปกติที่จะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ สมาชิกทุกคนต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง เพื่อเรียนรู้วิธีการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

บุหงา โปซิว (2555) ได้ศึกษาแนวคิดของ (Clampitt, 2005 : 206) สรุปว่าการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมี 3 ลักษณะ ลักษณะที่ 1 คือ ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินความจำเป็นใน การเปลี่ยนแปลงขององค์กร แล้วดำเนินการลงมาตามสายการบังคับบัญชา เพราะเชื่อว่าผู้บริหาร เป็นผู้ที่ดีที่สุดว่าองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้างและจะปรับเปลี่ยนอย่างไร ลักษณะที่ 2 องค์กรต้องให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลงและวิธีในการดำเนินการเสนอโดย บุคลากร การดำเนินการลักษณะนี้จะทำให้บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมเข้าใจและยอมรับการ เปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ลักษณะที่ 3 คือการผสมผสานแบบแรกและแบบที่สอง โดยการปรับ โครงสร้างองค์กรเป็นการริเริ่มของผู้บริหารนำไปสู่การลดจำนวนคนงานและการลดสายการบังคับ บัญชา การจัดให้มีการประชุมระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารระดับกลางซึ่งจะเป็นผู้คอยรับฟังและ ช่วยแก้ไขปัญหให้กับพนักงาน ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะของพนักงานที่มีต่อการบริหารการ เปลี่ยนแปลง

Linda Holbeche (2006) นักวิชาการผู้เขียนหนังสือ เข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding change) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 ระดับ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ขององค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้ สอดคล้องกับบริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เรียกว่าการเปลี่ยนแปลงแลกเปลี่ยน (Transactional Change) เป็นการมุ่งเน้นการเปลี่ยนโครงสร้างระบบกระบวนการหรือ ความสัมพันธ์ของกลุ่มงานเพื่อช่วยลดต้นทุนการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เช่น การนำการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการทำงานและ การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นต้น 2) การเปลี่ยนแปลงในส่วนเพิ่มเป็นการ เปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นลักษณะสำคัญแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง แต่ เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่อาจทำให้เกิดการต่อต้านจาก พนักงานซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงล้มเหลวได้ 3) การเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรงเป็น การเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรประสบวิกฤตหรือช่วงที่องค์กรอยู่ในช่วงเจริญเติบโตโดยการเข้าควบ รวมกิจการอื่น หรืออาจจะเป็นช่วงเสื่อมถอยซึ่งมักถูกครอบครองด้วยกิจการอื่น (Takeover) เป็นต้น

George A Kelly (2008) จอร์จ เอ เคลลี เป็นนักจิตวิทยาเจ้าของทฤษฎีโครงสร้างส่วน บุคคล มีความเชื่อว่ามนุษย์มีพัฒนาการตามวุฒิภาวะ มีสติปัญญาหรือโครงสร้างที่สามารถปรับ ให้เกิดการเรียนรู้ได้จากสภาพแวดล้อม และระดับวุฒิภาวะหรือความพร้อม ได้กล่าวว่

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการตามธรรมชาติที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ไม่สามารถคาดการณ์ได้แน่นอนและแปรผันตามระดับของอิทธิพลที่ได้รับอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงจากแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร แม้จะไม่ต้องการหรือพยายามหลีกเลี่ยง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2555) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การปรับตัวใด ๆ ของสถานะเดิมที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมการทำงานทั้งหมดขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างและบทบาทของคนในองค์กรที่ศึนะบางอย่างเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

จิระพงษ์ เรืองกุล (2556) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดหรือเปลี่ยนแปลงบางส่วน แบ่งเป็น 4 ประเภท 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เกิดจากองค์ประกอบหลายอย่างทำงานร่วมกัน เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น การลดขนาดเป็นต้น 2) การลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อลดต้นทุนในการทำงาน 3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) เป็นการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารหรือการตัดสินใจ เป็นต้น 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการมุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การบริหารจากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้าสู่ภายใน (Outward-Looking) เป็นต้น

ณัฐญา ผลยามและศุภณัฐ ทรัพย์นาวิ (2556) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนเป็นภารกิจที่จำเป็นและสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องก่อให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง โดยมีการวางแผนเพื่อควบคุมให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อรวรรณ น้อยวัฒน์ (2556) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรหมายถึง การวางแผนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เป็นสิ่งผลักดันจากภายนอกไม่

จากที่ได้ศึกษามาข้างต้น พบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสภาวะการณ์ที่ทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้เป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่องค์กรต้องเตรียมความพร้อมรับมือวางแผนและปรับกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลายปัจจัยทั้งทางด้านปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัยภายในองค์กร ผู้บริหารองค์กร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องทำการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับ จัดหาผู้ที่มีความเชี่ยวชาญกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อวางแผนงานให้มีส่วนร่วมได้เสียทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

Schermerhorn, Hunt, & Osborn (1997) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากปัจจัยภายในองค์กร เช่น ความไม่พึงพอใจในงานที่ต่ำ ผลผลิตที่ตกต่ำและปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการพฤติกรรมและการตัดสินใจ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น คุณลักษณะทางประชากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและความกดดันทางสังคมและการเมือง เป็นต้น

จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้กล่าวว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์กรตอบสนองต่อความท้าทายของเทคโนโลยี คู่แข่งความต้องการของลูกค้าใหม่ นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามมา ปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กร มี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอก (External Change Driver) ปัจจัยภายนอก หมายถึง สิ่งที่เกิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางการเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพของตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงในวันนี้ เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ ๆ ของผู้คน เอื้อให้เกิดการทำธุรกิจแบบใหม่ ๆ ทำให้เกิดสินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิม ๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาดอีกทั้งสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วและผ่านสื่อรูปแบบใหม่ ๆ องค์กรมีธรรมชาติคล้ายคลึงกับสังคม ชุมชน และสิ่งมีชีวิตทั้งหลายที่ได้รับอิทธิพลและต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นปัจจัยภายนอกที่ได้กล่าวมานี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุนเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง แม้ว่าองค์กรภาครัฐจะไม่ได้มองถึงกำไร (Profit) แต่ยังคงต้องใช้การบริหารงบประมาณอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับภาคเอกชน การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กร

เกิดการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้ก็ไม่สามารถที่จะมีผลการดำเนินงานที่ดีได้

2) ปัจจัยภายใน (Internal Change Driver) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร อันได้แก่ การปรับทิศทางหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่ การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจการรวมองค์กรหลายองค์กรเข้าด้วยกัน เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในเหล่านี้ในหลายกรณีเกิดขึ้นจากการที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในบริหารจัดการ หรือการปฏิบัติงานในองค์กรเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมาในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการในการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ ๆ รวมทั้งวิถีชีวิตวิถีปฏิบัติที่แตกต่างไป องค์กรที่มีคุณภาพทั้งหลายจะมีความคุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในอย่างต่อเนื่อง เพราะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร กล่าวกันว่าปัจจัยภายในเหล่านี้ก่อให้เกิดการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรสูงที่สุด

จากที่ได้ศึกษามาข้างต้นพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร มี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ภัยธรรมชาติ ความต้องการผู้บริโภค คู่ค้า คู่แข่งขัน การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น 2) ปัจจัยภายใน เช่น กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ หากองค์กรใดสามารถปรับตัวได้ทันองค์กรนั้นจะได้เปรียบด้านการแข่งขันและมีการพัฒนามากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงจนเป็นสาเหตุ ทำให้องค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของไม่เป็นไปอย่างที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้

2.1.2 กระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change Management Process)

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยากที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด กระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือบริบทเฉพาะแต่ละองค์กร มีนักวิชาการทำการศึกษาไว้ดังนี้

จิวพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาจากแนวคิดของ (Balogun&Hope-Hailey, 2004) มีดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพในอนาคต การดำเนินงานหรือการริเริ่มต่าง ๆ (Initiatives) ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ องค์กรจึงควรกำหนดวิสัยทัศน์ซึ่งบ่งบอกว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุอะไรมาเป็นเหตุผลที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและเป็นภาพที่จะแสดงให้เห็นว่าในอนาคตนั้นองค์กรจะเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนนั้นจะทำให้พนักงานรับรู้ว่าองค์กรมีความคาดหวังในคุณค่าและพฤติกรรมใดของพนักงานที่จะตอบสนองของความคาดหวังนั้น การวิเคราะห์สภาพในอนาคตยังเป็นแนวทางเริ่มต้นที่ช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (drivers of change) เช่น เทคโนโลยี การแข่งขัน กฎระเบียบและนโยบายรัฐบาล การวิเคราะห์ความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์ความจำเป็น (Need) เทคนิคที่ควรนำมาวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Task Environment) การวิเคราะห์วงจรชีวิตองค์กร (Organizational Life Cycle) และการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) และควรทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกันของปัจจัยภายในองค์กรตามแนวทางของ 7S Framework เพิ่มเติมเพื่อช่วยให้เข้าใจสภาพปัจจุบันขององค์กรและความสัมพันธ์กันของแต่ละปัจจัยได้ดียิ่งขึ้น 3) การเปลี่ยนผ่าน เป็นขับเคลื่อนองค์กรจากปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคต การทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพได้ตัวพนักงานต้องมีการเปลี่ยนแปลงก่อนพนักงานต้องสอดคล้องต่อระบบและวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ องค์กรจึงควรมีกิจกรรมสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น จัดให้มีการสอนงาน ระบบที่ปรึกษาและการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อลดความกลัวความกังวลจนทำให้เกิดการต่อต้านพร้อมช่วยสร้างการยอมรับให้พนักงานเข้าใจในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย (2564) ได้มุ่งเน้นปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อให้องค์กรต้องจัดการความรู้ได้ในองค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ได้แก่ การจัดกิจกรรมการหรือโครงการที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร มีระบบการติดตามและประเมินผลกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร ได้แก่ กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์กรและควรระบุได้อย่างชัดเจนว่าบุคลากรแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไรบ้าง

3) กระบวนการและเครื่องมือช่วยในการค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยน ความรู้สะสมอย่างรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ของ องค์กร ขนาดที่ตั้งและลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

4) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการ จัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและ ปรับปรุง

5) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่แล้วนำผลที่ ได้มาปรับปรุงแผนการดำเนินการให้ดีขึ้น พร้อมกับนำผลที่วัดได้มาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร ทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ข้อที่ควรนำพิจารณาได้แก่ค้นหาความ ต้องการของบุคลากรสร้างแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยน ให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์และธีระวัฒน์ จันทิก (2559) ได้ทำการศึกษาแนวคิดของ (Robbins and Coulter, 2008) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

1. การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) เป็นขั้นตอนการเตรียมการไปสู่การ เปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มแรงขับเคลื่อน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและ พฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เป็นความพยายามลดแรงต้านของพนักงานที่จะทำงานตาม แบบเดิมไม่ยอมเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่เพื่อให้ พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) ไปสู่ดุลยภาพใหม่ เป็นการดำเนินการปรับปรุงระบบ ขั้นตอนสินค้า บริการหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดเพราะการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการ ที่บุคลากรต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งต่างไปจากเดิม ในขั้นตอนนี้องค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่บุคลากร

3. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้มีความยั่งยืน (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ และกลายเป็นสิ่งที่ทำอย่างเคยชิน องค์กรต้องมีการเสริมแรงทางบวกหรือสร้างแรงจูงใจในรูปของรางวัลหรือเงินแก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานใหม่ด้วย

2.1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่ได้รับความสนใจจากกลุ่มนักวิชาการที่ปรึกษาด้านการจัดการ และนักปฏิบัติ จึงเกิดการพัฒนาข้อเสนอเกี่ยวกับตัวแบบการเปลี่ยนแปลงมากมาย (Change Models) ดังนี้

Schermerhorn (2005) ได้ทำการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมุ่งเน้นที่ 5 เป้าหมายหลัก ดังนี้

1. ลักษณะการทำงานของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนไป ซึ่งรวมถึงพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่
2. ทัศนคติและทักษะความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานบุคลากร
3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคนและการทำงานเป็นทีม
4. เทคโนโลยี ระบบการทำงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร
5. โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร

Richard L. Daft (1992) ได้กล่าวไว้ว่า แนวคิดการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความต้องการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่องค์กรและสมาชิกในองค์กรไม่พอใจกับสภาพต่าง ๆ ที่เป็นอยู่เช่น ผลงานขององค์กรไม่เป็นที่พอใจ 2) แนวความคิดในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในข้อแรก 3) การยอมรับที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องสอดคล้องกันและไปด้วยกัน 4) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องนำแนวคิดใหม่วิธีการใหม่ รวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ และพฤติกรรมการทำงานใหม่มาสู่พนักงานเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่ภาคปฏิบัติ 5) การจัดสรรทรัพยากร ทั้งด้านเวลาและทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ เช่น คน วัสดุอุปกรณ์

ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดความสำเร็จนั้นเป็นความท้าทายของผู้นำองค์กรสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงคือการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Kurt Lewin (1943) ผู้คิดทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-Field Theory of Change) Kurt Lewin เป็นนักจิตวิทยาสังคมชาวอเมริกัน และเป็นผู้มีอิทธิพลที่ได้วางรากฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร และผลงานได้เป็นสิ่งคลาสสิกในวงการวิชาการและเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีแรงผลักดันที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมีความเข้มแข็งขึ้นและแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงลดกำลังลง หรือทั้งสองกรณีเกิดขึ้นนั้น หากแรงทั้งสองเกิดสมดุลองค์กรจะอยู่ในสภาวะสงบนิ่งหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่หากมีแรงต้านมากกว่าแรงขับจะไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้าน (Force Field Analysis) เป็นเครื่องมือสำคัญตัวหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารองค์กรมีหลักคิดหรือแนวทางตัดสินใจในการพัฒนาองค์กร เป็นเทคนิคที่จะสร้างความเข้าใจของปัจจัยหรือแรงที่จะขับเคลื่อนหรือเหนี่ยวนำการเปลี่ยนแปลง โดยการวิเคราะห์แรงเสริม – แรงต้านเป็นการใช้หลักการดุลยภาพ (Equilibrium Principle) อธิบายถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง (Change)ว่าจะเกิดการผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง เรียกว่าแรงขับ (Driving Force) ในขณะเดียวกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็จะมีแรงขับในทิศทางตรงกันข้าม (Resistance Force) โดยมีหลักการคือ เมื่อแรงขับเท่ากับแรงต้านจะเกิดภาวะสมดุล และเมื่อแรงขับมากกว่าแรงต้านเกิดการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเมื่อแรงขับน้อยกว่าแรงต้านย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่พึงปรารถนา (Unplanned Change) และได้ให้องค์ประกอบหลักการเปลี่ยนแปลงที่ผลักดันให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการ การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและพฤติกรรม เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทำให้อุบลากรที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ เกิดการไม่ยินยอม เพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง และปฏิเสธการกระทำอันจะทำให้เกิดแรงผลักดันที่มีผลมากพอให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างการวิเคราะห์ตามทฤษฎีแรงผลักดัน มีดังตาราง 2.1

ตาราง 2.1 การวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีแรงผลักดัน (Force-Field Theory of Change)

แรงผลักดัน	แรงต้าน
<p>ด้านกลยุทธ์</p> <p>1) กำหนดกลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจในด้านการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ</p> <p>2) ด้านการสร้างเครือข่ายที่ชัดเจน</p>	<p>ด้านโครงสร้างองค์กร</p> <p>1) หน้าที่โครงสร้างไม่ชัดเจนทำให้ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และการให้บริการ</p>
<p>ด้านระบบการปฏิบัติงาน</p> <p>3) มีการกำกับดูแล ติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4) มีแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวดเร็ว</p>	<p>ด้านบุคลากร</p> <p>2) ระบบปฏิบัติงานที่เน้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันมีน้อย</p> <p>3) ระบบพัฒนาองค์ความรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพยังไม่เป็นรูปธรรม</p> <p>4) แนวทางในการส่งเสริมจรรยาบรรณวิชาชีพยังไม่ชัดเจน</p> <p>5) ขาดแนวทางและวิธีในการเสริมสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้มีความสุข</p>
<p>ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ</p> <p>5) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทักษะวิชาชีพ พัฒนาความรู้ด้านอื่น ๆ และสร้างจิตสำนึกการให้บริการ</p> <p>6) การเชื่อมโยงระบบการประเมินกับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถบุคลากร</p>	<p>ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ</p> <p>6) การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพยังไม่ชัดเจน</p> <p>7) ระบบการสื่อสารองค์กรยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม</p> <p>ด้านค่านิยมร่วม</p> <p>8) ระบบที่จะสร้างความตระหนักและจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน เป็นไปตามจรรยาบรรณวิชาชีพมีน้อย</p>

ที่มา : ปัทมาภรณ์ ปู่สาและอารมย์ ตัดดวะศาสตร์ (2561: 1149)

บุหงา โปซิว (2555) ได้ทำการศึกษา โมเดลการเปลี่ยนแปลง (Change Model) ของ (Kurt Lewin, 1957) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน

1. การละลายพฤติกรรมเดิม (Unfreezing) การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมใหม่ที่ฝ่ายบริหารต้องการ เพื่อลดแรงต้านของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลเพื่อแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง

2. การเปลี่ยนแปลง (Changing) การดำเนินการปรับปรุง ระบบ ขั้นตอนสินค้าบริการ หรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนด เพราะการเปลี่ยนแปลงหมายถึงการที่พนักงานต้องเรียนรู้และต้องทำในสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ขั้นตอนนี้องค์กรต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่ กระบวนการใหม่หรือวิธีการทำงานแบบใหม่แก่พนักงาน

3. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) องค์กรต้องสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ ประสานให้ทัศนคติหรือพฤติกรรมการทำงานใหม่ให้กลายเป็นสิ่งที่ทำเคยชิน องค์กรต้องการเสริมแรงทางบวกในรูปแบบของรางวัลหรือเงินแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมทำงานใหม่ด้วย ขั้นตอนนี้องค์กรสามารถให้การสอนงานการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของหัวหน้างานหรือฝ่ายบริหาร

Kotter's (1995) เป็นนักวิชาที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ผลงานที่ได้รับการกล่าวถึง และมีองค์กรมากมายนำมาใช้ คือ ทฤษฎี 8 Step (The Eight Stage Change Process) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่วง 8 ขั้นตอนดังนี้

ช่วงที่ 1 ปรับเปลี่ยนสภาพปัจจุบัน (Defrost the status quo)

1. สร้างความรู้สึกเร่งด่วน เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญมากและกว่าครึ่งหนึ่งของการบริหารความเปลี่ยนแปลงล้มเหลวเพราะขั้นตอนนี้ เนื่องจากขาดการรับรู้ในเรื่องความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง

2. แต่งตั้งทีมคณะทำงานเพื่อทำการเปลี่ยนแปลง และควรเป็นคณะทำงานที่มุ่งมั่น และมีอำนาจมากพอที่จะนำหน่วยงานสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งขับเคลื่อนหน่วยงานไปข้างหน้า และทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์กลายเป็นจริง

4. กำหนดกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม รวมทั้งการเป็นตัวอย่งที่ดีทั้งคำพูด และการกระทำ ในเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ช่วงที่ 2 ดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Take action to bring about change)

5. ช่วยให้พนักงานดำเนินการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นพนักงานให้กำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เป็นตัวขัดขวางไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ หรือ ระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการใหม่ ๆ

6. กำหนดการแข่งขันระยะสั้น และให้รางวัลผู้ที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

7. สร้างระบบโดยรวมการปรับปรุง และ ความสำเร็จในระยะสั้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ช่วงที่ 3 สร้างนิสัยการเปลี่ยนแปลง

8. แก้ไขการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำผู้บริหารทุกระดับต้องกำหนดให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรของทุกหน่วยงาน

2.1.4 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนในองค์กร 4 ด้าน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรมุ่งหวัง เพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่าง ให้น้อยลง

2. การเปลี่ยนแปลงเรื่องคน (People Change) ส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรด้านต่าง ๆ ทั้งเรื่องวิธีการทำงาน การเปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะโครงการที่มุ่งเน้นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่นการเปลี่ยนระบบการบริหารงานหรือเปลี่ยนระบบการประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน (Process Change) โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น หรือสามารถลดต้นทุนในการทำงานให้ต่ำลง

4. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม (Cultural Change) เช่น องค์กรภาครัฐที่มุ่งเน้นการให้บริการ มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน หรือความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานมากยิ่งขึ้น

สำนักงาน ก.พ. (2558) พฤติกรรมที่สนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับลักษณะการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อเรานั้นเป็นผู้ใหญ่จะเปรียบเทียบคุณค่าสิ่งต่าง ๆ ตามประสบการณ์ในอดีตเมื่อพบเจอสิ่งที่แตกต่างจากที่เคยชินในอดีตทำให้ใจยากที่จะยอมรับโดยเฉพาะระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องเผชิญกับความยุ่งยากซับซ้อนมีสิ่งที่ต้องให้ทำเพิ่มขึ้นยิ่งทำให้รู้สึกไม่ยอมรับและเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น เช่น ความกลัวว่าจะล้มเหลวในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพราะบุคลากรบางกลุ่มมีความไม่มั่นใจว่าทักษะเดิมที่ตนมีนั้นดีอยู่แล้ว หรืออาจเกิดจากคิดว่าตนเองไม่สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้หรือกลัวสูญเสียความหมายสำหรับตัวเองไป กลัวที่จะสูญเสียอำนาจ เสียรายได้เสียความมั่นคง เสียความเคารพนับถืออันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงการได้รับข้อมูลที่บิดเบือนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อหลีกเลี่ยงเปลี่ยนแปลง บางคนอาจหลอกตนเองให้เชื่อว่าระบบที่มีอยู่สามารถนั้นดีอยู่แล้วไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงใด ๆ การไม่ไว้ใจเพื่อนร่วมงาน ไม่ศรัทธาในสิ่งที่ผู้บริหารสื่อสารให้ทราบว่าต้องเปลี่ยนแปลงเพราะอะไร ต้องการรักษาสถานภาพเดิมไว้และเพราะว่าการเปลี่ยนแปลงมักต้องใช้ความพยายามมากกว่าเดิม ก็อาจทำให้เกิดความต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

จากที่ได้ศึกษามาข้างต้น พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กร หมายถึงการวางแผน การดำเนินการต่าง ๆ เพื่อที่จะลดผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรจึงต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงองค์กรทุกขั้นตอน เข้ามาจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การจัดตั้งทีมเฉพาะกิจที่ได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ ร่วมการวางแผนและการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะงาน ที่องค์กรต้องออกแบบระบบงานใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ที่องค์กรต้องจูงใจให้บุคลากรมีทัศนคติอันดีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น และเป็นสิ่งที่ควรกระทำ จนกระทั่งก่อให้เกิดเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ทุกคนมีค่านิยมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ที่องค์กรต้องนำเทคโนโลยีใหม่ เข้ามาพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมหรือมีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานของตน เพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างทั่วถึงและดียิ่งขึ้น อีกทั้งสนับสนุนให้องค์กรเกิดการปรับตัวและการยอมรับ กระตุ้นให้บุคลากรสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมกรรมการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงมักมาพร้อมกับความจำเป็นในการปรับตัวของบุคลากรเพื่อรองรับความแตกต่าง หรือสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสน ความไม่แน่ใจ ความไม่แน่นอน ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่พึงปรารถนา แม้เป็นธรรมชาติของความสามารถของมนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมก็ตาม มนุษย์มีพฤติกรรมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ แม้ว่าจะต่างเชื้อชาติ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม หากแต่พฤติกรรมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นคล้ายคลึงกัน

2.2.1 ความหมายของพฤติกรรมในการทำงาน

สิริศา จักรบุญมาและถวัลย์ เนียมทรัพย์ (2557) ได้ศึกษาแนวคิดของ (Baruch, 1968) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร ที่ขึ้นอยู่กับ 2 ประการ คือ แรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถ (Ability) ที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกรรมการทำงานของบุคลากร แรงจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับสภาพทางกาย (Physical Conditions) ได้แก่ บุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม และสภาพทางสังคมที่อาศัยอยู่ (Social Condition) ได้แก่ บรรยากาศการทำงาน การได้รับการสนับสนุนจากสังคม ส่วนความสามารถ มาจากการศึกษาความสามารถของสติปัญญา หรือประสบการณ์และการฝึกอบรม

Baruch(1968) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมกรรมการทำงานไว้ว่า สิ่งที่บุคคลแสดงออกเพื่อตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะปฏิบัติงานซึ่งสามารถสังเกตวัดได้ตรงกัน ไม่ว่าการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกายก็ตาม พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกนี้อาจเป็นไปได้ทั้งในด้านจิตใจ (psychological withdrawal) เช่นนั่งฝันกลางวันไปเรื่อยไม่ตั้งใจทำงานหรือแสดงออกมาด้วยการกระทำ(physical withdrawal) เช่น การขาดงานโดยพลการกลับบ้านก่อนเวลา หยุดพักนานเกินไป ชู้งาน ทำงานช้าลงแสดงก้าวร้าว รุนแรง จนถึงขั้นลาออก ส่วนพฤติกรรมกรรมการทำงานที่แสดงออกในแง่ดีก็มีเช่นกัน เช่นทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่ และทำงานให้มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย

จากที่ได้ศึกษามาข้างต้น พบว่า พฤติกรรมการทำงานหมายถึงการแสดงออกของบุคลากรในระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะส่งผลดีหรือผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

2.2.2 พฤติกรรมบุคคล

ลลิตา เกอเกลีย็ง (2562) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมบุคคล เป็นรูปแบบพื้นฐานที่ช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน มีหลักการอยู่ว่าพฤติกรรมบุคคลจะเป็นไปอย่างไรนั้น จะประกอบขึ้นมาจากลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics of Individuals) และลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน (Characteristics of the Work Environment) ผสมผสานกัน พฤติกรรมบุคคลจะเป็นไปอย่างไรนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคลและสภาพแวดล้อม คือ ตัวบุคคลทุกคนต่างก็จะมีพื้นฐานส่วนตัวที่เป็นของตัวเองนำติดตัวเข้ามาในองค์กรขณะที่เข้ามาทำงาน ปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้จะประกอบด้วย ความสามารถ ความเชื่อส่วนตัวความคาดหวังต่าง ๆ และรวมถึงประสบการณ์ที่มีมาด้วย ในเวลาเดียวกัน สภาพแวดล้อมขององค์กรที่จัดไว้ก็นั้นก็จะมีสภาพเงื่อนไขเป็นไปในหลายลักษณะต่างกัน ทั้งลักษณะของงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน ลักษณะของภารกิจหรืองานที่ต้องทำให้เสร็จ เช่น 1) ลักษณะส่วนบุคคลพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันทั้งด้านความสามารถที่คนบางคนอาจเก่งในบางอย่าง แต่จะไม่เก่งไปเสียทุกอย่าง บางคนอาจจะแข็งแรงมีแรงมาก บางคนอาจคิดเร็ว หรือบางคนอาจอดทนวิ่งได้ไกลและนานกว่า ซึ่งปัจจัยข้อนี้มันจะเป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักที่ค่อนข้างมาก 2) ความต้องการของแต่ละคนมุ่งที่จะตอบสนองมีความแตกต่าง เรียกว่า ว่าแรงจูงใจคือ ชุดของความต้องการที่มีอยู่ของคนผู้ทำงานนั้นเองความต้องการนี้จะเป็นสภาวะภายในของบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุที่ผลักดันทำให้คนมุ่งไปหาสิ่งต่าง ๆ หรือความเป็นไปบางอย่างมาตอบสนองความพอใจ เช่น ต้องการปัจจัย 4 คนว่างงานอยากมีงานทำ เมื่อมีงานทำแล้วอยากได้สิ่งสวยงามพัฒนาขึ้นมาเป็นลำดับเรื่อยไปในเรื่องงานก็เช่นเดียวกันคนบางคนชอบงานสบายแต่มั่นคง แต่หลายคนชอบงานที่ตื่นเต้นและท้าทาย ความต้องการเหล่านี้ล้วนแต่เป็นความต้องการทางด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องไปถึงความพึงพอใจในความสำเร็จต่างๆ 3) ความคาดหวังหรือการนึกคิดถึงอนาคต และทำการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางประพฤติปฏิบัติของแต่ละคนที่แตกต่างกัน 4) การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม โดยยึดถือตามพื้นฐานของประสบการณ์และความต้องการที่มีมาจากอดีตของแต่ละคน 5) การปฏิบัติตอบที่มีความนิยมชมชอบที่แตกต่างกัน

2.2.3 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน

Sig MundFaeud (1939) ได้ทำการศึกษาทฤษฎีบุคลิกภาพทฤษฎีจิตวิเคราะห์ นักจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงได้เป็นผู้เสนอขึ้นเป็นคนแรกทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาบุคคลที่มีความผิดปกติทางจิตเชื่อว่าสภาพจิตของมนุษย์นั้นจะมีความขัดแย้งหรือปฏิกิริยาโต้ตอบภายใน

ตัวเองระหว่าง 3 สภาวะ ดังนี้ 1) อิด (Id) เป็นสภาวะพลังจิตเบื้องต้นที่มีลักษณะดั้งเดิมและมีลักษณะของจิตใต้สำนึก (Subconscious) ที่จะสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจหรือความสุขให้กับตนเองเช่น ความต้องการในอาหาร ความต้องการทางเพศ เป็นต้น 2) อีโก้ (Ego) ในขณะที่อิด (Id) ทำงานโดยไม่รู้สึกรู้และไม่ใช้เหตุผลให้ตรงกับโลกความเป็นจริงอีโก้(Ego)กลับเป็นสภาพจิตหรือความรู้สึกที่รับทราบและยอมรับความเป็นจริงของสังคมว่าตัวเรานั้นคือใคร กำลังทำอะไรสามารถทำอะไรหรือไม่ในความเป็นจริงนั้นคือสภาพจิตที่สัมพันธ์อยู่ระหว่างตัวเองและสภาพแวดล้อม 3) ซุปเปอร์อีโก้ (Super Ego)เป็นสภาวะของความรู้สึกผิดชอบชั่วดีในสภาพของความสำนึก (Conscious) ดังนั้นในส่วนของซุปเปอร์อีโก้ (Super Ego) จึงเป็นความพยายามบังคับมิให้ความต้องการฝ่ายต่ำของจิตใต้สำนึกแสดงออกมากแต่กลับจะมีขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ศีลธรรม ค่านิยมปทัสถาน อุดมการณ์

แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ทฤษฎีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีนักวิชาหลายท่านทำการศึกษา และพบว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเกิดขึ้นจากความผูกพันต่อองค์กร การที่บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน นอกเหนือจากหน้าที่หรืองานที่องค์กรกำหนดไว้ เรียกว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พฤติกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านปริมาณและคุณภาพของงานให้สูงขึ้นผู้ที่เคยปฏิบัติงานเพียงหน้าที่เดียวสามารถทำงานได้หลายบทบาท เสมือนมีจำนวนบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างไม่จำกัด (Podsakoff et al., 2000) จากการศึกษา พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีนักวิชาการมากมายได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Organ (1991) เป็นนักวิชาการที่ทำการศึกษากิจกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีนักวิจัยหลายท่านนำแนวคิดไปศึกษา โดย (Organ,1991)ได้จำแนกคุณลักษณะของ พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไว้ 5 ด้าน

1. พฤติกรรมกรรมการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น คือ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจ เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือช่วยแนะนำพนักงานใหม่เกี่ยวกับวิธีการใช้อุปกรณ์ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. พฤติกรรมกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น คือ การคำนึงถึงผู้อื่นเพื่อช่วยคิดและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา เช่น ปรีกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะลงมือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับงานซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบตามมาในภายหลัง หรือการตักเตือนเพื่อร่วมงานล่วงหน้าเกี่ยวกับตารางการทำงาน เป็นต้น

3. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น คือ การมีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน เช่น ความไม่สะดวกสบายหรือความรู้สึกรำคาญใจโดยไม่ต้องการเรียกร้องสิทธิหรือร้องทุกข์ เช่น มีความอดทนเมื่อหน่วยงานขอให้เลื่อนช่วงเวลาการขอลาพักร้อนออกไปอย่างไม่กำหนด เป็นต้น

4. พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่ คือ การเอาใจใส่ และปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น ปฏิบัติงานตรงตามกำหนดเวลารักษาความสะอาดดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร เป็นต้น

5. พฤติกรรมการรับผิดชอบและให้ความร่วมมือ คือ การรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมต่อการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่การแสดงความคิดเห็นแต่รวมถึงการปฏิบัติพฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การอ่านจดหมายเวียนเกี่ยวกับองค์กรการเข้าร่วมประชุม การติดตามหาข่าวสารและความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เป็นต้น

Podsakoff (2000) พิลิป พ็อดซาคอฟฟ์ เป็นศาสตราจารย์ด้านการจัดการเป็นนักวิจัยและนักเขียน ได้ศึกษาและสังเคราะห์ลักษณะของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สรุปได้ 7 ลักษณะคือ

1. พฤติกรรมการช่วยเหลือ เป็นการช่วยเหลือบุคคลในการทำงานด้วยความเต็มใจเต็มใจ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้การสนับสนุนในความสำเร็จของผู้ร่วมงาน และการพัฒนาวิชาชีพ แสดงออกทั้งคำพูดและการกระทำ รวมถึงการช่วยเหลือป้องกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล

2. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้นหรือการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เป็นการแสดงออกของบุคคลด้วยความเต็มใจในการอดทนต่อความไม่สะดวกสบายในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก เสียสละความสนใจของตนเองเพื่อให้เกิดผลดีในกลุ่มงาน

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นการแสดงถึงการมีเมตริจิตอันดีและการป้องกันองค์กรการสนับสนุนส่งเสริม และการปกป้องพิทักษ์โครงสร้างที่เป็นรูปธรรมขององค์กรรวมถึงการป้องกันเหตุจากปัจจัยภายนอก

4. การปฏิบัติตามระเบียบขององค์กร เป็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการรวมถึงกระบวนการทำงานที่ได้ซึมซับเข้าไปในตัวบุคคลทำให้บุคคลนั้นยอมรับกฎกติกา ข้อปฏิบัติ และวิธีการขององค์กร

5. ความคิดสร้างสรรค์ เป็นการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลและการออกแบบนวัตกรรมที่มุ่งในการพัฒนางานหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร การทำงานหนักและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของตน

6. การทำความดีให้สังคม เป็นการแสดงความเต็มอกเต็มใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรการเฝ้าติดตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรการแสดงผลพฤติกรรมเช่นนี้บ่งบอกให้เห็นว่าคุณคูลู้สึกผูกพันกับองค์กรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าขององค์กรด้วย

7. การพัฒนาตนเอง เป็นการที่บุคคลพัฒนาตนเองโดยการค้นคว้าเพิ่มเติม การเพิ่มพูนความรู้ทักษะความสามารถเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน

Newstrom and Davis (1997) เป็นนักวิชาการด้านการจัดการและเป็นผู้แต่งหนังสือพฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior) ได้ให้นิยามเอาไว้ว่าพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติต่องานหรือต่อผู้อื่นโดยสมัครใจ โดยแสดงออกในหลายสถานที่และหลายสถานการณ์ ซึ่งการปฏิบัติดังกล่าวจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

สิริพัฒน์ เสวิกุล (2562) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Citizenship Behavior) หมายถึง การแสดงออกของพนักงานมีพฤติกรรมกระทำที่นอกเหนือจากภาระหน้าที่หรือความรับผิดชอบและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในหน่วยงาน ส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ด้านคือ 1) พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือ 2) พฤติกรรมคำนึงถึงผู้อื่น 3) พฤติกรรมอดทนอดกลั้น 4) พฤติกรรมอ่อนน้อม และ 5) พฤติกรรมสำนึกในหน้าที่

McGregor (1960) ได้ศึกษาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X (Theory x Assumptions) ได้แก่ 1) บุคคลไม่ชอบการทำงานและต้องการการควบคุม 2) บุคคลต้องการการสั่งการไม่ต้องการความรับผิดชอบ 3) มีการลงโทษ และการควบคุม 4) ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้พนักงานทำตามแนวทางของพนักงาน ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y (Theory y Assumptions) ได้แก่ 1) บุคคลมีความพยายามในการทำงานและมีความรับผิดชอบ 2) บุคคลมีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จ 3) บุคคลมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน

Elton Mayo (1981) จอร์จ เอลตัน เมโย เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและนักทฤษฎีเกี่ยวกับสังคม ได้ชื่อว่าเป็น “บิดาของการจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือ การจัดการแบบเน้นพฤติกรรมศาสตร์ ได้สรุปแนวคิดพฤติกรรมการทำงานไว้ดังนี้

1. การพิจารณาองค์กรว่าเป็นรูปแบบการรวมตัวอย่างหนึ่งทางสังคมที่มีความสลับซับซ้อน มากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นการรวมตัวของคนกับเครื่องจักร เพื่อการผลิตเท่านั้น ดังนั้นบุคคล กลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อมมีผลกระทบต่อผลผลิตของการทำงาน

2. พฤติกรรมการทำงานของคนไม่สามารถจูงใจได้ด้วยเงินเพียงอย่างเดียวแต่พฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นกับค่านิยมความเชื่อและอารมณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

3. ผลผลิตมิได้ถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารเท่านั้นแต่ถูกกำหนดโดยตัวบุคคลและกลุ่มบุคคล

4. รูปแบบการรวมตัวระหว่างบุคคลจากพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรเรียกว่าองค์กรไม่เป็นทางการ (Informal Organization) จะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพ ค่านิยมของกลุ่มและจะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

Cropanzano ; et al.(1997) ได้เสนอว่าพฤติกรรมในการทำงานภายในองค์กร โดยจะมีทั้งพฤติกรรมที่สังเกตได้และพฤติกรรมที่สังเกตไม่ได้โดยพฤติกรรมในการทำงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. พฤติกรรมทางบวก เป็นพฤติกรรมอันเป็นที่ต้องการขององค์กรและก่อให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

2. พฤติกรรมตรงกันข้าม เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรก่อให้เกิดความเสียหายต่อตัวงาน ผู้ร่วมงานและต่อองค์กร

3. พฤติกรรมการลาออก เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์กรโดยการออกจากการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมด้านนี้แสดงออกใน 2 ลักษณะ คือ การลาออกจากองค์กรและการต้องการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การทำงาน

Dadiv McClland (1973) ได้ศึกษาทฤษฎีการจูงใจได้เสนอแนวคิดที่ว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานอยู่ 3 อย่างคือ 1) ความต้องการความสำเร็จ เป็นแรงขับเพื่อให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จ เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่าตามจุดมุ่งหมาย 2) ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้อง

เป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรภาพเป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น 3) ความต้องการความมีอำนาจเป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมตามที่ต้องการหรือต้องการมีอำนาจบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นนั่นเอง

Robbin S.P (2005) ได้กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และโครงสร้าง (Structure) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังเป็นการศึกษาและการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลและกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์กร

นิรมล ตันติศิริอนุสรณ์และสมชาย คุ่มพูล (2558) ได้สรุปแรงจูงใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไว้ดังนี้ ความต้องการเพื่อการดำรงชีพเมื่อได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใดความต้องการเพื่อการดำรงชีพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้นความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้นความต้องการเพื่อการดำรงชีพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้นความต้องการมีสัมพันธภาพได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้นความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการมีสัมพันธภาพก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้นความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

Podsakoff et al (2000) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่องค์กรได้กำหนดให้บุคคลกระทำผ่านทางหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามรายละเอียดของงานหรือตามที่บุคคลได้ตกลงกับองค์กรไว้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนจากองค์กร 2) พฤติกรรมบทบาทพิเศษ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลสร้างสรรค์กระทำขึ้นเองด้วยความสมัครใจนอกเหนือจากหน้าที่ที่องค์กรกำหนดโดยไม่ได้ตระหนักถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กรเป็นพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนผลการปฏิบัติงานของ

บุคคลและส่งเสริมประสิทธิผลขององค์กรโดยพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นหนึ่งในพฤติกรรมบทบาทพิเศษ

ลลิตา เกอเกลี้ยง (2562) พฤติกรรมบุคคลในองค์กรเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าบุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมการทำงานออกมาแตกต่างกัน เพราะบุคคลในองค์กรมีความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องของบุคลิกภาพ การรับรู้ทัศนคติ และการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป ความแตกต่างเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขององค์กรผู้บริหารจึงต้องสังเกตความแตกต่างในการปฏิบัติงานของแต่ละคนว่าเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาเป็นทางบวกหรือทางลบต่อองค์กรจากที่ศึกษามาข้างต้น พบว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทำงาน คือพฤติกรรมของบุคคลที่ติดตัวมาก่อนเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรส่งผลกระทบต่อแสดงออกพฤติกรรมในการทำงาน องค์กรจึงควรสังเกตแล้วนำทฤษฎีมาปรับใช้เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

จากที่ได้ศึกษามาข้างต้น พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านบวกและด้านลบกับบุคลากรโดยตรง การศึกษาพฤติกรรมกรรมการทำงาน ตามแนวคิดพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เป็นพฤติกรรมการทำงานที่ช่วยให้สมรรถนะขององค์กรและบุคลากรดีขึ้น และสามารถเพิ่มคุณภาพความสัมพันธ์เชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความผูกพัน และความไว้วางใจระหว่างบุคลากรกับองค์กร จนนำไปสู่การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2.3 องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

ประเทศได้จัดทำบัญชีสำรวจองค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทยพ.ศ. 2549-2551 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและนำเสนอบทบาทความสำคัญของภาคองค์กรไม่แสวงหากำไรในเชิงเศรษฐกิจและด้านสังคม เพราะเล็งเห็นว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นภาคีการพัฒนาที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี (อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ, 2553)

อาคม เติมพิทยาไพสิฐ (2553) ได้กล่าวว่า องค์กรไม่แสวงหากำไร นับเป็นบริวารของระบบบัญชีประชาชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนบทบาทและความสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ยังผลให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ วิจัย วางแผน และกำหนดนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถนำมาเป็นเครื่องมือสำหรับสนับสนุนการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้

เรื่องวิทย์ วะวีระราชและกฤษณา ไวก่ำรวจ (2563) ได้ให้ความหมายขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) ครอบคลุมกลุ่ม ภาคธุรกิจเอกชนด้วย (Private Business) และมีได้จำกัดอยู่แค่เพียงกลุ่มองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) ในภาคสังคมที่มีได้แสวงหากำไรเท่านั้น โดยทั่วไปแล้วองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรหรือองค์กรการกุศลเป็นประเภทหนึ่งขององค์กรที่มีบทบาทเป็นอย่างสูงต่อการพัฒนาประเทศ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561) ได้ทำการสำรวจจำนวนองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรทั่วประเทศปี 2561 พบว่าเพิ่มขึ้นจากปี 2556 ร้อย 9.7 โดยมีประมาณ 84,099 แห่ง ในจำนวนนี้เป็นองค์กรที่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 32.2 องค์กรที่ตั้งอยู่ในภาคกลาง และภาคเหนือ มีร้อยละ 22.6 และร้อยละ 21.1 ตามลำดับ สำหรับองค์กรในกรุงเทพมหานคร และภาคใต้ มีร้อยละ 12.4 และร้อยละ 11.7 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามประเภทขององค์กร พบว่าส่วนใหญ่เป็นองค์กรศาสนา ร้อยละ 57.4 รองลงมาคือองค์กรที่ดำเนินกิจการหลักเกี่ยวกับการบริการสังคมสงเคราะห์ ร้อยละ 31.3 สำหรับสมาคมการค้า หอการค้า มีร้อยละ 4.2 และสมาคมพัฒนากิจสงเคราะห์ มีร้อยละ 4.0 สำหรับสมาคมนายจ้าง สหภาพแรงงาน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ มีร้อยละ 2.1 ที่เหลืออีกร้อยละ 1.0 เป็นองค์กรประเภทอื่นๆ ได้แก่ องค์กรด้านการศึกษา องค์กรเอกชนต่างประเทศ และองค์กรด้านสุขภาพ

2.2.1 องค์กรไม่แสวงหากำไร ประเภทมูลนิธิและสมาคมทั่วประเทศไทย

จากโครงการสำรวจองค์กรไม่แสวงหากำไรของ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561) พบว่าองค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทมูลนิธิและสมาคมทั่วประเทศไทย มีรายละเอียดดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 จำนวนองค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทมูลนิธิและสมาคมทั่วประเทศไทย

มูลนิธิและสมาคม	จำแนกรายภาค(แห่ง)
กรุงเทพมหานคร	7,405
ภาคกลาง	6,551
ภาคเหนือ	4,129
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	5,214
ภาคใต้	3,063
รวมทั้งสิ้น	26,362 แห่ง

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561

กรมสรรพากร (2563) ได้จำแนกประเภทมูลนิธิและสมาคมออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มมูลนิธิและสมาคมทั่วไป จัดทะเบียนกับกระทรวงมหาดไทย มีจำนวน 25,048 ราย กลุ่มนี้มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคล (ยื่น ภ.ง.ด. 55) เหมือนบริษัท ห้างหุ้นส่วน นิติบุคคลทั่วไป

2. กลุ่มมูลนิธิและสมาคมที่ได้ยกเว้นภาษี ตามประกาศกระทรวงการคลังฉบับที่ 2 มีจำนวน 815 ราย กลุ่มนี้ไม่ต้องยื่นภาษี แต่มีหน้าที่ต้องจัดส่งรายงานการประชุมใหญ่ งบดุล บัญชีรายรับ-รายจ่าย และรายงานผลการดำเนินงานให้กรมสรรพากรตรวจสอบภายใน 150 วัน

สำนักงานสถิติทางการประเทศไทย (2561) จากเอกสารบัญชีขององค์กรไม่แสวงหากำไรของประเทศไทย ได้กำหนดกรอบแนวคิดและนิยามไว้ 2 ส่วน ดังนี้

1. องค์กรที่จัดตั้งขึ้นโดยถูกต้องตามกฎหมายหรือเป็นองค์กรทางสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ แต่ไม่สามารถเป็นแหล่งรายได้กำไร หรือแหล่งเงินทุนให้กับผู้ก่อตั้งควบคุมหรือให้การสนับสนุนด้านการเงินในทางปฏิบัติ กิจกรรมการผลิตขององค์กรเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดทั้งกำไรและขาดทุน แต่ผลกำไรนั้นไม่สามารถแบ่งปันไปให้หน่วยสถาบันอื่นได้ตามระบบบัญชีประชาชาติ ค.ศ.1993 (SNA 1993) องค์กรไม่แสวงหากำไรที่ผลิตสินค้าและบริการที่ไม่ใช่ระบบตลาด (Non-market NPIs) หรือเรียกว่าสถาบันไม่แสวงหากำไรให้บริการครัวเรือน (Non Profit Institution Serving Household : NPISHs) โดยดำเนินงานผลิตสินค้าหรือบริการให้กับประชาชนหรือสังคมโดยไม่คิดราคาหรือแบบให้เปล่า หรือจำหน่ายในราคาไม่คุ้มทุน

หรือในราคาที่ไม่มียุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ เช่น องค์การประเภทมูลนิธิ สมาคม องค์การทางศาสนา และพรรคการเมือง เป็นต้น

2. ตามคู่มือจัดทำบัญชีองค์การไม่แสวงหากำไรของ John Hopkins University ได้กำหนดนิยามไว้ดังต่อไปนี้ เป็นองค์การที่จัดตั้งอย่างเป็นระบบหรือระบบโครงสร้างการดำเนินงานภายใน มีเป็นเป้าหมายหรือขอบเขตชัดเจน ไม่แสวงหากำไรและไม่แบ่งปันผลกำไร (Non-for-profit and non-profit-distribution) ไม่มีเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ในการหากำไรทั้งทางตรงและทางอ้อมแต่สามารถมีส่วนเกินจากการประกอบกิจการได้ มีลักษณะสถาบันที่แยกออกต่างหากจากหน่วยงานรัฐบาล (Institutionally Separate from Government) รัฐบาลไม่มีสิทธิเป็นเจ้าขององค์การ แต่องค์การสามารถได้รับการสนับสนุนด้านการเงินจากรัฐบาลได้ รวมทั้งสามารถมีบุคลากรภาครัฐร่วมในคณะกรรมการขององค์การได้ ดูแล/บริหารโดยตนเอง (Self-governing) องค์การสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานของตนเองได้ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลโดยองค์การอื่นไม่มีการบังคับ (Non-compulsory) การเป็นสมาชิก การให้การสนับสนุนด้านเวลาและการเงินจะต้องไปโดยอิสระไม่มีการบังคับ ไม่ตั้งด้วยกฎหมายหรือเงื่อนไขใด องค์การไม่แสวงหากำไรตามที่ได้นิยามในข้างต้น ได้แก่ ผู้ให้บริการที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit Service Providers) องค์การที่ไม่ใช่รัฐบาล (Non-government organization : NGO) องค์การด้านศิลปะและวัฒนธรรม (Arts and Culture Organizations) สมาคมกีฬา (Sports Clubs) มูลนิธิ (Foundations) องค์การชุมชน (Community based or grass roots associations) พรรคการเมือง (Political parties) สมาคม/สโมสรด้านสังคม (Social clubs) สหภาพแรงงาน สมาคมธุรกิจ สมาคมนายจ้าง (Unions Business and Professional Associations) และองค์การด้านศาสนา (Religious congregation) องค์การไม่แสวงหากำไรที่ผลิตสินค้าและบริการในระบบตลาด (Market NPIs) คือ องค์การที่ดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลกำไร โดยการผลิตสินค้าหรือบริการในราคาตลาดหรือราคาที่มีนัยสำคัญทางเศรษฐกิจ เช่น โรงเรียนเอกชนบางแห่ง มหาวิทยาลัยเอกชน โรงพยาบาลเอกชน เป็นต้น

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2561) ได้ให้คำนิยามองค์การไม่แสวงหากำไรไว้ดังนี้ องค์การเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร หมายถึง องค์การ มูลนิธิ สมาคม สหภาพ และพรรคการเมือง ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานที่มีลักษณะหน้าที่หรือกิจกรรมเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มิใช่เฉพาะกลุ่มเป็นองค์การที่ปกครองตนเองโดยมีคณะกรรมการที่เป็นอาสาสมัคร เป็นผู้กำหนดนโยบายและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไรและไม่แบ่งปันผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกไม่ใช่ของ

ของรัฐแม้องค์กรนั้นจะจัดตั้งขึ้นโดยรัฐ หรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐประเภทขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรสำนักงานสถิติแห่งชาติ ได้จำแนกไว้ 10 ประเภทดังนี้

1. องค์กรสังคมสงเคราะห์ของเอกชน หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามแนวคิดมนุษยธรรม จัดตั้งขึ้นเป็นนิติบุคคลที่เป็นอิสระจากหน่วยงานราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์และสาธารณกุศล

2. สมาคมฉาปนกิจสงเคราะห์ หมายถึง สมาคมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการฉาปนกิจสงเคราะห์ เป็นกิจการที่บุคคลหลายคนตกลงกันเพื่อจัดการศพและสงเคราะห์ครอบครัวของบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ตกลงร่วมกันนั้น มิได้ประสงค์จะหากำไรเพื่อแบ่งปันกันเงินสงเคราะห์ หมายถึง เงินที่เก็บจากสมาชิกเพื่อทำการสงเคราะห์ในการจัดการศพของสมาชิกซึ่งถึงแก่ความตาย รวมทั้งเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินกิจการของสมาคมฉาปนกิจสงเคราะห์

3. สมาคมการค้า หมายถึง สถาบันนิติบุคคลตามกฎหมายซึ่งผู้ประกอบการวิสาหกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อทำการส่งเสริมการประกอบวิสาหกิจ อันมิใช่เป็นการหาผลกำไรหรือรายได้มาแบ่งกัน โดยบุคคลซึ่งประกอบวิสาหกิจทางการค้า อุตสาหกรรมหรือการเงินและบุคคลซึ่งประกอบธุรกิจอื่นในทางเศรษฐกิจที่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์จะกำหนดในกฎกระทรวง

4. หอการค้า หมายถึง สถาบันที่บุคคลหลายคนจัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมการค้า อุตสาหกรรม เกษตรกรรมการเงินหรือเศรษฐกิจอันมิใช่เป็นการหากำไรหรือรายได้มาแบ่งปันกัน

5. สมาคมนายจ้าง หมายถึง สมาคมของนายจ้างที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และระหว่างนายจ้างด้วยกันสมาคมนายจ้างไม่น้อยกว่า 5 แห่ง

6. สหภาพแรงงาน หมายถึง สมาคมกรรมกรที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกันโดยที่สมาชิกของสหภาพแรงงานจะต้องเป็นลูกจ้างของ นายจ้างคนเดียวกันกับผู้ขอจดทะเบียนเป็นสหภาพแรงงาน หรือลูกจ้างซึ่งทำงานในกิจการประเภทเดียวกันกับผู้ขอจดทะเบียนเป็น สหภาพแรงงานและต้องเป็นผู้ที่มีอายุตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป

7. สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ หมายถึง สหภาพขององค์กรของรัฐบาลหรือ กิจการของรัฐที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ช่วยเหลือและคุ้มครองสิทธิประโยชน์ของพนักงาน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหารและระหว่างพนักงานด้วยกัน

8. องค์การศาสนา หมายถึง องค์การที่ดำเนินการด้านการเผยแพร่และพิธีกรรมทางศาสนา การดูแลสถานที่ที่เป็นที่เคารพบูชา สถานที่ในการทำสมาธิหรือการปฏิบัติกิจทางศาสนา ของทุกศาสนา เช่น โบสถ์คริสต์ สุเหร่า วัด รวมถึงลัทธิและนิกายต่าง ๆ

9. พรรคการเมือง หมายถึง กลุ่มที่ดำเนินกิจกรรมทางการเมือง เช่น สนับสนุนการเลือก ผู้สมัครเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารรวมถึงการหาทุนของกิจกรรมการเมือง

10. องค์การต่างประเทศ หมายถึง องค์การเอกชนต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินการช่วยเหลือทั้งหน่วยงานและประชาชนในประเทศไทย เช่น องค์การหมู่บ้านเด็กโสสะสากล (SOS), องค์การกองทุนสัตว์ป่าโลกสากล เป็นต้น

2.3.2 บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

งานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. บุคลากรประจำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง โดย นายจ้างตกลงไว้ เพื่อปฏิบัติงานอันมีลักษณะเป็นงานประจำขององค์กรนั้น

2. บุคลากรชั่วคราว หมายถึง ผู้ที่ทำงานโดยได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง โดย นายจ้างตกลงจ้าง เพื่อปฏิบัติงานอันมีลักษณะเป็นงานชั่วคราว เป็นงานจรหรือเป็นงานตามฤดูกาล

2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุหงา ไปชีว (2555) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Schermerhorn, 2005) ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน โดยการตั้งข้อสังเกต การบริหารการเปลี่ยนแปลงมุ่งที่เป้าหมายหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) ลักษณะการทำงาน 2) บุคลากร ทัศนคติ และความสามารถพนักงาน 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยี 5) โครงสร้างองค์กร สรุปผลที่ได้พบว่าการสื่อสารภายในมีบทบาทต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพราะเสมือนเป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรยอมรับและมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความผูกพันทางใจ และสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรเมื่อได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ลดทอนความไม่แน่นอนที่เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารแบบสองทางตัวต่อตัวเป็นช่องทางที่ดีที่สุดที่หลายองค์กรใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีความชัดเจน

บุคลากรสามารถสอบถามข้อข้องใจ และให้ข้อมูลย้อนกลับได้ทันที และยังคงแสดงถึงความใส่ใจ เอื้ออาทรที่ผู้บริหารมีต่อบุคลากรอีกด้วย

ณัฐญา ผลยาม (2556) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดำรวจภูธรจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แนวทางที่เหมาะสม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง 2) ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีส่วนร่วม ร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลของปัญหาและอุปสรรค 3) มีการสื่อสารที่สัมฤทธิ์ผล 4) ผู้นำมีวิสัยทัศน์สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและเป็นที่ยอมรับ 5) กำหนดภารกิจที่มอบหมายและกระจายอำนาจให้แก่ผู้รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่าง 6) กำหนดแผนการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่ดีมีความยืดหยุ่นและสามารถบรรลุผลได้ 7) นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและพัฒนาทักษะ 8) ปลูกฝังพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน 9) ประเมินผลการปฏิบัติงานจากภายนอกโดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย 10) ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ภรชัย ผ่องเมืองปักและคณะ (2558) ได้ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพภายในการดำเนินงานของผู้ประกอบการรับเหมาในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ประกอบการที่มีกิจการ รับซ่อม สร้างและดูแล ติดตั้งย้ายเครื่องจักรกลโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี จำนวน 56 บริษัท ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญที่ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัญหาจากแบบงานมีความสำคัญเป็นอันดับแรก แต่เมื่อพิจารณารายด้านแบบงานมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากแบบงานถูกปรับเปลี่ยนตาม ความต้องการของลูกค้า และแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการของผู้ประกอบการรับเหมาในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จากผลการศึกษาด้าน โครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีและข้อมูลข่าวสาร ด้านบุคลากรและด้านกลยุทธ์ที่มีระบบแบบแผนมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ถูกต้องแม่นยำ โปร่งใส ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ ดำเนินกิจการ

วิระชาติ สุริยะเสน (2558) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งจากผลการศึกษา พบว่า การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ คือ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจตรงกันโดยเฉพาะผู้บริหารในระดับคณะ เพื่อให้จะทำความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและอำนวยความสะดวกตอบสนองต่อการวางระบบการปฏิบัติงานซึ่งเมื่อมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถอำนวยความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่พัสดุ และผู้ใช้พัสดุ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จและหากมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ควรมีการพัฒนา รูปแบบของการจัดจ้างที่มีลักษณะความต้องการที่เหมือนกันหรือส่วนคล้ายกันของคณะหน่วยงาน เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนการจัดซื้อมีการจัดซื้อที่เป็นประเภทเดียวกัน ดังนั้นเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงได้ประโยชน์สูงสุดมหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการหรือวิธีในการดำเนินการจัดจ้างแบบรวมศูนย์เช่นเดียวกัน

อัชริพร สหพิทักษ์สินและวลัยพร รัตนเศรษฐ (2558) ได้ศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานระดับสนับสนุน (supporting Staffs) สำนักงานกฎหมายเอกชนแห่งหนึ่ง เขตบางรัก จ.กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา พฤติกรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 10 ปีขึ้นไป ด้านพฤติกรรมการทำงานมีแนวโน้มเป็นไปตามทฤษฎี Y คือเป็นประเภทคนขยัน มีความรับผิดชอบ ต้องการแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ มักพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงาน ส่วนพฤติกรรมด้านการยอมรับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความตั้งใจที่จะใช้เทคโนโลยีและน้อยที่สุดคือ วิธีการใช้งานระบบใหม่ที่เข้าใจง่าย

วรรณิศา ทรัพย์เพิ่มและอรพรรณ คงมาลัย (2558) ได้ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรไม่แสวงหากำไรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่าปัจจัยขององค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ที่ได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มีดังต่อไปนี้ 1) กระบวนการจัดการความรู้มีทั้งสิ้น 5 กระบวนการ คือ กระบวนการระบุความรู้กระบวนการสร้างกรอบแนวคิดเชิงปฏิบัติกระบวนการแปลงกรอบแนวคิดสู่ต้นแบบในการพัฒนาพื้นที่ กระบวนการเผยแพร่ความรู้และกระบวนการพัฒนาต่อยอดความรู้ 2) โครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้มีส่วนช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรไม่แสวงหากำไร มี 4 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนของผู้บริหารและการบริหาร

จัดการ ส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่ลงปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ส่วนของแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้และส่วนสุดท้ายคือความสัมพันธ์ขององค์กรกับลูกค้า/ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความจงรักภักดีของลูกค้า/ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย 3) ประสิทธิภาพการจัดการความรู้โดยจะสามารถวัดได้จากมูลค่าของเงินที่ลงทุนไปในการใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาพื้นที่/ชุมชน, ระดับความรู้ของคนในองค์กร กล่าวคือกระบวนการจัดการความรู้มีความสอดคล้องกับความสำเร็จของโครงสร้างพื้นฐานด้านความรู้มีความสอดคล้องกับการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว และสุดท้ายประสิทธิภาพการจัดการความรู้ก็มีความสอดคล้องกับความพอประมาณ

คณะอนุกรรมการงานวิจัยและพัฒนาโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของครูโรงเรียนอัสสัมชัญสมุทรปราการ จำนวน 108 คนพบว่าสิ่งที่ต้องการในการปฏิบัติงานมากที่สุดคือความมั่นคงในการทำงานคิดเป็นร้อยละ 31.5 รองลงมาคือได้ทำงานที่ตนถนัด ร้อยละ 30.6 ค่าตอบแทนและสวัสดิการเหมาะสมกับงาน คิดเป็นร้อยละ 19.45 ด้านพฤติกรรมในการทำงานภาพรวมคิดเป็นร้อยละ 86.19 ขอร่วมกิจกรรมและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานและได้ปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานต่าง ๆ และพบว่าด้านอายุที่แตกต่างกันระหว่างช่วงอายุ 25-30 ปี และช่วงอายุ 46-50 ปีมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ตำแหน่งต่างกัน กลับไม่มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ด้านประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันส่งผลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งกลุ่มที่แตกต่างกัน คือ อายุงาน 5-10 ปี จะมีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างจากกลุ่มที่มีอายุงาน 21-25 ปี และพฤติกรรมการทำงานที่สัมพันธ์กับด้านนโยบายและการบริหารงานของบริหารของโรงเรียนมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิรมล ตันดีศิริอนุสรณ์และสมชาย คุ่มพูล (2558) ผลการศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท อินโนเฟรช อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับความสำคัญคือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมสภาพแวดล้อมในการทำงาน สัมพันธภาพกับบุคคลอื่น และโอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในอาชีพผลการเปรียบเทียบระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท อินโนเฟรช อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุระดับการศึกษาตำแหน่งงานหน้าที่และความรับผิดชอบ และ

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีเพศต่างกัน ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 2) พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีอายุต่างกัน ด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสม ให้ความสำคัญแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมสูงกว่าพนักงานกลุ่มที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ระดับการศึกษาต่างกัน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้มีประสิทธิภาพ ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) พนักงานระดับปฏิบัติการ ภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่าค่าตอบแทนที่เหมาะสม และโอกาสก้าวหน้าและความมั่นคงในอนาคต ให้ความสำคัญแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มพนักงานฝ่ายคลังสินค้าและจัดส่ง ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ในภาพรวมสูงกว่ากลุ่มพนักงานฝ่ายอำนวยการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ปณิธิ อำพนพนารัตน์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่าบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ให้ความสำคัญต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการ พบว่า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ให้ความสำคัญต่อการรับรู้ระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.20 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งทางวิชาการที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อระดับความพร้อมการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน โดยบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งรองศาสตราจารย์มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงมากกว่าบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์หรือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ซึ่งให้เห็นว่าตำแหน่งสูงทำให้บุคลากรกลุ่มนี้มีความพร้อมการเปลี่ยนแปลงที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ดังนั้นหน่วยงานจึงสนับสนุนให้มีจำนวนบุคลากรในกลุ่มนี้เพิ่มขึ้นเพื่อประโยชน์ด้านความพร้อมการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยรวม

อริยวารรณ รัชมิกอบกุล (2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ค่าจ้างและบรรยากาศการทำงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานเจนเนอเรชั่น เอ็กซ์ : กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งทำการศึกษาองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือการค้ำนึ่งถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่ และการให้ความร่วมมือ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานระดับปฏิบัติการจาก 3 สายงาน จำนวน 411 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีด้านความอดทนอดกลั้น ความพึงพอใจในค่าจ้างและสวัสดิการ ความพึงพอใจในบรรยากาศการทำงานขององค์กร ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อยู่ในระดับสูง หากพิจารณาแต่ละด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีพฤติกรรมด้านการค้ำนึ่งถึงผู้อื่นสูงที่สุด และมีด้านการสำนึกในหน้าที่น้อยที่สุด

สุวรรณณี จริยะพร (2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข ประชากรที่ใช้ คือ บุคลากรของวิทยาลัยทองสุขจำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.740 - 0.914 การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขได้ร้อยละ 84.60 และพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดเท่ากับ 0.78 ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยรวมต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดผ่านความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเท่ากับ 1.47 กล่าวคือความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขมากที่สุดทำให้บุคลากรของวิทยาลัยทองสุขให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของวิทยาลัย มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และห่วงใยเกี่ยวกับความเป็นอยู่ขององค์กร สังเกตเห็นได้ชัดจากการที่บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการจัดทำเอกสารในการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาเป็นประจำทุกปี โดยไม่ได้คำนึงว่าจะได้รับเงินค่าล่วงเวลาหรือรางวัลใดๆ

ณัฐชนน ไพรรุณ (2560) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการระดมทุนขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กรณีองค์กรศาสนาในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าระดับประสิทธิภาพเชิงเทคนิคการระดมทุนขององค์กรศาสนาในประเทศไทย มีค่าเท่ากับ 0.45 ซึ่งถือว่ายังค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรไม่แสวงหากำไรในประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าปัจจัยการผลิตทางตรงที่มาซึ่งการบริจาคภาคบุคคล ได้แก่ ค่าจ้างแรงงานทุกประเภทและค่าใช้จ่ายการระดมทุน มีผลเชิงบวกต่อการบริจาคของภาคบุคคล ส่วนปัจจัยการผลิตทางอ้อมมีอิทธิพลต่อรายรับจากการบริจาคของภาคบุคคล ส่วนค่าใช้จ่ายบริการทางสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการบริจาคอย่างมีนัยสำคัญ และพบด้วยการตัดสินใจบริจาคยังขึ้นอยู่กับตัวบุคคล นักบวชมีนัยสำคัญทางสถิติเชิงบวกต่อการบริจาคเช่นกัน เมื่อมีลูกจ้างฆราวาสเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรได้รับค่าจ้างแรงงานไม่ก่อให้เกิดผลดีทางรายรับจากการบริจาคของภาคบุคคล แต่พบว่านัยสำคัญทางสถิติเชิงบวกที่เกิดขึ้นของค่าจ้างแรงงานที่เป็นปัจจัยการผลิตทางตรงที่นำมาซึ่งการบริจาคเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของจำนวนแรงงานที่เป็นนักบวชเป็นสำคัญ การอุดหนุนทางภาครัฐการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ มีผลเชิงลบกับประสิทธิภาพการระดมทุนเพราะเป็นการเพิ่มต้นทุนในการสร้างเงินบริจาคในจำนวนเท่าเดิม แต่มีค่าเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการระดมทุนอย่างมีนัยสำคัญ จึงควรยกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ผู้บริจาคสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้น ที่จะช่วยภาคธุรกิจที่ไม่แสวงหากำไรขับเคลื่อนได้ด้วยตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีเสถียรภาพในการบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้น

ชลภัศสรณ์ สิทธิวงค์ชัย และคณะ (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า คนหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่มีบทบาทและเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องคำนึงถึงบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในฐานะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร และในฐานะที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เสาวนีย์ มหาชัย และคณะ (2561) ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมในจังหวัดนครราชสีมา โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 204 คน พบว่าทัศนคติที่มีต่อการใช้เทคโนโลยี ความเชื่อมั่นของผู้ใช้งาน และความวิตก

กังวลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ต่อการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมในจังหวัดนครราชสีมา ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภิญญาดา รื่นสุข (2561) ได้ศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม 3 ส่วน คือ 1) ข้อมูลส่วนบุคคล 2) สภาพการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ ผลการศึกษาที่ได้พบว่า สภาพการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบข้อมูลส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าปัญหาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อันเนื่องมาจากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำและคุณภาพผู้บริหาร ไม่มีความเติบโตขาดความก้าวหน้าทางสายงาน ปัญหาอัตราค่าจ้างต่ำเกินไป ขาดความยุติธรรม ข้อเสนอแนะ ผู้บริหารควรปลูกฝังวิถีคิดวิถีปฏิบัติที่จะนำมาซึ่งความเป็นพนักงานที่ดี เก่ง มีความสร้างสรรค์ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อทีม รักในอาชีพของตนเองและเรียนรู้การเป็นมืออาชีพ สร้างความเข้าใจระหว่างนายจ้างและพนักงาน

อามีนุดดิน จะปะเกีย (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือบุคลากรใน ศอ.บต. จำนวน 238 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากและการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ปัทมาภรณ์ ปุ๊สา และคณะ (2561) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร กองคลัง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ 1) แบ่งเป็นผู้บริหาร 2) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายใน 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-formal Interview) ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ด้วยการเพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน ด้วยการจัดทำโครงการเพื่อสร้างการ

สื่อสาร ทำความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างทีมวิชาการร่วมกับทีมผู้บริหารภายในองค์กร เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงานได้อีกทางหนึ่ง กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง ผ่านการจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน และสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมร่วมสร้างแรงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้ลงมือทำตามกระบวนการที่วางไว้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน แยกว่าอะไรที่เป็นปัญหาและสร้างวิธีการปฏิบัติให้ชัดเจน สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้น เพื่อสื่อสารให้คนในองค์กรทราบว่าเมื่อลงมือเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จแล้วเกิดผลดีอย่างไรต่อผู้เปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันการมอบรางวัลเพื่อไม่ให้กิจกรรมน่าเบื่อ มุ่งมั่นไม่ย่อท้อมีกระบวนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องรายงานผลเป็นประจำทุกเดือน ทุกไตรมาส และทุกปี เพื่อต่อยอดการเปลี่ยนแปลง รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ โดยเมื่อประสบผลสำเร็จแล้วองค์กรจะต้องมีวิธีการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่กับองค์กร

ชนกนันท์ โตชวงค์ (2562) ได้ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้าน (Work from home) ของพนักงานบริษัทเอกชนในสภาวะวิกฤติการณ์เกิดโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และรายได้ต่อเดือน เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน และพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยรวม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานที่บ้าน (Work from home) ของพนักงานในช่วงวิกฤติการณ์เกิดโรคระบาด ไวรัสโควิด-19 โดยรวมที่ร้อยละ 63.30 และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.094 ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้าน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.074 โดยตัวแปรทั้ง 3 ตัว สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ร้อยละ 66.60

ลลิตา เกอเลียย (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดในภาคใต้ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดในภาคใต้ จำนวน 260 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เพศต่างกัน มีพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานด้านผลงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน และด้านความสม่ำเสมอ

ในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) เปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่อายุต่างกัน พบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่แตกต่าง 3) เปรียบเทียบสถานภาพแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้ความร่วมมือต่อหน่วยงานที่มีสถานภาพสมรส กับ หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านผลงาน ด้านความสม่ำเสมอในการทำงานและด้านการปฏิบัติตามระเบียบหน่วยงานที่สถานภาพแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 4) เปรียบเทียบระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานบุคลากรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านการให้ความร่วมมือต่อหน่วยงานที่มีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือปวส. กับ ระดับปริญญาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านความสม่ำเสมอในการทำงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบหน่วยงานที่ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่แตกต่าง 5) เปรียบเทียบระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ด้านผลงาน ด้านความสม่ำเสมอในการทำงาน ด้านการให้ความร่วมมือต่อหน่วยงาน และด้านการปฏิบัติตามระเบียบหน่วยงานที่ระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรไม่แตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ชลธิชา บัวชุมและคณะ (2562) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรสินมหาวิทยาลัยขอนแก่น การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสังเกตแบบมีส่วนร่วมรวมถึงการศึกษาเอกสารระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบถึงสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตที่ควรเป็นของการจัดการข้อมูลทรัพยากรสิน พบว่า 1) นโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานไม่มีการกำหนดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ระบบสารสนเทศ มีความซ้ำซ้อน 3) การสื่อสารไม่มีการสื่อสารในการจัดการข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 4) ด้านบุคลากรมีความเข้าใจไม่ตรงกันและเป็นการปฏิบัติงานที่เรียนรู้จากผู้ปฏิบัติงานเดิมปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ 4 ประเด็น คือ 1) นโยบายของมหาวิทยาลัย 2) การสนับสนุนของผู้บริหาร 3) การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน 4) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการทรัพยากรสิน มหาวิทยาลัย

จากผลการศึกษาได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการทรัพยากร
มหาวิทยาลัย ได้ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) การ
สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับคณะหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาศักยภาพ
บุคลากร การฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจของแนวทางการเปลี่ยนแปลง
และตระหนักถึงสถานการณ์ในปัจจุบันที่เกิดขึ้น และกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน
เดียวกัน 4) มีกระบวนการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและมีรายงานผลเป็นประจำทุก
เดือน ทุกไตรมาส และประจำปี เพื่อให้เกิดการต่อยอดการเปลี่ยนแปลงการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงด้านการจัดการทรัพยากรมหาวิทยาลัย ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อุไร สายกระสุน (2562) ได้ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการ
ทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลทหารผ่านศึก กรุงเทพมหานคร
โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานจำนวน 270 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามข้อมูล
ส่วนบุคคลของพนักงานแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลทหารผ่านศึก
พบว่าเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลทหารผ่านศึก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพฤติกรรม
การเป็นพนักงานที่ดีที่มีต่อโรงพยาบาลทหารผ่านศึก ระดับความคิดเห็นของการพัฒนา
ประสิทธิภาพการทำงานในโรงพยาบาลทหารผ่านศึก และ ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบที่
พัฒนาให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรในโรงพยาบาลทหารผ่านศึกอยู่ในระดับมากด้าน
ข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน
และลักษณะการทำงานแตกต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านเวลาแตกต่างกัน
อัตราเงินเดือนแตกต่างกันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้านคุณภาพของงานด้าน
ปริมาณงานด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแตกต่างกันด้านข้อมูลส่วนบุคคลส่งผลต่อความ
จงรักภักดีต่อองค์กร พบว่า อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล อัตราเงินเดือน และ
แผนกแตกต่างกัน จะส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมแตกต่างกันพฤติกรรมของ
พนักงานส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ด้านพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือ ด้าน
พฤติกรรมความสุภาพนอบน้อม ด้านพฤติกรรมความมีน้ำใจนักกีฬา ด้านพฤติกรรมความสำเร็จ
ในหน้าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
และพฤติกรรมของพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมทำให้ความ

ร่วมมือและด้านพฤติกรรมความสำเร็จในหน้าที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาลทหารผ่านศึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ลดาพร เอกพานิชและคณะ (2563) ได้ศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายบริการ มหาวิทยาลัยนเรศวร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือพนักงานสายบริการมหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 356 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านการให้ความร่วมมือด้านการดำเนินงานถึงผู้อื่นด้านความอดทนอดกลั้นและด้านความสำนึกในหน้าที่ และ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2563) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กรและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงานโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่กลุ่มหัวหน้าฝ่าย กลุ่มหัวหน้าแผนก กลุ่มหัวหน้าตึกและกลุ่มผู้ตรวจการ ของโรงพยาบาลเอกชนขนาดใหญ่ที่มีการจดทะเบียนการให้บริการตั้งแต่ 250 เตียงขึ้นไปจำนวน 500 รายพบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทุกตัวแปรสามารถร่วมทำนายผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลได้ร้อยละ 52 และจากข้อค้นพบของผู้วิจัยที่ได้สร้างแบบจำลองการเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนชื่อว่า Organizational Performance Private Hospital(OPPH) Model โดยมีนวัตกรรมองค์กร เป็นกระบวนการหลักในการขับเคลื่อนเพื่อสร้างความสำเร็จและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร สามารถนำไปใช้การเพิ่มประสิทธิภาพผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยในการดำเนินการตามทิศทางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติได้ต่อไป

เรืองวิทย์ วัชรวิระราชและกฤษณา ไวก้าว (2563) ได้ศึกษานโยบายและบทบาท การส่งเสริมสุขภาพขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าบทบาทขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (NGO) ในภาพรวมเป็นการทำงานภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการ

พัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตรวจสอบเฝ้าระวังและสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมทำหน้าทีประสานงานกับหลาย ๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนและร่วมมือกับบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ในการทำงาน สามารถอภิปรายถึงบทบาทการส่งเสริมสุขภาพโดยการเตรียมความพร้อมให้แก่ภาคประชาชน กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา จัดอบรมความรู้ส่งเสริมคุณภาพ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ สนับสนุนข้อมูลและเสริมการวิเคราะห์ ส่งเสริมองค์กรชุมชน หน่วยงานผ่านสื่อต่าง ๆ เฝ้าระวังปัจจัยทางสังคม เพิ่มส่วนการฟื้นฟูสุขภาพ ได้แก่ ตรวจสอบสุขภาพเบื้องต้น พร้อมแนะนำทางด้านสุขภาพ เผยแพร่สู่สาธารณชน และนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรด้านสุขภาพ การคุ้มครองผู้บริโภค การร้องเรียนให้มีการแก้ไขนโยบายและกฎหมายด้านสาธารณสุข จัดตั้งศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ เผยแพร่ประเด็นที่ผู้บริโภคถูกละเมิดสิทธิ ส่วนปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ด้านภาษาที่แตกต่างกันทำให้การติดต่อสื่อสารของอาสาสมัครโครงการล่าช้าการให้บริการไม่ต่อเนื่อง ด้านการเงินโครงการบางโครงการไม่มีเงินสำรองภาระค่าใช้จ่ายยังต้องรับผิดชอบเต็มรูปแบบทำให้ไม่ค่อยเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ด้านการจัดการปัญหาด้านการให้บริการอาจไม่สามารถช่วยเหลือได้อย่างทั่วถึง และไม่รับการสนับสนุนจากภาครัฐสอดคล้องกับ Llona Kickbusch et al. วิจัยเรื่องการใช้ประโยชน์จากหน้าต่างแห่งโอกาสในการสร้าง นโยบายสุขภาพในทุกนโยบายของรัฐในรัฐเซาท์ออสเตรเลีย พบว่าปัญหาทางสุขภาพมีความเชื่อมโยงกับประเด็นอื่นในทุกมิติ ตั้งแต่ปัญหาเศรษฐกิจการคลัง การบริหารจัดการสวัสดิการทางสังคม และสอดคล้องกับ Angela Lawless et al. วิจัยเกี่ยวกับ “นโยบายสุขภาพในทุกนโยบายรัฐและการประเมินผล ด้านการดำเนินงานระหว่างส่วนงานต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนระบบสุขภาพในรัฐเซาท์ออสเตรเลีย พบว่าสาเหตุทำให้การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับองค์กรล้มเหลวมีสาเหตุจากอาศัยมุมมองด้านเดียวไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นที่สำคัญไม่แพ้กัน แนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค ควรหาการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากภาครัฐ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ให้จัดการปัญหาได้รับความสนใจและแก้ไขอย่างเร่งด่วนจำแนกสรุปบทเรียน นำข้อดีมาเสริมและแก้ไขจุดอ่อน สรรวจความพึงพอใจและนำข้อเสนอแนะมาพัฒนาให้ดีขึ้น เปิดรับบริจาคจากผู้ที่ต้องการสนับสนุน ให้ข้อมูลกับผู้มาใช้บริการให้เพียงพอซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Angela Lawless et al.

บทที่ 3

ระเบียบการวิจัย

งานวิจัยเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งเป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรประจำและบุคลากรชั่วคราวขององค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทมูลนิธิและสมาคม จำนวน 64,106 คน(สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรประจำและบุคลากรชั่วคราวขององค์กรไม่แสวงหากำไรประเภทมูลนิธิและสมาคม จำนวน 64,106 คน โดยมีขั้นตอนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie & Morgan,1970) ในการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวน 382 คน โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่นที่ 95 % ค่าความคลาดเคลื่อนที่ 5%
2. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการแบบสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการนำประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้วิจัยมาประยุกต์ เพื่อสร้างแบบสอบถามที่ตรงกับความเป็นจริงสำหรับประชากรให้มากที่สุด โดยมีขั้นตอนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบให้เลือกตอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับรายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเป็นคำถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยการเปลี่ยนแปลงองค์กร แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเป็นคำถามเกี่ยวกับการพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรประจำองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยใช้มาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยการแบ่งพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ด้านคำมั่นถึงผู้อื่น ด้านความอดทนอดกลั้น ด้านสำนึกในหน้าที่ ด้านการให้ความร่วมมือ โดยกำหนดค่าระดับคะแนนของลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามขั้นตอนดังนี้

1. ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์การไม่แสวงหากำไร โดยรวบรวมข้อมูล แนวคิด หลักการ วิธีการจากหนังสือ เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำความเข้าใจกับเนื้อหาที่จะทำการวิจัยเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความเห็นและทำการตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้แก่

ท่านที่ 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ใต้วัลย์

ท่านที่ 2. อาจารย์ ดร.ธนภณ รัชตกุลพัฒน์

ท่านที่ 3. อาจารย์ ดร.อมร กุญสุวรรณ

จากนั้นรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการข้อความกับวัตถุประสงค์การวิจัยด้วยค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตรของ IOC (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547)

โดยใช้สูตรการหาค่า IOC คือ $IOC =$

$$\frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทนดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)

\sum แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N แทน จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

- +1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือนิยามศัพท์

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

ค่า $IOC \geq .50$ หมายความว่า คำถามนั้นตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า $IOC < .50$ หมายความว่า คำถามนั้นไม่ตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม มีค่าเฉลี่ยของดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.33 - 1.00 มีจำนวน 1 ข้อที่ผลทดสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง: IOC ได้ค่า 0.33 ผู้วิจัยได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วจึงนำไปที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมก่อน จึงจะนำไปใช้เก็บข้อมูล

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คนแล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วย วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) โดยวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ โดยค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) โดยผลที่ได้คือ 0.955 ดังตาราง 3.1

ตาราง 3.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ของครอนบัค

ตัวแปร	ค่า Cronbach's Alpha	จำนวน คำถาม
การเปลี่ยนแปลงองค์กร	.922	15
1. การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน	.715	3
2. การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ	.817	3
3. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร	.755	3
4. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	.751	3
5. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร	.798	3
พฤติกรรมการทำงาน	.914	15
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	.837	3
2. ด้านคำนึงถึงผู้อื่น	.827	3
3. ด้านความอดทนอดกลั้น	.612	3
4. ด้านสำนึกในหน้าที่	.735	3
5. ด้านการให้ความร่วมมือ	.702	3
ภาพรวมแบบสอบถาม	.955	30

5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 382 ชุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยการนำข้อมูลงานวิจัย และบทความที่เกี่ยวข้องมาจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามวัตถุประสงค์ของการใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ขอความอนุเคราะห์หนังสือจากโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครทำหนังสือถึงประธานกรรมการมูลนิธิและสมาคมเพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในมูลนิธิและสมาคม

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งหนังสือขอความร่วมมือ หนังสือขอบคุณในการเก็บรวบรวม ข้อมูล และแบบสอบถาม ไปยังมูลนิธิและสมาคมที่เป็นผู้ให้ข้อมูลโดยจัดส่งไปทางจดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

3. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน เพื่อนำ ข้อมูลไปวิเคราะห์ผลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

3.3.2 การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 203 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 53 เปอร์เซนต์อัตราการตอบกลับมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีมาก (Malhotra and Grover, 1998)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลทางสถิติ

3.4.2 วิธีการทางสถิติ การวิจัยการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร องค์การไม่แสวงหากำไร ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมและตรวจสอบความถูกต้องแล้วทั้งหมด มาดำเนินการวิเคราะห์ผลทางสถิติและนำเสนอผลด้วยตารางประกอบคำอธิบาย ซึ่งมีขั้นตอนการ วิเคราะห์ ดังนี้

- การเตรียมข้อมูล การลงรหัสในแบบสอบถาม คือจะต้องกำหนดชื่อตัวแปร (Variable Name) และค่าของตัวแปร (Value) ให้เป็นตัวเลขเท่านั้น

- การสร้างแฟ้มข้อมูล ต้องกำหนดชื่อตัวแปร (Variable Name) ให้สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในแบบสอบถาม และจัดทำคู่มือลงรหัส (Code book) เพื่ออธิบายตัวแปรตามกับรหัสที่กำหนดไว้ และกำหนดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย การกำหนดชื่อตัวแปร (Variable Name หรือ Name) ตำแหน่งทศนิยมของค่าของตัวแปร (Decimals) คำอธิบายชื่อตัวแปร (Label) ค่าของตัวแปร (Value) ความหมายของค่าของตัวแปร (Value Label) และระดับการวัดข้อมูล (Maesure)

- การบันทึกข้อมูล ข้อมูลที่จะบันทึกต้องเป็นตัวเลขเท่านั้น โดยแปลงข้อมูลตัวเลือกในแบบสอบถามเป็นรหัส (Code)หรือ ตัวเลข แล้วบันทึกลงในตารางรหัส

- การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ กำหนดคำสั่งการตามค่าทางสถิติ ที่จะใช้ในการวิเคราะห์ ตัวอย่างเช่น ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.4.3 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ระดับรายได้ วิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ(Percentage) โดยใช้สูตร

$$\text{ร้อยละ} = \frac{X \times 100}{N}$$

X คือ จำนวนข้อมูลที่ต้องการนำมาหาค่าร้อยละ

N คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมด

3.4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร องค์กรไม่แสวงหากำไร วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร

สูตร ค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน

n แทน จำนวนข้อมูล

สูตร ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S.D = \frac{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}}{n(n-1)}$$

เมื่อ S.D แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

x แทน คะแนนแต่ละตัว

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x$ แทน ผลรวม

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ด้วยวิธีการใช้ขอบเขตที่แท้จริง (Exact Limits) ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นระดับ จากการประเมินผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่เป็นแบบสอบถามแบบ Rating Scale ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.51 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.51 – 4.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.51 – 3.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.51 – 2.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.50	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างในแบบสอบถาม มาแปลงเป็นรหัสตัวเลขลงในโปรแกรม Microsoft Excel เพื่อบันทึกเป็นข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ผู้วิจัยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิเคราะห์ คือ 0.05 เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยสถิติที่ผู้วิจัยเลือกใช้วิเคราะห์ข้อมูล มีวิธีการดังนี้

จากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ ดังนี้

3.5.1 การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Statistic) เพื่อเสนอข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแปรที่เก็บรวบรวมได้ สถิติพรรณนา ที่ใช้ในการนำเสนอข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการทดสอบสมมติฐานการศึกษาเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว กับตัวแปรตามว่าเป็นไปในทิศทางใดและมีความสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด รวมทั้งดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัวด้วยโดยใช้

เกณฑ์การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในงานวิจัยแต่ละด้านจะกำหนดไว้แตกต่างกัน แต่โดยส่วนใหญ่แล้วทางสถิติจะกำหนด ช่วงของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไว้ที่ 5 ระดับ(พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540)ดังนี้

ระดับความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์			
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 ขึ้นไป	หมายถึง	สูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.51-0.70	หมายถึง	ค่อนข้างสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31-0.50	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.11-0.30	หมายถึง	ค่อนข้างต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.00-0.10	หมายถึง	ต่ำ

2. การทดสอบสมมติฐานการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวการเปลี่ยนแปลงองค์การกับพฤติกรรมการทำงานว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่และความสัมพันธ์ในทิศทางใดโดยวิธี (Multiple Regression) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระมากกว่าหนึ่งตัว



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร” ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

- 4.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลวิเคราะห์ข้อมูลการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 4.3 ผลวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร
- 4.4 การทดสอบข้อสมมติฐานในเบื้องต้น
- 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์

ความหมาย

N	จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา
B	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่จะนำมาสร้างสมการพยากรณ์เป็นการเขียนสมการในรูปคะแนนดิบหรือค่าจริง
Std.Error	ค่าที่แสดงระดับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดพยากรณ์ตัวแปรตาม
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่ในรูปคะแนนมาตรฐาน
P-Value	ค่าความน่าจะเป็นที่ได้จากการทดสอบสมมติฐาน

สัญลักษณ์	ความหมาย
R	ค่าที่แสดงถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มของตัวแปรอิสระทั้งหมดในสมการกับตัวแปรตามเรียกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R ²	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดในสมการที่มีต่อตัวแปรตาม
df	ชั้นของความเป็นอิสระ
β	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
X	ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงองค์กร
X1	การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน
X2	การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ
X3	การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร
X4	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
X5	การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร
Y	ภาพรวมพฤติกรรมกรรมการทำงาน
Y1	พฤติกรรมกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
Y2	พฤติกรรมกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น
Y3	พฤติกรรมกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น
Y4	พฤติกรรมกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่
Y5	พฤติกรรมกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ

4.1 ผลวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และระดับรายได้ ดังตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	107	52.7
	หญิง	96	47.3
	รวม	203	100.0
อายุ			
	ต่ำกว่า 30 ปี	155	76.4
	31-40 ปี	24	11.8
	41-50 ปี	15	7.4
	51-60 ปี	7	3.4
	มากกว่า 60 ปี	2	1.0
	รวม	203	100.0
สถานภาพ			
	โสด	171	84.2
	สมรส	28	13.8
	หม้าย/หย่าร้าง	4	2.0
	รวม	203	100.0
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	84	41.4
	ปริญญาตรี	111	54.7
	ปริญญาโท	8	3.9
	รวม	203	100.0

ตาราง 4.1 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	148	72.9
5-10 ปี	19	9.4
11-15 ปี	21	10.3
มากกว่า 15 ปี	15	7.4
รวม	203	100.0
ระดับรายได้		
ไม่เกิน 20,000 บาท	139	68.5
20,001-30,000 บาท	22	10.8
30,001-40,000 บาท	26	12.8
40,001-50,000 บาท	5	2.5
มากกว่า 50,000 บาท	11	5.4
รวม	203	100.0

จากตาราง 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 52.7 และเพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 ด้านอายุ ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 76.4 รองลงมา มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 11.8 มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 อายุ 51-60 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 และอายุมากกว่า 60 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ด้านสถานภาพ ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสด จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 84.2 รองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และมีสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2 ด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามคือระดับ

ปริญญาตรี จำนวน 111 คนคิดเป็นร้อยละ 54.7 รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 41.4 และมีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 ด้านระยะเวลาการทำงานส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 72.9 รองลงมา มีระยะเวลาการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.3 มีระยะเวลาการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 9.4 และมีระยะเวลาการทำงานมากกว่า 15 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.4 ด้านระดับรายได้ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีระดับรายได้ไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 รองลงมา 30,001-40,000 บาท จำนวน 26 คนคิดเป็นร้อยละ 12.8 20,001-30,000 บาทจำนวน 22 คนคิดเป็นร้อยละ 10.8 มีระดับรายได้ มากกว่า 50,000 บาทจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 5.4 และมีระดับรายได้ 40,001-50,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร รายละเอียดดังตาราง 4.2

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน	3.46	0.75	ปานกลาง
1.1 รู้สึกยอมรับในเป้าหมายและพันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์	3.31	0.91	ปานกลาง
ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร			
1.2 แสวงหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการออกแบบระบบงานใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	3.54	0.93	มาก
1.3 มีแนวทางการดำเนินงานแนวใหม่เพื่อพัฒนาการทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป	3.54	0.91	มาก

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
2.การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ	3.73	0.82	มาก
2.1 ให้ความสำคัญกับวิธีขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางต่อทัศนคติที่ดี อันจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	3.61	1.05	มาก
2.2 รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น	3.75	0.89	มาก
2.3 เห็นด้วยที่ต้องมีระบบที่ปรึกษาการสอนงานและฝึกอบรมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น	3.83	1.00	มาก
3. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร	3.47	0.77	ปานกลาง
3.1 ท่านยอมรับค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.36	0.78	ปานกลาง
3.2 ยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสมอ	3.48	1.07	ปานกลาง
3.3 รู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ	3.57	0.96	มาก
4. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	3.77	0.83	มาก
4.1 รู้สึกดีที่ได้ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	3.92	0.98	มาก
4.2 รู้สึกว่าเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วถูกต้องแม่นยำขึ้น	3.95	0.95	มาก
4.3 รู้สึกว่าองค์กรมีเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น	3.45	1.10	ปานกลาง

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลง
องค์กร (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงองค์กร	\bar{X}	S.D	แปลผล
5.การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร	3.25	0.81	ปานกลาง
5.1 รู้สึกว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายการบังคับบัญชามี ความสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.18	0.86	ปานกลาง
5.2 รู้สึกว่ารูปแบบและช่องทางในการสื่อสารข้อมูลภายใน องค์กรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรตลอดเวลา	3.29	0.98	ปานกลาง
5.3 รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้น เช่น การกระจายอำนาจมากขึ้น เป็นต้น เปิดโอกาสให้ท่าน สามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็นอย่างดี	3.29	1.01	ปานกลาง
ภาพรวมการเปลี่ยนแปลงองค์กร	3.54	0.63	มาก

จากตาราง 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร พบว่า คะแนนความคิดเห็นด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.75) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นแสวงหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการออกแบบระบบงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.93) รองลงมาคือประเด็นมีแนวทางการดำเนินงานแนวใหม่เพื่อพัฒนาการทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่องค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.91) และประเด็นรู้สึกยอมรับในเป้าหมายและพันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.91)

2. การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.82) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่าประเด็นเห็นด้วยที่ต้องมีระบบที่ปรึกษาการสอนงานและฝึกอบรมเพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 1.0) รองลงมาคือประเด็นรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.89) และให้ความสำคัญกับวิธีขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางต่อทัศนคติที่ดี อันจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.05)

3. การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นรู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.96) รองลงมาคือประเด็นยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.07) และยอมรับค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.78)

4. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วถูกต้องแม่นยำขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.95) รองลงมาคือประเด็นรู้สึกที่ได้ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.98) และประเด็นรู้สึกว่าองค์กรมีเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุดในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.1)

5. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นรู้สึกว่ารูปแบบและช่องทางในการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.98) รองลงมาคือประเด็นรู้สึก

ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้น เช่น การกระจายอำนาจมากขึ้น เป็นต้น เปิดโอกาสให้ท่านสามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.01) และประเด็นรู้สึกว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายการบังคับบัญชามีความสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.86)

4.3 ผลวิเคราะห์ข้อมูลด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

ผลการวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนความคิดเห็นด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร รายละเอียดดังตาราง 4.3

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

พฤติกรรมการทำงานบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น	4.02	0.77	มาก
1.1 ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจเสมอ	4.08	0.96	มาก
1.2 ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.06	0.90	มาก
1.3 ให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของท่านด้วยความเต็มใจเสมอ	3.93	0.90	มาก
2. ด้านคำนึงถึงผู้อื่น	3.94	0.71	มาก
2.1 คำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	4.02	0.84	มาก
2.2 ปรีกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานเสมอ	3.91	0.87	มาก
2.3 คำนึงถึงการแสดงท่าทางหรือกิริยาอาการของตนเองในเวลาปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้กระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา	3.89	0.93	มาก

พฤติกรรมการทำงานบุคลากร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
3. ด้านความอดทนอดกลั้น	3.46	0.73	ปานกลาง
3.1 มีความอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน	3.64	0.88	มาก
3.2 ไม่เรียกร้องสิทธิหรือร้องทุกข์เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายและรู้สึกไร้ค่าภูมิใจในการทำงาน	3.35	1.04	ปานกลาง
3.3 เต็มใจมาทำงานเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงวันหยุดออกไปอย่างไม่มีกำหนด	3.40	1.06	ปานกลาง
4. ด้านสำนึกในหน้าที่	3.84	0.74	มาก
4.1 เอาใจใส่และมีความรู้สึกรู้ว่าท่านปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้เสมอ	3.88	0.87	มาก
4.2 มาทำงานตรงต่อเวลาและลาหยุดเมื่อมีกรณีจำเป็นเท่านั้น	3.82	1.03	มาก
4.3 ดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กรได้ดีอย่างสม่ำเสมอ	3.84	0.85	มาก
5. ด้านการให้ความร่วมมือ	3.65	0.72	มาก
5.1 มีส่วนร่วมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรตลอดเวลา	3.64	0.94	มาก
5.2 อาสาทำงานที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของท่านโดยที่หัวหน้าไม่ต้องร้องขออยู่เสมอ	3.39	0.90	ปานกลาง
5.3 ให้ความร่วมมือในที่ประชุมและสามารถเก็บความลับได้เป็นอย่างดีอยู่เสมอ	3.93	0.92	มาก
ภาพรวมพฤติกรรมการทำงาน	3.78	0.58	มาก

จากตาราง 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน
ของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร พบว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหา
กำไรภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านเป็นดังนี้

1. พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความช่วยเหลือ
ผู้อื่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า
ประเด็นช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจเสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.96) รองลงมาคือ ประเด็นช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่
เกิดปัญหาในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$,
S.D. = 0.9) และประเด็นให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของ
ท่านด้วยความเต็มใจเสมอ มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.9)

2. พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านคำนึงถึงผู้อื่นภาพรวม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นคำนึงถึง
การกระทำของตนเองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.84) รองลงมาคือ ประเด็นปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็น
ของเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.87) และ
ประเด็นคำนึงถึงการแสดงท่าทางหรือกิริยาอาการของตนเองในเวลาปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้
กระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$,
S.D. = 0.93)

3. พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความอดทนอดกลั้น
ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า
ประเด็นมีความอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการ
ทำงาน มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.88) รองลงมาคือประเด็น
เต็มใจมาทำงานเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงวันหยุดออกไปอย่างไร้กำหนด อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.4$, S.D. = 1.06) และประเด็นไม่เรียกร้องสิทธิหรือร้องทุกข์เมื่อเกิดความไม่
สะดวกสบายและรู้สึกไร้ค่าสนใจในการทำงานมีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.04)

4. พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านสำนักในหน้าที่ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นเอาใจใส่ และมีความรู้สึกว่าคุณปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้เสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.87) รองลงมาคือประเด็นดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กรได้ดีอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.85) และประเด็นมาทำงานตรงต่อเวลาและลาหยุดเมื่อมีกรณีจำเป็นเท่านั้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.03)

5. พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านกาารให้ความร่วมมือภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.72) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นให้ความร่วมมือในที่ประชุมและสามารถเก็บความลับได้เป็นอย่างดีอยู่เสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.92) รองลงมาคือ ประเด็นมีส่วนร่วมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.94) และประเด็นอาสาทำงานที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของท่านโดยที่หัวหน้าไม่ต้องร้องขออยู่เสมอ มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.9)

4.4 การทดสอบข้อสมมติฐานในเบื้องต้น

4.4.1 การทดสอบข้อสมมติฐานในเบื้องต้น โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) เป็นสถิติที่ใช้เพื่อทดสอบข้อสมมติฐานก่อนนำไปวิเคราะห์สมมติฐานการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ดังตาราง 4.4

ตาราง 4.4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

		X1	X2	X3	X4	X5	X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X2	R	0.589										
	P	0.000**										
X3	R	0.639	0.6									
	P	0.000**	0.000**									
X4	R	0.523	0.678	0.516								
	P	0.000**	0.000**	0.000**								
X5	R	0.396	0.45	0.433	0.591							
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**							
X	R	0.783	0.837	0.795	0.838	0.725						
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**						
Y1	R	0.355	0.559	0.467	0.556	0.491	0.613					
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**					
Y2	R	0.443	0.572	0.46	0.515	0.415	0.606	0.654				
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**				
Y3	R	0.28	0.282	0.326	0.351	0.442	0.424	0.487	0.405			
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**			
Y4	R	0.451	0.569	0.534	0.484	0.378	0.608	0.504	0.524	0.445		
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**		
Y5	R	0.441	0.498	0.487	0.51	0.541	0.623	0.617	0.508	0.616	0.575	
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	
Y	R	0.497	0.627	0.575	0.611	0.572	0.726	0.829	0.78	0.744	0.771	0.835
	P	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**	0.000**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) เพื่อใช้สำหรับทดสอบข้อสมมติฐานในเบื้องต้น ระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ผลวิเคราะห์ที่ได้มีดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) พบว่า การเปลี่ยนแปลงภาพรวม (X) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม (Y) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.497 – 0.627

2. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม (X) กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน (Y) ผลวิเคราะห์ที่ได้มีดังนี้

(1) การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) กับพฤติกรรมการทำงานด้านกาให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.435 – 0.559

(2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) กับพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.415 – 0.572

(3) การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) กับพฤติกรรมการทำงาน

ด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.28 – 0.442

(4) การเปลี่ยนแปลงองค์รวมภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) กับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.378 – 0.569

(5) การเปลี่ยนแปลงองค์รวมภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.441 – 0.541

จากผลการวิเคราะห์เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยตนเอง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์รวมภาพรวม (X) การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ทุกคู่ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.396 – 0.838 ดังนั้นเมื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ต้องระวังการเกิดปัญหาตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองด้วย

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐานการศึกษา

4.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ผลที่ได้มีดังนี้

1. จากทดสอบสมมติฐานการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบรวมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวมรายละเอียดดังตาราง 4.5

ตาราง 4.5 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบรวม กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภาพองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม

Model	B	t	P	r	r ²	S.E.
Profitability						
Constant	1.43	8.94	0.000*			
X	0.67	14.971	0.000*	0.726	0.527	0.4

F = 224.146 Df = 1, 201 P_(ANOVA) = 0.000** Durbin-Watson = 1.976

a. Dependent Variable: พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภาพรวม (Y)

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบรวม(X) กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม (Y) พบว่า สมการถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.726$ และ ค่า $r^2 = 0.527$ หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบรวม (X) สามารถอธิบายผลความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภาพรวม (Y) ได้ 52.7%

2. ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน เพื่อจะทำการวิเคราะห์หาค่า Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity ของตัวแปรอิสระการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ทั้ง 5 ตัว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) รายละเอียดดังตาราง 4.6

ตาราง 4.6 การวิเคราะห์ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน

ตัวแปรอิสระ	Tolerance	VIF
การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1)	0.514	1.945
การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2)	0.433	2.309
การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3)	0.499	2.004
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4)	0.428	2.338
การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5)	0.627	1.594

จากตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์หาค่าดัชนีการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน จะทำการวิเคราะห์หาค่า Collinearity Statistics เพื่อทดสอบปัญหา Multicollinearity ของตัวแปรอิสระการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ทั้ง 5 ตัว ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) พบว่า ไม่มีปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ หรือ ไม่มี Multicollinearity โดยค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า 0.2 และค่า VIF ไม่เกิน 10 ทั้งหมด ดังนั้น สามารถใช้ในการวิเคราะห์หาค่าดัชนีการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านได้ (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, 2548:173)

3. การวิเคราะห์หาค่าดัชนีการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) รายละเอียดดังตาราง 4.7

ตาราง 4.7 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงาน
ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

Model	B	t	P
Profitability			
Constant	1.44	6.024	0.000*
X1	-0.12	-1.508	0.133
X2	0.27	3.514	0.001**
X3	0.17	2.169	0.031*
X4	0.19	2.501	0.013*
X5	0.2	3.073	0.002**
r = 0.647 r ² = 0.418 S.E. = 0.598			
F = 28.341 Df = 5, 197 P _(ANOVA) = 0.000** Durbin-Watson = 2.011			

a. Dependent Variable: พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1)

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.7 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.647$ และ ค่า $r^2 = 0.418$ หมายความว่า สมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) ได้ 41.8% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($P < 0.05$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทั้ง 4 ตัวมีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลง

ด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) หรือถ้าตัวแปรใดมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรใดมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) ลดลงเช่นกัน

4. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) รายละเอียดดังตาราง 4.8

ตาราง 4.8 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น

Model	B	t	P
Profitability			
Constant	1.56	6.864	0.000**
X1	0.07	0.897	0.371
X2	0.28	3.816	0.000**
X3	0.09	1.237	0.218
X4	0.12	1.615	0.108
X5	0.1	1.657	0.099
r = 0.618 r ² = 0.382 S.E. = 0.568			
F = 24.327 Df = 5, 197 P _(ANOVA) = 0.000** Durbin-Watson = 1.708			

a. Dependent Variable: พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2)

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.8 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.618$ และค่า $r^2 = 0.382$ หมายความว่า สมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) ได้ 38.2% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่า ความสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) หรือถ้าตัวแปรมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) ลดลงเช่นกัน

5. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) รายละเอียดดังตาราง 4.9

ตาราง 4.9 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น

Model	B	t	P
Profitability			
Constant	1.74	6.657	0.000**
X1	0.03	0.398	0.691
X2	-0.02	-0.261	0.794
X3	0.12	1.462	0.145
X4	0.08	0.906	0.366

ตาราง 4.9 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงาน
ด้านความอดทนอดกลั้น (ต่อ)

Model	B	t	P
Profitability			
Constant	1.74	6.657	0.000**
X5	0.3	4.182	0.000**
r = 0.472 r ² = 0.222 S.E. = 0.652			
F = 11.265 Df = 5, 197 P _(ANOVA) = 0.000** Durbin-Watson = 1.972			

a. Dependent Variable: พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3)

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.9 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.472$ และค่า $r^2 = 0.222$ หมายความว่า สมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) ได้ 22.2% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่า ความสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) หรือถ้าตัวแปรที่มีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรที่มีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) ลดลงเช่นกัน

6. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) รายละเอียดดังตาราง 4.1

ตาราง 4.10 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงาน
ด้านสำนึกในหน้าที่

Model	B	t	P
Profitability			
Constant	1.35	5.769	0.000**
X1	0.04	0.487	0.627
X2	0.28	3.624	0.000**
X3	0.24	3.222	0.001**
X4	0.08	1.045	0.297
X5	0.06	0.905	0.367
r = 0.627 r ² = 0.393 S.E. = 0.585			
F = 25.498 Df = 5, 197 P _(ANOVA) = 0.000** Durbin-Watson = 2.089			

a. Dependent Variable: พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4)

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

จากตาราง 4.9 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.627$ และค่า $r^2 = 0.393$ หมายความว่า สมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) ได้ 39.3% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทั้ง 2 ตัว ความสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) หรือถ้าตัวแปรใดมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกใน

หน้าที่(Y4) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรใดมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) ลดลงเช่นกัน

7. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) รายละเอียดดังตาราง 4.11

ตาราง 4.11 การวิเคราะห์ถดถอยพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ

Model	B	t	P
Profitability			
Constant	1.16	5.201	0.000**
X1	0.07	0.953	0.342
X2	0.13	1.747	0.082
X3	0.15	2.104	0.037*
X4	0.09	1.23	0.22
X5	0.28	4.542	0.000**
r = 0.638 r ² = 0.407 S.E. = 0.559			
F = 27.056 Df = 5, 197 P _(ANOVA) = 0.000** Durbin-Watson = 2.058			

a. Dependent Variable: พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5)

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

จากตาราง 4.11การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5)กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$)

ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.638$ และ ค่า $r^2 = 0.407$ หมายความว่าสมการถดถอยสามารถอธิบายพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) ได้ 40.7% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($P < 0.05$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่าตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทั้ง 2 ตัว ความสัมพันธ์มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) หรือถ้าตัวแปรใดมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรใดมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) ลดลงเช่นกัน

การสรุปการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน รายละเอียดดังตาราง 4.12

ตาราง 4.12 สรุปการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรายด้าน กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน

การเปลี่ยนแปลง องค์กร	P-Value				
	พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร องค์กรไม่แสวงหากำไร				
	ด้านการให้ ความช่วยเหลือ ผู้อื่น	ด้าน ค่านึงถึง ผู้อื่น	ด้านความ อดทนอด กลั้น	ด้าน สำนึกใน หน้าที่	ด้านการให้ ความ ร่วมมือ
ด้านลักษณะการทำงาน	0.133	0.371	0.691	0.627	0.342
ด้านทัศนคติ	0.001**	0.000**	0.794	0.000**	0.082
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.031*	0.218	0.145	0.001**	0.037*
ด้านเทคโนโลยี	0.013*	0.108	0.366	0.297	0.22
ด้านโครงสร้างองค์กร	0.002**	0.099	0.000**	0.367	0.000**

ตาราง 4.12 สรุปการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน กับพฤติกรรม
การทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลง องค์กร	P-Value				
	พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร องค์กรไม่แสวงหากำไร				
	ด้านการให้ ความ ช่วยเหลือ ผู้อื่น	ด้าน ค่านึงถึง ผู้อื่น	ด้านความ อดทนอด กลั้น	ด้าน สำนึกใน หน้าที่	ด้านการให้ ความ ร่วมมือ
R=ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณ	0.647	0.618	0.472	0.627	0.638
r ² =ค่าแสดงอิทธิพล ความสัมพันธ์ระหว่างตัว แปร	0.418	0.382	0.222	0.393	0.407

**นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.12 สรุปผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) การเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน มีดังนี้

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่าตัวแปรทั้ง 4 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ $r = 0.647$ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ 41.8 %

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านค้ำถึงผู้อื่น พบว่าการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านค้ำถึงผู้อื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.618$ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ ได้ 38.2 %

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น พบว่าการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.472$ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ 22.2 %

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ การเปลี่ยนแปลงรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.627$ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ได้ 39.3%

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้านกับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่าตัวแปรทั้ง 2 ด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.638$ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรได้ 40.7 %

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร สามารถสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะงานวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อเสนอแนะการวิจัย

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 สรุปผลข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาสรุปว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 52.7 อายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 76.4 สถานภาพโสด ร้อยละ 84.2 ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.7 ระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 72.9 และระดับรายได้ ไม่เกิน 20,000 บาท ร้อยละ 68.5

5.2.2 สรุปผลข้อมูลการเปลี่ยนแปลงองค์กร

จากการศึกษาสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.63) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านเป็นดังนี้

การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงานภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.75) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นแสวงหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการออกแบบระบบงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.93) รองลงมาคือประเด็นมีแนวทางการดำเนินงานแนวใหม่เพื่อพัฒนาการทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่องค์กรที่

เปลี่ยนแปลงไป อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.54$, S.D. = 0.91) และประเด็นรู้สึกยอมรับในเป้าหมาย และพันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, S.D. = 0.91)

การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.82) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อย พบว่า ประเด็นเห็นด้วยที่ต้องมีระบบที่ปรึกษาการสอนงานและฝึกอบรมเพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 1.0) รองลงมาคือประเด็นรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.89) และให้ความสำคัญกับวิธีขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางต่อทัศนคติที่ดี อันจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = 1.05)

การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นรู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.96) รองลงมาคือประเด็นยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสมอ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 1.07) และยอมรับค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรมีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$, S.D. = 0.78)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.83) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วถูกต้องแม่นยำขึ้น อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.95) รองลงมาคือประเด็นรู้สึกดีที่ได้ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.98) และประเด็นรู้สึกว่าการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรให้ดีขึ้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 1.1)

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.81) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นรู้สึกว่ารูปแบบและช่องทางในการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.98) รองลงมาคือประเด็นรู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้น เช่น การกระจายอำนาจมากขึ้น เป็นต้น เปิดโอกาสให้ท่านสามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 1.01) และประเด็นรู้สึกว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายการบังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.86)

5.1.3 สรุปผลข้อมูลพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

จากการศึกษาสรุปว่า พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร พบว่า พฤติกรรมด้านบวกภาพรวม ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ และพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.58) และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.77) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจเสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.96) รองลงมาคือ ประเด็นช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.9) และประเด็นให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของท่านด้วยความเต็มใจเสมอ มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.9)

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านคำนึงถึงผู้อื่นภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.71) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.84) รองลงมาคือ ประเด็นปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.87) และ

ประเด็นคำหนึ่งถึงการแสดงท่าทางหรือกิริยาอาการของตนเองในเวลาปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้กระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.93)

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความอดทนอดกลั้นภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.73) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นมีความอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.88) รองลงมาคือประเด็นเต็มใจมาทำงานเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงวันหยุดออกไปอย่างไม่มีกำหนด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.4$, S.D. = 1.06) และประเด็นไม่เรียกร้องสิทธิหรือร้องทุกข์เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายและรู้สึกไร้ค่าสนใจในการทำงานมีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 1.04)

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านสำนึกในหน้าที่ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.74) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นเอาใจใส่และมีความรู้สึกที่ท่านปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้เสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.87) รองลงมาคือประเด็นดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กรได้ดีอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.85) และประเด็นมาทำงานตรงต่อเวลาและลาหยุดเมื่อมีกรณีจำเป็นเท่านั้น มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 1.03)

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความร่วมมือภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.72) และเมื่อพิจารณาประเด็นย่อยพบว่า ประเด็นให้ความร่วมมือในที่ประชุมและสามารถเก็บความลับได้เป็นอย่างดีอยู่เสมอ มีค่าคะแนนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.92) รองลงมาคือ ประเด็นมีส่วนร่วมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.94) และประเด็นอาสาทำงานที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของท่านโดยที่หัวหน้าไม่ต้องร้องขออยู่เสมอ มีค่าคะแนนน้อยที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.9)

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐานในเบื้องต้น

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบข้อสมมติฐานการศึกษาในเบื้องต้น ทำการวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Analysis) ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

5.1.4.1 สรุปการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation Analysis)สรุปผลที่ได้ดังนี้

1. จากการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์สรุปว่าการเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหาภาพรวม (Y) ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านกาให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) และพฤติกรรมการทำงานด้านกาให้ความร่วมมือ (Y5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.497 – 0.627

2. จากการทดสอบสมมติฐานการศึกษาในเบื้องต้นด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงองค์รวมภาพรวม กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน สรุปผลได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงองค์รวมภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านกาให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1)มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P-value < 0.01) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.435 – 0.559

การเปลี่ยนแปลงองค์รวมภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

0.01โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.415 – 0.572

การเปลี่ยนแปลงองค์รวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$)โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.28 – 0.442

การเปลี่ยนแปลงองค์รวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4)มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$)โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.378 – 0.569

การเปลี่ยนแปลงองค์รวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P\text{-value} < 0.01$) โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.441 – 0.541

5.1.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษ

การทดสอบสมมติฐานการศึกษาที่ว่า การเปลี่ยนแปลงมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) สรุปผลที่ได้มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์รวม กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรรวม สรุปว่า สมการถดถอยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.726$ และ ค่า $r^2 = 0.527$

หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม (X) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) สามารถอธิบายผลความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม (Y) ได้แก่ ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) และพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) ได้ 52.7%

2. การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรรายด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรายด้าน สรุปผลที่ได้มีดังนี้

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) สรุปว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.647$ และค่า $r^2 = 0.418$ หมายความว่าสมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) ได้ 41.8% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($P < 0.05$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่า ตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทั้ง 4 ตัวมีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) หรือถ้าตัวแปรใดมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรใดมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น (Y1) ลดลงเช่นกัน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.618$ และ ค่า $r^2 = 0.382$ หมายความว่าสมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) ได้ 38.2% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่า มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) หรือถ้าตัวแปรมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น (Y2) ลดลงเช่นกัน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.472$ และ ค่า $r^2 = 0.222$ หมายความว่าสมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) ได้ 22.2% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่า มีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) หรือถ้าตัวแปรมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น (Y3) ลดลงเช่นกัน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงาน

ด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.627$ และ ค่า $r^2 = 0.393$ หมายความว่าสมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) ได้ 39.3% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (β) พบว่า ตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทั้ง 2 ตัวมีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) หรือถ้าตัวแปรใดมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรใดมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ (Y4) ลดลงเช่นกัน

การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุการเปลี่ยนแปลงองค์ทางด้านลักษณะการทำงาน (X1) การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ (X2) การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (X4) และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) กับพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) พบว่า สมการถดถอยที่ได้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P_{(ANOVA)} = 0.000 < 0.01$) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ $r = 0.638$ และ ค่า $r^2 = 0.407$ หมายความว่าสมการถดถอยสามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) ได้ 40.7% โดยตัวแปรที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($P < 0.01$) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($P < 0.05$) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ($\hat{\alpha}$) พบว่า ตัวแปรที่มีนัยสำคัญ ทั้ง 2 ตัวมีค่าเป็นบวก หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร (X5) และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร (X3) มีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) หรือถ้าตัวแปรใดมีค่าเพิ่มขึ้น จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) เพิ่มขึ้น และถ้าตัวแปรใดมีค่าลดลง จะทำให้พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ (Y5) ลดลงเช่นกัน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร จากผลการศึกษา พบว่าผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาสอดคล้องกับสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร ซึ่งมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะงาน การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่และพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อันเนื่องมาจากองค์กรไม่แสวงหากำไร แม้เป็นองค์กรที่มีการบริหารงานไม่ซับซ้อน มีคณะกรรมการที่เป็นอาสาสมัครเป็นผู้บริหารงานและมีวาระในการดำรงตำแหน่งเมื่อคณะกรรมการชุดเดิมหมดวาระจะมีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่เข้ามาบริหาร ทำให้บทบาทและลักษณะงานของบุคลากร ต้องปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารชุดใหม่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรปรับตัวพร้อมกับยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่ทิศทางที่ดียิ่งขึ้น อีกทั้งบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ยังรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ตนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำทักษะหรือศักยภาพของตนที่มีมาใช้เพื่อองค์กรและเพื่อสังคมอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรแนวคิด กระบวนการและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้สรุปการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีประสิทธิผลควรให้ความสำคัญกับคนซึ่งต้องมีการพัฒนาทักษะ ทัศนคติ ที่จำเป็นก่อนเพื่อสร้างความพร้อมไปสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อามีนูดดิน จะปะเกีย (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และแม้พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรไม่ใช่

พฤติกรรมที่เป็นหน้าที่ที่เป็นทางการของพนักงานที่องค์กรกำหนด แต่เป็นพฤติกรรมที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิผล โดยเฉพาะองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต พนักงานจะมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การที่พนักงานปฏิบัติงานที่นอกเหนือบทบาท จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ และจากผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีระดับคะแนนมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ สามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และทำให้การทำงานสะดวก รวดเร็วถูกต้องแม่นยำสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น แต่บุคลากรยังรู้สึกว่าองค์กรยังมีเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานด้านต่าง ๆ ไม่เพียงพอผู้บริหารองค์กรจึงควรจัดหาเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้เพื่อให้การทำงานของบุคลากรสามารถสนองต่อเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนีย์ มหาชัยและคณะ (2561) ที่ได้ศึกษาการใช้เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมในจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ทักษะที่มีต่อการใช้เทคโนโลยี ความเชื่อมั่นของผู้ใช้งาน และความวิตกกังวลมีความสัมพันธ์กับการใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภิญญาดา รื่นสุข (2561) ที่ได้ศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ผลการวิจัยพบว่าปัญหาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ ขาดความก้าวหน้าทางสายงาน อัตราค่าจ้างและเงินเดือนต่ำเกินไปขาดความยุติธรรม

2. จากผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวม กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ทั้งนี้เนื่องมาจากการทำงานในองค์กรไม่แสวงหากำไรเป็นการทำงานเพื่อสังคมเป็นหลัก ไม่ว่าองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดหรือไปในทิศทางใด การมีทัศนคติอันดีในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานจึงเป็นเรื่องที่บุคลากรสมควรทำอย่างเต็มที่และเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญาดา รื่นสุข

(2561) ได้ศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร สภาพการเป็นสมาชิกที่ดีด้านของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เพราะพนักงานมีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานดี มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการพึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน จึงส่งผลให้ภาพรวมของการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอามีนูดีน จะปะเกีย (2561) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในศูนย์อำนาจการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) พบว่าด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และสอดคล้องกับงานวิจัยของภรชัย ผ่องเมือง บักและคณะ (2558) ได้ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ประกอบการรับเหมาในโรงงานในเขตอุตสาหกรรมอมตะนคร จังชบลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสำคัญเป็นอันดับแรกที่น่าไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินกิจการ โดยแนวทางการแบ่งงานตามความชำนาญอย่างชัดเจน การจัดระเบียบงาน เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานตามขั้นตอน

3. จากผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านค่านึงถึงผู้อื่น พบว่าการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านค่านึงถึงผู้อื่น ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรมีส่วนใหญ่ การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติภาพรวมอยู่ในระดับมาก มองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นต่อโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้ความสำคัญกับวิธีขจัดปัญหาและอุปสรรคขัดขวางต่อทัศนคติที่ดีบุคลากรจึงมีแนวความคิดในการค่านึงถึงการกระทำของตนที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ทัศนคติที่ดี บุคลากร (2561) ได้ศึกษาการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร สภาพการเป็นสมาชิกที่ดีด้านค่านึงถึงผู้อื่นของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4. จากผลการศึกษา การเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านความอดทนอดกลั้นพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เนื่องมาจาก บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ รู้สึกว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารในแต่ละวาระ การทำงานข้ามสายงานนอกเหนือจากหน้าที่เดิมของบุคลากรเกิดขึ้นอยู่เสมอ บุคลากรจึงมีความอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน อีกทั้งบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ รู้สึกเต็มใจเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงวันหยุดออกไปเพื่อปฏิบัติงานขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งสอดคล้องกับ Organ (1991) ที่ได้กล่าวว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านความอดทนอดกลั้นคือ มีความอดทนอดกลั้นต่อเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน มีความอดทนเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงลาพักร้อนออกไปอย่างไม่มีกำหนด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรรณี จริยะพร (2559) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขพบว่า พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้นพบว่าบุคลากรวิทยาลัยทองสุขร่วมมือร่วมใจกันทำงานต่าง ๆ ของวิทยาลัย มีความห่วงใยความเป็นอยู่ขององค์กรเป็นหลัก ทำงานนอกเหนือเวลา โดยไม่คำนึงว่าจะได้ค่าล่วงเวลาหรือรางวัลใด ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไร สายกระสุน (2562) ที่ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลทหารผ่านศึก กรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานที่มีต่อโรงพยาบาลทหารผ่านด้านความมีน้ำใจนักกีฬา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

5. จากผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาพรวมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านสำนึกในหน้าที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ มีทัศนคติอันดีต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับค่านิยมไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรรู้สึกภาคภูมิใจต่อการทำงานเพื่อสังคมขององค์กร และยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีความเอาใจใส่ในการทำงาน มาทำงานตรงต่อเวลาดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ภายในองค์กรได้ดีเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อามีนุดดีน จะปะเกีย (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรในศูนย์อำนาจการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) ผลการวิจัย

พบว่าลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กรที่แสดงออกมาในรูปแบบพฤติกรรม เป็นทัศนคติเชิงบวก มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

6. จากผลการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์รภาพรวมกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความร่วมมือพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หมายความว่า ตัวแปรทั้ง 2 ตัว มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการให้ความร่วมมือทั้งนี้เนื่องมาจากบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ ยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด ยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสมอ โครงสร้างองค์กรและช่องทางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร มีความหลากหลาย ส่งผลให้บุคลากรให้ความร่วมมือกับองค์กรเป็นอย่างดี พร้อมกับองค์กรยังเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุหงา โปธิว (2555) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Schermerhorn, 2005) ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชนผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างภายในองค์กรมีผลต่อความผูกพันทางใจของบุคลากร บุคคลที่จะเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้องมีทักษะการสื่อสารที่ดี มีความจริงใจ และต้องได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน พร้อมกับต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับและสอดคล้องกับงานวิจัยของอริยววรรณ รัชมีกอบกุล (2559) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี ค่าจ้างและบรรยากาศการทำงาน ที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชันเอ็กซ์ กรณีศึกษานาคราพาณิชย์แห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ อยู่ในรูปแบบของกฎระเบียบพนักงานทุกคนได้รับการปลูกฝังให้เกิดความลับต่าง ๆ ของลูกค้าและองค์กรเป็นสำคัญและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุไร สายกระสุน (2562) ที่ศึกษาพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลทหารผ่านศึก กรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานที่มีต่อโรงพยาบาลทหารผ่านศึก ด้านการให้ความร่วมมือโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

7. สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร จากผลการศึกษา พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบรวม สามารถอธิบายผลความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรภาพรวม ได้ 52.7% และหากพิจารณารายด้าน พบว่า การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร สามารถอธิบายผลพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ได้ 41.8% การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ สามารถอธิบายผลพฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น ได้ 38.2% การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร สามารถอธิบายผลพฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น ได้ 22.2% การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายผลพฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ ได้ 39.3% การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร และการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายผลพฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือ ได้ 40.7% ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของลดดาพร เอกพานิช และคณะ (2563) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายบริการมหาวิทยาลัยนเรศวร ในการศึกษาได้ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organ, 1988) ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ด้านความสำนึกในหน้าที่ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และด้านการให้ความร่วมมือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพบว่าจากผลการทดสอบสมมติฐานการศึกษา การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะงานไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรทั้ง 5 ด้าน ทั้งนี้อันเนื่องมาจากแม้บุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ อีกทั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ถูกปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายของคณะกรรมการบริหารแต่ละวาระหรือสถานการณ์ในประเทศ ณ ขณะนั้น ลักษณะการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรจึงถูกปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ลักษณะการทำงานขององค์กรไม่แสวงหากำไรบางแห่งยังเป็นแบบเน้นที่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ การนำเทคโนโลยีและระบบงานใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่องค์กรไม่มีแนวทางในการดำเนินงานแนวใหม่ที่มีความชัดเจนพอ และไม่มีระบบพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรเท่าที่ควร จึงทำให้บุคลากรบางส่วนเข้าไม่ถึงเป้าหมายและพันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภรชัย ผ่องเมืองปัก และคณะ (2558) ที่ได้ศึกษา การจัดการการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพภายในการดำเนินงานของ

ผู้ประกอบการรับเหมาในโรงงานเขตอุตสาหกรรมอมตะนคร พบว่า แบบงาน มีความสำคัญอยู่ในระดับน้อย แม้แบบงานจะเป็นปัจจัยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแต่แบบงานหรือลักษณะงานถูกปรับเปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้าและสอดคล้องกับงานวิจัยของชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัยและคณะ (2560) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรมักเกิดจากระดับผู้บริหารมากกว่าบุคลากร เนื่องด้วยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กร และบุคลากรมักจะถูกจำกัดกรอบความคิดมากกว่า คือแค่ทำงานตามคำสั่งเท่านั้น ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีแนวคิดใหม่ ๆ จะนำเสนอแต่มักจะถูกปฏิเสธจากผู้บริหาร และจากผลการศึกษาเป็นจริงตามสมมติฐานการศึกษาที่ตั้งไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะที่ได้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านบวกส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร โดยการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร สามารถอธิบายความสัมพันธ์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรภาพรวม ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการทำงานด้านความอดทนอดกลั้น พฤติกรรมการทำงานด้านสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการทำงานด้านการให้ความร่วมมือได้ ดังนั้นองค์กรที่สนใจสามารถใช้ผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อให้ทราบว่า จะบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะทำให้การทำงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ องค์กรควรส่งเสริมทัศนคติอันดีให้แก่บุคลากร ผ่านทางการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เนื่องทัศนคติแง่บวกเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ส่งต่อไปถึงการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่องค์กรต้องเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะเป็นผู้ชี้นำสื่อสารข้อมูลให้แก่บุคลากรเข้าใจถึงค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้บุคลากรนำมาเป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่องค์กรนำเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน องค์กรควรมีการจัดอบรม ฝึกสอนการใช้เทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ เพื่อลดความ

กังวลที่อาจจะเกิดจากความไม่คุ้นเคย ไม่เคยชินของบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กร ควรจัดตามศักยภาพของบุคคลไม่ใช่จัดตามสายการบังคับบัญชา ลดลำดับชั้นให้สั้นที่สุด เพิ่มช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย โดยเฉพาะการสื่อสารแบบสองทาง(Two-way Communication) เพื่อให้ผู้บริหารสามารถซักถามถึงข้อปัญหาในการทำงาน และบุคลากรสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้ในทันที เป็นต้น

2. จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะที่ได้ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการวางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา และเป็นข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างองค์กร โดยผู้บริหารควรต้องใช้อำนาจบนรากฐานความมีเหตุมีผลที่เป็นทางการมากกว่ายึดถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการจัดโครงสร้างองค์กร การจัดสายการบังคับบัญชาควรแบ่งตามความชำนาญของลักษณะงานอย่างชัดเจน และควรจัดให้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารกับตัวแทนของแต่ละหน่วยงานที่บุคลากรให้ความไว้วางใจ เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคลากรในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหา ให้ข้อเสนอแนะกับบุคลากร สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปรับทัศนคติเกิดความผูกพันทางใจและมีพฤติกรรมการทำงานใหม่ที่ดียิ่งขึ้น หรือเพื่อลดแรงต้านของบุคลากร โดยการให้บุคลากรรับทราบข้อมูลตลอดกระบวนการการเปลี่ยนแปลง และรับรู้ถึงความจำเป็นขององค์กรที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการรักษารักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ โดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพหรือการจูงใจบุคลากรผ่านในรูปแบบของรางวัลหรือเงินให้แก่บุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานแนวใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หัวหน้างานและผู้บริหารเองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรด้วย

3. จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะที่ได้องค์กรไม่แสวงหากำไร ควรจะส่งเสริมและผลักดันเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผ่านการจัดโครงการฝึกอบรมที่มีความหลากหลาย การสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีภายในองค์กร จัดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพผ่านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้สวัสดิการหรือค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เพื่อกระตุ้นและพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรไม่แสวงหากำไร ภายใต้ความเป็นพลวัตของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

4. จากผลการศึกษาข้อเสนอแนะที่ได้ทั้งองค์กรแสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไรสามารถนำผลวิจัยที่ได้ไปประยุกต์และต่อยอดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพราะการ

เปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องวางแผนอย่างเป็นระบบ (Planned Change) เป็นขั้นตอน ว่าองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรบ้างและจะปรับเปลี่ยนอย่างไร และควรจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่ผู้การเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญควรให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นหรือแนวทางในการเปลี่ยนแปลง วิธีนี้จะทำให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจและยังสามารถทำให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมกลายเป็นสมาชิกที่ดีเพิ่มขึ้น ส่งผลทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรประสบผลสำเร็จ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เน้นศึกษาเฉพาะกลุ่มบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไรเท่านั้น งานวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายการศึกษาไปยังกลุ่มบุคลากรองค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้ อันจะนำไปสู่แนวทางในการวางแผนนโยบายพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรพิจารณาตัวแปรอื่นที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จากการศึกษาบทความ พบว่า ตัวแปรที่ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจ รู้สึกถึงความไม่แน่นอนในการทำงาน เช่น บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น เพื่อจะนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรมีพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

3. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้วิธีเก็บข้อมูลการวิจัยที่แตกต่างออกไป โดยการใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เข้ามาผสมผสานในการวิจัย เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น

4. การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ควรทำวิจัยก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงองค์กร ขององค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อเปรียบเทียบแล้วนำผลการศึกษาที่ได้วางแผนปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้พร้อมรับกับสภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. (2559). เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง. สืบค้น 20 มิถุนายน 2564. จาก <https://bsc.dip.go.th/th/category/hr2/hr-changemanagement>\
- แจ่มจันทร์ คล้ายวงษ์, บัณฑิต ผังนิรันดร์. (2563). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กรและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อผลการดำเนินงาน โรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย. วารสารการวิจัย (สังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ). 5(4), 128-144. สืบค้นจาก <file:///C:/Users/janis/Downloads/240670-Article%20Text-832027-1-10-20200430.pdf>
- จันจิรา โสประจัน. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วน ยานยนต์ : กรณีศึกษาบริษัทยานยนต์ จำกัด มหาชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สืบค้นจาก http://www.smsmba.ru.ac.th/index_files/NR/Working%20Behaviors.pdf
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร : แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของนัก บริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารปัญญาภิวัฒน์ (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 5(1), 194-203, สืบค้นจาก <file:///C:/Users/janis/Downloads/20273-Article%20Text-43713-1-10-20140804.pdf>
- ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์, วีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารการเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะ ผู้นำและการสื่อสารในองค์กร. วารสารการวิจัย (สาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และ ศิลปะ), 9(1), 895-919, สืบค้นจาก [file:///C:/Users/janis/Downloads/56868-Article%20Text-132446-1-10-20160517%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/janis/Downloads/56868-Article%20Text-132446-1-10-20160517%20(2).pdf)
- ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย, จิรวรรณ คงคล้าย, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน. (2560). ความสัมพันธ์ ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารการวิจัยและพัฒนา. วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 9(1), 202-212, สืบค้นจาก <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/irdssru/article/view/213838/148761>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชลธิชา บัวชุม, อารมย์ ตัดตะวะศาสตร์, ศักดิ์ชัย เจริญศิริพรกุล. (2562). การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการข้อมูลทรัพย์สินมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา(การจัดการ), 12(1), 63-86, สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/mbakkujournal/article/view/192135/134122>
- ชนกนันท์ โตชูวงศ์. (2562). การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้าน (Work from home) ของพนักงานบริษัทเอกชนในสภาวะวิกฤติการณ์เกิดโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารการวิจัยสังคมศาสตร์(บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการจัดการ.มหาวิทยาลัยรามคำแหง), 10(1), 76-85, สืบค้นจาก <file:///C:/Users/janis/Downloads/247835-Article%20Text-905515-1-10-20210708.pdf>
- ณัฐยา ผลยาม. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีตำรวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต). เพชรบุรี. มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. สืบค้นจาก https://doi.nrct.go.th/ListDoi/listDetail?Resolve_Doi=10.14457/PBRU.the.2013.3
- ณัฐชนน ไพรอรุณ. (2560). ประสิทธิภาพการระดมทุนขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไร กรณีองค์กรศาสนาในประเทศไทย.(วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิตเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ). กรุงเทพมหานคร. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. สืบค้นจาก <https://repository.nida.ac.th/bitstream/handle/662723737/3895/b201428.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- นิรมล ตันติศิริอนุสรณ์, สมชายคุ่มพูล. (2558). พฤติกรรมในการทำงานให้มีประสิทธิภาพของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอินโนเฟรช อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง(สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยนครเทพ), 4(2), 28-37. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JLPRU/article/view/44773/37119>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นิศาชล รัตนมณี, ประสพชัย พสุนนท์. (2562). อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 13(3), 181-188 สืบค้นจาก
http://www.thonburi-u.ac.th/journal/Document/13-3/Journal13_3_16.pdf
- บุหงา ไปชิว. (2555). การบริหารการเปลี่ยนแปลง บทบาทของการสื่อสารภายในองค์กร. คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. สืบค้นจาก
http://utcc2.utcc.ac.th/academicweek_proceeding/2553/huminitities/bunga.pdf
- ปณิธิ อ่ำพนพรัตน์. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพร้อมการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. สืบค้นจาก
<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2848/1/RMUTT-151695.pdf>
- พรนัชชา พุทธนุ. (2559). การเปลี่ยนแปลงองค์การ ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง. Organizational Change : A Case Study of Ramkhamhaeng University. วารสารการวิจัย(สังคมศาสตร์), 5 (1), 1-11. สืบค้นจาก
<http://old.rmutt.ac.th/fileupload/Wannasa%20Balsong6S-01.pdf>
- ภรชัย ผ่องเมืองปัก, ธนวัฒน์ พิมลจินดา, ฤทธิกร ศิริประเสริฐโชค. (2558). การจัดการการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ประกอบการรับเหมาในโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. วารสารราชพฤกษ์, 13(1), 103-109. สืบค้นจาก file:///C:/Users/janis/Downloads/240955-Article%20Text-827877-1-10-20200329.pdf

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภิญญาดา รื่นสุข. (2561). การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร.วารสารการวิจัยวิทยาลัยนครราชสีมา, 12(1), 157-168. สืบค้นจาก http://journal.nmc.ac.th/th/admin/Journal/2561Vol12No1_846.pdf
- รูปแบบการเขียนบรรณานุกรมแบบ APA 6th edition. (ม.ป.ท.) คณะทำงานฝ่ายวิชาการ การสัมมนา PULINET วิชาการ ครั้งที่ 3
- เรืองวิทย์ วัชรวัชราช, กฤษณา ไวก้าว. (2563). นโยบายและบทบาทการส่งเสริมสุขภาพขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรในประเทศไทย.วารสารการวิจัย(สังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ),5(8), 328-342. สืบค้นจาก [file:///C:/Users/janis/Downloads/244715-Article%20Text-851166-1-10-20200819%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/janis/Downloads/244715-Article%20Text-851166-1-10-20200819%20(1).pdf)
- ลลิตา เกอเกลียง. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดในภาคใต้.สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน.มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.สืบค้นจาก <http://oar.hu.ac.th/wp-content/uploads/2020/03/Lalita-62.pdf>
- ลดาทพร เอกพานิช, ลัดดา ยาวิลละ, รัตนา สิทธิอ่อน. (2563). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายบริการมหาวิทยาลัยนเรศวร. วารสารการวิจัยมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 14(1), 175-193. สืบค้นจาก <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/GraduatePSRU/article/view/169427/164502>
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, อัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). ระเบียบวิธีการวิจัย.กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ดีการพิมพ์
- วรรณิศา ททรัพย์เพิ่ม, อรพรรณ คงมาลัย.(2557).การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรไม่แสวงหากำไรตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. ในการประชุมวิชาการพัฒนาชนบทที่ยั่งยืน ครั้งที่ 4 (น.271-279). กรุงเทพมหานคร:วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจากhttps://cscd.kku.ac.th/uploads/proceeding/070714_160120.pdf

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สิริศา จักรบุญมา, ถวัลย์ เนียมทรัพย์. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานฝ่ายบำรุงรักษาในรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง. วารสารการวิจัย(สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์), 40(1), 180-193
- สุวรรณณี จริยะพร. (2559). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข. วารสารสมาคมนักวิจัย(หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต), 21(1), 227-237.
สืบค้นจาก
http://www.ar.or.th/ImageData/Magazine/10041/DL_EN_10248.pdf?t=637590561609452150
- เสาวนีย์ มหาชัย, ชาคกริต สกุลอิสริยาภรณ์, แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์. (2561). การใช้เทคโนโลยีที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมในจังหวัดนครราชสีมา.(การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง)
สืบค้นจาก
<http://www.baabstract.ru.ac.th/index.php/abstractData/viewIndex/295.ru>
- สิริพัฒน์ เสวิกุล,อมรา รัตตากร,ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2562). ความฉลาดทางสังคม ความพึงพอใจในการทำงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรธนาคารของรัฐในกรุงเทพมหานคร. วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์(สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 9(3), 660-664.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2561). สำนักงานสถิติเผยแพร่การสำรวจองค์การเอกชนไม่แสวงหากำไร.สืบค้นจาก<http://www.nso.go.th/sites/2014/Dolin14/News/2562/07-62/N02-07-62-1.puff>
- สำนักงาน ก.พ. (2558). โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับสูง 2558. สืบค้นจาก.<http://sesc.ocsc.go.th/filemanager/userfiles/Short582.pdf.pdf>
- อรวรรณ น้อยวัฒน์. (2556). จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพออนไลน์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.สืบค้น 20 มิถุนายน 2564.จาก
https://www.stou.ac.th/schools/shs/booklet/book56_4/km.html

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อริยวารวรรณ์รัศมีกอบกุล. (2559). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ค่าจ้างและบรรยากาศการทำงาน
ที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการคงอยู่กับองค์กร ของพนักงานเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ :
กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).
กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก
http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5802036342_5784_4216.pdf
- อุไร สายกระสุน. (2559). พฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและความ
จงรักภักดี. สาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประเทศไทย.
สืบค้นจาก
<http://www.advanced-mba.ru.ac.th/advanced-mba-2559/homeweb/7096-IS/Publish/huamark/huamark26/G1/no-6014184018-AD26.pdf>
- อามีนุดดิน จะปะเกีย. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของ
บุคลากรในศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) วิทยานิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยหาดใหญ่
- Adam, J. Stacy. (1965). Inequality in Social Exchange. *Advances in Experimental Psychology*. New York: Academic Press
- Albanese. (1981). *Managing: toward accountability for performance*. (rd ed.). Venture: Regal Books.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., and Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*
- Daft, R. L. (2002). Leading in the age of paradox: optimizing behavioral style, job fit and cultural cohesion, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Issue: 7, pp.150-158.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Glenn Hole. (2016). HOW WE USED KOTTER'S EIGHT STEP MODEL FOR CHANGE AND SUCCEED WITHIN A TURNAROUND CASE OF A NORDIC BPO SUPPLIERS. The Management Philosopher. สืบค้นจาก <http://www.dr-glennhole.org/how-we-used-kotters-eight-step-model-for-change-and-succeed-within-a-turnaround-case-of-a-nordic-bpo-suppliers/>
- Holbeche, L. (2006). Understanding change : Theory, Implementation and Success. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann
- Kotter, J. (1995). Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. Cambridge: Harvard Business Publishing
- Maschane, S. L., & Gilnow, M. A. (2000). Organizational Behavior. Boston: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1995) Group Decision and Social Change. New York : Holt, Rinehart & Winston
- Podsakoff, P. M.; et al. (2000). Organization citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestion for future research. Journal of management. 25(3): 351-363.
- McGregor, Douglas M. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book Company
- Mayo, E. (1981). Management classic. 2nd ed. Santa Monica: Goodyear.
- Robbin, S.P. (2005). Organizational Behavior. (11 th ed.), New Jersey: Pearson Education
- Shanley, Chris. (2007). Managing change through management development: An industry case study. Journal of Management Development. 26. 962-979. 10.1108/02621710710833414.

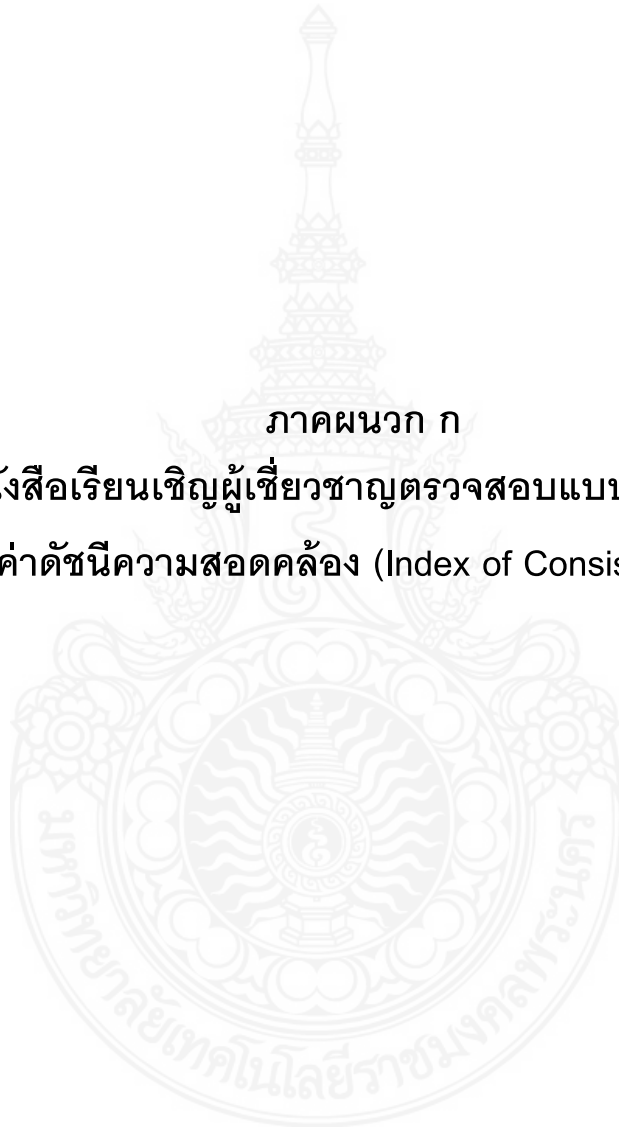
ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./ ๔๓๑ /๒๕๖๔

วันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์

ด้วยนางสาวชนนัท กานต์ ต้นสกุลอารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๖๐๗๐๓๐๓๗๐๒-๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสรุ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาลี ไต้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./ ๔๓๑ /๒๕๖๔

วันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน อาจารย์ ดร.อมร ฤงสุวรรณ

ด้วยนางสาวชนนัทกานต์ ต้นสกุลอารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๖๐๗๐๓๐๓๗๐๒-๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./ ๔๓๑ /๒๕๖๔

วันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน อาจารย์ ดร.รณภณ รัชตกุลพัฒน์

ด้วยนางสาวชนนัทกานต์ ต้นสกุลอารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๖๐๗๐๓๐๓๗๐๒-๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการจัดทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตนาวลี ไม้สัก)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ท่านที่ 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์ ไตวัลย์

ท่านที่ 2. อาจารย์ ดร.ธนาภณ รัชตกุลพัฒน์

ท่านที่ 3. อาจารย์ ดร.อมร ฤงสูวรรณ

ค่าความตรงของเครื่องมือ

+ 1 หมายถึง เหมาะสม

0 หมายถึง ไม่แน่ใจ

- 1 หมายถึง ไม่เหมาะสม

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการพิจารณา	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1) เพศ : <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2) อายุ : <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี <input type="checkbox"/> 60 ปีขึ้นไป	-1	+1	+1	1	ใช้ได้
3) สถานภาพ: <input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส <input type="checkbox"/> หย่าร้าง/หม้าย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4) ระดับการศึกษา : <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

5) ระยะเวลาการทำงาน :	-1	+1	+1	1	ใช้ได้
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6ปี-ไม่เกิน10 ปี					
<input type="checkbox"/> 11 ปี-ไม่เกิน 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปีขึ้นไป					
6) ระดับรายได้:	-1	+1	+1	1	ใช้ได้
<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20,000 บาท					
<input type="checkbox"/> 20,001-30,000 บาท					
<input type="checkbox"/> 30,001-40,000 บาท					
<input type="checkbox"/> 40,001-50,000 บาท					
<input type="checkbox"/> 50,001 บาทขึ้นไป					

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

รายการพิจารณา	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1.ด้านลักษณะการทำงาน					
1.1 ท่านรู้สึกยอมรับในเป้าหมายและพันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.2 ท่านมักแสวงหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการออกแบบระบบงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.3 ท่านมีแนวทางการดำเนินงานแนวใหม่เพื่อพัฒนาการทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

2.ด้านทัศนคติ					
2.1 ท่านให้ความสำคัญกับวิธีขจัดปัญหาและอุปสรรคที่ขัดขวางต่อทัศนคติที่ดีอันจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.2 ท่านรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.3 ท่านเห็นด้วยที่ต้องมีระบบที่ปรึกษา การสอนงานและฝึกอบรมเพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
3.1 ท่านมีผลปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงานเพื่อสังคมขององค์กร	0	+1	0	0.333	ไม่ได้
3.2 ท่านยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.3 ท่านรู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.ด้านเทคโนโลยี					
4.1 ท่านรู้สึกดีที่ได้ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.2 ท่านรู้สึกว่าเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.3 ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ๆ ที่นำมาใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

5.ด้านโครงสร้างองค์กร					
5.1 ท่านรู้สึกว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายการบังคับบัญชามีความสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	+1	0	+1	0.666	ใช้ได้
5.2 ท่านรู้สึกว่ารูปแบบและช่องทางในการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.3 ท่านรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้นเช่นการกระจายอำนาจมากขึ้นเป็นต้นเปิดโอกาสให้ท่านสามารถทำงานข้ามสายงานได้เป็นอย่างดี	0	+1	+1	0.666	ใช้ได้

ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC)

ส่วนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			IOC	สรุปผล
	ท่านที่ 1	ท่านที่ 2	ท่านที่ 3		
1.ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น					
1.1 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.2 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
1.3 ท่านให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานใหม่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

แม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของท่านด้วยความเต็มใจอย่างต่อเนื่อง					
2.ด้านคำนิ้งถึงผู้อื่น					
2.1 ท่านมักจะคำนิ้งถึงการกระทำของตนเองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.2 ท่านปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.3 ท่านมักคำนิ้งถึงการแสดงท่าทางหรือกิริยาอาการของตนเองในเวลาปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้กระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.ด้านความอดทนอดกลั้น					
3.1 ท่านมีความอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.2 ท่านมักจะไม่เรียกร้องสติหรือร้องทุกข์เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายและรู้สึกรำคาญใจในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.3 ท่านเต็มใจมาทำงานเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงวันหยุดออกไปอย่างไม่มีกำหนด	0	+1	+1	0.666	ใช้ได้
4.ด้านสำนึกในหน้าที่					
4.1 ท่านเอาใจใส่และมีความรู้สึกที่ท่านปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้เสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.2 ท่านมักมาทำงานตรงต่อเวลาและลาหยุดเมื่อมีกรณีจำเป็นเท่านั้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

4.3 ท่านมักดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กร ได้ดีอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.ด้านการให้ความร่วมมือ					
5.1 ท่านมักจะมีส่วนร่วมเสนอแนวทางในการแก้ไข ปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรตลอดเวลา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.2 ท่านมักอาสาทำงานที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของท่าน โดยที่หัวหน้าไม่ต้องร้องขออยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5.3 ท่านมักให้ความร่วมมือในที่ประชุมและสามารถ เก็บความลับได้เป็นอย่างดีอยู่เสมอและ ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ที่ อว ๐๖๕๒.๐๕/๑๙๑๒



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๑๙ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำการค้นคว้าอิสระ
เรียน ประธานกรรมการมูลนิธิและสมาคม
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวชนนัทกานต์ ต้นสกุลอารี รหัสประจำตัวนักศึกษา ๐๗๖๐๗๐๓๐๓๗๐๒-๗ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ กลุ่มวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรศิริ ดิสสร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้รับอนุมัติให้จัดทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร”

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการเข้าแจกแบบสอบถาม และผ่านช่องทางออนไลน์ Google Forms เพื่อขอข้อมูลประกอบการจัดทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวฯ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์รตินาวลี ไม้สัก)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

เรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามนี้ให้ครบทุกข้อและทุกตอนตามความจริงของท่านมากที่สุด ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์และประเมินผลการวิจัยในภาพรวม และจะนำข้อมูลของท่านไปใช้ประโยชน์เฉพาะในงานวิจัยเท่านั้นโดยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่านหรือหน่วยงานของท่านแต่ประการใด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนนทีกานต์ ต้นสกุลอารี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ให้ตรงกับความเป็นจริงที่ตรงกับ
ความเห็นท่านมากที่สุด

1) เพศ : ชาย หญิง

2) อายุ : ต่ำกว่า 30 ปี 30-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี 60 ปีขึ้นไป

3)สถานภาพ: โสด สมรสหย่าร้าง/หม้าย

4) ระดับการศึกษา : ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีปริญญาโท

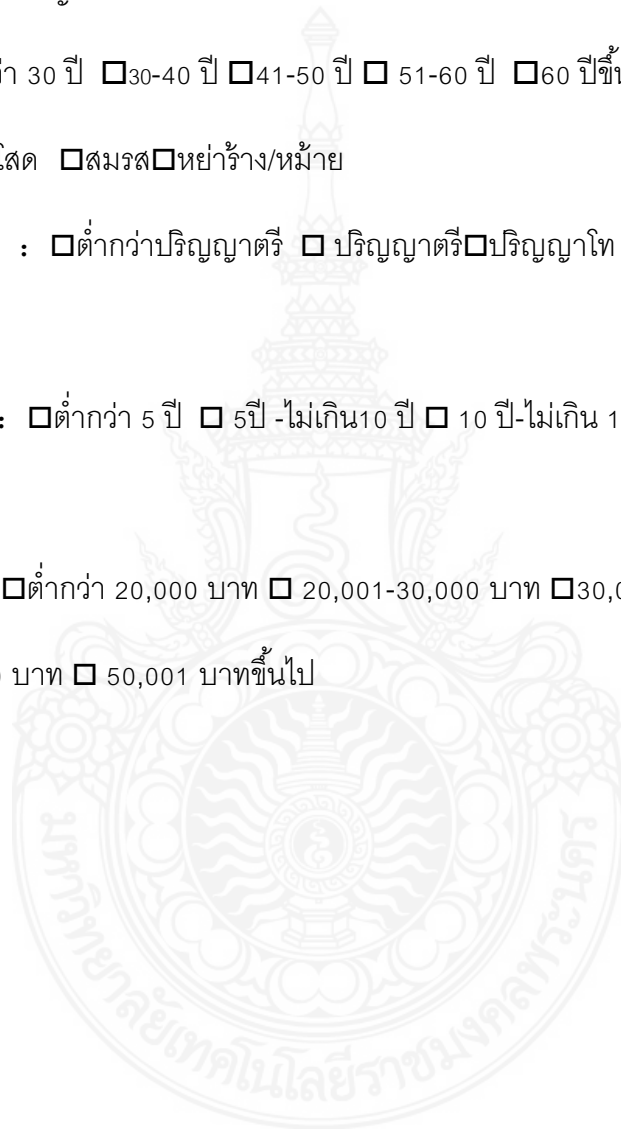
ปริญญาเอก

5)อายุการทำงาน : ต่ำกว่า 5 ปี 5ปี -ไม่เกิน10 ปี 10 ปี-ไม่เกิน 15 ปี

15 ปีขึ้นไป

5) ระดับรายได้ : ต่ำกว่า 20,000 บาท 20,001-30,000 บาท 30,001-40,000 บาท

40,001-50,000 บาท 50,001 บาทขึ้นไป



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง □ ให้ตรงกับความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็น
ท่านมากที่สุด

การเปลี่ยนแปลงองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1.การเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะการทำงาน					
1.1 ท่านรู้สึกยอมรับในเป้าหมายและพันธกิจรวมทั้งกลยุทธ์ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร					
1.2 ท่านมักแสวงหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อให้งานเกิด ประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการออกแบบระบบงานใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร					
1.3 ท่านมีแนวทางการดำเนินงานแนวใหม่เพื่อพัฒนาการ ทำงานให้สำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรที่ เปลี่ยนแปลงไป					
2.การเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ					
2.1 ท่านให้ความสำคัญกับวิธีจัดปัญหาและอุปสรรคที่ ขัดขวางต่อทัศนคติที่ดีอันจะนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงการ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น					
2.2 ท่านรู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและทำให้ ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานมากขึ้น					
2.3 ท่านเห็นด้วยที่ต้องมีระบบที่ปรึกษา การสอนงานและ ฝึกอบรมเพื่อให้สนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ดียิ่งขึ้น					

3.ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
3.1 ท่านยอมรับค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร					
3.2 ท่านยึดถือแนวทางในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางเดียวกันกับองค์กร					
3.3 ท่านรู้สึกยอมรับและปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร อย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ					
4.ด้านเทคโนโลยี					
4.1 ท่านรู้สึกดีที่ได้ใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น					
4.2 ท่านรู้สึกว่าเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วถูกต้องแม่นยำขึ้น					
4.3 ท่านรู้สึกว่าองค์กรมีเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร					
5.ด้านโครงสร้างองค์กร					
5.1 ท่านรู้สึกว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายการบังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
5.2 ท่านรู้สึกว่า รูปแบบและช่องทางในการสื่อสารข้อมูล ภายในองค์กร มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตลอดเวลา					
5.3 ท่านรู้สึกว่า การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์กรที่เกิดขึ้น เช่น การกระจายอำนาจมากขึ้น เป็นต้น เปิดโอกาสให้ท่านสามารถทำงานข้ามสายงานได้อย่างดี					

ส่วนที่ 3 แบบวัดพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร

คำอธิบาย กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ด้านพฤติกรรมการทำงานบุคลากรองค์กรไม่แสวงหากำไร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ด้านการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น					
1.1 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจอยู่ตลอดเวลา					
1.2 ท่านช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทันทีที่เกิดปัญหาในการใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน					
1.3 ท่านให้คำแนะนำช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานใหม่ แม้ไม่ใช่หน้าที่โดยตรงของท่านด้วยความเต็มใจอย่างต่อเนื่อง					
2. ด้านคำนึงถึงผู้อื่น					
2.1 ท่านมักจะคำนึงถึงการกระทำของตนเองที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
2.2 ท่านปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานก่อนการปฏิบัติงานเสมอ					
2.3 ท่านมักคำนึงถึงการแสดงท่าทางหรือกิริยาอาการของตนเองในเวลาปฏิบัติงานเพื่อไม่ให้กระทบกระทั่งกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา					
3. ด้านความอดทนอดกลั้น					
3.1 ท่านมีความอดทนอดกลั้นต่อเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จากการทำงาน					

3.2 ท่านมักจะไม่เรียกร้องสิทธิหรือร้องทุกข์เมื่อเกิดความไม่สะดวกสบายและรู้สึกรำคาญใจในการทำงาน					
3.3 ท่านเต็มใจมาทำงานเมื่อองค์กรขอให้ท่านเลื่อนช่วงวันหยุดออกไปอย่างไม่มีกำหนด					
4.ด้านสำนึกในหน้าที่					
4.1 ท่านเอาใจใส่และมีความรู้สึกที่ท่านปฏิบัติงานเกินกว่าระดับที่องค์กรกำหนดไว้เสมอ					
4.2 ท่านมักมาทำงานตรงต่อเวลาและลาหยุดเมื่อมีกรณีจำเป็นเท่านั้น					
4.3 ท่านมักดูแลรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
5.ด้านการให้ความร่วมมือ					
5.1 ท่านมักจะมีส่วนร่วมเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรตลอดเวลา					
5.2 ท่านมักอาสาทำงานที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของท่านโดยที่หัวหน้าไม่ต้องร้องขออยู่เสมอ					
5.3 ท่านมักให้ความร่วมมือในที่ประชุมและสามารถเก็บความลับได้เป็นอย่างดีอยู่เสมอและตลอดเวลา					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล ชนนท์กานต์ ต้นสกุลอารี

วัน เดือน ปีเกิด 16 ธันวาคม 2526

ภูมิลำเนา 87 ถนนจรัสเมือง แขวงรองเมือง เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร

ประวัติการศึกษา

วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ปริญญาตรี(การตลาด)	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	2554
ปวส. (การตลาด)	โรงเรียนกรุงเทพการบัญชี	2550
ปวช. (การบัญชี)	โรงเรียนเทคนิควิมลบริหารธุรกิจ	2547

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บัญชีมูลนิธิไทย-จีนเพื่อการศึกษาและวัฒนธรรม

