

ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
รัตนวดี จันทน์น้ำใส

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2552

ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์
ของ
รัตนวดี จันทน์น้ำใส

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2552
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
ของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ
ของ
รัตนาวดี จันทรน้ำใส

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กุมภาพันธ์ 2552

รัตนวดี จันทน์น้ำใส. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ บธม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : อาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ตัวแปรอิสระได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือน สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ ด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน ด้านการเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ ตัวแปรตามคือ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น การต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตัวแปรควบคุมคือ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงคน

กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) การทดสอบสมมติฐานใช้สถิติ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One Way Analysis of Variance) และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า

1. เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างองค์การ รายได้ต่อเดือน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย อายุ และประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ในขณะที่ความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

2. เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย รายได้ต่อเดือนมีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่าง

เปิดเผยและการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ในขณะที่เพศ และประสิทธิภาพการทำงาน ความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และ ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

3. เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และ ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

4. เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ในขณะที่ความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และ ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

5. เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบขององค์การ อายุ มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ในขณะที่ความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และ ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

FACTORS AFFECTING RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGES
OF PRIVATE-COMPANY EMPLOYEES IN BANGKOK

AN ABSTRACT
BY
RATTANAWADEE CHANNUMSAI

Present in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University

February 2009

Rattanawadee Channumsai. (2552) *Factors Affecting Resistance to Organizational Changes of Private-Company Employees in Bangkok*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.
Advisor: Dr. Panid Kulsiri

The purpose of this research was to study the factor affecting resistance to organizational changes of private-company employees in Bangkok. Independent variable are personal factors which are gender, age, education, job position, job experience and income another independent variable are the cause of change resistance factors which are the unclear factor, loss the benefit factor and the unrelated with the organizational target. The dependent variable is the resistance behaviors which are direct behavior, indirect behavior and unexposed behavior. The controlled factors are the changes in organization which are structural change, technological change and human change.

The samples of this research were 400 employees of private-company employees in Bangkok. Questionnaires were utilized for collection data. The statistic for the analyses were percentage, mean, standard deviation, independent sample t-test, One-Way ANOVA and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

Results of the hypotheses testing at the statistical significance of 0.05 are as follows:

1. The personal factors affective with the change resistance behaviors of private-company employees in Bangkok.
2. The cause of change resistance affective with the change resistance behaviors of private-company employees in Bangkok.
3. The changes in organization affective with the change resistance behaviors of private-company employees in Bangkok.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการ
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของ
พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ของ รัตนวดี จันทร์น้ำใส ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็น
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(อาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์สันติ เต็มประเสริฐสกุล)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์
(อาจารย์ ดร. ธนภูมิ อติเวทิน)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. 2552

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จาก อาจารย์ ดร. พนิต กุลศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ความช่วยเหลือ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งอาจารย์ ดร. ธนภูมิ อติเวทิน และอาจารย์สันติ เต็มประเสริฐสกุลที่ได้เสียสละเวลาให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม เพื่อการปรับปรุง ผู้ทำวิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณอาจารย์ด้วยความเคารพอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคุณอาจารย์ทุกท่าน ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ความช่วยเหลือตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนสำเร็จต่องานวิจัยทุกท่าน

ขอขอบคุณ เพื่อนนิสิต MBA สาขาการจัดการ รุ่น 9 ห้อง B ทุกคนที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำ ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่มอบโอกาสในการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัวในปัจจุบัน ขอขอบคุณ คู่ชีวิต และลูกชาย ที่เป็นกำลังใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้มีวันนี้

สุดท้ายนี้ คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณของบิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง บุรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

รัตนวดี จันทน์น้ำใส

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์.....	9
ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ.....	11
ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง.....	15
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การ.....	16
สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	18
พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	19
การจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	21
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	23
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	23
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	23
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	23
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	25
การทดสอบเครื่องมือ.....	29

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	31
การจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	32
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	39
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	143
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	153
สรุปผลการวิจัย.....	154
การอภิปรายผล.....	159
ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย.....	160
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	161
บรรณานุกรม.....	162
ภาคผนวก.....	
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	165
ภาคผนวก ข หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจ แบบสอบถาม.....	171
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	174

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	30
2 ค่าความเชื่อมั่นด้านรูปแบบการเปลี่ยนแปลง.....	31
3 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	41
4 ระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร....	44
5 จำนวนพนักงานที่มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านต่าง ๆ จำแนกตาม ระดับการเปลี่ยนแปลง.....	44
6 ความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงาน บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร.....	46
7 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร.....	48
8 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	53
9 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก..	54
10 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์การระดับมาก.....	55
11 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย.....	56
12 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ระดับน้อย.....	57
13 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	58

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
14 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก	59
15 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก	60
16 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	61
17 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	61
18 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	63
19 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย	64
20 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือ เครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	65
21 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก.....	66
22 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ระดับมาก.....	67
23 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย.....	68

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
24 ความแตกต่างของพฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ระดับน้อย	69
25 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ระดับน้อย.....	69
26 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการ เปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก.....	71
27 ความแตกต่างของพฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของ ผู้บริหารระดับมาก	72
28 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการ ดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก.....	73
29 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการ เปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	74
30 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการ ดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	75
31 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการ เปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก.....	76
32 ความแตกต่างของพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือ กฎระเบียบในองค์กรระดับมาก	77
33 พฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือ กฎระเบียบในองค์กรระดับมาก.....	78

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
34 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	79
35 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามอายุ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย	80
36 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย	81
37 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย	81
38 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย	82
39 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	82
40 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	85
41 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	86
42 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย.....	87
43 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย.....	88
44 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	89

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
45 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก	90
46 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	91
47 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	92
48 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	93
49 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	94
50 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก.....	95
51 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก.....	96
52 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย.....	97
53 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย.....	98
54 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก.....	99
55 พฤติกรรมการทำงานต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก.....	100

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
56 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	101
57 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	102
58 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับมาก.....	103
59 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับมาก.....	104
60 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	105
61 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	106
62 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	107
63 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก	108
64 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	109
65 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	110
66 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย.....	111

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
67 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์การระดับน้อย.....	112
68 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย.....	113
69 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	114
70 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก	115
71 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	116
72 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	117
73 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย	118
74 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย	119
75 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย	119
76 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	121
77 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก.....	122

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
78 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก.....	123
79 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย.....	124
80 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย	125
81 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย.....	126
82 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย.....	127
83 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก.....	128
84 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก.....	129
85 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	130
86 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	131
87 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย	132
88 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	132

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
89 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย.....	133
90 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับมาก.....	135
91 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับมาก.....	136
92 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	137
93 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	138
94 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย	139
95 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	140
96 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	141
97 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย.....	142
98 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก.....	143
99 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย.....	144

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
100 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือ ใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก.....	145
101 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือ ใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย.....	146
102 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับ มาก.....	147
103 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับ น้อย.....	148
104 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงาน ของผู้บริหารระดับมาก.....	149
105 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงาน ของผู้บริหารระดับน้อย.....	150
106 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบ ในองค์การระดับมาก.....	151
107 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบ ในองค์การระดับน้อย.....	152

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์.....	11
2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้น.....	17

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

จากวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของวิกฤตเศรษฐกิจครั้งสำคัญของประเทศไทย ได้แสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจอย่างชัดเจน ปัญหาทางเศรษฐกิจซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากประเทศไทยได้ขยายวงออกเป็นปัญหาในระดับภูมิภาคจนเป็นเหตุให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลกในที่สุด ผลกระทบจากวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นได้ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจในประเทศอย่างรุนแรง ทุกธุรกิจต่างต้องปรับกลยุทธ์ และปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อที่จะประคับประคองธุรกิจให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ (พรเพ็ญ ทรัพย์มณี, 25465 : 1)

ในปัจจุบันจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องของต้นทุนการดำเนินงานขององค์กรที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากวิกฤตพลังงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และค่าจ้างแรงงานที่ปรับตัวสูงขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจ จนเป็นที่ห่วงเกรงว่าจะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจเช่นเดียวกับปี พ.ศ. 2540 ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างของสายงาน การปรับลดจำนวนพนักงาน การปรับหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ทำให้มีผลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารงาน และเป้าหมายของการทำงาน ไปจนถึงการปรับระบบการจ่ายผลตอบแทนของแต่ละฝ่าย แต่ละบุคคล

ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงในด้านการบริหารงานเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงด้านความรับผิดชอบ หรือการนำระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในระบบ ซึ่งทำให้รูปแบบการทำงานประจำวันต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ล้วนมีผลกระทบต่อพนักงานขององค์กรในทุกระดับ โดยเฉพาะในด้านความรู้สึกมั่นคงในด้านอาชีพการงานที่ทำอยู่ จนถึงความไม่แน่ใจในการทำงาน จนทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ขาดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อระบบการบริหารงานในองค์กร

ดังนั้นจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ กระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรทั้งทางตรง และทางอ้อม หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พนักงานต้องสูญเสีย อาจเป็นในด้านผลประโยชน์ ความมั่นคง ความปลอดภัย หรืออาจเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจของบุคคล ย่อมจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร คนพยายามที่จะรักษาสมาคมของความสัมพันธ์ระหว่างคน กับองค์กร และสภาพแวดล้อมไว้เสมอ โดยการต่อต้านถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ผู้บริหาร หรือฝ่ายบุคคลใช้เป็นแนวทางในการจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเป็นแนวทางป้องกันการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ในองค์การ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงาน บริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงใน องค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาผลของความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงต่อ พฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาผลของการเสียประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิมจากการเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษาผลของความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การจาก การเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร
6. เพื่อศึกษาผลของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ความสำคัญของการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ทำให้ทราบถึงสาเหตุ และพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการจัดการทรัพยากรบุคคล และ แก้ไขปัญหาพฤติกรรมของพนักงานที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการป้องกัน และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้ และประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานใน บริษัทเอกชนใน กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเป็นตัวแทนของประชากร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยการคำนวณที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนตัวแทนประชากรของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เท่ากับ 400 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 อายุ 21 – 30 ปี

1.1.2.2 อายุ 31 – 40 ปี

1.1.2.3 อายุ 41 – 50 ปี

1.1.2.4 อายุมากกว่า 50 ปี

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.3.2 ปริญญาตรี

1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 ระดับตำแหน่งงาน

1.1.4.1 ระดับปฏิบัติการ

1.1.4.2 ระดับหัวหน้างาน

1.1.4.3 ระดับผู้จัดการขึ้นไป

1.1.5 ประสบการณ์การทำงาน

1.1.5.1 ประสบการณ์น้อยกว่า 6 ปี

1.1.5.2 ประสบการณ์ 6 – 10 ปี

1.1.5.3 ประสบการณ์ 11 - 15 ปี

1.1.5.4 ประสบการณ์ 16 - 20 ปี

1.1.5.5 ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี

1.1.6 รายได้ต่อเดือน

1.1.6.1 รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท

1.1.6.2 รายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท

1.1.6.3 รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท

1.1.6.4 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท

1.2 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

1.2.1 ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน

1.2.2 การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม

1.2.3 ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ

2. ตัวแปรควบคุม ได้แก่ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

2.2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

2.3 การเปลี่ยนแปลงคน

3. ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
 - 3.1 การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย
 - 3.2 การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น
 - 3.3 การเพิกเฉย และการถอนตัว

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ได้นิยามศัพท์ที่เป็นตัวแปรในการวิจัย เพื่อกำหนดความหมายในการทำ ความเข้าใจร่วมกัน ดังนี้

พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร หมายถึง ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งพนักงานประจำ หรือพนักงานชั่วคราวในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ โดยไม่มีการอธิบายชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน พนักงานในองค์การไม่ได้รับการปรึกษาหารือกันก่อนมีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การทำงานดีขึ้นหรือแย่ลง

การเสียประโยชน์ (Loss) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo) หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การที่ทำให้เพิ่มภาระงานของพนักงานมากขึ้น ความรู้สึกว่ามีเวลาพอที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ความกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ที่ตนเองมีอยู่ ความกลัวสูญเสียเพื่อนร่วมงาน และความกลัวการลดตำแหน่ง ค่าจ้าง และผลตอบแทน

ความไม่สอดคล้อง (Incompatible) กับเป้าหมาย (Goals) และผลประโยชน์ (Interests) ขององค์การ หมายถึง ความคิดเห็นของพนักงานว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ทำให้พนักงานในองค์การไม่ได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลง พนักงานมีความรู้สึกเคยชินกับระบบเก่า และไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น นอกจากความสิ้นเปลืองขององค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมิได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครแสดงออก เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยพฤติกรรมและการแสดงออกต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้ วัดจากระดับการแสดงออกของพฤติกรรม 3 ด้าน ดังนี้

1. การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ในงานวิจัยนี้วัดจาก การที่มักมีคำถามถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงงาน การจงใจปฏิบัติงานให้ช้าลง การทำลายอุปกรณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ป้ายประกาศ การทำให้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ

2. การต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น คือพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาเพื่อให้งานเกิดความล่าช้า หรือองค์การเกิดความเสียหาย โดยไม่สามารถเห็นพฤติกรรมต่อต้านอย่างชัดเจน ได้แก่ การขอข้อมูลที่ไม่จำเป็นอยู่เสมอ เพื่อทำให้งานที่เปลี่ยนแปลงช้าลง การปล่อยข่าวลือเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ การปฏิบัติงานตามคำสั่ง แม้ทราบว่างานนั้นจะทำให้เกิดความเสียหาย และการต่อต้านแบบปกปิดซ่อนเร้น ได้แก่ การไม่พูดอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะไม่เห็นด้วย

3. การเพิกเฉย และการถอนตัว เป็นพฤติกรรมที่พนักงานพยายามหลีกเลี่ยง ที่จะเอาตัวเองไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การไม่เข้าร่วมการประชุมหรือการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การขอย้ายตำแหน่งหรือส่วนงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง การหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การลาป่วยหรือพักร้อนเมื่อมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และการถอนตัว ด้วยการที่ขยับขยายไปสู่หน่วยงานอื่น หรือลาออกจากงาน

รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง สิ่งที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มหรือปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ มี 3 รูปแบบคือ

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสายงาน หรือโครงสร้างการบังคับบัญชา

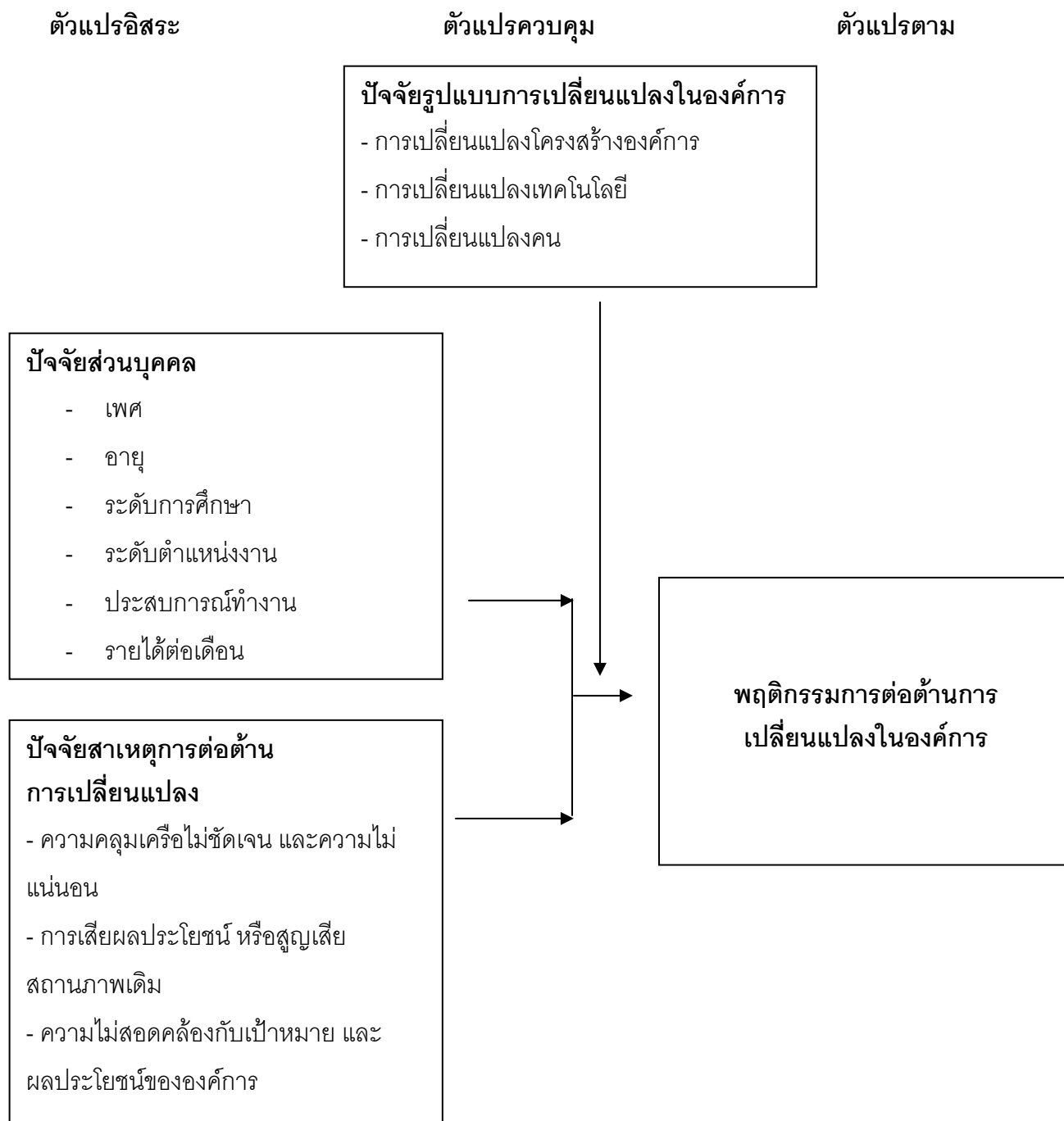
2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หมายถึง การเปลี่ยนแปลง หรือการแก้ไขกระบวนการทำงาน (Work Process) วิธีการทำงาน (Methods) รวมทั้งการนำเครื่องจักร (Equipments) เครื่องมือ (Tools) ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และ อัตโนมัติมาแทนที่เครื่องจักรเดิม

หลังจากการศึกษาวเคราะห์ความเชื่อมั่นของชุดคำถามแล้ว พบว่า ควรจำแนกตัวแปรเป็น 2 ด้าน คือ ด้านเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ ๆ และด้านกระบวนการทำงาน ซึ่งกระบวนการทำงานนี้ หมายถึงกรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง

3. การเปลี่ยนแปลงคน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย และกฎระเบียบในองค์การ เพื่อให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิม ได้แก่ การเปลี่ยนเวลาการทำงาน การเปลี่ยนเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร

กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



สมมติฐานของการวิจัย

1. เพศต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
2. อายุต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
3. ระดับการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
4. ระดับตำแหน่งงานมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
5. ประสบการณ์ทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
6. รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
7. ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
8. การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิม มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
9. ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
10. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
3. รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
4. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
5. พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
6. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ มีดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

มาสโลว์ (Maslow, quoted in Slocum and Hellriegel, 2003, p. 119) เป็นผู้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในเรื่อง ความต้องการตามลำดับขั้น (Pyramid of Requirements หรือ Hierarchy of Needs) ขึ้นในปี 1943 โดยมาสโลว์ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ตั้งแต่ระดับต่ำสุดถึงระดับสูงสุดเป็น 5 ขั้น ดังนี้

1. ความต้องการระดับกายภาพ (Physiological Needs)

เป็นความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางเพศ เป็นต้น มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับถัดไปเมื่อความต้องการระดับกายภาพได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกองค์การจะต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานโดยการจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนเพื่อให้พนักงานสามารถนำไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตของแต่ละคน

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs)

เมื่อความต้องการด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ ความปลอดภัยดังกล่าวมี 2 รูปแบบ คือ ความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย และความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งความต้องการความปลอดภัยทางด้านร่างกาย ได้แก่ การมีความปลอดภัยในชีวิต การมีสุขภาพดี เป็นต้น ส่วนความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีอาชีพการงานมั่นคง การทำงานที่มีหลักประกันอย่างเพียงพอจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการทำงานต่อไปอันจะเป็นข้อมูลในการตัดสินใจลาออกจางานหรือการพิจารณาเลือกงานใหม่ แต่ตราบดีที่ความต้องการด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างน้อย

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อความต้องการทั้ง 2 ประการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับที่สูงกว่า จะเข้ามามีบทบาทต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ความต้องการทางสังคม ได้แก่ ความต้องการการยอมรับในผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และความรักจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้โดยการให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ลูกจ้างทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์การต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร

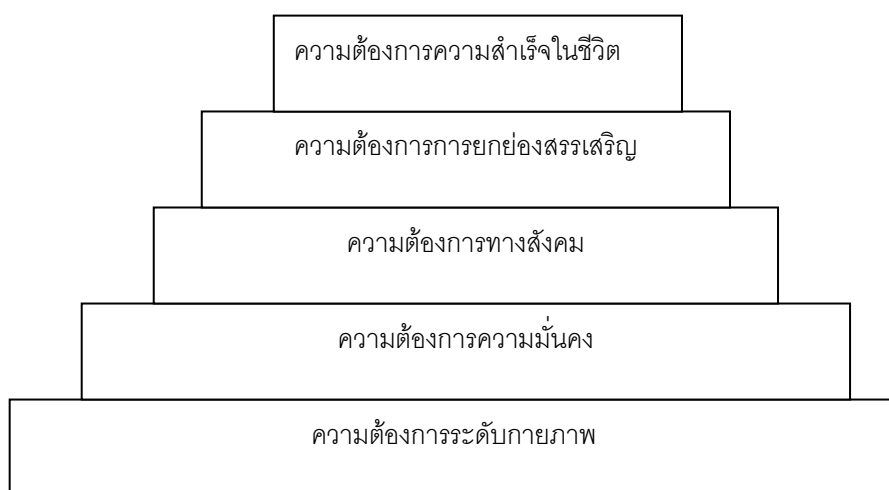
4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม (Esteem Needs)

หมายรวมถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์การ หรือการที่สามารถใกล้ชิดบุคคลสำคัญๆ ล้วนเป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้นทั้งสิ้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs)

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้ง 4 ระดับแล้ว มนุษย์จะทำงานเพื่องานคือ อยากรู้ว่าตนมีศักยภาพแค่ไหน และพยายามพัฒนาศักยภาพของตนไปสู่จุดสูงสุด การทำงานเกิดจากสนใจและรักในงานที่ทำ และทำเพราะได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึงจุดสูงสุด

มาสโลว์ (Maslow, quoted in Robbins, 2003, p. 157) ได้จำแนกความต้องการทั้ง 5 ชั้นของมนุษย์เป็น 2 ระดับใหญ่ๆ คือ ระดับต่ำ (Lower-order) ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพและความต้องการความมั่นคง สำหรับความต้องการในระดับสูง (Higher-order Needs) ได้แก่



ภาพประกอบ 1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ที่มา : Maslow quoted in Robbins, 2003, p.156

จะเห็นว่าจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ มนุษย์ต้องการความมั่นคงไม่ว่าจะเป็นทางร่างกาย หรือทางเศรษฐกิจ รวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย การเปลี่ยนแปลงขององค์การจึงหมายถึงความไม่มั่นคงในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ ด้วย จะเห็นว่ามีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การกับการเปลี่ยนแปลง คือ

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

ความหมายขององค์การ (ดารีกา เฉลยถ้อย, 2544 : 7-11)

องค์การ (Organization) หมายถึง หน่วยทางสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเดียว พร้อมกับมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็นเอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกันก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางที่จะบรรลุในเป้าหมายร่วมกัน

ส่วนประกอบขององค์การ มี 5 ส่วนคือ

1. มีการประสานงานกัน (Consciously Coordinated) หมายถึง การมีบุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ ที่อยู่ด้วยกัน กำลังดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องระหว่างกันอยู่ พร้อมกับการมีการรวมกันอยู่โดยแบ่งชั้นระดับและหน้าที่
2. มีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคม (Social Entity) หมายถึง การเป็นหน่วยงานที่มีการรวบรวมคนหรือกลุ่มบุคคลเข้ามาทำกิจกรรมเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันอยู่ และการเกี่ยวข้องต่อกันนี้ในทางปฏิบัติจะไม่เกิดขึ้น
3. มีลักษณะแบ่งแยกเป็นขอบเขตที่เด่นชัด (Identifiable Boundary) หมายถึง การรวมตัวกัน และมีการสร้างสัญลักษณ์ หรือสิ่งบอกเหตุบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นเอกเทศที่มีขอบเขตแยกออกจากองค์การอื่น ๆ
4. การมีความผูกพันที่ต่อเนื่อง (Continuing Bond) หมายถึง การที่องค์การจะสามารถดำเนินการต่อไปได้เรื่อย ๆ โดยมีสมาชิกเข้าและออกอยู่ตลอดเวลาได้ แต่ในเวลาเดียวกันเอง ลักษณะพิเศษก็คือ องค์การจะยังมีสมาชิกที่คงอยู่เป็นประจำกับองค์การอยู่จำนวนหนึ่งเสมอ
5. การมีเป้าหมาย (Goal) เป็นเป้าหมายของส่วนรวมจะมีระดับความยาก และขอบเขตความสำคัญและขนาดใหญ่กว่าเป้าหมายของบุคคล (ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

องค์การมีการแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization)
2. องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) มีลักษณะดังนี้

1. ต้องมีลักษณะโครงสร้างของกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนสามารถทราบได้ว่ามีบทบาทและหน้าที่อย่างไร
2. ต้องมีลักษณะปรับตัวได้ง่าย องค์การที่เป็นทางการหนึ่ง ๆ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วย่อมมีการคาดหวังว่าจะคงอยู่ได้ตลอดไป และสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์หลักขององค์การก็ดี หรือเมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รอบองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไป องค์การต้องมาสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องเข้ากับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ และสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปได้อย่างเดิม
3. ต้องมีความเจริญเติบโตหรือก้าวหน้ายิ่งขึ้น องค์การที่เป็นทางการนอกจากจะต้องมีลักษณะคงทนถาวรแล้ว ยังต้องอยู่ในลักษณะที่เจริญเติบโตยิ่งขึ้นอีกด้วยทั้งขนาดและคุณภาพ

องค์ประกอบขององค์การที่เป็นทางการ

1. พื้นฐานขององค์การ (Organization context) คือเป็นองค์การที่เป็นพื้นฐานที่องค์การทุกแห่งต้องมีอยู่เหมือนกัน แต่อาจจะมีลักษณะที่แตกต่างกันได้ เช่นความเป็นมา ขนาด สถานที่ตั้ง ประเภทองค์การ เป็นต้น
2. โครงสร้างขององค์การ (Organization structure) คือระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ๆ จะประกอบด้วย ตัวบุคคล และบทบาทต่าง ๆ อันได้แก่ ตำแหน่ง พฤติกรรมตามบทบาท การแบ่งงาน ความชำนาญเฉพาะด้าน และลักษณะอื่น ๆ ที่เป็นกลไกในการตรวจสอบควบคุมให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้
3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ (Organization goal) จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนแน่นอน
4. กฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ (Organization rules and regulations) เพื่อที่จะให้การประพฤติปฏิบัติของสมาชิกทุกคนเป็นไปภายในขอบเขตและตามแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสม องค์การทุกองค์การจะต้องมีการกำหนดเป็นข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติเอาไว้อย่างชัดเจนแน่นอนและมีการประกาศให้สมาชิกทุกคนได้ทราบและยึดถือปฏิบัติพร้อมเพรียงกัน กฎระเบียบข้อบังคับเหล่านี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ เมื่อระยะเวลาและสภาพแวดล้อมต่างไปจากเดิม องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์การที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและไปในทางที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้
5. สมาชิกขององค์การ (Organization members) เป็นองค์ประกอบขององค์การในแง่ที่เป็นตัวบุคคลแต่ละคนและบุคคลทุกคนที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจักรกลสำคัญที่จะรวบรวมทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ และผลักดันให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. เทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นองค์ประกอบที่องค์การสมัยใหม่ขององค์การจะต้องมี และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยแปรเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ เข้าสู่องค์การให้กลายเป็นผลผลิตขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization)

บุคคลมีการติดต่อกันบ่อย ๆ เมื่อความสัมพันธ์เหล่านี้ไม่ได้ถูกบังคับ หรือเป็นส่วนหนึ่งที่เป็นทางการ ขนาดจำนวนบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป จนกระทั่งเป็นฝูงชน ลักษณะของการติดต่อที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและถูกกระทำซ้ำ ๆ โดยปราศจากวัตถุประสงค์รวมที่แน่ชัด การเกี่ยวพันอาจเกิดโดยบังเอิญในกลุ่ม หรือเกิดจากความต้องการส่วนบุคคล หรือสัญญาติญาณการรวมเป็นกลุ่ม

องค์การที่ไม่เป็นทางการนั้น จึงมีจุดเริ่มต้นจากการรวมกลุ่มกันของบุคคลซึ่งมีการติดต่อและมีปฏิริยาโต้ตอบกัน โดยปราศจากวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดอย่างไรก็ดีการติดต่อที่ยาวนานเป็นลูกโซ่ต่อ ๆ กันไปนี้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ทำให้ เกิดมีความต้องการมติดูแลเห็นที่สอดคล้องร่วมกัน

องค์การที่เป็นทางการไม่จำกัด และปราศจากโครงสร้างและไม่มีการแบ่งแยกเป็นกลุ่มย่อยที่ตายตัว อาจมองคล้ายก้อนวัตถุมีรูปร่างและความหนาแน่น สามารถเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงจำนวนเล็กน้อยนี้เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีต่อความใกล้ชิดของบุคคลในทางภูมิประเทศหรือในแง่จุดประสงค์ที่แน่นอน ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านี้รวมตัวกันเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ดังนั้นจึงมีองค์การที่ไม่เป็นทางการภายในสังคมในองค์การ ซึ่งทุกแห่งนั้นจะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การที่เป็นทางการ

องค์ประกอบขององค์การที่ไม่เป็นทางการ

การที่องค์การที่ไม่เป็นทางการมีอยู่ควบคู่กับองค์การที่เป็นทางการแต่ยังไม่ปรากฏรูปลักษณะที่แน่นอน องค์การที่ไม่เป็นทางการมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้

1. มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งทำงานอยู่ในองค์การที่เป็นทางการองค์การเดียวกัน หรือต่างองค์การกันมาร่วมทำการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อความมุ่งหมายบางประการ
2. ความมุ่งหมายในการติดต่อนั้น อาจจะเป็นไปเพื่อเหตุผลส่วนตัว อันมิได้เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นก็ได้
3. ความมุ่งหมายในการติดต่อนั้นเป็นส่วนตัว เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นก็ได้
4. ความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวในองค์การที่ไม่เป็นทางการนั้นมิได้ยึดถือระเบียบแบบแผนความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา หากแต่มีลักษณะเป็นไปโดยยึดถือความเป็นเพื่อนคนรู้จักชอบพอกันเป็นการส่วนตัว
5. ความสัมพันธ์อันเป็นส่วนตัวในองค์การที่ไม่เป็นทางการจึงมีลักษณะคล้ายกับการเป็นก๊วนเป็นเหล่า แต่ความจริงแล้วอาจพิจารณาได้เป็น 2 นัย คือการรวมกันเป็นหมู่คณะ เพราะชอบพอกันเป็นส่วนตัวโดยมีบุคลิกภาพต่อกัน หรือมีองค์การที่ไม่เป็นทางการเป็นหมู่คณะขึ้นภายในองค์การที่เป็นทางการ เพราะมีการขัดกันด้วยเหตุผลนานาประการ ทั้งที่เกิดจากเหตุผลส่วนตัว และที่เกิดขึ้นจากการมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ในการทำงานในองค์การที่ไม่เป็นทางการเอง
6. ความสัมพันธ์เป็นลักษณะเป็นกันเองโดยแท้มิได้เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานหรือสายการบังคับบัญชา (อรุณ รักธรรม, 2535)

John P. Kotter และ Leonard A Schlesinger ได้สังเกตว่า “บริษัทส่วนใหญ่พบว่า บริษัทต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การพอประมาณอย่างน้อยที่สุดปีละหนึ่งครั้ง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทุก ๆ สิ่งหรือห้าปี” (สมัยศ นาวีการ, 2536 : 325)

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงต้องมีสิ่งคอยผลักดัน ซึ่งเราถือว่าเป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลงโดยได้ มีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์กร อาจมาจากทั้งปัจจัยภายนอกองค์กร และปัจจัย ภายในองค์กร (วิรัช สงวนวงศ์วาน: 162)

1. ปัจจัยภายนอก (External Forces) อาทิ

- สภาพตลาด (Marketplace) องค์การจะต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของผู้บริโภค
- กฎและระเบียบของการราชการ (Governmental Law and Regulations) ทำให้องค์การต้องดำเนินธุรกิจตามกฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง
- เทคโนโลยี (Technology) ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ตลาดแรงงาน (Labor Market) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวตามตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไป
- เศรษฐกิจ (Economic) ดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจต่าง ๆ เช่น อัตราดอกเบี้ย งบประมาณรายจ่ายที่เกิดดุลหรือขาดดุลของรัฐบาล อัตราแลกเปลี่ยน มีผล ต่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก

2. ปัจจัยภายใน (Internal Forces) ได้แก่

การดำเนินงานภายในองค์กร (Operations of the Organization) คือ การดำเนินงาน ภายในองค์กรเองอาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากการมีกลยุทธ์ใหม่ ๆ (Strategy) พนักงานของ องค์การที่เปลี่ยนแปลง อายุ ระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ ทั้งจากพนักงานเดิม และพนักงานที่ เข้ามาทำงานใหม่ในองค์กร การนำเครื่องจักรเครื่องมือใหม่ ๆ (New Equipment) เข้ามาก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนผลิต ประมาณการผลิต ฯลฯ รวมทั้งทัศนคติ ของพนักงาน (Employee Attitude) ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเบื่อหน่ายงาน การลาออกจากงาน การ นัดหยุดงาน อาจนำไปสู่การที่ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีปฏิบัติงานในองค์กร

ผู้บริหารองค์การนับได้ว่าเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สำคัญทั้งจากผู้บริหารขององค์การเองที่มีแนวคิด และกำหนดวิธีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ และกรณีที่องค์การขนาดใหญ่ที่มีการว่าจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก (Outside Consultant) ซึ่งมีประสบการณ์กว้างขวาง อาจจะเสนอความคิดใหม่ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์การได้เช่นกัน (วิรัช สงวนวงศ์วาน: 162)

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

ในฐานะที่เป็นผู้ที่มีบทบาทนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงหรือที่เรียกว่า Change Agent ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ริเริ่มความคิด หรือจุดใจผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงใน 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์การ (Structure) เทคโนโลยี (Technology) และคน (People) (วิรัช สงวนวงศ์วาน : 164 -165)

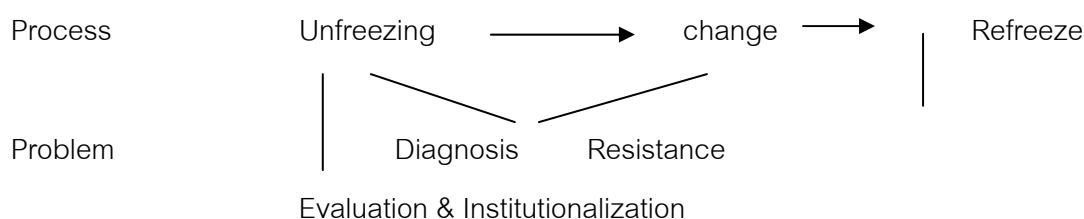
1. **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ** ให้สอดคล้องกับความต้องการที่อาจเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในองค์การนั้น หมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างทั้งหลายบางส่วน อาทิ ความชำนาญงาน (Work Specialization) หากผู้บริหารมุ่งให้พนักงานมีความชำนาญโดยเฉพาะงานใดงานหนึ่งก็จะต้องมีการแบ่งงานโดยชอบงานให้เล็กลง ให้พนักงานรับผิดชอบเฉพาะงานนั้นโดยตรง แต่หากต้องการให้พนักงานรับผิดชอบงานหลาย ๆ อย่าง ระดับความชำนาญงานก็จะลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่ายและแผนกงาน (Departmentalization) การจัดสายบังคับบัญชา (Chain of Command) หรือช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) ใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ (Centralization) การจัดระเบียบงาน (Formalization) ใหม่ การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign) หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมด (Actual Structure Design) ขององค์การ

2. **การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงาน (Work Process) วิธีการทำงาน (Methods) รวมทั้งการนำเครื่องจักร (Equipments) เครื่องมือ (Tools) ใหม่ ๆ ที่ทันสมัย และ อัตโนมัติ มาแทนที่เครื่องจักรเดิม ใช้การควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ แทนการใช้พนักงาน เป็นต้น

3. **การเปลี่ยนแปลงคน** ผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ทศนคติ (Attitudes) ความคาดหวัง (Expectation) การรับรู้ (Perceptions) และพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น สิ่งที่มาตามมาจะเป็นทั้งผลดี และผลเสียของสำหรับแต่ละบุคคล หรือองค์การที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะส่งผลกระทบกับสมาชิกในองค์การ หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พวกเขาต้องสูญเสีย อาจเป็นในด้านผลประโยชน์ ความมั่นคง ความปลอดภัย หรืออาจเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ที่เป็นดังนี้เนื่องจากเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ คนพยายามที่จะรักษาสมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างคน กับองค์การ และสภาพแวดล้อมไว้เสมอ ซึ่งเมื่อมีการต่อต้านจะเกิดขึ้นในช่วงของการละลายพฤติกรรมเดิม (unfreezing) มาสู่ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (change) โดยสามารถแสดงดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัญหาที่เกิดขึ้น

ที่มา : Moorhead & Griffin, 1995 : citing Lewin 1989 : 563

การต่อต้านถือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง โดยจะมากับการเปลี่ยนแปลงเสมอ ซึ่งการต่อต้านอาจเกิดโดยตั้งใจหรือไม่ได้ตั้งใจก็ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ชัดในการตอบสนองเพื่อหาข้อตกลง หรือแม้แต่การปฏิเสธการให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงก็ได้ สำหรับในองค์การ การต่อต้านเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับพลังความพยายามในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งดูเหมือนว่าจะปราศจากเหตุผล และเกิดขึ้นโดยปราศจากการเตือนใด ๆ และสามารถที่จะขัดจังหวะในการดำเนินกิจกรรมในทุกเวลา (Carol A O'Connor, 1993 : 111)

ดังนั้นการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ ทศนคติหรือพฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคล ที่แสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจในการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1997 : 406)

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อทางลบหรือแม้อาจกระทบในทางบวกต่อคนในองค์กร แต่เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักมีการต่อต้านเสมอ สาเหตุที่เกิดการต่อต้านดังกล่าวสรุปได้ 3 ประการ คือ (วิรัช สงวนวงศ์วาน : 166 – 167)

1. การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้เกิดความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity) และความไม่แน่นอน (Uncertainty) ได้แก่
 - ไม่มีการอธิบายชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และหนักแน่นเพียงพอ (ครุฑวิทัศน์ มี.ค. 2531 : 54)
 - ไม่ได้รับการปรึกษาหารือกันก่อนมีการเปลี่ยนแปลง (ครุฑวิทัศน์ มี.ค. 2531 : 54)
 - กลัวอนาคตที่มองไม่เห็น ไม่แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีขึ้นหรือเลวลง (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)
 - ไม่มั่นใจและขาดความเชื่อมั่นว่าจะไม่สามารถปรับตัวเองกับวิธีการใหม่ ๆ ได้ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)
2. การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียประโยชน์ (Loss) หรือสูญเสียสถานภาพเดิม (Status Quo) ได้แก่
 - การเปลี่ยนแปลงจะเพิ่มภาระงานของตนให้มากขึ้น (ครุฑวิทัศน์ มี.ค.2531: 54)
 - ไม่มีเวลาพอที่จะมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เนื่องจากงานปัจจุบันมากอยู่แล้ว (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)
 - กลัวเสียผลประโยชน์ที่ตนเองมีอยู่ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)
 - กลัวสูญเสียเพื่อนร่วมงาน (อรุณ รักธรรม, 2525 : 234)
 - กลัวการลดตำแหน่ง ค่าจ้าง และผลตอบแทน (อรุณ รักธรรม, 2525 : 234)
3. มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้อง (Incompatible) กับเป้าหมาย (Goals) และผลประโยชน์ (Interests) ขององค์กร ได้แก่
 - องค์กรไม่ได้รับประโยชน์อะไรจากการเปลี่ยนแปลง (ครุฑวิทัศน์ มี.ค.2531 : 54)
 - เคยชินกับระบบเก่า และไม่เห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง เป็นอย่างอื่นนอกจากความสิ้นเปลืองขององค์กร (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)
 - ทิศทาง และจุดประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงไม่ชัดเจน (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)
 - การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยถือเอาตัวบุคคลเป็นเกณฑ์ หรือเป็นหลัก มิได้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่คนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์ (ขจรศักดิ์ หาญณรงค์, 2522 : 30)

พฤติกรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ (Don Caruth, Bill Middlebrook and Frank Rachel, อ้างในวารสารบริหารธุรกิจ, 10 ก.ค.-ก.ย. 2529 : 69) ดังนี้คือ

1. การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างเปิดเผย และก้าวร้าวทันทีที่มีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่บุคคลใช้เพื่อขัดขวางการเปลี่ยนแปลงอาจแสดงออกในหลาย ๆ รูปแบบ แต่ที่พบบ่อยที่สุด คือ

- แสดงความขุ่นใจอย่างชัดแจ้ง เกี่ยวกับความจำเป็นในการปรับปรุง ตามที่ตนได้รับข้อเสนอแนะ
- ทำงานให้ช้าลงอย่างจงใจ แม้แต่อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา
- ทำลายชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- แกล้งทำลายอุปกรณ์แบบใหม่ เพื่อให้ใช้งานไม่ได้
- แสดงตัวเพื่อยืนยันว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ยุติธรรมสำหรับทุกคน
- ทำให้ผู้บริหารเกิดความ ยุ่งยากใจ ไม่สามารถที่จะตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
- การประท้วง หรือนัดหยุดงาน

2. การต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น เป็นพฤติกรรมการต่อต้านที่ผู้บริหาร หรือฝ่ายบริหารจะมองไม่เห็นได้อย่างชัดเจนเท่ากับแบบแรก แต่การต่อต้านรูปแบบนี้ ก็สร้างความเสียหายให้กับ การเปลี่ยนแปลงองค์การได้เช่นเดียวกัน พฤติกรรมที่บุคคลใช้ในการต่อต้าน ได้แก่

- แกล้งขอข้อมูลที่ไม่จำเป็น และถ่วงเวลาในการทำการเปลี่ยนแปลงใด ๆ
- แกล้งปล่อยข่าวลือต่าง ๆ นานา
- ทำทุกอย่างตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แม้จะรู้ว่าบางครั้งต้องมีการปรับเปลี่ยนบ้าง หรือคำสั่งนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่รู้เรื่องรายละเอียดปลีกย่อยของงาน แต่ก็ปล่อยไป ถือว่าได้ทำตามคำสั่งแล้ว ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจะทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ
- ใช้กฎของความเงียบ แล้วพูดว่าไม่มีอะไร

3. การเพิกเฉย และการถอนตัว ในหลาย ๆ ครั้ง ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการจะพบว่า ไม่มีบุคคลใดที่แสดงความขุ่นใจอย่างเปิดเผย หรือแสดงให้เห็นถึงการต่อต้าน แต่การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่สามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าบุคคลพยายามหลีกเลี่ยงที่จะเอาตัวเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมดังกล่าวถือเป็นการเพิกเฉย และการถอนตัว

การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น มีแนวความคิดมากมาย เช่น แนวความคิดเกี่ยวกับการบังคับโดยใช้อำนาจหน้าที่ แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องเวลา หรือแนวความคิดเกี่ยวข้องของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลง

สำหรับเทคนิคที่ผู้บริหารจะใช้เพื่อลดการต่อต้านมี 6 วิธี ได้แก่

1. ให้ความรู้ความเข้าใจ และสื่อสารให้พนักงานทราบ (Education and Communication)
2. ให้พนักงานที่ต่อต้าน มีส่วนร่วมในการพิจารณา และตัดสินใจ (Participation)
3. ให้ความสะดวกและให้การสนับสนุนต่าง ๆ แก่พนักงาน เช่น ฝึกอบรมให้สามารถเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ (Facilitation and Support)
4. ทำการเจรจาต่อรองกับผู้ต่อต้าน (Negotiation) มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ หรือเงื่อนไขต่าง ๆ
5. ใช้กลวิธีต่าง ๆ ดึงผู้ต่อต้านให้มาเข้ากลุ่มผู้สนับสนุน (Manipulation and Cooptation) หรือให้ข้อมูลไม่เต็มที่ (มีวาระซ่อนเร้น) หรือไม่ให้ความสะดวกแก่ฝ่ายต่อต้าน
6. บังคับขู่เข็ญพวกที่ต่อต้าน (Coercion)

การเปลี่ยนแปลงในทางบวกหรือลบก็ตาม มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมาก จึงจำเป็นต้องหาทางป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าหน้าที่การงานของเขาไม่มีความมั่นคง เพราะเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน แล้วจะเป็นผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ (วีระนารถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์, 2528)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมพงษ์ วสุประสาท (2540 : 69-74) ศึกษาเรื่องการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ พบว่า พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ว่าการแปรรูปจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องเงินลงทุนในการขยายและการพัฒนากิจการ แต่ในขณะเดียวกันพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วยกับการแปรรูป ซึ่งหากมีการแปรรูปจริง ๆ พนักงานที่ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จะให้ความร่วมมือและยอมรับปฏิบัติตาม แม้ว่าจะมีความอึดอัดใจต่อการเปลี่ยนแปลงของภารกิจและความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงาน แต่ยังยินดีที่จะทำงานกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตต่อไป แม้ว่าจะไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติของการแปรรูปก็ตาม

วาสนา ขวัญใจ (2539 : 77-85) ศึกษาเรื่องผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีทัศนคติในระดับปานกลางต่อผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูป ยกเว้นการเข้า-ออกจากรางานจะมีผลกระทบมาก เพราะไม่แน่ใจในสถานการณ์ภายหลังการเปลี่ยนแปลงว่าจะมีลักษณะอย่างไร ตัวแปรที่มีผลต่อทัศนคติต่อผลกระทบที่เกิดจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่ง ผลกระทบโดยหลักที่จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด คือความรู้ ความมั่นคงในการทำงาน โดยกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนสูง ระดับการศึกษาสูง และระดับตำแหน่งสูง จะมีทัศนคติที่เห็นว่าการแปรรูปมีผลกระทบกับพวกเขาน้อย เนื่องจากสถานภาพทางเศรษฐกิจมั่นคง และมีทัศนคติต่อการแปรรูปในทางบวก

รัชฎา ปรีชาวุฒิ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของฝ่ายช่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก มีทัศนคติในเชิงบวกค่อนข้างสูง และมีการยอมรับอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า การสื่อสารแบบบนลงล่างมีผลต่อความรู้ เกี่ยวกับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานของพนักงาน ส่วนการสื่อสารแบบแนวนอนแบบข้ามสายงาน และแบบล่างขึ้นบนจะมีผลต่อการยอมรับโครงการ โดยที่การสื่อสารแบบแนวนอนมีผลต่อการยอมรับโครงการมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่า เพศมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ และการยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน โดยที่ชายมีทัศนคติและการยอมรับโครงการมากกว่าหญิง และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการยอมรับโครงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยผู้มีการศึกษาระดับปริญญาโท ยอมรับโครงการมากกว่า ผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ระดับปวช. ปวส. และอนุปริญญา

พรเพ็ญ ทรัพย์มณี (2546 : 93) ศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของ พนักงานธนาคารกรุงเทพ (สำนักงานใหญ่) พบว่า สาเหตุส่วนใหญ่ที่พนักงานมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น เกิดจากความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านของผลประโยชน์ที่จะได้รับ ความยุ่งยากในการทำงาน การประเมินผล และผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งสาเหตุดังกล่าว มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยสาเหตุด้านความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เนื่องจากพนักงานได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การ อยู่ในระดับมาก แสดงว่าธนาคารใช้กลยุทธ์การให้มีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อลดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่สาเหตุอื่น ๆ ก็ยังมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยผู้บริหารจะพบว่า ไม่มีบุคคลใดที่แสดงความข้องใจอย่างเปิดเผย หรือแสดงให้เห็นถึงการต่อต้าน แต่การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่สามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากว่าบุคคลพยายามหลีกเลี่ยง ที่จะเอาตัวเองเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนที่แน่นอนของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จึงทำการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยอาศัยสูตรการคำนวณ ของ นราศรี ไหววานิชกุล และ ชูศักดิ์ อุดมศรี (2538 : 104) โดยการคำนวณประชากรใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความผิดพลาดสูงสุดที่จะเกิดขึ้น 0.05 ค่าสัดส่วนประชากร 0.5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 คน เพิ่มจำนวนตัวอย่าง 15 คน จะได้เท่ากับจำนวน 400 คน ดังนี้

$$n = \frac{Z^2 pq}{B^2}$$

แทนค่า n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

B = ระดับความคลาดเคลื่อน

กำหนดให้มีความเบี่ยงเบนได้ 5% ดังนั้น $B = 0.05$

Z = ค่ามาตรฐานซึ่งขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่น

p = สัดส่วนประชากรที่สนใจศึกษาเท่ากับ 50% = 0.05

q = $1 - p$

ในทางปฏิบัติเรานิยมใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น $Z = 1.96$ (นราศรี ไวนิชกุล และ ชุคักดิ์ อุดมศรี. 2545 : 102)

เพราะฉะนั้นได้ขนาดตัวอย่าง

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)}{(0.0025)}$$

$$n = 384.16 \text{ หรือ } 385 \text{ ตัวอย่าง}$$

เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างไว้ 15 คน (ประมาณ 4% ของกลุ่มตัวอย่าง) รวมเป็นขนาดกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธี Non-Probability โดยเลือกตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณ (Judgment Sampling) โดยทำการระบุเกณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างจากการแบ่งเขตของกรุงเทพมหานคร จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อจับฉลากเลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่มจากการแบ่งกลุ่มทั้งหมด 12 กลุ่ม จากนั้นทำการเลือกตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่มที่จับฉลากได้ จำนวน กลุ่มละ 80 ตัวอย่าง เพื่อให้ได้จำนวนครบ 400 ตัวอย่าง

การแบ่งเขตของกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 50 เขต แบ่งออกเป็น 12 กลุ่มตามระบบการบริหาร และการปกครองของกรุงเทพมหานคร (ที่มา: เอกสารเรารักกรุงเทพ, สภากรุงเทพมหานคร 2551 : 2) คือ

กลุ่มรัตนโกสินทร์ จำนวน 4 เขต ได้แก่ เขตดุสิต เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย และเขตสัมพันธวงศ์

กลุ่มลุมพินี จำนวน 4 เขต ได้แก่ เขตบางรัก เขตปทุมวัน เขตวัฒนา และเขตสาทร

กลุ่มวิภาวดี จำนวน 5 เขต ได้แก่ เขตจตุจักร เขตบางซื่อ เขตราชเทวี เขตพญาไท และเขตห้วยขวาง

กลุ่มเจ้าพระยา จำนวน 6 เขต ได้แก่ เขตยานนาวา เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตพระโขนง เขตดินแดง และเขตบางนา

กลุ่มธนบุรี จำนวน 5 เขต ได้แก่ เขตบางพลัด เขตคลองสาน เขตธนบุรี เขตบางกอกน้อย และเขตบางกอกใหญ่

กลุ่มตากสิน จำนวน 3 เขต ได้แก่ เขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง และเขตราชบุรีบูรณะ

กลุ่มพระนครเหนือ จำนวน 5 เขต ได้แก่ เขตหลักสี่ เขตดอนเมือง เขตบางเขน เขตลาดพร้าว และเขตสายไหม

กลุ่มบูรพา จำนวน 6 เขต ได้แก่ เขตบางกะปิ เขตคันนายาว เขตวังทองหลาง เขตบึงกุ่ม เขตสะพานสูง และเขตสวนหลวง

กลุ่มสุวินทวงศ์ จำนวน 2 เขต ได้แก่ เขตหนองจอก เขตคลองสามวา

กลุ่มศรีนครินทร์ จำนวน 3 เขต ได้แก่ ลาดกระบัง เขตประเวศ เขตมีนบุรี

กลุ่มมหาสวัสดิ์ จำนวน 4 เขต ได้แก่ เขตตลิ่งชัน เขตทวีวัฒนา เขตบางแค และเขตหนองแขม

กลุ่มสนามชัย จำนวน 3 เขต ได้แก่ เขตบางขุนเทียน เขตบางบอน และเขตทุ่งครุ

จากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Sample Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มลุมพินี กลุ่มวิภาวดี กลุ่มเจ้าพระยา กลุ่มบูรพา และกลุ่มศรีนครินทร์

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามปลายปิด จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ ได้แก่ เพศชาย และเพศหญิง เป็นข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ข้อ 2 อายุ เป็นข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale)

- อายุ 21 – 30 ปี
- อายุ 31 – 40 ปี
- อายุ 41 – 50 ปี
- อายุมากกว่า 50 ปี

ข้อ 3 ระดับการศึกษา เป็นข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
- ปริญญาตรี
- สูงกว่าปริญญาตรี

- ข้อ 4 ระดับตำแหน่งงาน เป็นข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้
- ระดับปฏิบัติการ
 - ระดับหัวหน้า
 - ระดับผู้จัดการขึ้นไป
- ข้อ 5 ประสบการณ์การทำงาน เป็นข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้
- ประสบการณ์น้อยกว่า 6 ปี
 - ประสบการณ์ 6 – 10 ปี
 - ประสบการณ์ 11 - 15 ปี
 - ประสบการณ์ 16 - 20 ปี
 - ประสบการณ์มากกว่า 20 ปี
- ข้อ 6 รายได้ต่อเดือน เป็นข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ดังนี้
- รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท
 - รายได้ต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท
 - รายได้ต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท
 - รายได้ต่อเดือนมากกว่า 30,000 บาท

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น โดยเป็นคำถามปลายปิด ประเภท Likert Scale จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เป็นคำถามข้อ 1 – 2
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นคำถามข้อ 3 – 4
- การเปลี่ยนแปลงคน เป็นคำถามข้อ 5 - 6

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่พนักงานรู้สึกในด้านต่อไปนี้ โดยเป็นคำถามปลายปิด ประเภท Likert Scale เป็นคำถามเชิงลบ จำนวน 13 ข้อ

- ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน เป็นคำถามข้อ 1 - 3
- การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม เป็นคำถามข้อ 4 - 10
- ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ เป็นคำถามข้อ 11 – 13

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามวัดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยมีพฤติกรรม การแสดงในการต่อต้าน เป็นคำถามปลายเปิดประเภท Likert Scale เป็นคำถามเชิงลบ จำนวน 15 ข้อ ดังนี้

- การต่อต้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นคำถามข้อ 1 - 5
- การต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เป็นคำถามข้อ 6 - 9
- การเพิกเฉย และการถอนตัว เป็นคำถามข้อ 10 - 15

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด ที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale โดยมีระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มาตรวัด 5 ระดับดังนี้

มากที่สุด	ค่าคะแนน	5
มาก	ค่าคะแนน	4
ปานกลาง	ค่าคะแนน	3
น้อย	ค่าคะแนน	2
น้อยที่สุด	ค่าคะแนน	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะได้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาแปลผลซึ่งมี เกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{(5-1)}{2} = 2
 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 3.01 – 5.00 หมายถึง ระดับการเปลี่ยนแปลงมาก

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 3.00 หมายถึง ระดับการเปลี่ยนแปลงน้อย

โดยส่วนที่ 3 แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด ที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale มีระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มาตรวัด 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	ค่าคะแนน	5
มาก	ค่าคะแนน	4
ปานกลาง	ค่าคะแนน	3
น้อย	ค่าคะแนน	2
น้อยที่สุด	ค่าคะแนน	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาแปลผล ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{3} = 1.33\end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง มาก
ค่าเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง น้อย

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด ที่ใช้มาตราส่วนประมาณค่าแบบ Likert Scale มีระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) มาตรวัด 5 ระดับ ดังนี้

ทำแน่นอน	ค่าคะแนน	5
อาจจะทำ	ค่าคะแนน	4
ไม่แน่ใจ	ค่าคะแนน	3
อาจจะไม่ทำ	ค่าคะแนน	2
ไม่ทำแน่นอน	ค่าคะแนน	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมาแปลผล ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

$$\begin{aligned}\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{(5-1)}{3} = 1.33\end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง มีพฤติกรรมทำแน่นอน
ค่าเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง มีพฤติกรรมไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง มีพฤติกรรมไม่ทำแน่นอน

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้สำหรับศึกษาวิจัย ไปทดสอบความเที่ยงตรง และทดสอบความเชื่อมั่น โดยวิธีการดังนี้

1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปเสนอต่ออาจารย์ปรึกษา สารนิพนธ์ และกรรมการผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องตรงในเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิจัยหรือไม่ และนำมาทำการแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการผู้เชี่ยวชาญแนะนำ แล้วดำเนินการในขั้นต่อไป

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้ศึกษาวิจัยจะหาความเชื่อมั่นโดยในชุดคำถาม ไปทดสอบ (Pre-test) กับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา จำนวน 40 ราย โดยวิเคราะห์เป็นรายข้อ (Item Analysis) และหาความเชื่อมั่นรวมโดยวิธีการของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2535 : 94-96)

สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามการหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of test) โดยใช้วิธีค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach ผลลัพธ์ค่าเฉลี่ยค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับ ความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่า ระหว่าง $-1 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่า มีความเชื่อมั่นสูง

แอลฟา (Alpha – Coefficient) ของ Cronbach ใช้สูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{k \text{ covariance/variance}}{1 + (k-1) \text{ covariance / variance}}$$

เมื่อ k แทน จำนวนคำถาม

$\frac{\text{covariance}}{\text{variance}}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนระหว่างคำถามต่างๆ

$\frac{\text{variance}}{\text{variance}}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ดำเนินการสร้างดังนี้

1. ศึกษาตำรา เอกสาร บทความ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตของการวิจัย และสร้างเครื่องมือในการวิจัย ให้ครอบคลุมตามความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขต และเนื้อหาแบบทดสอบ เพื่อให้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย
3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม
4. นำแบบสอบถามฉบับร่าง ไปขอคำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม พิจารณาตรวจสอบ และขอคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเข้าใจชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย
5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว มาดำเนินการทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานบริษัทเอกชนจำนวน 40 ชุด
6. นำแบบสอบถามมาทดสอบหาค่า Reliability เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น
7. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม เพื่อแก้ไขปรับปรุงจนได้เครื่องมือวัดที่มีประสิทธิภาพ
8. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด
9. ทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	ค่าความเชื่อมั่น
การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ	0.8392
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	0.5641
การเปลี่ยนแปลงด้านคน	0.5865
สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	
ด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.7003
ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.8415
ด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ	0.8721

ตาราง 1 (ต่อ)

พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	ค่าความเชื่อมั่น
ด้านการต่อต้านโดยตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย	0.6940
ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น	0.6313
ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	0.7454

จากตาราง 1 ค่าความเชื่อมั่นด้านรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและด้านคนที่ได้ค่าความเชื่อมั่นน้อยกว่า 0.7 แสดงให้เห็นว่าชุดคำถามของแต่ละตัวแปรข้อไม่มีความเที่ยงตรงภายใน (Internal consistency) ของแต่ละชุดคำถาม ผู้วิจัยได้แยกตัวแปรควบคุมเป็น 5 ตัวแปร ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้คือ

ตาราง 2 ค่าความเชื่อมั่นด้านรูปแบบการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	ค่าความเชื่อมั่น
การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ	0.8392
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้	0.3930
การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทำงาน	0.3930
การเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร	0.4218
การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กร	0.4218

จากตาราง 1 ค่าความเชื่อมั่นด้านพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านการต่อต้านโดยตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย และพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น ได้ค่าความเชื่อมั่นใกล้เคียง 0.7 และข้อคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามเป็นการอ้างอิงมาจากทฤษฎี ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อคำถามทุกข้อมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแจกแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด

3. รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

4. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 490 ชุด ได้ชุดตัวอย่างคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 414 ชุด และทำการคัดแบบสอบถามที่ไม่ถูกต้องสมบูรณ์ทั้งจำนวน 14 ชุด คงเหลือแบบสอบถามจำนวน 400 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.63 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

การจัดทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการ ดังนี้

1. ทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม และแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดไว้ สำหรับแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายปิด (Closed-ended)

3. การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว ได้มาบันทึก โดยใช้คอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวล ซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป และการแจกแจงความถี่ของทุกตัวแปร แล้วคำนวณค่าร้อยละ (Percentage)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำค่าไปใช้ในการหาค่าทางสถิติ คือค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic mean) การทดสอบความแตกต่างของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย กรณีกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มใช้สถิติทดสอบ t-test และกรณีกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One Way Analysis of Variance) และทดสอบความสัมพันธ์ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยข้อมูลใช้สถิติ และอักษรย่อดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (เดียนจิตต์ จิตต์อารี. 1999: 236)

$$P = \frac{fx}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าสถิติร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ในการปรากฏของข้อมูล
	X	แทน	ค่าของข้อมูลหรือคะแนน
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) สำหรับการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล (ชูศรี วงรัตน์. 2541: 40)

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

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร (ชูศรี วงรัตน์. 2541 : 65)

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

เมื่อ	S	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนของข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

2.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ สูตร t-test (ชูศรี วงรัตน์. 2541 : 173 – 174)

2.1.1 กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของประชากรทั้งสองกลุ่ม และสมมติว่าไม่เท่ากัน

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

โดยที่ $df = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right)}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} \right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2} \right)^2}{n_2 - 1}}$

2.1.2 กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของประชากรทั้งสองกลุ่ม แต่ทราบว่าประชากรทั้งสองกลุ่มมีความแปรปรวนเท่ากัน

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

โดยที่ $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ	t	แทน	ค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม
	$\bar{x}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{x}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	s_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	s_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	df	แทน	องศาอิสระ (Degree of freedom)

2.2 ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่มใช้สูตรการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way Analysis of Variance) (ฉ้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2538: 113)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

โดยที่

$$df_1 = p - 1$$

$$df_2 = n - p$$

เมื่อ

F	แทน	ค่าการแจกแจงของ F
MS_b	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

df_1	แทน	องศาอิสระของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม 1
df_2	แทน	องศาอิสระของความแปรปรวนภายในกลุ่ม 2
p	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

2.2.1 กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยใช้สูตรตามวิธี Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชปัญญา. 2544 : 333)

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}; n-k} \sqrt{MSE} \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

โดยที่ $n_i \neq n_j$

เมื่อ	LSD	แทน	ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j
	MSE	แทน	ค่า Mean Square Error จากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวน
	k	แทน	จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน	จำนวนของตัวอย่างทั้งหมด
	α	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 การทดสอบโดยใช้สถิติอย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัวที่อิสระต่อกัน หรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนน x
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนน y
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y ทุกคู่
	n	แทน	จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 \leq r \leq 1$ ค่าความหมายของ ρ (กัลยา วาณิชบัญชา.2544:437) สำหรับการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์กำหนด ดังนี้

ถ้าค่า r เป็น - แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามคือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม

ถ้าค่า r เป็น + แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่ม แต่ถ้า X ลด Y จะลด

ถ้าค่า r เข้าใกล้ 1 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้าค่า r เข้าใกล้ -1 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

ถ้า r_{xy} มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่า x และ y ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ถ้า r_{xy} มีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์กัน

การอ่านความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

0.01-0.20	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.21-0.40	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ
0.41-0.60	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.61-0.80	มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง
0.81 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

1. เพศมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ t-test

2. อายุมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One-Way ANOVA)

3. ระดับการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One-Way ANOVA)

4. ระดับตำแหน่งงานมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One-Way ANOVA)

5. ประสบการณ์ทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One-Way ANOVA)

6. รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

(One-Way ANOVA)

7. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ในองค์การโดยตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

8. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

9. สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านการเพิกเฉย และถอนตัว

ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการ วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนผู้ใช้บริการกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
$S.D.$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมค่าความเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
p	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี

ตาราง 3 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม			จำนวน	ร้อยละ
1.	เพศ			
	1.1	ชาย	134	33.5
	1.2	หญิง	266	66.5
	รวม		400	100.0
2.	อายุ			
	2.1	21 – 30 ปี	227	56.8
	2.2	31 – 40 ปี	124	31.0
	2.3	41 – 50 ปี	37	9.3
	2.4	มากกว่า 50 ปี	12	3.0
	รวม		400	100.0
3.	ระดับการศึกษา			
	3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	120	30.0
	3.2	ปริญญาตรี	219	54.8
	3.2	สูงกว่าปริญญาตรี	61	15.3
	รวม		400	100.0
4.	ระดับตำแหน่งงาน			
	4.1	ปฏิบัติการ	303	75.8
	4.2	หัวหน้างาน	70	17.5
	4.3	ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	27	6.8
	รวม		400	100.0

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
5.	ประสบการณ์ทำงาน		
5.1	น้อยกว่า 6 ปี	185	46.3
5.2	6 – 10 ปี	113	28.3
5.3	11 – 15 ปี	57	14.3
5.4	16 – 20 ปี	25	6.3
5.5	มากกว่า 20 ปี	20	5.0
รวม		400	100.0
6.	รายได้		
6.1	ไม่เกิน 10,000 บาท	96	24.0
6.2	10,001 – 20,000 บาท	125	31.3
6.3	20,001 – 30,000 บาท	99	24.8
6.4	มากกว่า 30,000 บาท	80	20.0
รวม		400	100.0

จากตาราง 3 สามารถอธิบายลักษณะทั่วไปของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังนี้

1. พนักงานเพศหญิงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 และพนักงานที่เป็นเพศชาย มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5
2. พนักงานระดับอายุ 21 – 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองมาเป็นระดับอายุ 31 – 40 ปีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 และระดับอายุ 41-50 ปีจำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 3.0
3. พนักงานมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุดจำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองมาเป็นพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3
4. พนักงานระดับปฏิบัติการมีจำนวนมากที่สุด 303 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 รองมาเป็นพนักงานระดับหัวหน้างานจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และพนักงานระดับผู้จัดการ/ผู้บริหารจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8
5. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 6 ปีมีจำนวนมากที่สุด 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองมาเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปีมีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ

28.3 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปีมีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปีมีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

6. พนักงานที่มีรายได้ 10,001-20,000 บาทมีจำนวนมากที่สุด 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองมาเป็นพนักงานที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาทมีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 พนักงานที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 และพนักงานที่มีรายได้มากกว่า 30,000 บาทมีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0

ตอนที่ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ในข้อมูลส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การมาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 ระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างองค์การ	3.03	1.05	มาก
สายการบังคับบัญชา	2.82	0.98	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.92	0.93	น้อย
การนำเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้	3.00	0.97	น้อย
กระบวนการทำงาน	3.03	0.88	มาก
เป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร	3.21	0.94	มาก
นโยบายหรือกฎระเบียบขององค์การ	3.06	0.99	มาก

จากตาราง 4 พบว่า โดยเฉลี่ยแล้ว องค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 มีการเปลี่ยนแปลงสายการบังคับบัญชาในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 มีการเปลี่ยนแปลงด้านการนำเทคโนโลยีหรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบขององค์การในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06

ตาราง 5 จำนวนพนักงานที่มีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านต่าง ๆ จำแนกตามระดับการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	ร้อยละ
โครงสร้างองค์การ	มาก	239	59.8
	น้อย	161	40.3

ตาราง 5 (ต่อ)

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับการเปลี่ยนแปลง	จำนวน	ร้อยละ
การนำเทคโนโลยี	มาก	119	29.8
หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้	น้อย	281	70.3
กระบวนการทำงาน	มาก	118	29.5
	น้อย	282	70.5
เป้าหมายการดำเนินงาน	มาก	161	40.3
ของผู้บริหาร	น้อย	239	59.8
นโยบายหรือกฎระเบียบ	มาก	130	32.5
ขององค์กร	น้อย	270	67.5

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในระดับมาก จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 และมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในระดับน้อย จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3

มีการเปลี่ยนแปลงด้านการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ ในระดับมากจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8 และมีการเปลี่ยนแปลงด้านการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ ในระดับน้อย จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 70.3

มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับมากจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับน้อยจำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5

มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับมาก จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 และมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับน้อยจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8

มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมากจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรในระดับน้อยจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5

ตอนที่ 3 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 6 ความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน			
องค์การมักไม่ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน	3.15	1.06	ปานกลาง
องค์การไม่มีการปรึกษากับพนักงานก่อนมีการเปลี่ยนแปลง	3.35	1.12	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้วิธีการทำงานยุ่ง	2.75	0.94	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	3.08	0.87	ปานกลาง
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม			
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น	3.24	0.93	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เสียเวลาในการปรับตัว	2.86	0.91	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงทำให้เสียเวลาในการทำงานปัจจุบันที่รับผิดชอบอยู่	2.91	0.96	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ	2.54	1.02	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สูญเสียเพื่อนร่วมงาน	2.44	1.06	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ถูกลดตำแหน่ง	2.06	0.97	น้อย
การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ถูกลดค่าจ้างหรือผลตอบแทน	2.24	1.10	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม	2.61	0.73	ปานกลาง
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ			
การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ	2.73	1.05	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การสิ้นเปลืองโดยไม่สมควร	2.86	1.06	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดประโยชน์แก่คนบางกลุ่มเท่านั้น	3.07	1.14	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.88	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในองค์การ ด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นว่าองค์การไม่มีการปรึกษากับพนักงานก่อนมีการเปลี่ยนแปลง มากกว่าเรื่องอื่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35

สาเหตุด้านการสูญเสียผลประโยชน์ หรือสถานภาพเดิมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ภาระงานเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเรื่องอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24

สาเหตุด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดประโยชน์แก่คนบางกลุ่มเท่านั้น มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเรื่องอื่น โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.07

ตอนที่ 4 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชน ในกรุงเทพมหานคร

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มาวิเคราะห์ ผลจากการวิเคราะห์ปรากฏตาม ตารางต่อไปนี้

ตาราง 7 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนใน
กรุงเทพมหานคร

พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			
มีคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของงานที่เกิดขึ้น	3.69	1.12	ทำแน่นอน
ปฏิบัติงานให้ช้าลงอย่างจงใจ แม้อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา	1.96	1.22	ไม่ทำแน่นอน
ทำลายอุปกรณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง	1.36	0.90	ไม่ทำแน่นอน
ทำให้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ ต่าง ๆ ในการทำงานเกิดความเสียหาย	1.32	0.84	ไม่ทำแน่นอน
ประท้วง หรือนัดหยุดงาน	1.66	1.05	ไม่ทำแน่นอน
ค่าเฉลี่ยรวม	2.00	0.74	ไม่ทำแน่นอน
โดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น			
มีการขอข้อมูลที่ไม่ จำเป็นอยู่เสมอเพื่อให้ งานที่เปลี่ยนแปลงมีความล่าช้า	1.58	0.96	ไม่ทำแน่นอน
มีการปล่อยข่าวลือเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ	1.51	0.95	ไม่ทำแน่นอน
ปฏิบัติงานนั้นต่อไปแม้ทราบว่างานนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์การ	1.70	1.07	ไม่ทำแน่นอน
ไม่พูดอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงถึงแม้ไม่เห็นด้วย	2.61	1.08	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ยรวม	1.85	0.73	ไม่ทำแน่นอน
การเพิกเฉยและถอนตัว			
ไม่เข้าร่วมการประชุมหรือการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง	1.91	1.05	ไม่ทำแน่นอน
ขอย้ายตำแหน่งหรือส่วนงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง	2.08	1.10	ไม่ทำแน่นอน
หลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง	2.16	1.09	ไม่ทำแน่นอน
ลาป่วยหรือพักร้อนเมื่อมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง	1.77	1.06	ไม่ทำแน่นอน
คิดที่จะขยับขยายไปสู่หน่วยงานอื่น	2.88	1.23	ไม่แน่ใจ
คิดที่จะลาออกจากงาน	2.77	1.28	ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ยรวม	2.27	0.83	ไม่ทำแน่นอน

จากตาราง 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผยโดยรวมอยู่ในระดับไม่ทำแน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างไม่ทำพฤติกรรมใดเลย ยกเว้นการมีคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของงานที่เกิดขึ้น ที่อยู่ในระดับทำแน่นอน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้นโดยรวมอยู่ในระดับไม่ทำแน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างไม่ทำพฤติกรรมใดเลย ยกเว้นการไม่พูดอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงถึงแม้ไม่เห็นด้วย ที่อยู่ในระดับไม่แน่ใจ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านการเพิกเฉยและถอนตัวโดยรวมอยู่ในระดับไม่ทำแน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีพฤติกรรมไม่ทำพฤติกรรมส่วนใหญ่เลย ยกเว้นสองเรื่องที่ไม่แน่ใจคือ การคิดที่จะขยับขยายไปสู่หน่วยงานอื่น และการคิดที่จะลาออกจากงาน

ตอนที่ 5 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 เพศมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของชายและหญิงไม่แตกต่างกัน

H_1 : พฤติกรรมของชายและหญิงแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t-test โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (Independent t-test) โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2 tailed Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 2 อายุมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของทุกกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน

H_1 : พฤติกรรมของอย่างน้อยสองกลุ่มอายุแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 3 ระดับการศึกษามีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของทุกกลุ่มระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

H_1 : พฤติกรรมของอย่างน้อยสองกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 4 ระดับตำแหน่งงานมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของทุกกลุ่มระดับตำแหน่งงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พฤติกรรมของอย่างน้อยสองกลุ่มระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของทุกกลุ่มประสิทธิภาพการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พฤติกรรมของอย่างน้อยสองกลุ่มประสิทธิภาพการทำงานแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 6 รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : พฤติกรรมของทุกกลุ่มรายได้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : พฤติกรรมของอย่างน้อยสองกลุ่มรายได้แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 7 ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอนไม่มีผลต่อพฤติกรรม

H_1 : ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอนมีผลต่อพฤติกรรม

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 8 การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิม มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิมไม่มีผลต่อพฤติกรรม

H_1 : การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิมมีผลต่อพฤติกรรม

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

สมมติฐานที่ 9 ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร ไม่มีผลต่อพฤติกรรม

H_1 : ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรม

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่า Sig น้อยกว่า 0.05

ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบนี้ แต่ละพฤติกรรมมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การทั้งหมด 5 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบการเปลี่ยนแปลงได้แบ่งระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์การออกเป็น 2 ระดับ คือ องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับมาก และองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย ในการแสดงผลการทดสอบสมมติฐานจะแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของแต่ละรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นสองส่วน ในส่วนแรกเป็นผลการทดสอบเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงระดับมาก และส่วนที่สองเป็นผลการทดสอบเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย

1. พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

1.1 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก

ตาราง 8 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน				levene's test		
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	83	2.1060	0.8963	0.184	0.076	0.963	0.337
หญิง	156	2.0026	0.7288				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	135	2.0874	0.7238	4.044	0.008	1.513	0.227
31 – 40 ปี	72	1.9667	0.7894				
41 – 50 ปี	25	2.1280	1.1371				
มากกว่า 50 ปี	7	1.5143	0.2795				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	2.2000	1.0326	8.534	0.000	2.121	0.124
ปริญญาตรี	129	1.9891	0.6458				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.9077	0.6865				
ระดับตำแหน่งงาน						Brown-Forsythe	Sig
ปฏิบัติการ	184	2.0207	0.7451	3.366	0.036	1.043	0.359
หัวหน้างาน	38	2.2000	0.9653				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	17	1.8706	0.7711				

ตาราง 8 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย				levene's test		
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	110	2.0855	0.7087	2.095	0.082	1.580	0.180
6 – 10 ปี	64	2.1188	0.9048				
11 – 15 ปี	39	2.0051	0.9193				
16 – 20 ปี	13	1.7538	0.5043				
มากกว่า 20 ปี	13	1.6308	0.5282				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	57	2.2667	1.0422	6.191	0.000	2.831	0.039*
10,001 – 20,000	76	1.9947	0.7568				
20,001 – 30,000	60	2.0400	0.6502				
มากกว่า 30,000	46	1.8261	0.5744				

จากตาราง 8 พบว่า กลุ่มรายได้น้อยสองกลุ่มมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 9 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท	
	$\bar{X}$	2.2667	1.9947	2.0400	1.8261
ไม่เกิน 10,000 บาท	2.2667	-	0.2719 (0.458)	0.2267 (0.652)	0.4406 (0.046)*
10,001-20,000 บาท	1.9947	-	-	-0.0453 (0.999)	0.1686 (0.660)
20,001-30,000 บาท	2.0400	-	-	-	0.2139 (0.372)
มากกว่า 30,000 บาท	1.8261	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาในตาราง 9 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การในระดับมาก กลุ่มรายได้ที่มีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาทจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4406

ตาราง 10 พฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	พฤติกรรมต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.468	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.590	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ	0.499	0.000*

จากตาราง 10 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย

ตาราง 11 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	51	2.1020	0.8385	10.521	0.001	1.956	0.055
หญิง	110	1.8527	0.5188				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	92	1.9478	0.6025	2.458	0.065	1.441	0.233
31 – 40 ปี	52	1.9115	0.6379				
41 – 50 ปี	12	1.7000	0.7058				
มากกว่า 50 ปี	5	2.4000	1.1832				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	2.1061	0.8681	11.035	0.000	2.617	0.079
ปริญญาตรี	90	1.8622	0.5173				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	1.8273	0.6454				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	119	1.9395	0.6354	0.568	0.568	0.483	0.618
หัวหน้างาน	32	1.9625	0.7404				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	10	1.7400	0.4222				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	75	1.9413	0.6052	1.217	0.306	1.137	0.341
6 – 10 ปี	49	2.0041	0.7665				
11 – 15 ปี	18	1.9556	0.6002				
16 – 20 ปี	12	1.5667	0.3285				
มากกว่า 20 ปี	7	1.8857	0.5984				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	39	2.1333	0.8637	5.802	0.001	1.831	0.145
10,001 – 20,000	49	1.9061	0.5688				
20,001 – 30,000	39	1.8205	0.5801				
มากกว่า 30,000	34	1.8647	0.4842				

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 12 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.183	0.020*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.273	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.164	0.038*

จากตาราง 12 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ตาราง 13 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	43	2.4140	1.1053	9.223	0.003	2.359	0.021*
หญิง	76	1.9632	0.7850				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	72	2.0528	0.8195	3.825	0.012	1.339	0.284
31 – 40 ปี	33	2.2667	1.0108				
41 – 50 ปี	11	2.4000	1.3711				
มากกว่า 50 ปี	3	1.3333	0.3055				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	2.5000	1.3470	18.589	0.000	2.821	0.069
ปริญญาตรี	67	2.0119	0.7160				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	1.9636	0.7241				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	81	2.0247	0.8697	2.172	0.119	3.124	0.048*
หัวหน้างาน	27	2.5111	1.0515				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	11	1.9273	0.9264				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	59	1.9797	0.7672	5.448	0.000	4.259	0.005*
6 – 10 ปี	32	2.3937	1.0925				
11 – 15 ปี	16	2.5325	1.1690				
16 – 20 ปี	6	1.6333	0.2944				
มากกว่า 20 ปี	6	1.4667	0.2733				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	25	2.5520	1.3068	9.901	0.000	2.749	0.049*
10,001 – 20,000	31	2.1806	0.8475				
20,001 – 30,000	36	1.9778	0.8347				
มากกว่า 30,000	27	1.8667	0.5870				

จากตาราง 13 พบว่า กลุ่มเพศชายมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มระดับตำแหน่งงานอย่างน้อยสองกลุ่ม กลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มรายได้อย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 14 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ตำแหน่งงาน		ระดับปฏิบัติการ	ระดับหัวหน้างาน	ระดับผู้จัดการ/ผู้บริหาร
	$\bar{X}$	2.0247	2.5111	2.1261
ระดับปฏิบัติการ	2.0247	-	-0.4864 (0.019)*	0.0974 (0.742)
ระดับหัวหน้างาน	2.5111	-	-	0.5838 (0.078)
ระดับผู้จัดการ/ผู้บริหาร	2.1261	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 14 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก กลุ่มระดับตำแหน่งงานที่มีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับปฏิบัติการ มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับหัวหน้างาน โดยกลุ่มระดับปฏิบัติการจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับหัวหน้างานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4864

ตาราง 15 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทำงานต่อด้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ
มาใช้ระดับมาก

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	1.9797	2.3937	2.5625	1.6333	1.4667
น้อยกว่า 6 ปี	1.9797	-	-0.4141 (0.459)	-0.5828 (0.490)	0.3463 (0.315)	0.5130 (0.033)*
6-10 ปี	2.3937	-	-	-0.01688 (1.000)	0.7604 (0.021)*	0.9271 (0.002)*
11-15 ปี	2.5625	-	-	-	0.9292 (0.075)	1.0958 (0.023)*
16-20 ปี	1.6333	-	-	-	-	0.1667 (0.959)
มากกว่า 20 ปี	1.4667	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาในตาราง 15 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมการทำงานต่อด้านโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์มากกว่า 20 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5130

กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.7604

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 1.0958

ตาราง 16 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท	
	$\bar{X}$	2.5520	2.1806	1.9778	1.8667
ไม่เกิน 10,000 บาท	2.5520	-	0.3714 (0.133)	0.5742 (0.017)*	0.6853 (0.008)*
10,001-20,000 บาท	2.1806	-	-	0.2029 (0.366)	0.3140 (0.194)
20,001-30,000 บาท	1.9778	-	-	-	0.1111 (0.634)
มากกว่า 30,000 บาท	1.8667	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 16 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก กลุ่มรายได้ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท และกลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5742 และกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาทอยู่ 0.6853

ตาราง 17 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.570	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.628	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.548	0.000*

จากตาราง 17 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ตาราง 18 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	91	1.9582	0.6963	1.410	0.236	0.332	0.740
หญิง	190	1.9316	0.5946				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	155	2.0206	0.6061	2.279	0.080	2.340	0.074
31 – 40 ปี	91	1.8264	0.5547				
41 – 50 ปี	26	1.8154	1.8137				
มากกว่า 50 ปี	9	2.0667	0.9327				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	90	2.0489	0.7779	7.639	0.001	2.165	0.118
ปริญญาตรี	152	1.9039	0.5378				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.8308	0.5439				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	222	1.9757	0.6407	1.541	0.216	1.784	0.170
หัวหน้างาน	43	1.8279	0.6166				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	16	1.7500	0.4033				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	126	2.0492	0.6226	1.131	0.342	2.771	0.028*
6 – 10 ปี	81	1.9407	0.6931				
11 – 15 ปี	41	1.7659	0.5117				
16 – 20 ปี	19	1.6737	0.4724				
มากกว่า 20 ปี	14	1.8286	0.6119				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	71	2.0930	0.7992	5.165	0.002	2.282	0.080
10,001 – 20,000	94	1.8872	0.6149				
20,001 – 30,000	63	1.9397	0.4828				
มากกว่า 30,000	53	1.8302	0.5120				

จากตาราง 18 พบว่า กลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่มมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 19 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.0492	1.9407	1.7689	1.6737	1.8286
น้อยกว่า 6 ปี	2.0492	-	0.1085 (0.221)	0.2834 (0.012)*	0.3755 (0.015)*	0.2206 (0.208)
6-10 ปี	1.9407	-	-	0.1749 (0.143)	0.2671 (0.092)	0.1122 (0.533)
11-15 ปี	1.7689	-	-	-	0.0922 (0.593)	-0.0627 (0.744)
16-20 ปี	1.6737	-	-	-	-	-0.1549 (0.479)
มากกว่า 20 ปี	1.8286	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 19 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี และ 16-20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2834 และ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3755

ตาราง 20 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.240	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.356	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.271	0.000*

จากตาราง 20 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.5 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

ตาราง 21 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	49	2.1959	1.0316	1.670	0.199	1.163	0.247
หญิง	69	1.9913	0.8727				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	74	2.0622	0.8708	1.931	0.128	0.824	0.483
31 – 40 ปี	28	2.1000	0.9926				
41 – 50 ปี	13	2.2769	1.2820				
มากกว่า 50 ปี	3	1.3333	0.3055				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	2.2947	1.3174	15.805	0.000	1.545	0.220
ปริญญาตรี	58	1.9448	0.6752				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	2.0455	0.7249				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	82	2.0146	0.9204	0.484	0.618	0.958	0.387
หัวหน้างาน	27	2.2963	0.9897				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	9	1.9778	1.0170				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	54	2.0741	0.8425	4.303	0.003	1.800	0.144
6 – 10 ปี	35	2.1086	1.0498				
11 – 15 ปี	16	2.4000	1.2479				
16 – 20 ปี	6	1.7000	0.2756				
มากกว่า 20 ปี	7	1.5143	0.2795				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	29	2.4138	1.3242	15.293	0.000	2.370	0.077
10,001 – 20,000	23	2.2000	1.0234				
20,001 – 30,000	37	1.9459	0.7478				
มากกว่า 30,000	29	1.8069	0.4391				

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 22 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.602	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.685	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.612	0.000*

จากตาราง 22 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.6 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ตาราง 23 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน				levene's test		
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	85	2.0518	0.7660	7.494	0.007	1.400	0.164
หญิง	197	1.9228	0.5582				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	153	2.0157	0.5669	2.513	0.059	1.121	0.341
31 – 40 ปี	96	1.8979	0.6291				
41 – 50 ปี	24	1.8333	0.8499				
มากกว่า 50 ปี	9	2.0667	0.9327				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	2.1000	0.7524	6.130	0.002	3.738	0.026*
ปริญญาตรี	161	1.9342	0.5704				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.7846	0.5259				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	221	1.9792	0.6130	2.092	0.125	1.159	0.315
หัวหน้างาน	43	1.9628	0.7737				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	18	1.7444	0.3929				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	131	2.0076	0.5883	1.251	0.290	2.353	0.054
6 – 10 ปี	78	2.0513	0.7438				
11 – 15 ปี	41	1.8293	0.5283				
16 – 20 ปี	19	1.6526	0.4754				
มากกว่า 20 ปี	13	1.8308	0.6369				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	67	2.1254	0.7666	2.948	0.033	2.207	0.088
10,001 – 20,000	102	1.9059	0.5807				
20,001 – 30,000	62	1.9581	0.5541				
มากกว่า 30,000	51	1.8627	0.5858				

จากตาราง 23 พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาอย่างน้อยสองกลุ่มมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 24 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.1000	1.9342	1.7846
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.1000	-	0.1658 (0.224)	0.3154 (0.026)*
ปริญญาตรี	1.9342	-	-	0.1495 (0.321)
สูงกว่าปริญญาตรี	1.7846	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาตาราง 24 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับน้อย กลุ่มระดับการศึกษาที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3154

ตาราง 25 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.228	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.330	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.233	0.000*

จากตาราง 25 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.7 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ตาราง 26 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน				levene's test		
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	58	2.1759	0.9441	0.830	0.364	1.159	0.248
หญิง	103	2.0117	0.8145				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	96	2.0583	0.7920	4.184	0.017	0.348	0.790
31 – 40 ปี	45	2.0578	0.8395				
41 – 50 ปี	19	2.2000	1.2490				
มากกว่า 50 ปี	1	1.4000	0.0000				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	2.2920	1.1656	13.471	0.000	2.276	0.108
ปริญญาตรี	85	1.9741	0.6632				
สูงกว่าปริญญาตรี	26	1.9615	0.7043				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	118	2.0288	0.8482	1.005	0.368	1.559	0.214
หัวหน้างาน	29	2.3172	0.9328				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	14	1.9143	0.8142				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	69	2.1043	0.7674	3.074	0.018	2.272	0.067
6 – 10 ปี	50	2.1080	0.9766				
11 – 15 ปี	27	2.2000	1.0228				
16 – 20 ปี	9	1.5778	0.3232				
มากกว่า 20 ปี	6	1.5333	0.1633				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	38	2.4474	1.2111	14.821	0.000	4.737	0.004*
10,001 – 20,000	49	2.0449	0.7802				
20,001 – 30,000	42	2.0381	0.7302				
มากกว่า 30,000	32	1.7062	0.3767				

จากตาราง 26 พบว่า กลุ่มรายได้อย่างน้อยสองกลุ่มมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 27 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท	
	$\bar{X}$	2.4474	2.0449	2.0381	1.7062
ไม่เกิน 10,000 บาท	2.4474	-	0.4025 (0.385)	0.4093 (0.369)	0.7411 (0.005)*
10,001-20,000 บาท	2.0449	-	-	0.0068 (1.000)	0.3386 (0.064)
20,001-30,000 บาท	2.0381	-	-	-	0.3318 (0.078)
มากกว่า 30,000 บาท	1.7062	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาตาราง 27 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับมาก กลุ่มรายได้ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาทจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.7411

ตาราง 28 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.536	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.619	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.579	0.000*

จากตาราง 28 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.8 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ตาราง 29 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	76	2.0500	0.8140	14.782	0.000	1.513	0.133
หญิง	163	1.8957	0.5246				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	131	2.0107	0.5856	0.649	0.584	1.242	0.295
31 – 40 ปี	79	1.8785	0.6520				
41 – 50 ปี	18	1.7667	0.6937				
มากกว่า 50 ปี	11	1.9273	0.9001				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	2.0686	0.7897	6.699	0.001	2.159	0.119
ปริญญาตรี	134	1.9134	0.5547				
สูงกว่าปริญญาตรี	35	1.8171	0.5366				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	185	1.9632	0.6028	1.450	0.237	0.883	0.415
หัวหน้างาน	41	1.9317	0.7995				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	13	1.7231	0.4438				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	116	1.9810	0.6049	0.987	0.415	1.564	0.185
6 – 10 ปี	63	2.0381	0.7325				
11 – 15 ปี	30	1.8000	0.5509				
16 – 20 ปี	16	1.7125	0.4842				
มากกว่า 20 ปี	14	1.8000	0.6421				
รายได้						F	Sig
ไม่เกิน 10,000	58	2.0586	0.7474	2.091	0.102	0.862	0.461
10,001 – 20,000	76	1.9053	0.6209				
20,001 – 30,000	57	1.8912	0.5426				
มากกว่า 30,000	48	1.9333	0.6054				

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 30 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.211	0.001*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.334	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.201	0.002*

จากตาราง 30 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.9 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

ตาราง 31 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน				levene's test		
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	45	2.3422	1.0606	4.099	0.045	1.685	0.096
หญิง	85	2.0353	0.8345				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	82	2.0317	0.8101	4.110	0.008	3.111	0.048*
31 – 40 ปี	36	2.2222	0.9559				
41 – 50 ปี	10	2.9200	1.3636				
มากกว่า 50 ปี	2	1.3000	0.4243				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	2.3474	1.2681	12.299	0.000	1.400	0.253
ปริญญาตรี	70	2.0886	0.7348				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	1.9545	0.7379				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	98	2.0367	0.8825	0.685	0.506	2.785	0.066
หัวหน้างาน	25	2.5120	0.9918				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	7	2.2857	1.0762				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	61	2.0295	0.7719	3.875	0.005	2.318	0.064
6 – 10 ปี	38	2.2789	1.1175				
11 – 15 ปี	23	2.3739	1.0310				
16 – 20 ปี	4	1.9500	0.1915				
มากกว่า 20 ปี	4	1.4000	0.2828				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	30	2.4667	1.3113	10.454	0.000	1.682	0.177
10,001 – 20,000	39	2.0564	0.8522				
20,001 – 30,000	41	2.0634	0.7476				
มากกว่า 30,000	20	1.9800	0.5944				

จากตาราง 31 พบว่า กลุ่มอายุอย่างน้อยสองกลุ่มมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 32 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างจำแนกตามอายุ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับมาก

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.0317	2.2222	2.9200	1.3000
21-30 ปี	2.0317	-	-0.1905 (0.292)	-0.8883 (0.004)*	0.7317 (0.258)
31-40 ปี	2.2222	-	-	-0.6978 (0.032)*	0.9222 (0.161)
41-50 ปี	2.9200	-	-	-	1.6200 (0.022)*
มากกว่า 50 ปี	1.3000	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาในตาราง 32 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การในระดับมาก กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.8883

กลุ่มอายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปี โดยกลุ่มอายุ 31-40 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.6978

และกลุ่มอายุ 41-50 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 41-50 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 1.6200

ตาราง 33 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.583	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.661	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.586	0.000*

จากตาราง 33 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.10 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

ตาราง 34 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน						
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	89	1.9843	0.7362	6.081	0.014	1.002	0.318
หญิง	181	1.8961	0.5451				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	145	2.0303	0.5959	1.430	0.234	4.195	0.006*
31 – 40 ปี	88	1.8295	0.5789				
41 – 50 ปี	27	1.6444	0.6008				
มากกว่า 50 ปี	10	2.000	0.9043				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	2.0756	0.7829	9.895	0.000	3.418	0.035*
ปริญญาตรี	149	1.8658	0.5096				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.8359	0.5348				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	205	1.9659	0.6083	2.201	0.113	2.611	0.075
หัวหน้างาน	45	1.8578	0.7066				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	20	1.6600	0.3440				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	124	2.0258	0.6184	1.085	0.364	3.433	0.009*
6 – 10 ปี	75	1.9627	0.6516				
11 – 15 ปี	34	1.7294	0.5277				
16 – 20 ปี	21	1.6095	0.4448				
มากกว่า 20 ปี	16	1.8000	0.5796				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	66	2.0970	0.7534	4.226	0.006	2.824	0.039*
10,001 – 20,000	86	1.9163	0.5999				
20,001 – 30,000	58	1.8759	0.5243				
มากกว่า 30,000	60	1.7967	0.5109				

จากตาราง 34 พบว่า กลุ่มอายุอย่างน้อยสองกลุ่ม กลุ่มระดับการศึกษาอย่างน้อยสองกลุ่ม กลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มรายได้อย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 35 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย จำแนกตามอายุ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.0303	1.8295	1.6444	2.0000
21-30 ปี	2.0303	-	0.2008 (0.015)*	0.3859 (0.003)*	0.0303 (0.878)
31-40 ปี	1.8295	-	-	0.1851 (0.165)	-0.1705 (0.399)
41-50 ปี	1.6444	-	-	-	-0.3556 (0.113)
มากกว่า 50 ปี	2.0000	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 35 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อย กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 31-40 ปี และกลุ่มอายุ 41-50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2008 และกลุ่มอายุ 21-30 ปีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3859

ตาราง 36 ความแตกต่างของพฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย
จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กร
ระดับน้อย

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.0756	1.8658	1.8359
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.0756	-	0.2098 (0.013)*	0.2397 (0.044)*
ปริญญาตรี	1.8658	-	-	0.0299 (0.785)
สูงกว่าปริญญาตรี	1.8359	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาในตาราง 36 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรในระดับน้อย กลุ่มระดับการศึกษาที่มีพฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาปริญญา ตรี และกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมี ค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2098 และกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่ม ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2397

ตาราง 37 ความแตกต่างของพฤติกรรม การต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย
จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบใน
องค์กรระดับน้อย

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.0258	1.9627	1.7294	1.6095	1.8000
น้อยกว่า 6 ปี	2.0258	-	0.0631 (0.475)	0.2964 (0.012)*	0.4163 (0.004)*	0.2258 (0.160)
6-10 ปี	1.9627	-	-	0.2333 (0.063)	0.3531 (0.019)*	0.1627 (0.329)

ตาราง 37 (ต่อ)

ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
$\bar{X}$	2.0258	1.9627	1.7294	1.6095	1.8000
11-15 ปี	1.7294	-	-	0.1199 (0.475)	-0.0706 (0.700)
16-20 ปี	1.6095	-	-	-	-0.1905 (0.343)
มากกว่า 20 ปี	1.8000	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 37 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อย กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2964 และ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4163

กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3531

ตาราง 38 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย
จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท	
	$\bar{X}$	2.0970	1.9163	1.8759	1.7967
ไม่เกิน 10,000 บาท	2.0970	-	0.1807 (0.071)	0.2211 (0.045)*	0.3003 (0.006)*
10,001-20,000 บาท	1.9163	-	-	0.0404 (0.696)	0.0196 (0.244)
20,001-30,000 บาท	1.8759	-	-	-	0.0792 (0.480)
มากกว่า 30,000 บาท	1.7967	-	-	-	-

จากการทดสอบด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาในตาราง 38 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรในระดับน้อย กลุ่มรายได้ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท และกลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2211 และกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3003

ตาราง 39 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ตามสาเหตุการต่อต้าน
การเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.203	0.001*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.310	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.225	0.000*

จากตาราง 39 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น

2.1 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

ตาราง 40 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น				levene's test		
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	83	1.9608	0.8505	2.179	0.141	0.982	0.327
หญิง	156	1.8590	0.7135				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	135	1.8889	0.6956	3.176	0.025	0.782	0.509
31 – 40 ปี	72	1.8750	0.7576				
41 – 50 ปี	25	2.0700	1.1239				
มากกว่า 50 ปี	7	1.5714	0.4725				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	1.9965	0.9995	7.594	0.001	0.847	0.431
ปริญญาตรี	129	1.8488	0.6339				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.8590	0.6559				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	184	1.8764	0.7318	1.548	0.215	0.438	0.646
หัวหน้างาน	38	2.2000	0.9172				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	17	1.8529	0.7555				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	110	1.9500	0.7174	1.026	0.395	0.750	0.559
6 – 10 ปี	64	1.8867	0.8029				
11 – 15 ปี	39	1.9038	0.9205				
16 – 20 ปี	13	1.6923	0.5415				
มากกว่า 20 ปี	13	1.6346	0.6176				

ตาราง 40 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมต่อต้าน						
	โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น				levene's test		
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	57	2.1096	1.0753	8.764	0.000	2.287	0.081
10,001 – 20,000	76	1.8684	0.6676				
20,001 – 30,000	60	1.8375	0.6441				
มากกว่า 30,000	46	1.7446	0.5204				

จากตาราง 40 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 41 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.383	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.468	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ	0.400	0.000*

จากตาราง 41 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย

ตาราง 42 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน					levene's test	
	โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	51	1.9657	0.9246	31.496	0.000	1.905	0.061
หญิง	110	1.7023	0.5096				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	92	1.8016	0.6635	0.575	0.632	0.794	0.499
31 – 40 ปี	52	1.8269	0.7217				
41 – 50 ปี	12	1.5000	0.5640				
มากกว่า 50 ปี	5	1.7500	0.7500				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	1.7500	0.8084	3.605	0.029	0.083	0.920
ปริญญาตรี	90	1.8028	0.5824				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	1.7955	0.7505				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	119	1.7815	0.6498	0.486	0.616	0.016	0.984
หัวหน้างาน	32	1.8047	0.8224				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	10	1.7750	0.5458				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	75	1.7367	0.6122	1.446	0.221	0.874	0.481
6 – 10 ปี	49	1.9031	0.7853				
11 – 15 ปี	18	1.8333	0.7376				
16 – 20 ปี	12	1.5417	0.5204				
มากกว่า 20 ปี	7	1.7857	0.6196				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	39	1.8718	0.8543	4.891	0.003	0.862	0.463
10,001 – 20,000	49	1.6786	0.5543				
20,001 – 30,000	39	1.8718	0.7387				
มากกว่า 30,000	34	1.7426	0.5240				

จากตาราง 42 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 43 พฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	พฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.064	0.418
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.240	0.002*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ	0.112	0.158

จากตาราง 43 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ตาราง 44 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น					levene's test	
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	43	2.3372	1.1031	8.701	0.004	2.781	0.007*
หญิง	76	1.8026	0.8107				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	72	1.9514	0.8737	3.054	0.031	1.291	0.299
31 – 40 ปี	33	2.0530	0.9897				
41 – 50 ปี	11	2.3409	1.3751				
มากกว่า 50 ปี	3	1.1667	0.2886				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	2.2667	1.3533	12.739	0.000	1.508	0.230
ปริญญาตรี	67	1.8619	0.7194				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	2.0341	0.9138				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	81	1.8920	0.8803	2.832	0.063	2.343	0.101
หัวหน้างาน	27	2.3426	1.1375				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	1	1.9091	0.9170				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	59	1.8771	0.8386	4.673	0.002	3.074	0.025*
6 – 10 ปี	32	2.2500	1.0543				
11 – 15 ปี	16	2.3281	1.2639				
16 – 20 ปี	6	1.6250	0.3446				
มากกว่า 20 ปี	6	1.2917	0.3322				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	25	2.4800	1.3442	9.370	0.000	2.777	0.047*
10,001 – 20,000	31	1.8226	0.8445				
20,001 – 30,000	36	1.9306	0.8754				
มากกว่า 30,000	27	1.8333	0.5883				

จากตาราง 44 พบว่า กลุ่มเพศชายมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นแตกต่างจากเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มรายได้อย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 45 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	1.8771	2.2500	2.3281	1.6250	1.2917
น้อยกว่า 6 ปี	1.8771	-	-0.3729 (0.583)	-0.4510 (0.842)	0.2521 (0.800)	0.5855 (0.044)*
6-10 ปี	2.2500	-	-	-0.0781 (1.000)	0.6250 (0.111)	0.9583 (0.003)*
11-15 ปี	2.3281	-	-	-	0.7031 (0.397)	1.0365 (0.064)
16-20 ปี	1.6250	-	-	-	-	0.3333 (0.622)
มากกว่า 20 ปี	1.2917	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี Dunnett T3 ผลการศึกษาในตาราง 45 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5855

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.9583

ตาราง 46 ความแตกต่างของพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท	
	$\bar{X}$	2.4800	1.8226	1.9306	1.8333
ไม่เกิน 10,000 บาท	2.4800	-	0.6574 (0.010)*	0.5494 (0.026)*	0.6467 (0.014)*
10,001-20,000 บาท	1.8226	-	-	-0.1080 (0.638)	-0.0108 (0.965)
20,001-30,000 บาท	1.9306	-	-	-	0.0972 (0.684)
มากกว่า 30,000 บาท	1.8333	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 46 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก กลุ่มรายได้ที่มีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้ 10,001-20,000 บาท กลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท และกลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้ 10,001-20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อยู่ 0.6574 กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5494 และกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อยู่ 0.6467

ตาราง 47 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.495	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.502	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.467	0.000*

จากตาราง 47 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ตาราง 48 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน					levene's test	
	โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	91	1.7857	0.6837	5.676	0.018	-0.062	0.951
หญิง	190	1.7908	0.5611				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	155	1.8081	0.5704	0.336	0.799	0.278	0.841
31 – 40 ปี	91	1.7830	0.6171				
41 – 50 ปี	26	1.6923	0.7560				
มากกว่า 50 ปี	9	1.8056	0.5698				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	90	1.7722	0.7067	6.515	0.002	0.427	0.653
ปริญญาตรี	152	1.8158	0.5606				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.7244	0.4960				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	222	1.8198	0.6244	2.027	0.134	1.634	0.197
หัวหน้างาน	43	1.6395	0.5097				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	16	1.7656	0.4696				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	126	1.8571	0.6003	0.316	0.867	1.091	0.361
6 – 10 ปี	81	1.7531	0.6193				
11 – 15 ปี	41	1.7073	0.5726				
16 – 20 ปี	19	1.6184	0.5796				
มากกว่า 20 ปี	14	1.8571	0.6257				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	71	1.8486	0.7843	7.806	0.000	0.662	0.576
10,001 – 20,000	94	1.7846	0.5470				
20,001 – 30,000	63	1.8056	0.5397				
มากกว่า 30,000	53	1.6981	0.4787				

จากตาราง 48 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 49 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.137	0.022*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.272	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.167	0.005*

จากตาราง 49พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

ตาราง 50 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น					levene's test	
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	49	2.0663	1.0750	4.000	0.048	1.030	0.306
หญิง	69	1.8768	0.8430				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	74	1.9662	0.8623	1.794	0.152	0.603	0.614
31 – 40 ปี	28	1.8839	1.0011				
41 – 50 ปี	13	2.1731	1.3165				
มากกว่า 50 ปี	3	1.4167	0.7217				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	2.1053	1.2769	11.092	0.000	0.756	0.473
ปริญญาตรี	58	1.8491	0.6687				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	1.9773	0.9125				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	82	1.9146	0.8847	1.782	0.173	0.417	0.660
หัวหน้างาน	27	2.1019	1.1271				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	9	1.8889	0.9771				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	54	1.9306	0.8638	3.620	0.008	1.258	0.299
6 – 10 ปี	35	2.0643	1.0134				
11 – 15 ปี	16	2.1563	1.2874				
16 – 20 ปี	6	1.5833	0.3028				
มากกว่า 20 ปี	7	1.4643	0.4879				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	29	2.2586	1.3487	12.149	0.000	1.562	0.206
10,001 – 20,000	23	1.9783	0.9561				
20,001 – 30,000	37	1.8716	0.7787				
มากกว่า 30,000	29	1.7414	0.5239				

จากตาราง 50 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 51 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.446	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.513	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.489	0.000*

จากตาราง 51 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.6 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ตาราง 52 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น					levene's test	
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	85	1.9029	0.7381	12.826	0.000	1.544	0.125
หญิง	197	1.7652	0.5525				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	153	1.7990	0.5714	0.966	0.409	0.321	0.810
31 – 40 ปี	96	1.8464	0.6512				
41 – 50 ปี	24	1.7292	0.7799				
มากกว่า 50 ปี	9	1.7222	0.5512				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	1.7988	0.7054	4.446	0.013	0.200	0.819
ปริญญาตรี	161	1.8230	0.5926				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.7564	0.5145				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	221	1.8111	0.6194	0.353	0.703	0.025	0.975
หัวหน้างาน	43	1.7907	0.6567				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	18	1.7917	0.4944				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	131	1.8359	0.5946	0.165	0.956	0.487	0.745
6 – 10 ปี	78	1.8173	0.6628				
11 – 15 ปี	41	1.7744	0.6118				
16 – 20 ปี	19	1.6316	0.5855				
มากกว่า 20 ปี	13	1.8077	0.6467				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	67	1.9067	0.7819	5.623	0.001	1.053	0.370
10,001 – 20,000	102	1.7525	0.5282				
20,001 – 30,000	62	1.8387	0.6191				
มากกว่า 30,000	51	1.7451	0.5207				

จากตาราง 52 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 53 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.157	0.008*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.284	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.166	0.005*

จากตาราง 53 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.7 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ตาราง 54 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน					levene's test	
	โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	58	2.0776	0.9403	2.762	0.098	1.888	0.061
หญิง	103	1.8131	0.8004				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	96	1.8932	0.7761	3.746	0.026	0.396	0.756
31 – 40 ปี	45	1.8722	0.8505				
41 – 50 ปี	19	2.0921	1.2561				
มากกว่า 50 ปี	1	1.5000	0.0000				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	1.9800	1.1404	6.520	0.002	0.242	0.786
ปริญญาตรี	85	1.8706	0.6939				
สูงกว่าปริญญาตรี	26	1.8942	0.7422				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	118	1.9068	0.8396	0.418	0.659	0.044	0.957
หัวหน้างาน	29	1.9397	0.9651				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	14	1.8571	0.8644				
ประสบการณ์ทำงาน						Brown-Forsythe	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	69	1.9457	0.8520	2.439	0.049	1.576	0.187
6 – 10 ปี	50	1.9150	0.8476				
11 – 15 ปี	27	2.0370	1.0577				
16 – 20 ปี	9	1.5000	0.2795				
มากกว่า 20 ปี	6	1.4583	0.4005				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	38	2.2039	1.2666	13.245	0.000	2.583	0.058
10,001 – 20,000	49	1.7908	0.7114				
20,001 – 30,000	42	1.9464	0.6930				
มากกว่า 30,000	32	1.6875	0.5499				

จากตาราง 54 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 55 พฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.413	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.461	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.453	0.000*

จากตาราง 55 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.8 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ตาราง 56 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน					levene's test	
	โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	76	1.8750	0.8190	19.619	0.000	0.907	0.367
หญิง	163	1.7822	0.5176				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	131	1.8244	0.6066	0.593	0.620	0.623	0.601
31 – 40 ปี	79	1.8449	0.6750				
41 – 50 ปี	18	1.6667	0.6124				
มากกว่า 50 ปี	11	1.6591	0.6049				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	1.8357	0.7493	6.976	0.001	0.068	0.934
ปริญญาตรี	134	1.8041	0.5555				
สูงกว่าปริญญาตรี	35	1.7929	0.6488				
ระดับตำแหน่งงาน						Brown-Forsythe	Sig
ปฏิบัติการ	185	1.7959	0.5949	3.260	0.040	0.384	0.683
หัวหน้างาน	41	1.8902	0.8160				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	13	1.7885	0.4189				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	116	1.8147	0.5576	1.368	0.246	0.421	0.793
6 – 10 ปี	63	1.8770	0.7511				
11 – 15 ปี	30	1.7417	0.6210				
16 – 20 ปี	16	1.6875	0.6225				
มากกว่า 20 ปี	14	1.7857	0.6640				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	58	1.8879	0.7510	4.210	0.006	0.382	0.766
10,001 – 20,000	76	1.7961	0.5769				
20,001 – 30,000	57	1.7807	0.6666				
มากกว่า 30,000	48	1.7813	0.4990				

จากตาราง 56 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 57 พฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.133	0.040*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.315	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.151	0.020*

จากตาราง 57 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.9 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

ตาราง 58 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น					levene's test	
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	45	2.1778	1.0330	3.880	0.051	1.810	0.073
หญิง	85	1.8735	0.8413				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	82	1.9055	0.8076	6.012	0.001	1.497	0.263
31 – 40 ปี	36	1.9722	0.9215				
41 – 50 ปี	10	2.6750	1.5002				
มากกว่า 50 ปี	2	1.6250	0.8839				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	2.1447	1.2365	7.257	0.001	0.794	0.456
ปริญญาตรี	70	1.9143	0.7383				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	1.8977	0.8005				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	98	1.9464	0.8868	0.776	0.462	0.400	0.671
หัวหน้างาน	25	2.0300	1.0441				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	7	2.2500	1.0000				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	61	1.9549	0.8714	1.461	0.218	0.654	0.625
6 – 10 ปี	38	2.0197	0.9469				
11 – 15 ปี	23	2.1304	1.1049				
16 – 20 ปี	4	1.5625	0.2394				
มากกว่า 20 ปี	4	1.5000	0.6124				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	30	2.3917	1.3288	12.400	0.000	2.699	0.051
10,001 – 20,000	39	1.8526	0.7753				
20,001 – 30,000	41	1.8476	0.7265				
มากกว่า 30,000	20	1.8750	0.6204				

จากตาราง 58 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 59 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.414	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.487	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.420	0.000*

จากตาราง 59 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.10 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

ตาราง 60 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้าน โดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น					levene's test	
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	89	1.8539	0.7685	15.206	0.000	1.076	0.284
หญิง	181	1.7569	0.5194				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	145	1.8241	0.6017	1.042	0.374	1.283	0.281
31 – 40 ปี	88	1.8068	0.6518				
41 – 50 ปี	27	1.5926	0.5422				
มากกว่า 50 ปี	10	1.6500	0.5676				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	1.7805	0.7290	7.570	0.001	0.015	0.986
ปริญญาตรี	149	1.7903	0.5414				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	1.8013	0.6208				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	205	1.7878	0.5879	1.994	0.138	0.528	0.590
หัวหน้างาน	45	1.8444	0.7692				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	20	1.6750	0.4666				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	124	1.8185	0.5670	0.718	0.580	0.663	0.618
6 – 10 ปี	75	1.8300	0.6989				
11 – 15 ปี	34	1.7132	0.6097				
16 – 20 ปี	21	1.6310	0.5680				
มากกว่า 20 ปี	16	1.7344	0.6155				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	66	1.8409	0.7476	6.096	0.001	0.817	0.485
10,001 – 20,000	86	1.7674	0.5554				
20,001 – 30,000	58	1.8534	0.6506				
มากกว่า 30,000	60	1.7000	0.4779				

จากตาราง 60 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 61 พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.152	0.012*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.288	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.199	0.001*

จากตาราง 61 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉย และถอนตัว

3.1 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

ตาราง 62 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				levene's test		
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว				statistics	Sig	
	N	$\bar{X}$	S.D.				
เพศ						t	Sig
ชาย	83	2.4719	0.8434	0.006	0.938	1.679	0.095
หญิง	156	2.2810	0.8336				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	135	2.4556	0.7947	0.478	0.698	2.699	0.046*
31 – 40 ปี	72	2.2199	0.8626				
41 – 50 ปี	25	2.3067	0.9583				
มากกว่า 50 ปี	7	1.7143	0.6986				
ระดับการศึกษา						F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	71	2.3169	1.0040	3.035	0.050	0.110	0.896
ปริญญาตรี	129	2.3708	0.7632				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	2.3248	0.7732				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	184	2.3478	0.8353	0.007	0.993	0.142	0.868
หัวหน้างาน	38	2.3860	0.8665				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	17	2.2549	0.8782				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	110	2.3758	0.7763	1.010	0.403	3.212	0.014*
6 – 10 ปี	64	2.5417	0.8143				
11 – 15 ปี	39	2.2521	1.0144				
16 – 20 ปี	13	2.0256	0.7449				
มากกว่า 20 ปี	13	1.7564	0.7091				

ตาราง 62 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				levene's test	
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			statistics	Sig	
	N	$\bar{X}$	S.D.			
รายได้					F	Sig
ไม่เกิน 10,000	57	2.3655	1.0145	2.388	0.070	1.107
10,001 – 20,000	76	2.4430	0.7928			
20,001 – 30,000	60	2.3528	0.7794			
มากกว่า 30,000	46	2.1594	0.7462			

จากตาราง 62 พบว่า กลุ่มอายุอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 63 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.4556	2.2199	2.3067	1.7143
21-30 ปี	2.4556	-	0.2356 (0.053)	0.1489 (0.412)	0.7413 (0.022)*
31-40 ปี	2.2199	-	-	-0.0868 (0.653)	0.5056 (0.126)
41-50 ปี	2.3067	-	-	-	0.5924 (0.097)
มากกว่า 50 ปี	1.7143	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 63 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมาก กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.7413

ตาราง 64 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.3758	2.5417	2.2521	2.0256	1.7564
น้อยกว่า 6 ปี	2.3758	-	-0.1659 (0.202)	0.1236 (0.422)	0.3501 (0.149)	0.6193 (0.011)*
6-10 ปี	2.5417	-	-	0.2895 (0.085)	0.5160 (0.041)*	0.7853 (0.002)*
11-15 ปี	2.2521	-	-	-	0.2265 (0.392)	0.4957 (0.062)
16-20 ปี	2.0256	-	-	-	-	0.2692 (0.406)
มากกว่า 20 ปี	1.7564	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 64 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับมาก กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.6193

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปีและประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5160 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.7853

ตาราง 65 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.431	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.508	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.509	0.000*

จากตาราง 65 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับน้อย

ตาราง 66 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				levene's test		
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			statistics	Sig		
	N	$\bar{X}$	S.D.				
เพศ						t	Sig
ชาย	51	2.1928	0.9957	15.632	0.000	0.535	0.594
หญิง	110	2.1106	0.6740				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	92	2.1866	0.7855	0.356	0.785	1.992	0.117
31 – 40 ปี	52	2.1891	0.7914				
41 – 50 ปี	12	1.6528	0.6722				
มากกว่า 50 ปี	5	1.8333	0.8079				
ระดับการศึกษา						F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	49	1.9252	0.8620	1.347	0.263	4.749	0.010*
ปริญญาตรี	90	2.1556	0.6941				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	2.5303	0.8493				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	119	2.1513	0.7885	2.142	0.121	1.344	0.264
หัวหน้างาน	32	2.2031	0.9349				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	10	1.7500	0.5457				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	75	2.1800	0.7427	2.076	0.087	1.766	0.138
6 – 10 ปี	49	2.1599	0.8719				
11 – 15 ปี	18	2.3056	0.8579				
16 – 20 ปี	12	1.5972	0.4231				
มากกว่า 20 ปี	7	2.0000	0.7328				

ตาราง 66 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลง				levene's test	
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			statistics	Sig	
	N	$\bar{X}$	S.D.			
รายได้						F Sig
ไม่เกิน 10,000	39	2.0342	0.9154	2.490	0.062	0.758 0.519
10,001 – 20,000	49	2.0952	0.6455			
20,001 – 30,000	39	2.2906	0.8521			
มากกว่า 30,000	34	2.1373	0.7481			

จากตาราง 66 พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาอย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 67 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในองค์กรระดับน้อย

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	1.9252	2.1556	2.5303
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1.9252	-	-0.2304 (0.094)	-0.6051 (0.003)*
ปริญญาตรี	2.1556	-	-	-0.3747 (0.042)*
สูงกว่าปริญญาตรี	2.5303	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 67 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรในระดับน้อย กลุ่มระดับการศึกษาที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.6051

และกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3747

ตาราง 68 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.176	0.025*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.349	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.205	0.009*

จากตาราง 68 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.3 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ตาราง 69 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				levene's test		
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	43	2.6860	1.0536	2.919	0.090	2.403	0.018*
หญิง	76	2.2522	0.8804				
อายุ						Brown-Forsythe	Sig
21 – 30 ปี	72	2.4167	0.8955	2.840	0.041	0.412	0.746
31 – 40 ปี	33	2.4192	1.0300				
41 – 50 ปี	11	2.5000	1.2888				
มากกว่า 50 ปี	3	1.7778	0.7515				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	2.5056	1.2801	6.061	0.003	0.195	0.823
ปริญญาตรี	67	2.3607	0.8033				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	2.4242	0.9605				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	81	2.3416	0.9234	0.501	0.607	1.884	0.157
หัวหน้างาน	27	2.7099	1.0207				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	11	2.1667	1.0567				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	59	2.2938	0.8466	1.485	0.211	3.240	0.015*
6 – 10 ปี	32	2.6719	0.9685				
11 – 15 ปี	16	2.8125	1.2001				
16 – 20 ปี	6	1.6111	0.7503				
มากกว่า 20 ปี	6	1.8611	0.8525				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	25	2.6733	1.2697	4.308	0.006	1.408	0.246
10,001 – 20,000	31	2.5161	0.8112				
20,001 – 30,000	36	2.3194	0.9149				
มากกว่า 30,000	27	2.1605	0.8352				

จากตาราง 69 พบว่า เพศชายมีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากเพศหญิง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

กลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่มมีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 70 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2938	2.6719	2.8125	1.6111	1.8611
น้อยกว่า 6 ปี	2.2938	-	-0.3781 (0.067)	-0.5187 (0.050)	0.6827 (0.090)	0.4327 (0.280)
6-10 ปี	2.6719	-	-	-1.1406 (0.623)	1.0608 (0.012)*	0.8108 (0.053)
11-15 ปี	2.8125	-	-	-	1.2014 (0.008)*	0.9514 (0.035)*
16-20 ปี	1.6111	-	-	-	-	-0.2500 (0.643)
มากกว่า 20 ปี	1.8611	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 70 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 1.0608

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 1.2014 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.9514

ตาราง 71 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.530	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.565	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.572	0.000*

จากตาราง 71 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.4 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ตาราง 72 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	91	2.2143	0.7975	0.891	0.346	0.213	0.832
หญิง	190	2.1939	0.7302				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	155	2.3140	0.7528	0.436	0.727	3.771	0.011*
31 – 40 ปี	91	2.1300	0.7365				
41 – 50 ปี	26	1.9231	0.6720				
มากกว่า 50 ปี	9	1.7593	0.7458				
ระดับการศึกษา						F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	90	2.0407	0.8093	0.619	0.539	3.572	0.029*
ปริญญาตรี	152	2.2478	0.7128				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	2.3846	0.7083				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	222	2.2447	0.7657	2.091	0.125	1.870	0.156
หัวหน้างาน	43	2.0465	0.7083				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	16	2.2005	0.5932				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	126	2.2976	0.7301	1.044	0.385	2.761	0.028*
6 – 10 ปี	81	2.2593	0.7852				
11 – 15 ปี	41	2.0569	0.7661				
16 – 20 ปี	19	1.8860	0.6061				
มากกว่า 20 ปี	14	1.8333	0.6730				
รายได้						F	Sig
ไม่เกิน 10,000	71	2.0751	0.8169	0.733	0.533	1.498	0.215
10,001 – 20,000	94	2.2376	0.7273				
20,001 – 30,000	63	2.3333	0.7429				
มากกว่า 30,000	53	2.1447	0.6988				

จากตาราง 72 พบว่ากลุ่มอายุอย่างน้อยกลุ่ม กลุ่มระดับการศึกษาอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 73 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.3140	2.1300	1.9231	1.7593
21-30 ปี	2.3140	-	0.1839 (0.061)	0.3909 (0.013)*	0.5547 (0.030)*
31-40 ปี	2.1300	-	-	0.2070 (0.210)	0.3708 (0.153)
41-50 ปี	1.9231	-	-	-	0.1638 (0.568)
มากกว่า 50 ปี	1.7593	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 73 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3909 และกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5547

ตาราง 74 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.0407	2.2478	2.3846
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.0407	-	-0.2071 (0.037)*	-0.3439 (0.017)*
ปริญญาตรี	2.2478	-	-	-0.1368 (0.307)
สูงกว่าปริญญาตรี	2.3846	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 74 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย กลุ่มระดับการศึกษาที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี และกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2071 และกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3439

ตาราง 75 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือ ใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย

ตำแหน่งงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2976	2.2593	2.0569	1.8860	1.8333
น้อยกว่า 6 ปี	2.2976	-	0.0384 (0.717)	0.2407 (0.072)	0.4117 (0.025)*	0.4643 (0.027)*
6-10 ปี	2.2593	-	-	0.2023 (0.156)	0.3733 (0.049)*	0.4259 (0.048)*
11-15 ปี	2.0569	-	-	-	0.1709 (0.407)	0.2236 (0.331)

ตาราง 75 (ต่อ)

ตำแหน่งงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2976	2.2593	2.0569	1.8860	1.8333
16-20 ปี	1.8860	-	-	-	-	0.0526 (0.841)
มากกว่า 20 ปี	1.8333	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 75 พบว่า ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับน้อย กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4117 และกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4643

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3733 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4259

ตาราง 76 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.237	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.371	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.291	0.000*

จากตาราง 76 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.5 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

ตาราง 77 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	49	2.5340	1.0006	1.465	0.229	1.628	0.106
หญิง	69	2.2488	0.8909				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	74	2.4189	0.8816	1.932	0.128	1.140	0.336
31 – 40 ปี	28	2.1905	1.0567				
41 – 50 ปี	13	2.6026	1.0618				
มากกว่า 50 ปี	3	1.7222	0.3736				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	2.3728	1.1768	3.578	0.031	0.608	0.547
ปริญญาตรี	58	2.2902	0.7789				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	2.5606	0.9093				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	82	2.3435	0.9216	0.357	0.700	0.187	0.829
หัวหน้างาน	27	2.4630	1.0131				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	9	2.2963	1.0333				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	54	2.3117	0.8535	1.450	0.222	1.676	0.160
6 – 10 ปี	35	2.4429	1.0016				
11 – 15 ปี	16	2.7708	1.1609				
16 – 20 ปี	6	1.9167	0.6390				
มากกว่า 20 ปี	7	1.8810	0.7681				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	29	2.4655	1.2079	3.032	0.032	0.180	0.909
10,001 – 20,000	23	2.3913	0.9301				
20,001 – 30,000	37	2.3333	0.9111				
มากกว่า 30,000	29	2.2931	0.7094				

จากตาราง 77 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 78 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.545	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.589	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.566	0.000*

จากตาราง 78 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.6 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ตาราง 79 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	85	2.2686	0.8459	2.323	0.129	0.718	0.474
หญิง	197	2.1971	0.7318				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	153	2.3115	0.7584	0.110	0.954	4.033	0.008*
31 – 40 ปี	96	2.2118	0.7584				
41 – 50 ปี	24	1.8194	0.7154				
มากกว่า 50 ปี	9	1.7778	0.7637				
ระดับการศึกษา						F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	2.0569	0.8377	1.449	0.237	2.621	0.075
ปริญญาตรี	161	2.2795	0.7302				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	2.3077	0.7290				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	221	2.2436	0.7656	0.992	0.372	1.202	0.302
หัวหน้างาน	43	2.2016	0.8112				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	18	1.9537	0.6587				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	131	2.2901	0.7316	0.690	0.599	3.688	0.006*
6 – 10 ปี	78	2.3462	0.7894				
11 – 15 ปี	41	2.0732	0.8036				
16 – 20 ปี	19	1.7895	0.6522				
มากกว่า 20 ปี	13	1.8205	0.7053				
รายได้						F	Sig
ไม่เกิน 10,000	67	2.1294	0.8605	1.815	0.145	1.637	0.181
10,001 – 20,000	102	2.2876	0.7141				
20,001 – 30,000	62	2.3253	0.7425				
มากกว่า 30,000	51	2.0686	0.7551				

จากตาราง 79 พบว่า กลุ่มอายุอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 80 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับน้อย

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.3114	2.2118	1.8194	1.7778
21-30 ปี	2.3114	-	0.0997 (0.311)	0.4921 (0.003)*	0.5338 (0.040)*
31-40 ปี	2.2118	-	-	0.3924 (0.024)*	0.4340 (0.100)
41-50 ปี	1.8194	-	-	-	0.0417 (0.888)
มากกว่า 50 ปี	1.7778	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 80 พบว่า ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับน้อย กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4921 และกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5338

และกลุ่มอายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปี โดยกลุ่มอายุ 31-40 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3924

ตาราง 81 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2901	2.3462	2.0732	1.7895	1.8205
น้อยกว่า 6 ปี	2.2901	-	-0.0561 (0.603)	0.2169 (0.109)	0.5006 (0.007)*	0.4696 (0.033)*
6-10 ปี	2.3462	-	-	0.2730 (0.061)	0.5567 (0.004)*	0.5256 (0.021)*
11-15 ปี	2.0732	-	-	-	0.2837 (0.176)	0.2527 (0.293)
16-20 ปี	1.7895	-	-	-	-	-0.0310 (0.909)
มากกว่า 20 ปี	1.8205	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 81 พบว่า ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับน้อย กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5006 และกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4696

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5567 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5256

ตาราง 82 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.238	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.372	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.308	0.000*

จากตาราง 82 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.7 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ตาราง 83 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	58	2.4684	0.9072	0.148	0.701	1.932	0.055
หญิง	103	2.1877	0.8725				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	96	2.3507	0.8434	1.084	0.341	0.850	0.469
31 – 40 ปี	45	2.1222	0.9145				
41 – 50 ปี	19	2.3947	1.0819				
มากกว่า 50 ปี	1	1.8333	0.0000				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	2.3400	1.1091	4.694	0.010	0.114	0.892
ปริญญาตรี	85	2.2686	0.7754				
สูงกว่าปริญญาตรี	26	2.2564	0.8127				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	118	2.2797	0.8751	0.768	0.466	0.220	0.803
หัวหน้างาน	29	2.3736	0.9612				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	14	2.1905	0.9470				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	69	2.3865	0.8057	1.271	0.284	1.511	0.202
6 – 10 ปี	50	2.2833	0.9043				
11 – 15 ปี	27	2.3333	1.0978				
16 – 20 ปี	9	1.7037	0.6443				
มากกว่า 20 ปี	6	1.8889	0.8798				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	38	2.4474	1.1671	5.867	0.001	1.561	0.202
10,001 – 20,000	49	2.2619	0.7599				
20,001 – 30,000	42	2.3849	0.8052				
มากกว่า 30,000	32	2.0156	0.7833				

จากตาราง 83 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 84 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.506	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.497	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.559	0.000*

จากตาราง 84 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.8 เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ตาราง 85 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง				levene's test		
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว						
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	76	2.2873	0.9119	7.563	0.006	0.526	0.600
หญิง	163	2.2249	0.7089				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	131	2.3435	0.7704	0.891	0.446	4.502	0.004*
31 – 40 ปี	79	2.2553	0.7803				
41 – 50 ปี	18	1.7778	0.5886				
มากกว่า 50 ปี	11	1.7576	0.7467				
ระดับการศึกษา						F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	70	2.0262	0.8300	1.084	0.340	5.130	0.007*
ปริญญาตรี	134	2.2910	0.7222				
สูงกว่าปริญญาตรี	35	2.5048	0.7864				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	185	2.2649	0.7688	1.301	0.274	1.090	0.338
หัวหน้างาน	41	2.2520	0.8565				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	13	1.9359	0.6144				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	116	2.2428	0.7412	0.917	0.454	3.106	0.016*
6 – 10 ปี	63	2.4497	0.8179				
11 – 15 ปี	30	2.2111	0.8326				
16 – 20 ปี	16	1.8854	0.6461				
มากกว่า 20 ปี	14	1.8214	0.6585				
รายได้						F	Sig
ไม่เกิน 10,000	58	2.0891	0.8237	0.478	0.698	1.178	0.319
10,001 – 20,000	76	2.3355	0.7559				
20,001 – 30,000	57	2.2865	0.8096				
มากกว่า 30,000	48	2.2396	0.7079				

จากตาราง 85 พบว่า กลุ่มอายุอย่างน้อยสองกลุ่ม กลุ่มระดับการศึกษาอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 86 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.3435	2.2553	1.7778	1.7576
21-30 ปี	2.3435	-	0.0882 (0.417)	0.5657 (0.003)*	0.5859 (0.015)*
31-40 ปี	2.2553	-	-	0.4775 (0.017)*	0.4977 (0.043)*
41-50 ปี	1.7778	-	-	-	0.0202 (0.945)
มากกว่า 50 ปี	1.7576	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 86 พบว่า ในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับน้อย กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปีและกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5657 และกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5859

และกลุ่มอายุ 31-40 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 31-40 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4775 และกลุ่มอายุ 31-40 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4977

ตาราง 87 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.0262	2.2910	2.5048
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.0262	-	-0.2649 (0.020)*	-0.4786 (0.003)*
ปริญญาตรี	2.2910	-	-	-0.2137 (0.142)
สูงกว่าปริญญาตรี	2.5048	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 87 พบว่า ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับน้อย กลุ่มระดับการศึกษาที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี และกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มการศึกษาปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2649 และกลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4786

ตาราง 88 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2428	2.4497	2.2111	1.8854	1.8214
น้อยกว่า 6 ปี	2.2428	-	-0.2069 (0.085)	0.0317 (0.840)	0.3574 (0.081)	0.4214 (0.053)
6-10 ปี	2.4497	-	-	0.2386 (0.161)	0.5643 (0.009)*	0.6283 (0.006)*

ตาราง 88 (ต่อ)

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2428	2.4497	2.2111	1.8854	1.8214
11-15 ปี	2.2111	-	-	-	0.3257 (0.170)	0.3897 (0.117)
16-20 ปี	1.8854	-	-	-	-	0.0640 (0.819)
มากกว่า 20 ปี	1.8214	-	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 88 พบว่า ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับน้อย กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5643 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์มากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.6283

ตาราง 89 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.215	0.001*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.438	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ	0.272	0.000*

จากตาราง 89 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.9 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

ตาราง 90 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	45	2.5370	0.9633	1.144	0.287	1.776	0.078
หญิง	85	2.2451	0.8516				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	82	2.2886	0.8659	1.089	0.357	1.270	0.288
31 – 40 ปี	36	2.3981	0.8713				
41 – 50 ปี	10	2.7667	1.2024				
มากกว่า 50 ปี	2	1.6667	0.9428				
ระดับการศึกษา						Brown-Forsythe	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	38	2.4693	1.2277	14.202	0.000	0.519	0.598
ปริญญาตรี	70	2.2762	0.7189				
สูงกว่าปริญญาตรี	22	2.3561	0.7529				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	98	2.2959	0.8687	1.447	0.239	0.646	0.526
หัวหน้างาน	25	2.4800	1.0061				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	7	2.5714	0.9759				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	61	2.3005	0.8288	1.378	0.245	1.722	0.149
6 – 10 ปี	38	2.3684	0.9493				
11 – 15 ปี	23	2.6377	1.0121				
16 – 20 ปี	4	2.0000	0.4083				
มากกว่า 20 ปี	4	1.5000	0.6383				
รายได้						Brown-Forsythe	Sig
ไม่เกิน 10,000	30	2.6167	1.2396	9.360	0.000	1.340	0.267
10,001 – 20,000	39	2.3291	0.7784				
20,001 – 30,000	41	2.1911	0.7796				
มากกว่า 30,000	20	2.2917	0.6922				

จากตาราง 90 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 91 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับมาก

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.468	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.493	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร	0.587	0.000*

จากตาราง 91พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.10 เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

ตาราง 92 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

ปัจจัยส่วนบุคคล	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว			levene's test			
	N	$\bar{X}$	S.D.	statistics	Sig		
เพศ						t	Sig
ชาย	89	2.2790	0.8761	3.483	0.063	0.833	0.406
หญิง	181	2.1943	0.7380				
อายุ						F	Sig
21 – 30 ปี	145	2.3793	0.7619	1.061	0.366	5.745	0.001*
31 – 40 ปี	88	2.1288	0.8050				
41 – 50 ปี	27	1.8457	0.6585				
มากกว่า 50 ปี	10	1.7833	0.7203				
ระดับการศึกษา						F	Sig
ต่ำกว่าปริญญาตรี	82	2.0122	0.7816	0.366	0.694	4.818	0.009*
ปริญญาตรี	149	2.2852	0.7544				
สูงกว่าปริญญาตรี	39	2.4231	0.8349				
ระดับตำแหน่งงาน						F	Sig
ปฏิบัติการ	205	2.2585	0.7830	1.366	0.257	2.017	0.135
หัวหน้างาน	45	2.2037	0.8249				
ผู้จัดการ/ผู้บริหาร	20	1.8917	0.6695				
ประสบการณ์ทำงาน						F	Sig
น้อยกว่า 6 ปี	124	2.2944	0.7381	1.055	0.379	3.933	0.004*
6 – 10 ปี	75	2.3800	0.8135				
11 – 15 ปี	34	2.0196	0.8506				
16 – 20 ปี	21	1.7857	0.6752				
มากกว่า 20 ปี	16	1.9271	0.7174				
รายได้						F	Sig
ไม่เกิน 10,000	66	2.0556	0.7939	0.041	0.989	3.070	0.028*
10,001 – 20,000	86	2.2965	0.7490				
20,001 – 30,000	58	2.4253	0.8154				
มากกว่า 30,000	60	2.2222	0.7579				

จากตาราง 92 พบว่า กลุ่มอายุอย่างน้อยสองกลุ่ม กลุ่มระดับการศึกษาอย่างน้อยสองกลุ่ม กลุ่มประสบการณ์ทำงานอย่างน้อยสองกลุ่ม และกลุ่มรายได้อย่างน้อยสองกลุ่ม มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 93 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามอายุ องค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

อายุ		21-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
	$\bar{X}$	2.3793	2.1288	1.8457	1.7833
21-30 ปี	2.3793	-	0.2505 (0.016)*	0.5336 (0.001)*	0.5960 (0.018)*
31-40 ปี	2.1288	-	-	0.2831 (0.094)	0.3455 (0.177)
41-50 ปี	1.8457	-	-	-	0.0623 (0.826)
มากกว่า 50 ปี	1.7833	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 93 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อย กลุ่มอายุที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มอายุ 21-30 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มอายุ 31-40 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี โดยกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 31-40 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2505 กลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5336 และกลุ่มอายุ 21-30 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มอายุมากกว่า 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5960

ตาราง 94 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	2.0122	2.2852	2.4231
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.0122	-	-0.2730 (0.011)*	-0.4109 (0.007)*
ปริญญาตรี	2.2852	-	-	-0.1378 (0.323)
สูงกว่าปริญญาตรี	2.4231	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 94 พบว่าในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อย กลุ่มระดับการศึกษาที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี และกลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.2730 และกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีจะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับต่ำกว่ากลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4109

ตาราง 95 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

ประสบการณ์ทำงาน		น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{X}$	2.2944	2.3800	2.0196	1.7857	1.9271
น้อยกว่า 6 ปี	2.2944	-	-0.0856 (0.447)	0.2747 (0.066)	0.5086 (0.005)*	0.3673 (0.073)
6-10 ปี	2.3800	-	-	0.3604 (0.024)*	0.5943 (0.002)*	0.4529 (0.033)*
11-15 ปี	2.0196	-	-	-	0.2339 (0.274)	0.0925 (0.692)

ตาราง 95 (ต่อ)

ประสบการณ์ทำงาน	น้อยกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
$\bar{X}$	2.2944	2.3800	2.0196	1.7857	1.9271
16-20 ปี	1.7857	-	-	-	-0.1414 (0.580)
มากกว่า 20 ปี	1.9271	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 95 พบว่า ในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อย กลุ่มประสบการณ์ทำงานที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 6 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5086

และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี โดยกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3604 กลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงาน 16-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.5943 และกลุ่มประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.4529

ตาราง 96 ความแตกต่างของพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว จำแนกตามรายได้ เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
$\bar{X}$	2.0556	2.2965	2.4253	2.1028
ไม่เกิน 10,000 บาท	2.0556	-	-0.2410 (0.059)	0.3697 (0.009)* (0.733)
10,001-20,000 บาท	2.2965	-	-	-0.1288 (0.330) (0.139)

ตาราง 96 (ต่อ)

รายได้ต่อเดือน	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-20,000 บาท	20,001-30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท	
	$\bar{X}$	2.0556	2.2965	2.4253	2.1028
20,001-30,000 บาท	2.4253	-	-	-	0.3225
					(0.025)*
มากกว่า 30,000 บาท	2.1028	-	-	-	-

จากการทดสอบเพิ่มเติมด้วยวิธี LSD ผลการศึกษาในตาราง 96 พบว่า ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อย กลุ่มรายได้ที่มีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ กลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อยู่ 0.3697

และกลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท มีพฤติกรรมแตกต่างจากกลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท โดยกลุ่มรายได้ 20,001-30,000 บาท จะมีค่าเฉลี่ยในการแสดงออกในระดับสูงกว่ากลุ่มรายได้มากกว่า 30,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอยู่ 0.3225

ตาราง 97 พฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว ตามสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	
	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว	
	Coefficients	Sig
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอน	0.271	0.000*
การสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม	0.443	0.000*
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การ	0.289	0.000*

จากตาราง 97 พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและไม่แน่นอน ด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิม และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 98 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	/
ระดับการศึกษา	X	X	X
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	/
รายได้ต่อเดือน	/	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 99 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	X
ระดับการศึกษา	X	X	/
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	X
รายได้ต่อเดือน	X	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	X	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	X	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 100 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	/	/	/
อายุ	X	X	X
ระดับการศึกษา	X	X	X
ระดับตำแหน่งงาน	/	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	/	/	/
รายได้ต่อเดือน	/	/	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 101 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	/
ระดับการศึกษา	X	X	/
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	/	X	/
รายได้ต่อเดือน	X	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 102 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับ
มาก

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	X
ระดับการศึกษา	X	X	X
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	X
รายได้ต่อเดือน	X	X	X
ปัจจัยสาเหตุต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 103 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับ
น้อย

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	/
ระดับการศึกษา	/	X	X
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	/
รายได้ต่อเดือน	X	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 104 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	โดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	X
ระดับการศึกษา	X	X	X
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	X
รายได้ต่อเดือน	/	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 105 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย	โดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉยและถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	X	X	/
ระดับการศึกษา	X	X	/
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	/
รายได้ต่อเดือน	X	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 106 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบใน
องค์การระดับมาก

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	/	X	X
ระดับการศึกษา	X	X	X
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	X	X	X
รายได้ต่อเดือน	X	X	X
ปัจจัยสาเหตุการต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 107 ผลการทดสอบสมมติฐานเมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือกฎระเบียบใน
องค์การระดับน้อย

ตัวแปรที่ศึกษา	พฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		
	โดยทางตรงและ แสดงออกอย่าง เปิดเผย	โดยทางอ้อมและ ปกปิดซ่อนเร้น	ด้านการเพิกเฉย และถอนตัว
ปัจจัยส่วนบุคคล			
เพศ	X	X	X
อายุ	/	X	/
ระดับการศึกษา	/	X	/
ระดับตำแหน่งงาน	X	X	X
ประสบการณ์ทำงาน	/	X	/
รายได้ต่อเดือน	/	X	/
ปัจจัยสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง			
ความคลุมเครือไม่ชัดเจน และความไม่ แน่นอน	/	/	/
การเสียผลประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพ เดิม	/	/	/
ความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและ ผลประโยชน์ขององค์การ	/	/	/

หมายเหตุ / หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติ
X หมายถึง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ผู้บริหาร หรือฝ่ายบุคคลใช้เป็นแนวทางในการจัดการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงเป็นแนวทางป้องกันการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ โดยมีความมุ่งหมายการวิจัยเพื่อ

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาผลของความไม่ชัดเจน และความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาผลของการเสียประโยชน์ หรือสูญเสียสถานภาพเดิมจากการเปลี่ยนแปลง ต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษาผลของความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การจากการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร
6. เพื่อศึกษาผลของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยสุ่มตัวอย่างจากตัวอย่าง 5 กลุ่ม คือ กลุ่มลมพินิ กลุ่มวิภาวดี กลุ่มเจ้าพระยา กลุ่มบูรพา และกลุ่มศรีนครินทร์

โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามวัดพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การวิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือของชุดคำถามในแบบสอบถาม โดยนำมาทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อทดสอบความเข้าใจในการตอบชุดคำถามในแบบสอบถาม และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ไม่ต่ำกว่า 0.7

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS 11.5 for Window โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ทำการตรวจสอบข้อมูล (Editing)
2. การลงรหัส (Coding)
3. การประมวลผลข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในการทดสอบสมมติฐาน จะทำการทดสอบโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 นั่นคือ จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 และเพศชาย มีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับอายุ 21 – 30 ปี มีจำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 56.8 รองมาเป็นระดับอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 และระดับอายุ 41-50 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 และอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 3.0
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 54.8 รองมาเป็นระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีจำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3
4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการจำนวน 303 คน คิดเป็นร้อยละ 75.8 รองมาเป็นระดับหัวหน้างานจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5 และระดับผู้จัดการ/ผู้บริหารจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8

5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองมาเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 ประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 ประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0

6. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3 รองมาผู้ที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 รายได้ไม่เกิน 10,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0 และรายได้มากกว่า 30,000 บาท มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0

ตอนที่ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และมีการเปลี่ยนแปลงด้านสายการบังคับบัญชาน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82

เมื่อพิจารณาารายด้านรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ว่า

1. การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การในระดับน้อย จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 ด้านโครงสร้างองค์การในระดับมากที่มีจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8

2. การเปลี่ยนแปลงด้านการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือใหม่มาใช้ ในระดับน้อย จำนวน 281 คน คิดเป็นร้อยละ 70.3 ด้านการนำเทคโนโลยี และเครื่องมือใหม่ มาใช้ ในระดับมากที่มีจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.8

3. การเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทำงานในระดับน้อยมีจำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 70.5 ด้านกระบวนการทำงานในระดับมากที่มีจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5

4. การเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับน้อยมีจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 59.8 ด้านเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับมาก ที่มีจำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3

5. การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การในระดับน้อยมีจำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 67.5 ด้านนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การ ที่มีจำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5

ตอนที่ 3 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 ด้านการสูญเสียผลประโยชน์ หรือสถานภาพเดิมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88

ตอนที่ 4 พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

จากการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้านการต่อต้านโดยทางตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผยโดยรวมอยู่ในระดับไม่ทำแน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.00 ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้นโดยรวมอยู่ในระดับไม่ทำแน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.85 และด้านการเพิกเฉยและถอนตัว โดยรวมอยู่ในระดับไม่ทำแน่นอน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

จากการสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ ได้ผลสรุป เป็นดังนี้

สมมติฐานที่ 1 เพศมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ผลจากการศึกษา พบว่า เพศมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย ด้านการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี หรือการนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในระดับมาก

สมมติฐานที่ 2 อายุมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ผลการศึกษา พบว่า อายุมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผยเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับมาก และการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

อายุไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

อายุมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานระดับน้อย มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย หรือ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

สมมติฐานที่ 3 ระดับการศึกษา มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ผลการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษา มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในระดับน้อย หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

ระดับการศึกษา มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับน้อย หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในการทำงานระดับน้อย

สมมติฐานที่ 4 ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ผลการศึกษา พบว่า ระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ระดับตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น และด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

สมมติฐานที่ 5 ประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ผลการศึกษา พบว่า ประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับน้อย หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การระดับน้อย

ประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

ประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับมาก มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การระดับน้อย มีการ

สมมติฐานที่ 6 รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับมาก มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก มีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารระดับมาก หรือมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี หรือนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ระดับมาก

รายได้ต่อเดือนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์กรระดับน้อย

สมมติฐานที่ 7 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยตรง และแสดงออกอย่างเปิดเผย

ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย

สมมติฐานที่ 8 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้น

ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจน และไม่แน่นอนมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางอ้อม และปกปิดซ่อนเร้นเว้นแต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับน้อย

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านการสูญเสียผลประโยชน์หรือสถานภาพเดิมมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น

สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้านความไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และผลประโยชน์ขององค์กร เว้นแต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรระดับน้อย

สมมติฐานที่ 9 สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้านการเพิกเฉย และถอนตัว

ผลการศึกษา พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการต่อต้านด้านการเพิกเฉยและถอนตัว

อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้ต่อเดือน มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงษ์ วสุประสาท (2540) กล่าวว่า อายุ และระดับการศึกษามีผลต่อการให้ความร่วมมือและยอมปฏิบัติตามต่อการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งสอดคล้องกับวาสนา ขวัญใจ (2539) กล่าวว่า จากการศึกษารายงานผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน เป็นผลกระทบหลักที่จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้มากที่สุด กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือน ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานสูงจะมีทัศนคติเห็นว่าการแปรรูปมีผลกระทบน้อย เนื่องจากสถานภาพทางเศรษฐกิจมั่นคง และมีทัศนคติต่อการแปรรูปในทางบวก สอดคล้องกับ รัชฎา บริชาวุฒิ (2539) กล่าวว่า จากการศึกษาวุฒิสภาพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานธนาคารกรุงเทพ เพศ และระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับทัศนคติ และการยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน

2. ด้านสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาวิจัย พบว่า สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ พรเพ็ญ ทรัพย์มณี (2546) กล่าวว่าสาเหตุส่วนใหญ่ที่พนักงานมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น เกิดจากความไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านของผลประโยชน์ที่จะได้รับ ความยุ่งยากในการทำงาน การประเมินผล และผลตอบแทนที่จะได้รับ ซึ่งสาเหตุดังกล่าว มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Stephen P. Robbins ซึ่งกล่าวในหนังสือการจัดการและพฤติกรรมองค์การ ของวิรัช สงวนวงศวิวาน (2551: 166-167) ว่าการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบทางลบ หรือแม้กระทั่งในทางบวกต่อคนในองค์การ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งมักมีการต่อต้านเสมอ ซึ่งสาเหตุที่เกิดการต่อต้านดังกล่าวคือ

3. ด้านรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และคนมีผลต่อพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Stephen P. Robbins ซึ่งกล่าวในหนังสือการจัดการและพฤติกรรมองค์การ ของวิรัช สงวนวงษ์วาน (2551: 164-165) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงต้องมีสิ่งคอยผลักดัน ซึ่งถือว่าเป็นสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การ อาจมาจากทั้งปัจจัยภายนอกองค์การ และปัจจัยภายในองค์การ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้มีบทบาทนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม หรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Stephen P. Robbins กล่าวว่ารูปแบบของการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญ คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี และคน

ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากวิกฤติทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจอย่างชัดเจน ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวเอง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างของสายงาน การปรับลดจำนวนพนักงาน การปรับหน้าที่ความรับผิดชอบงาน ทำให้มีผลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารงาน และเป้าหมายของการทำงาน ไปจนถึงการปรับระบบการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อพนักงานขององค์การในทุกระดับ โดยเฉพาะในด้านความรู้สึกมั่นคงในด้านอาชีพการงานที่ทำอยู่ จนถึงความไม่แน่ใจในการทำงาน จนทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้ขาดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบการบริหารงานในองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์การ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร หรือการเปลี่ยนนโยบายหรือกฎระเบียบในองค์การ ล้วนมีผลต่อสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านความคลุมเครือไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอน การเสียผลประโยชน์หรือสูญเสียสถานภาพเดิม และความไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์การทั้งสิ้น ดังนั้น เมื่อจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ ผู้บริหารควรมีการชี้แจง และสื่อสารให้พนักงานทราบถึง

2. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ล้วนส่งผลกระทบต่อบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การทั้งทางตรง และทางอ้อม หากการเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้พนักงานต้องสูญเสีย อาจเป็นในด้านผลประโยชน์ ความมั่นคง ความปลอดภัย หรืออาจเกี่ยวกับขวัญ และกำลังใจของบุคคล ย่อมจะนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์การ คนพยายามที่จะรักษาสมาคมของความสัมพันธ์ระหว่างคน กับองค์การ และสภาพแวดล้อมไว้เสมอ โดยแสดงพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร จะมีพฤติกรรมต่อต้านโดยทางตรงและแสดงออกอย่างเปิดเผย และมีพฤติกรรมด้านการเพิกเฉยและถอนตัว มากกว่าพฤติกรรมโดยทางอ้อมและปกปิดซ่อนเร้น ดังนั้นผู้บริหารควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อลดพฤติกรรมต่อต้านดังกล่าว

3. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบก็ตาม ล้วนมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ จากผลการวิจัย พบว่ารูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การต่างกันมีผลต่อสาเหตุด้านปัจจัยส่วนบุคคล และพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแก่พนักงานโดยพิจารณาด้านปัจจัยส่วนบุคคลและรูปแบบการเปลี่ยนแปลงโดย

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ อายุ และประสบการณ์ทำงานมีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรจัดให้มีการให้ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยจัดการอบรมให้แก่ กลุ่มพนักงานที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท พนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี และพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มพนักงานดังกล่าวมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ ผู้บริหารควรจัดให้มีการให้ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยจัดการอบรมให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 15 ปี และพนักงานที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มพนักงานดังกล่าวมีพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

เมื่อองค์การมีการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการทำงาน พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารอาจมีการให้ความรู้แก่พนักงานด้านการเปลี่ยนแปลงโดยการทำเอกสารแจ้งหรือปิดประกาศ

เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร ผู้บริหารควรจัดให้มีการให้ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยจัดการอบรมให้แก่พนักงานที่มีรายได้ไม่เกิน 10,000 บาท ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มพนักงานดังกล่าวมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์กร ผู้บริหารควรจัดให้มีการให้ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยจัดการอบรมให้แก่พนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี ซึ่งจากการวิจัยพบว่ากลุ่มพนักงานดังกล่าวมีพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเพิ่มเติมดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยภายในอื่นที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนอกเหนือจากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
2. ควรมีการศึกษาด้านปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
3. ควรมีการศึกษสาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น เพื่อให้ทราบถึงสาเหตุอื่นที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป
4. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในระบบราชการ กับพนักงานบริษัทเอกชน เพื่อเป็นการหาข้อแตกต่างของระบบการบริหารงาน ต่อพฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะ
พาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประกายรัตน์ สุวรรณ. (2549). *คู่มือการใช้โปรแกรม SPSS version 12 สำหรับ Window*. กรุงเทพฯ
: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- นราศรี ไวนิชกุล และชูศักดิ์ อุดมศรี. (2538). *ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัท Business
World จำกัด.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2549). *การวิจัยการตลาด..* กรุงเทพฯ : บริษัท Business World จำกัด.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
อินโดไชน่า จำกัด
- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2522). *การพัฒนาองค์การ*. เอกสารประกอบการฝึกอบรม สำนักฝึกอบรม
สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา จำกัด
- รัชฎา ปรีชาวุฒิ. (2539). *กลยุทธ์การสื่อสารที่ใช้ในโครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของฝ่าย
ช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ นศ.ม. (การประชาสัมพันธ์).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วาสนา ขวัญใจ. (2539). *ผลกระทบจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่อพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี
องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. สารนิพนธ์ ร.ม. (บริหารรัฐกิจ). กรุงเทพฯ : บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมพงศ์ วสุประสาท. (2532). *การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
(กฟผ.)*. เอกสารวิจัย ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2539). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา.
- อรุณ รักธรรม. (2522). *การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช

พรเพ็ญ ทรัพย์มณี. (2546). พฤติกรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การของพนักงานธนาคาร
กรุงเทพจำกัด (มหาชน) ในสังกัดสำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ
: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey. New Jersey : Prentice-
Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามปัจจัยที่มีผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของ พนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัย และจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม
โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงหรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ส่วนที่ 3: แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ส่วนที่ 4: แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย x ในช่อง ☐ ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ 21 – 30 ปี

☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 - 50 ปี

☐ มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระดับงาน

☐ ระดับปฏิบัติการ

☐ ระดับหัวหน้างาน

☐ ระดับผู้จัดการ/ระดับผู้บริหาร

5. ประสบการณ์การทำงาน

☐ น้อยกว่า 6 ปี

☐ 6 – 10 ปี

☐ 11 - 15 ปี

☐ 16 - 20 ปี

☐ มากกว่า 20 ปี

6. รายได้ต่อเดือน

☐ ไม่เกิน 10,000 บาท

☐ 10,001 – 20,000 บาท

☐ 20,001 – 30,000 บาท

☐ มากกว่า 30,000 บาท

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

องค์การของท่านมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้มากน้อยเพียงใดในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย x ในช่องที่ตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การของท่าน

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. โครงสร้างองค์การ					
2. สายการบังคับบัญชา					
3. การนำเทคโนโลยี หรือเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้					
4. กระบวนการทำงาน					
5. เป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหาร					
6. นโยบาย หรือกฎระเบียบในองค์การ					

ส่วนที่ 3: แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ส่วนใหญ่ท่านคิดในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การของท่าน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย x ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ	ความคิดเห็นต่อลักษณะการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. องค์การมักไม่ชี้แจงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน					
2. องค์การไม่มีการปรึกษากับพนักงานก่อนมีการเปลี่ยนแปลง					
3. การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้วิธีการทำงานของท่านแย่ลง					
4. การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ภาระงานท่านเพิ่มขึ้น					
5. การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ท่านเสียเวลาในการปรับตัว					
6. การเปลี่ยนแปลงทำให้ท่านเสียเวลาในการทำงานปัจจุบันที่รับผิดชอบอยู่					

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	ความคิดเห็นต่อลักษณะการเปลี่ยนแปลง				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ท่านเสียผลประโยชน์ที่เคยได้รับ เช่น จำนวนวันหยุด จำนวนวันลา					
8. การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ท่านสูญเสียเพื่อนร่วมงาน					
9. การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ท่านถูกลดตำแหน่ง					
10.การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ท่านถูกลดค่าจ้าง หรือผลตอบแทน					
11. การเปลี่ยนแปลงอาจไม่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
12. การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การสิ้นเปลืองโดยไม่สมควร					
13. การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดประโยชน์แก่คนบางกลุ่มเท่านั้น					

ส่วนที่ 4: แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรท่านมักมีพฤติกรรมต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย X ในช่องที่ตรงกับพฤติกรรมของท่าน

พฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ระดับพฤติกรรม				
	ทำแน่นอน	อาจจะทำ	ไม่แน่ใจ	อาจจะไม่ทำ	ไม่ทำแน่นอน
1. ท่านมักมีคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของงานที่เกิดขึ้น					
2. ท่านปฏิบัติงานให้ช้าลงอย่างจงใจ แม้อยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา					
3. ท่านทำลายอุปกรณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่นป้ายประกาศ					
4. ท่านทำให้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงานเกิดความเสียหาย เพื่อให้ทำงานต่อไม่ได้					

พฤติกรรมต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ	ระดับพฤติกรรม				
	ทำ แน่นอน	อาจจะ ทำ	ไม่ แน่ใจ	อาจจะ ไม่ทำ	ไม่ทำ แน่นอน
5. ท่านประท้วง หรือนัดหยุดงาน					
6. ท่านมีการขอข้อมูลที่ไม่จำเป็นอยู่เสมอเพื่อทำให้งานที่เปลี่ยนแปลงมีความล่าช้า					
7. ท่านมีการปล่อยข่าวลือเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ					
8. ท่านปฏิบัติงานนั้นต่อไปแม้ทราบว่างานนั้นจะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์การ					
9. ท่านจะไม่พูดอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้จะไม่เห็นด้วย					
10. ท่านไม่เข้าร่วมการประชุม หรือการอบรมที่มีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
11. ท่านขอย้ายตำแหน่งหรือส่วนงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง					
12. ท่านหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
13. ท่านมักจะลาป่วยหรือพักร้อน เมื่อมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ					
14. ท่านคิดที่จะขยับขยายไปสู่หน่วยงานอื่น					
15. ท่านคิดที่จะลาออกจากงาน					

ขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ

1. อาจารย์ ดร. ธนภูมิ อติเวทิน

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. อาจารย์ สันติ เต็มประเสริฐสกุล

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวรัตนวดี จันทน์น้ำใส
วันเดือนปีเกิด	20 ตุลาคม พ.ศ. 2519
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1455 หมู่ 4 ซอยศรีบุญเรือง ถนนเทพารักษ์ อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270
ตำแหน่งงานปัจจุบัน	Technical Sales Representative
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	Clariant (Thailand) Co., Ltd. 3195/11 ชั้น 6 อาคารวิบูลย์ธานี ถนนพระราม 4 แขวงคลองตัน เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสตรีสมุทรปราการ
พ.ศ. 2541	วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาเคมีวิศวกรรม จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2552	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ