



ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น
และการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์



โดย
นางสาวสุรัสวดี จันทร์สุนทร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
ความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ORGANIZATION CHANGE FACTORS AND ECOSYSTEM FACTORS
AFFECTING THE RESILIENT ORGANIZATION AND WORK ADJUSTMENT OF
BANKING BUSINESS OFFICERS



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

PROGRAM

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

621220054 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : การปรับเปลี่ยนภายใน, สภาพแวดล้อมภายนอก, องค์กรแห่งความยืดหยุ่น, การปรับตัวในการทำงาน

นางสาว สุรัสวดี จันทร์สุนทร: ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ธนินทร์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ด้วยค่าสถิติพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมทั้งทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติอ้างอิง ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการศึกษาครั้งนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากรต่อไป



621220054 : Major MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

Keyword : Organization change factors, Ecosystem factors, Resilient organization, Work Adjustment

MISS Surassawadee JUNSOONTORN : The organization change factors and ecosystem factors affecting the resilient organization and work adjustment of banking business officers Thesis advisor : Associate Professor TANINRAT RATTANAPONGPINYO, Ph.D.

The purpose of this research was to study the organization change factors and ecosystem factors affecting the resilient organization and work adjustment of banking business officers. The study consisted of 300 employees of a private commercial bank in central region. Data were collected by using a questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including percentage, frequency, mean, and standard deviation. The hypothesis was tested with the reference statistics, namely the Pearson correlation coefficient. and multiple regression analysis. The results showed that Changes in internal and external environment factors affecting the flexibility of the commercial banking business. And being the resilient organization affects the adaptation of the work of the commercial banking business. at a statistical significance level of .05. The results of this study can be applied in business management to improve the efficiency of the organization and personnel.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ธนิชรัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้ความเอาใจใส่ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัตต์ ประธานกรรมการ สอบวิทยานิพนธ์และรองศาสตราจารย์ ดร.สุภาวดี ขุนทองจันทร์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ให้ความรู้ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าอย่างยิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสารและวิทยานิพนธ์ทุกเล่ม ที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ชาวหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกคนที่ให้คำแนะนำ และกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และพนักงานธนาคารกรุงเทพ สังกัดภาคกลาง 3 ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

นางสาว สุรัสวดี จันทร์สุนทร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งความยืดหยุ่น (Resilient Organization).....	10
2.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	13
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน.....	15
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก.....	20
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน.....	25
2.6 บริบทของกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ทำการศึกษา.....	28
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	30
2.8 การพัฒนาสมมติฐาน.....	33
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	37

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	38
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	38
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	40
3.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล	41
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.6 วิเคราะห์ข้อมูล.....	43
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน	49
4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	53
4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น.....	56
4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน	59
4.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม.....	63
4.7 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวใน การทำงาน.....	66
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	70
5.1 สรุปผลการวิจัย	70
5.3 การอภิปรายผลการวิจัย	73
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	76
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	77
รายการอ้างอิง	78
ประวัติผู้เขียน	82

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 หลักการ VUCA Prime.....	22
ตารางที่ 2 ตารางแสดงการกระจายการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง.....	39
ตารางที่ 3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน	44
ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	47
ตารางที่ 6 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน (ภาพรวม).....	49
ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการทำงานเป็นทีม... 50	
ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการลดขั้นตอนการทำงาน.....	51
ตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการเน้นผลลัพธ์การทำงาน.....	51
ตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง.....	52
ตารางที่ 11 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (ภาพรวม).....	53
ตารางที่ 12 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเทคโนโลยี.....	53
ตารางที่ 13 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม..	54
ตารางที่ 14 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ	55
ตารางที่ 15 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองกฎหมาย55	
ตารางที่ 16 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น (ภาพรวม)	56
ตารางที่ 17 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว	57

ตารางที่ 18 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านระบบการทำงาน	57
ตารางที่ 19 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านพนักงานมีความพร้อมในการทำงาน	58
ตารางที่ 20 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง	59
ตารางที่ 21 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน (ภาพรวม)	60
ตารางที่ 22 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน	60
ตารางที่ 23 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	61
ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร	62
ตารางที่ 25 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	62
ตารางที่ 26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น	63
ตารางที่ 27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น	64
ตารางที่ 28 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นกับการปรับตัวในการทำงาน	65
ตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น	66
ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น	67
ตารางที่ 31 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน	68

ตารางที่ 32 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	69
ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา	71



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและจำนวนสาขาที่ปิด.....	4
ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความ ยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์	34
ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความ ยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์	35
ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของ บุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์	36
ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย	37



บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเกิดขึ้นตลอดเวลา จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านรูปแบบการใช้ชีวิต หรือกระแสความนิยมทำให้องค์กรธุรกิจมักปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเกิดจากปัจจัย 2 ปัจจัยได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน ได้แก่ การเปลี่ยนผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงนโยบายองค์กร การปรับกลยุทธ์ใหม่ การปรับเปลี่ยนระบบการทำงานใหม่และการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งปัจจัยแวดล้อมภายในที่เกิดขึ้นเกิดจากที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อตอบรับกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการให้บริการที่ดีที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในก่อให้เกิดความแตกต่างจากสิ่งที่เคยเป็นมา ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ กระบวนการในการทำงานใหม่ เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานใหม่ รวมทั้งวิถีชีวิตวิถีปฏิบัติที่แตกต่างไป องค์กรที่มีคุณภาพจะคุ้นเคยกับการปรับเปลี่ยนที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายใน เพราะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพและศักยภาพขององค์กร ส่วนปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งที่ผลักดันจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง ความต้องการของผู้บริโภคหรือลูกค้า ภาวะการแข่งขัน สภาพตลาด คู่แข่งที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะก่อให้เกิดรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ๆของผู้คนส่งผลให้เกิดการทำธุรกิจแบบใหม่ๆ เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์เดิม ๆ ที่เคยมีอยู่ในตลาดอีกทั้งยังสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสารเดินทางได้อย่างรวดเร็วผ่านสื่อรูปแบบใหม่ๆ ดังนั้นปัจจัยแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยังคงความสามารถในการแข่งขัน ในการรักษาประสิทธิภาพในการให้บริการ และการบริหารจัดการต้นทุน

เมื่อกล่าวถึง ปัจจัยแวดล้อมภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอก จะเห็นได้ว่าองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้เพราะปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยคือองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ดังนั้นการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้นๆ สามารถดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ เพราะการคิดแบบเดิม ทำแบบเดิมไม่สามารถตอบโจทย์กับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน องค์กรธุรกิจจึงต้องหารูปแบบใหม่ๆที่จะปรับปรุงแนวทางการดำเนินธุรกิจ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมและสภาวะทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หากองค์กรใดไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะขาดศักยภาพในการแข่งขันและขาดผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด นอกจากการเปลี่ยนแปลงจะเป็นธรรมชาติขององค์กรแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมองหาแนวทางใหม่ๆ การทำงานที่แตกต่าง การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการต่างๆในองค์กรถือว่าการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้นการที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆเพื่อเกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและประสิทธิผลถือว่าเป็นคุณสมบัติขององค์กรที่มีคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทำให้เกิดมุมมองและวัฒนธรรมองค์กร จะสังเกตได้ว่าองค์กรชั้นนำหลายองค์กรทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ จะมีคุณลักษณะแบบนี้ที่ชัดเจน และมีการพัฒนามาโดยตลอด เป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง ปรับตัวได้ดีและทันต่อสถานการณ์เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีผู้นำในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คุณสมบัตินี้เป็นสิ่งที่สร้างศักยภาพในการแข่งขันและสร้างโอกาสให้แก่องค์กรชั้นนำ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2562)

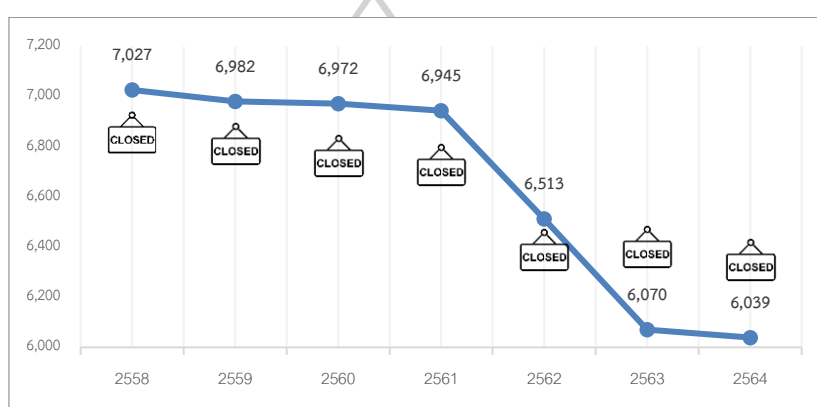
จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ในการที่องค์กรจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ไม่อาจปฏิเสธการปรับเปลี่ยนขององค์กรได้ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรก็จะปล่อยให้เกิดขึ้นโดยไม่มีการบริหารจัดการก็เป็นเรื่องที่เกิดผลเสียต่อองค์กรและบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและก่อความยากลำบากใหญ่บุคลากร เป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการวางแผน การดำเนินการต่างๆที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับพร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามเป้าหมายที่วางไว้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2562)

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมธุรกิจในปัจจุบัน และผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ทำให้คำว่า Resilience ที่หมายถึง ความยืดหยุ่น หรือ Resilient Organization ที่หมายถึง องค์กรแห่งความยืดหยุ่นหรือความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อวิกฤตหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว คำนี้ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการในองค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความไม่แน่นอนในอนาคต องค์กรต่างๆจึงต้องพยายามพัฒนาตัวเองให้เป็น Resilient Organization ให้ได้เพื่อให้อนาคตถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรก็จะสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็น Resilient Organization สิ่งสำคัญคือองค์กรที่มีความพร้อมจะได้เปรียบกว่าองค์กรที่ไม่มีความพร้อม ซึ่งความพร้อมนั้นมีพื้นฐานอยู่ 4 ปัจจัยเริ่มต้นจากผู้นำต้องมีความพร้อมเป็นผู้ริเริ่มและทำให้ทั้งองค์กรตระหนักว่าวิกฤติหรือการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นเรื่องปกติต่อไปในอนาคต และเตรียมทั้งองค์กรให้พร้อมต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งจะต้องมีวิสัยทัศน์ ความคิดและความกล้าที่จะสร้างโอกาสการเติบโตใหม่ๆ จากวิกฤติที่เกิดขึ้น ตามด้วยระบบจะต้องพร้อม สำคัญคือการดำเนินงานจะต้องไม่หยุดชะงักและไปต่อได้ ดังนั้น การมีระบบการทำงานที่ดีและยืดหยุ่นที่พร้อมจะปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ อันดับสาม เรื่องของบุคลากรจะต้องพร้อม บุคลากรในองค์กรนอกจากจะต้องมีทักษะ ความรู้ที่เหมาะสมแล้วยังจะต้องมี Resilient Mindset ด้วย นั่นคือต่อให้เผชิญกับวิกฤติหรือการเปลี่ยนแปลงเพียงไร ก็พร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมที่จะลุกขึ้นยืน (เมื่อล้ม) และมองหาโอกาสใหม่ๆ จะวิกฤติที่เกิดขึ้น สุดท้ายและสำคัญมากคือ วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมที่จะเป็นรากฐานสำคัญต่อทั้งองค์กรในการก้าวผ่านวิกฤติและเติบโตอีกครั้งหนึ่ง ถ้าทั้ง 4 ปัจจัยขั้นต้นพร้อม ไม่ว่าจะองค์กรจะเผชิญกับวิกฤติใดๆ ก็ตาม องค์กรก็พร้อมจะก้าวผ่านและเติบโตขึ้นไปได้อย่างเรื่อยๆ และสุดท้ายก็จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน (Sustainable Organization) อย่างแท้จริง (พสุ เดชะรินทร์, 2564)

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นหนึ่งในธุรกิจที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะปัจจุบัน โดยต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแนวความคิดการดำเนินธุรกิจไปจากเดิม เริ่มจากสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนมากที่สุด คือ สาขาของธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะให้บริการธุรกรรมพื้นฐาน เช่น การฝาก ถอน โอน เงิน ซึ่งการให้บริการธุรกรรมเหล่านี้จะหายไป จากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคค่อยๆเปลี่ยนแปลงไป จนกลายเป็นปัจจัยสำคัญของการกำหนดทิศทางขอธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในอนาคต นอกจากนั้นปริมาณการทำธุรกรรมผ่านธนาคารอิเล็กทรอนิกส์จะเพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณการใช้บริการผ่านสาขาหรือตู้เอทีเอ็มค่อยๆลดลง จากข้อมูลในสถิติของ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2564) เกี่ยวกับจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ (ภาพที่ 1) พบว่าในปี 2559 เป็นปีแรกที่ทิศทางการปิดตัวของสาขาธนาคารพาณิชย์อย่างชัดเจน และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2559 เท่ากับ 6,982 สาขา ลดลงจาก 7,027 สาขา ในปี พ.ศ. 2558)

จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและจำนวนสาขาที่ปิด
ระหว่างปี 2558 - 2564



ภาพที่ 1 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยและจำนวนสาขาที่ปิด

ระหว่างปี พ.ศ. 2558 - 2564

ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้การตัดสินใจปิดสาขาถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ เนื่องจากในอดีตสาขาธนาคารพาณิชย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในการเข้าถึงและติดต่อกับลูกค้าโดยตรง หากธนาคารพาณิชย์ได้มีสาขาจำนวนมากก็จะสะท้อนถึงศักยภาพและความสัมพันธ์ที่ดีของธนาคารพาณิชย์นั้นแต่ในปัจจุบัน เนื่องด้วยอิทธิพลของเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทมากขึ้นและความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล ที่เปลี่ยนไปจากเดิมทำให้การเดินทางไปสาขาของธนาคารพาณิชย์ลดลง เนื่องจากสามารถทำธุรกรรมผ่านออนไลน์ได้ด้วยตนเอง ประกอบกับความเชื่อมั่นของลูกค้าไม่ได้สะท้อนผ่านการมีสาขาของธนาคารพาณิชย์เหมือนในอดีตอีกทั้ง การมีจำนวนสาขาในปริมาณมาก ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์มีต้นทุนในการบริหารจัดการสูง ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์จึงได้ปรับกระบวนการทำงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานเพื่อบริหารต้นทุนของธนาคารพาณิชย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ก็ยังสามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี เช่น การให้บริการทางการเงินผ่าน Online banking เช่น

Internet banking หรือ Mobile banking ซึ่งให้บริการธุรกรรมต่างๆ ทดแทนการเดินทางไปสาขา ธนาคารได้อย่างครบวงจร ทุกที่และทุกเวลา (Anytime Anywhere) จึงสะท้อนให้เห็นว่าผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของเทคโนโลยีส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญความท้าทายในการดำเนินธุรกิจจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล นอกจากนี้ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดยังเปิดโอกาสให้ผู้แข่งขันรายใหม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้ง่ายขึ้น ดังนั้น หลักการสำคัญที่ธนาคารพาณิชย์ต้องนำมาเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนในปัจจุบัน คือการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และค้นหาโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ได้ทบทวนปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะพัฒนาระบบงานของธนาคารให้รองรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเติบโตการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์อย่างยั่งยืน (วิเรชา สันติพันธ์ และคณะ, 2560)

จากความสำคัญและปัญหาข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยใดที่สามารถส่งผลต่อองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรและเพื่อเป็นแนวทางให้ธุรกิจธนาคารพาณิชย์สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์
4. เพื่อศึกษาองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ขอบเขตการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน ของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นในการศึกษาจึงได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิด ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน

1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

1.5 บริบทของกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ที่ทำการศึกษา

2. ขอบเขตด้านประชากรของการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์

เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 ซึ่งประกอบด้วยสาขาจำนวน 69 แห่ง และมีจำนวนพนักงาน 834 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน

3. ขอบเขตด้านตัวแปรของการศึกษาครั้งนี้ แยกเป็น

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การลดขั้นตอนการทำงาน การเน้นผลลัพธ์การทำงาน และการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองและกฎหมาย

ตัวแปรขึ้นกลาง ได้แก่

องค์กรแห่งความยืดหยุ่น ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรตาม ได้แก่

การปรับตัวในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรย่อย ได้แก่ การปรับตัวขององค์กร และการปรับตัวของบุคลากร

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษา เริ่มตั้งแต่เดือน กันยายน พ.ศ. 2564 ถึง เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2565 รวมระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าทั้งสิ้น 10 เดือน

สมมติฐานการศึกษา

1. ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์
3. องค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวของบุคลากรในธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์
2. ทำให้ทราบถึงปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์
3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของ ธุรกิจธนาคารพาณิชย์
4. ทำให้ทราบถึงองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากร ในธุรกิจธนาคารพาณิชย์
5. ผลการศึกษาครั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์เอกชนดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้าน สินค้าและบริการได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถปรับตัวในการทำงานให้สอดคล้อง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารพาณิชย์เอกชนกรณีตัวอย่าง ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ จังหวัดกาญจนบุรี ราชบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร และระนอง
2. พนักงาน หมายถึง พนักงาน หรือ บุคลากรประจำของธนาคารพาณิชย์เอกชน ตัวอย่างที่ศึกษา ซึ่งครอบคลุมถึง ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และพนักงานปฏิบัติงานตั้งแต่ ระดับ 7-11
3. องค์กรแห่งความยืดหยุ่น (Resilient Organization) หมายถึง ความสามารถของธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์ในการคาดการณ์ การปรับตัว และการเตรียมความพร้อมรับมือต่อ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยเลือกใช้แนวคิดและวิธีการของอไจล์ (Agile) มาเป็นตัวแปร
5. อไจล์ หรือ อะไจล์ (Agile) หมายถึง แนวคิดและวิธีการทำงานของบุคลากรในธุรกิจ ธนาคารพาณิชย์เพื่อให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วในสภาวะที่ไม่แน่นอน ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การลดขั้นตอนการทำงาน การเน้นผลลัพธ์การทำงาน และการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง
6. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกหมายถึง ปัจจัยแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อ ความเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย
 - เทคโนโลยี (Technological) ประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility), ความไม่แน่นอน (Uncertainty), ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity)
 - สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural) ประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ, รูปแบบการใช้ชีวิต การเข้าถึงการศึกษา และความรู้ความเข้าใจ
 - เศรษฐกิจ (Economic) ประกอบด้วย อำนาจการซื้อของผู้บริโภค หนี้สินภาครัฐและเอกชน อัตราการจ้างงานและว่างงาน และอัตราดอกเบี้ย

การเมืองและกฎหมาย (Political and law) ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพของรัฐบาล และกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ

7. การปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งประกอบด้วย

การปรับตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานขององค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จากการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

การปรับตัวของบุคลากร หมายถึง ความสามารถ ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จากการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น



บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์” ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม การรวบรวมแนวคิดต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งความยืดหยุ่น
2. ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน
6. บริบทของกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ที่ทำการศึกษา
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. การพัฒนาสมมติฐาน
9. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งความยืดหยุ่น (Resilient Organization)

จากการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมต่างๆ ทั้งความหมายขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น ลักษณะขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น และปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น

Hamel and Valikangas (2003 อ้างถึงใน วิชาการธรณ ลิมป์ไพบุลย์ และคณะ, 2562: 93) ให้ความหมายคำว่า Resilient Organization หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะใช้กลยุทธ์และรูปแบบของธุรกิจตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง การเตรียมการป้องกันล่วงหน้าและการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร

Bhamra et al. (2011 อ้างถึงใน วิชาการวรรณ ลิ้มปีไพบูลย์ และคณะ, 2562: 93) ได้ให้ความหมายคำว่า Resilient Organization หมายถึง ความสามารถที่จะกลับสู่สภาพปกติ หลังจากพบกับความเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เกิดความวุ่นวายและความไม่ต่อเนื่องทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

Linnenluecke (2017 อ้างถึงใน วิชาการวรรณ ลิ้มปีไพบูลย์ และคณะ, 2562: 93) ได้ให้ความหมายคำว่า Resilient Organization หมายถึง ความเป็นธรรมชาติที่แท้จริงขององค์กรที่มีความสามารถที่จะวางแผน ตอบสนองและฟื้นฟูคืนจากเหตุการณ์วิกฤต และมีวิธีการที่จะสามารถพัฒนาการดำเนินธุรกิจได้มากกว่าองค์กรอื่น

พสุ เดชะรินทร์ (2564) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อวิกฤติหรือสถานการณ์ที่ผิดปกติที่เกิดขึ้น และสามารถฟื้นตัวจากวิกฤติดังกล่าวได้อย่างดี

วันดี สุริวงค์ (2564) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น ว่าหมายถึง ความสามารถในการฟื้นความมั่นใจ และทัศนคติเชิงบวกเพื่อปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก

จากความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น ว่าหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการคาดการณ์ การเตรียมความพร้อม และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นและการหยุดชะงักอย่างกะทันหันให้ได้นั้น ช่วยให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้และประสบความสำเร็จ

2.1.2 ลักษณะขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น

พสุ เดชะรินทร์ (2564) ได้อธิบายลักษณะองค์กรแห่งความยืดหยุ่น มี 5 ลักษณะดังนี้

1. มีกระบวนการตัดสินใจที่แม่นยำ ทันทเวลา ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการได้ในช่วงวิกฤต
2. สามารถจัดการ และลดความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องในช่วงวิกฤต
3. สามารถบริหารจัดการผลกระทบทางอารมณ์ของบุคลากรที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง เช่น ความวิตกกังวล และความเครียด
4. มีการส่งเสริมพนักงานที่มีความหลากหลาย และมีการกระจายอำนาจ ด้วยความ

เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรมี Resilient Mindset ทำให้สามารถสร้างทีมงานที่เชื่อมโยงกัน มีการทำงานร่วมกัน และเกิดการสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และความเจริญรุ่งเรืองขององค์กร

5. มีโครงสร้างพื้นฐานทั้งทางกายภาพ และดิจิทัล ที่สนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนา

2.1.3 ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

พลุ เดชะรินทร์ (2564) ได้อธิบายปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นไว้ว่า

1. ผู้นำจะต้องพร้อม โดยผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและทำให้ทั้งองค์กรตระหนักว่า วิกฤติ หรือการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นเรื่องปกติต่อไปในอนาคต และเตรียมทั้งองค์กรให้พร้อมต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งจะต้องมีวิสัยทัศน์ ความคิดและความกล้าที่จะสร้างโอกาส การเติบโตใหม่ๆ จากวิกฤติที่เกิดขึ้นมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น และสนับสนุนการทำงานในช่วงวิกฤติ

2. ระบบจะต้องพร้อม ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงวิกฤตินั้น สำคัญคือการดำเนินงานจะต้องไม่หยุดชะงักและไปต่อได้ ดังนั้น การมีระบบการทำงานที่ดีและยืดหยุ่นที่พร้อมจะปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ

3. เรื่องของบุคลากรจะต้องพร้อม บุคลากรในองค์กรนอกจากจะต้องมีทักษะ ความรู้ที่เหมาะสมแล้วยังจะต้องมี Resilient Mindset ด้วย นั่นคือต้องให้เผชิญกับวิกฤติหรือการเปลี่ยนแปลงเพียงไร ก็พร้อมที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พร้อมที่จะลุกขึ้นยืน (เมื่อล้ม) และมองหาโอกาสใหม่ๆ จะวิกฤติที่เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมที่จะเป็นรากฐานสำคัญต่อทั้งองค์กรในการก้าวผ่านวิกฤติ และเติบโตอีกครั้งหนึ่ง

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งความยืดหยุ่น สามารถอธิบายได้ว่า องค์กรแห่งความยืดหยุ่นเป็นองค์กรที่สามารถคาดการณ์ การปรับตัว และการเตรียมความพร้อมรับมือต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ประกอบด้วย ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานต้องมีความพร้อมความเชื่อมั่นในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความหมายและองค์ประกอบขององค์กรแห่งความยืดหยุ่น และผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรชั้นกลางในกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาครั้งนี้

2.2 ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมต่างๆ ทั้ง ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (2000 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2558) ได้ให้ความหมายคำว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์กรที่บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้าง ผลงานตามที่ปรารถนา โดยมีการพัฒนาแนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้ร่วมกันภายใน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2558) ได้ให้ความหมาย คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หลักการหรือแนวทางปฏิบัติที่จะช่วยให้องค์กรมีความพร้อมและมี ศักยภาพพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้าง โอกาสใหม่ๆทางธุรกิจ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

เฉลิมพล ประเสริฐสังข์ (2556) ได้ให้ความหมายคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อ สถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

ชลิตา มิ่งขวัญ (2564) ได้ให้ความหมายคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย

2.2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) ระบุ ว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างวินัยของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ สามารถอธิบายได้ดังนี้ (Senge, 2000) อ้างถึงใน (วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2558)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) บุคลากรขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่องมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) คือการที่บุคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ เข้าใจชัดเจนในแบบแผนความคิดความเชื่อที่ดี ส่งผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์กร สร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานภายใต้จุดหมายเดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิก พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์กร เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน จุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และจากคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร

ต่อมา เซงเก้ (Senge, 2006) ได้ปรับปรุงองค์ประกอบใหม่ที่ส่งผลให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ ความรอบรู้ของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนการคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้กันเป็นทีม

(Team Learning) ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการมององค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 4 องค์ประกอบอย่างเป็นองค์รวม (wholes)

2.2.3 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (2002 อ้างถึงใน วีรพงษ์ ไชยหงษ์, 2558) ได้ออกแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems – Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้
2. องค์กร (Organization) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) จากปัจจัยต่างๆ ภายใน เช่น โครงสร้าง, กลยุทธ์, วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมองค์กร
3. บุคคล (People) เป็นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันในสังคม รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้สอนและทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน
4. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ
5. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) มาใช้ในการจัดการความรู้สำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในจากแนวคิดการทำงานแบบ Agile โดยรวบรวมข้อมูลต่างๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 ความหมายของ Agile Organization

พิชญ์พจี สายเชื้อ (2564) สรุปความหมายของคำว่า Agile Organization หมายถึง องค์กรที่มีความยืดหยุ่น และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไป จากความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ โดยต้องลดขั้นตอนในการทำงาน

รวิต หาญอุตสาหะ (2564) สรุปความหมายของคำว่า Agile Organization หมายถึง องค์กรที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ (New Mindset) เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม

2.3.2 ความหมายของ Agile

ศศิมา สุขสว่าง (2564) สรุปความหมายของคำว่า Agile หมายถึง กรอบแนวคิด และวิธีการทำงานอย่างคล่องแคล่วรวดเร็ว เพื่อปรับเปลี่ยนให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วในสถานะที่มีความไม่แน่นอน

Human Tech (2018) สรุปความหมายของคำว่า Agile หมายถึง เป็นแนวคิดในการทำงานที่จะช่วยจัดความต้องการของลูกค้า ช่วยให้ส่งมอบงานตามกำหนด ควบคุมงบประมาณ และเพิ่มความพอใจของลูกค้าอีกด้วย โดยมีเทคนิคและวิธีการ การปฏิบัติงาน ที่แบ่งดำเนินโครงการออกเป็น ส่วนย่อย ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมได้ สอนต่อความต้องการของลูกค้าโดยให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เป็นทางเลือกอีกทางหนึ่ง ที่เข้ามาแทนที่แนวคิดเดิมอย่าง Waterfall

Thanyavuth Akarasomcheep (2018) สรุปความหมายของคำว่า Agile หมายถึง แนวคิดในการทำงานซึ่งไม่ใช่รูปแบบหรือขั้นตอนการทำงาน และไม่จำกัดว่าใช้ได้สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสายซอฟต์แวร์ (Software) เท่านั้น โดย Agile ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอด เพื่อตอบสนองผู้ใช้งาน

จากความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความของ Agile ว่าหมายถึง แนวคิดในการทำงานไม่ใช่รูปแบบวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงานและไม่จำกัดว่าแค่ต้องนำไปใช้กับการพัฒนาซอฟต์แวร์เท่านั้น แต่ Agile ให้ความสำคัญในเรื่องคนและการสื่อสารและเป็นแนวทางที่จะนำไปใช้พัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรให้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้สินค้าและบริการเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานรวมถึงผู้บริโภคอยู่เสมอ

2.3.3 ที่มาของความสำคัญของ Agile

Dahm M. Hongchai (2019) ได้สรุปที่มาของ Agile ดังนี้

ในปีค.ศ. 1994 Arie van Benekum นักพัฒนาซอฟต์แวร์ได้พบปัญหาการทำงานในการพัฒนาซอฟต์แวร์ ซึ่งการพัฒนาซอฟต์แวร์สมัยนั้นเป็นการทำงานแบบ Waterfall เป็นการทำงานแบบเป็นขั้นตอนเหมือนน้ำตก โดยต้องทำให้เสร็จตั้งแต่ส่วนแรกก่อนส่งมอบให้ส่วนถัดไปจนกระทั่งส่งมอบงานให้ลูกค้า ซึ่งการทำงานแบบนี้เป็นขั้นตอนการทำงานที่ช้าและซับซ้อนทำให้ส่งมอบงานไม่ทันเวลา

ในปีค.ศ. 2001 Kent Beck และคณะเพื่อนๆอีก 17 คน ซึ่งเป็นนักพัฒนาซอฟต์แวร์ได้รวมตัวกันก่อตั้งกลุ่มที่เรียกว่า “The Agile Alliance” เป็นกลุ่มของคนที่มีความคิดเป็นอิสระในการพัฒนาซอฟต์แวร์ นัดพบกันที่สโนว์เบิร์ดสกีรีสอร์ทในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อประชุมพูดคุยในเรื่องของการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมี Arie van Benekum เข้าร่วมประชุมด้วย จากการประชุมครั้งนี้ได้กำหนดคำประกาศหลักการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบ Agile (Manifesto for Agile) 4 ข้อ และแนวคิดสนับสนุนหลักการทำงาน Agile 12 ข้อ

ความสำคัญของ Agile กระบวนการทำงานแบบ Agile จะช่วยให้ทำงานได้เร็วขึ้น ลดการทำงานที่เป็นขั้นตอนและงานด้านเอกสาร มุ่งเน้นเรื่องการสื่อสารกันในทีมให้มากขึ้น ร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เร็วขึ้น แล้วนำผลิตภัณฑ์มาทดสอบ และเก็บผลตอบรับ (Feedback) เพื่อกลับไปแก้ไขปรับปรุง ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วและตอบโจทย์ผู้ใช้งานมากขึ้น (วิกิพีเดีย, 2564)

2.3.4 หัวใจหลักของ Agile

Agilist (2019) ได้สรุปหัวใจหลักของ Agile ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้เกิดความคล่องตัวเพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจปัจจุบัน
2. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องขั้นตอนการทำงานเริ่มที่ตัวเองเองเป็นอันดับแรก
3. เน้นเรื่องการปฏิสัมพันธ์ซึ่งๆหน้าและให้ความสำคัญเรื่องคนมากกว่าเรื่องเอกสารและขั้นตอน ในปัจจุบันผู้คนส่วนใหญ่เรื่องที่จะให้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารมาช่วยทำให้เราให้ความสำคัญในการสื่อสารกันซึ่งๆหน้า เรื่องสำคัญคือเราต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเราเองก่อน
4. เน้นการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ปฏิสัมพันธ์กัน (Face to Face Communication) มากกว่าเครื่องมือ (Tools) และขั้นตอนการทำงาน (Process)

2.3.5 หลักการทำงานของ Agile

ศศิมา สุขสว่าง (2564) ได้สรุปหลักการทำงานของ Agile ที่สำคัญ 4 ข้อดังนี้

1. คนและการมีปฏิสัมพันธ์กันในทีม มากกว่า ขั้นตอนและเครื่องมือ (Individuals and interactions over processes and tools)
2. ส่งมอบผลงานที่ใช้ได้จริง มากกว่า เอกสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์ (Working software over comprehensive documentation)
3. การร่วมมือทำงานกับลูกค้า มากกว่า การต่อรองให้เป็นไปตามสัญญา (Customer collaboration over contract negotiation)
4. การตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลง มากกว่า การทำตามแผนที่วางไว้ (Responding to change over following a plan)

ทั้งนี้ ถึงแม้ Agile จะเห็นความสำคัญในหลักการทางด้านขวา แต่ Agile ให้ความสำคัญกับหลักการทางด้านซ้ายมากกว่า

2.3.6 แนวคิดการทำงานของ Agile

ศศิมา สุขสว่าง (2564) ได้สรุปแนวคิดการทำงานของ Agile ที่สำคัญ 12 ข้อดังนี้

1. สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า คือ หลักการที่สำคัญสูงสุดลูกค้าจะต้องพึงพอใจกับการส่งมอบงาน ตั้งแต่ต้นอย่างต่อเนื่อง (Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.)
2. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา กระบวนการทำงานแบบ Agile สามารถแปรเอาความเปลี่ยนแปลง มาเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน (Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.)
3. ส่งมอบบ่อยๆลดความเสี่ยง ส่งมอบงานที่ใช้งานได้จริงอย่างสม่ำเสมอ โดยควรทำให้ระยะเวลาระหว่างการส่งมอบนั้นสั้นที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ (Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.)

4. ทำงานร่วมกัน ตัวแทนจากทุกๆฝ่ายควรทำงานร่วมกันเป็นประจำ เช่น ฝ่ายขายควรทำงานร่วมกันและประสานงานกับฝ่ายวางแผนและการผลิตอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนการขายและการผลิตร่วมกัน (Business people and developers must work together daily throughout the Project.)

5. เชื่อใจและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายของโครงการร่วมกัน สร้างสถานะแวดล้อมและให้การสนับสนุนในสิ่งที่พวกเขาต้องการและให้ความไว้วางใจแก่พวกเขาในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done.)

6. ปฏิสัมพันธ์คู่กันซึ่งๆหน้า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลต่างคือการพูดคุยกันแบบซึ่งๆหน้า (The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.)

7. ความคืบหน้าวัดผลจากงานที่ใช้ได้จริง ซอฟต์แวร์ที่ใช้งานได้จริงเป็นตัวหลักในการวัดความก้าวหน้าของโครงการ (Working software is the primary measure of progress.)

8. พัฒนางานด้วยความคงที่ กระบวนการ Agile สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืน นั่นคือทุกฝ่ายทำงานควรจะสามารถรักษาอัตราเร็วในการทำงานร่วมกันให้คงที่ได้ตลอดไป (Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.)

9. พัฒนาความเป็นเลิศต่อเนื่อง การใส่ใจในความเป็นเลิศทางเทคนิคและงานออกแบบที่ดีอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มความเป็น Agile (Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.)

10. ทำสิ่งที่สำคัญและกล่าสิ่งที่ไม่สำคัญ ความเรียบง่าย ทำสิ่งที่สำคัญและรู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่สำคัญในการทำงานนั้นสำคัญยิ่ง (Simplicity—the art of maximizing the amount of work not done—is essential. หรือ Simplicity is essential.)

11. ให้อำนาจในการตัดสินใจกับทีมงาน ความต้องการของลูกค้า งานที่ออกมาดีที่สุดเกิดจากทีมที่บริหารจัดการตัวเองได้ (The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organizing teams.)

12. ร่วมกับปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้ดีขึ้นต่อเนื่อง ทุกช่วงเวลาหนึ่งเป็นประจำ ที่จะต้องย้อนกลับไปตรงดูสิ่งที่ผ่านมาเพื่อหาทางที่จะพัฒนาความมีประสิทธิภาพของทีม แล้วนำสิ่งเหล่านั้นมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทีม (At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.)

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีของ Agile สามารถอธิบายได้ว่า Agile เป็นแนวคิดในการทำงานที่ไม่เน้นรูปแบบวิธีการหรือขั้นตอนในการทำงาน แต่ให้ความสำคัญในเรื่องคนและการสื่อสารเป็นหลัก ซึ่งหลักการของ Agile ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การลดขั้นตอนการทำงาน การเน้นผลลัพธ์การทำงาน และการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความหมายและองค์ประกอบของ Agile และผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าว มากำหนดเป็นตัวแปรต้นในกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาคำนี้

2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก และองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ (บุญชัย มูลธาร์, 2556) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมต่างๆเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.4.1 ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งความก้าวหน้าในหลายๆด้านส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรธุรกิจ ผู้บริหารองค์กรจึงต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นตัวแปรด้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งในการศึกษาคำนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีจากแนวคิดของ VUCA โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ที่มาและความสำคัญของ VUCA

Thanisorn Boonchote (2021) ได้สรุปที่มาและความสำคัญของ VUCA ไว้ดังนี้

คำว่า VUCA ถูกใช้ครั้งแรกใน U.S. Army War College ซึ่งนักศึกษาทหารได้ใช้คำย่อนี้เพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยความผันผวน ยากจะคาดเดา มีความซับซ้อนสูง และคลุมเครือเกินกว่าจะอธิบายได้ VUCA เป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้อธิบายสถานการณ์หลังจากเหตุการณ์สงครามเย็น ในปี 1991 ที่เต็มไปด้วยความรุนแรงอย่างต่อเนื่องในช่วงที่มีสงครามอัฟกานิสถานและอิรักนั่นเอง โดยความหมายของ VUCA นั้นมาจากคำ 4 คำ

V – Volatility: ความผันผวน

U - Uncertainty: ความไม่แน่นอน

C – Complexity: ความซับซ้อน

A – Ambiguity: ความคลุมเครือ

ต่อมา VUCA ถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจใช้คำนี้อธิบายสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อน วุ่นวาย ผันผวน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนกลายเป็น “New normal” หรือสภาวะปกติใหม่ ซึ่งหมายถึงการมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดการณ์ไว้เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ดังนั้นการแก้ปัญหาก็ต้องมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว (โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2564)

2. ความสำคัญของ VUCA ต่อองค์กรธุรกิจ

VUCA ทำให้องค์กรธุรกิจปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ทำให้ผู้นำองค์กรได้ใช้ทักษะความสามารถมีมาบริหารคน บริหารองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น และมองเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่เหมาะสมสำหรับโลกปัจจุบัน อะไรที่ไม่เหมาะสมและควรเลิกทำเพราะยังเป็นการเสียเวลาสำหรับการทำสิ่งใหม่ๆที่ดีกว่า

3. คำจำกัดความของ VUCA ในทางธุรกิจ

โชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2564) ได้อธิบายคำจำกัดความของ VUCA ดังนี้

VUCA คือ ตัวย่อที่นำมาอธิบายบริบทของสถานการณ์ทางธุรกิจที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Volatility) มีความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆ (Complexity) และความคลุมเครือไม่ชัดเจน (Ambiguity)

Volatility ความเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่เกิดจากปัจจัยต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาและบ่อยครั้งกว่าในอดีต

Uncertainty ความไม่แน่นอน หมายถึง สภาวะที่ไม่สามารถคาดการณ์ปัญหาและเหตุการณ์ต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้

Complexity ความซับซ้อน หมายถึง สภาวะที่มีปัจจัยต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องจนยากที่จะทำความเข้าใจถึงสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นได้

Ambiguity ความคลุมเครือ หมายถึง การขาดความชัดเจนของเหตุการณ์นั้นๆ จึงนำไปสู่ปัญหาในการทำความเข้าใจความเสี่ยงและโอกาสต่างๆก่อนที่จะส่งผลเสีย

4. หลักการ VUCA Prime

VUCA Prime ถูกพัฒนาขึ้นโดย Bob Johansen เป็นแนวคิดที่ช่วยผู้นำรับมือกับภาวะ VUCA ในโลก VUCA Prime สร้างความหมายใหม่สำหรับตัวย่อเดียวกันนั้นคือการมองเห็นความเข้าใจความชัดเจนและความคล่องตัว โดยหลักการ VUCA Prime ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 หลักการ VUCA Prime

VUCA Prime	
Volatility (ความผันผวน)	Vision (วิสัยทัศน์) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็ว
Uncertainty (ความไม่แน่นอน)	Understanding (ความเข้าใจ) ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสื่อสารกับพนักงานทุกระดับในองค์กร สามารถพัฒนาและสานิตทักษะการทำงานร่วมกันได้
Complexity (ความซับซ้อน)	Clarity (ความชัดเจน) ผู้นำมีกระบวนการคิดอย่างรอบคอบในการจัดการกับปัญหาความยุ่งยากต่างๆ โดยการสร้างความชัดเจนในนโยบายและกลยุทธ์
Ambiguity (ความคลุมเครือ)	Agility (ความคล่องแคล่วว่องไว) ผู้นำต้องมีความคล่องแคล่วว่องไวในการสื่อสารกันระหว่างองค์กรและหาแนวทางการแก้ปัญหาต่างๆไปใช้อย่างรวดเร็ว

ที่มา : Johansen 2012 (อ้างอิงในโชติกา ใจทิพย์ และ กฤษดา เขียววัฒนสุข, 2564)

5. แนวทางการบริหารของ VUCA

Thanisorn Boonchote (2021) ได้อธิบายแนวทางการบริหารของ VUCA ดังนี้

Volatility สภาวะที่มีความผันผวนสูง หรือ ความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วในโลกธุรกิจและการทำงาน มีแนวทางที่ผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้บริหารทีม คือ

- พนักงานต้องได้รับการเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้และได้พัฒนาตัวเอง
- องค์กรต้องมี Learning Agility และเตรียมตัวให้พร้อมอยู่เสมอ

Uncertainty สภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง หรือ ภาวะที่ผู้นาองค์กรไม่สามารถทำนายเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีแนวทางที่ผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้บริหารทีม คือ

- ต้องใช้ข้อมูล (Insight) มากกว่า สัญชาตญาณ (Instinct)
- มีแนวคิดอย่างเดียวไม่พอสองรวมกับข้อมูลด้วย

Complexity สภาวะที่มีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆยากจะอธิบายนั้นมักมาพร้อมกับปัจจัยมากมายหลายอย่างที่ต้งนำมาพิจารณา มีแนวทางที่ผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้บริหารทีม คือ

- ตั้งคำถามที่ทำไมแล้วกระบวนการที่ถูกต้องจะตามมา (Start with Why)
- สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

Ambiguity สภาวะที่มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่ชัดเจน ยากจะคาดเดาคำตอบ มีแนวทางที่ผู้นาองค์กรสามารถนำไปใช้บริหารทีม คือ

- สื่อสารให้ชัดเจน ตรงประเด็น และเข้าใจง่าย
- แบ่งงานอย่างเหมาะสมและให้พนักงานเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างถูกต้อง

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีของ VUCA สามารถอธิบายได้ว่า VUCA เป็นตัวย่อที่นำมาอธิบายบริบทของสถานการณ์ทางธุรกิจที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความไม่แน่นอน ความซับซ้อนของปัจจัยต่างๆและความคลุมเครือไม่ชัดเจน ซึ่ง VUCA ประกอบด้วย V – Volatility (ความผันผวน) U – Uncertainty (ความไม่แน่นอน) C – Complexity (ความซับซ้อน) และ A – Ambiguity (ความคลุมเครือ) ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความหมายและองค์ประกอบของ VUCA และผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรต้นในกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาคั้งนี้ ร่วมกับตัวแปรย่อยอื่นๆ ที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้

2.4.2 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Environment)

สภาพลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรม ในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกันไป ถึงแม้จะเป็นท้องถิ่นเดียวกันเมื่อเวลาเปลี่ยนลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมก็จะมีเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน ผู้บริหารองค์กรจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในสังคม โดยปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่ ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะคติ, รูปแบบการใช้ชีวิต การเข้าถึงการศึกษา และความรู้ความเข้าใจ เป็นต้น

2.4.3 ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงปริมาณการใช้ทรัพยากร และเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนกระบวนการทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ ทั้งในเรื่องของการดำเนินงานภายในและภายนอกขององค์กรธุรกิจ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องติดตามและคาดการณ์แนวโน้มทางด้านเศรษฐกิจในอนาคตว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพื่อนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง โดยปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ อำนาจการซื้อของผู้บริโภค หนี้สินภาครัฐและเอกชน อัตราการจ้างงานและว่างงาน และอัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

2.4.4 ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

การเมืองเป็นที่มาของนโยบายต่างๆของรัฐบาล ที่จะเชื่อมโยงไปถึงมาตรการต่างๆที่รัฐบาลจะนำมาใช้รวมถึงกฎหมายซึ่งเป็นข้อกำหนดที่เป็นกติกาทิศทางสังคม ที่องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการปฏิบัติตามได้ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของการเมืองและกฎหมายที่เกิดขึ้นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ โดยปัจจัยที่เป็นตัวแปรทางการเมืองและกฎหมาย ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพของรัฐบาล และกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก และองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและกฎหมาย ทำให้ผู้วิจัยทราบถึงความหมายและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ และผู้วิจัยได้นำปัจจัยเหล่านี้มากำหนดเป็นตัวแปรต้นในกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาครั้งนี้

2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

จากการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมวรรณกรรมต่างๆ ทั้งความหมายของการปรับตัว ความหมายของการปรับตัวในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน และทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.5.1 ความหมายของการปรับตัว

Bernard (1960 อ้างถึงใน สิริโรจน์ สุกุลณะมรรคา, 2557: 5) ได้ให้ความหมายคำว่า การปรับตัว หมายถึง การที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับตนเองและโลกภายนอกได้อย่างดี ความพึงพอใจ ความแจ่มใสอย่างสูงสุด มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสภาพสังคม มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิต

Coleman (1981 อ้างถึงใน สิริโรจน์ สุกุลณะมรรคา, 2557:5) ได้ให้ความหมายคำว่า การปรับตัว หมายถึง ผลของความพยายามของบุคคลที่พยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน ไม่ว่าปัญหานั้นจะเป็นปัญหาด้านบุคลิกภาพ ด้านความต้องการหรือด้านอารมณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นอยู่

สิริวรรณ สารนาถ (2544) ได้ให้ความหมายคำว่า การปรับตัว หมายถึง เป็นความสามารถในการเลือกอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อเรียกร้องและเงื่อนไขของสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยที่ยังคงทัศนคติที่ดีต่อสถานการณ์รอบตัวไว้ได้

วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์ (2545) ได้ให้ความหมายคำว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความอึดอัดใจ ความคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่างๆ จนเป็นสภาพการณ์ที่บุคคลนั้นสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมนั้นๆได้ ถ้าบุคคลปรับตัวแล้วสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างมีความสุขแสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตที่ดี

จากความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการปรับตัวว่าหมายถึง การที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ตน และพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและความต้องการของตนเอง จนสามารถบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ทำให้มีชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งทางกายและจิตใจ ไม่เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

2.5.2 ความหมายของการปรับในการทำงาน

Arkoff (1968 อ้างถึงใน ชันติยา สุขุณา, 2559: 45) ได้ให้ความหมายการปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความพยายามของแต่ละบุคคลที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง และเป็นการปรับพฤติกรรมในทางที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีความพอใจในงานที่ตนทำอยู่

เกษม เฉลิมธนะกิจโกศล (2543) ได้ให้ความหมายการปรับตัวในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการเผชิญกับปัญหาหรือการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อสามารถทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย การปรับตัวให้เข้ากับงานที่ทำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานและกฎระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน และการปรับให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

อภิขญา อินทรสุภา (2547) ได้ให้ความหมายการปรับตัวในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปรับกายและใจกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพื่อช่วยส่งเสริมให้การทำงานนั้นเกิดผลสำเร็จ และมีความพอใจในงานที่ตนทำอยู่

จากความหมายข้างต้นนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของการปรับตัวในการทำงานว่า หมายถึง การปรับตัวของบุคคลในการเผชิญหน้ากับปัญหาและหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป้าหมายของบรรลุผลสำเร็จ

2.5.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน

Arkoff (1968 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ศิริพันธ์, 2552:14-15) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยส่วนตัวของบุคคลและปัจจัยลักษณะของงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนตัวของบุคคล หมายถึง ปัจจัยคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล ประกอบด้วย ความสนใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความสามารถในการทำงาน ความสนใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกในทิศทางที่ดี ตลอดจนทัศนคติในเชิงบวกที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ โดยบุคลากรได้รับการตอบสนองที่ดีจากองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน รวมถึงมีความสุขในการทำงาน ที่จะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และยังส่งผลให้องค์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดัน ที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม

ความสามารถในการทำงาน หมายถึง ความรู้และทักษะของแต่ละบุคคล เป็นความสามารถที่ใช้งานได้ และศักยภาพของบุคคลในการเรียนรู้และพัฒนา หรือที่เรียกว่า ความถนัด ความสามารถ แบ่งได้เป็น ความสามารถทั่วไป (General Ability) และความสามารถเฉพาะตัวหรือความสามารถพิเศษ (Special Ability)

2. ปัจจัยลักษณะของงาน ประกอบด้วย งานและโอกาสที่มี คุณสมบัติที่งานต้องการ และสภาพการทำงาน และความพึงพอใจที่ได้รับ

งานและโอกาสที่มี การมีโอกาสรอบถึงชนิดของงานต่างๆ รู้จักโลกของงานอย่างกว้างขวาง อาจเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะเลือกงานได้อย่างเหมาะสมกับตนเองมากขึ้น

คุณสมบัติที่งานต้องการและสภาพการทำงาน เมื่อบุคคลสนใจงานอาชีพใดและควรได้มีการพิจารณาในอาชีพที่สนใจว่าต้องการความชำนาญในด้านใดบ้าง ต้องการฝึกเตรียมอะไร การฝึกเตรียมนานเท่าใด ต้องการใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ ต้องการคุณสมบัติด้านส่วนตัว ด้านอารมณ์ ร่างกายอย่างไรบ้าง มีสภาพการทำงานอย่างไร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสังคมมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในอาชีพที่เลือกอย่างไรความพึงพอใจที่ได้รับ อาจส่งผลมากจากความพึงพอใจภายในและภายนอก

3. ปัจจัยอื่นๆ นอกจากปัจจัยส่วนตัวบุคคลและลักษณะของงานแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่สำคัญ เช่น ภูมิหลังทางครอบครัว และชนชั้นทางสังคมของบุคคลที่มีผลต่อการปรับตัวในการทำงาน

2.5.4 ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน

Dawes & Lofquist (1984 อ้างถึงใน ชันติยา สุภณา, 2559:26) ได้กำหนดทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) ประกอบด้วย 2 ประการ คือ

1. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร หมายถึง การปรับตัวในการทำงาน โดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน และบุคลิกภาพที่เหมาะสม ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2. การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานอย่างมีความหวังและมีวิสัยทัศน์ในความสำเร็จของงานและมีโอกาสได้ใช้ความเป็นตัวเองเข้าไปเสริมการทำงาน ต้องการที่จะได้รับความพอใจเพียง ตามความจำเป็นทางด้านสรีระ

การมีความมั่นคงปลอดภัย และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี การมีความเข้าใจ และรู้จักตนเอง ซึ่งเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวในการทำงานได้ ก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่สามารถคุ้นเคยกับลักษณะงานจนเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ความพึงพอใจเป็นเกณฑ์ที่สำคัญที่ชี้ได้ว่าผู้ใดจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ผู้ที่ประสบปัญหาการปรับตัวส่วนใหญ่ มักเป็นผู้ที่ขาดความพึงพอใจในงานที่ทำและมักแสดงความคิดเห็นว่า งานที่ทำนั้นไม่เหมาะสมกับตนเอง ไม่มีความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้หรือยังไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าตนเองยึดอาชีพใดเป็นหลักในการดำรงชีวิตต่อไปหรือตนเองมีความเหมาะสมกับอาชีพใด

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน สามารถอธิบายได้ว่าการปรับตัวในการทำงานนั้นมีความสำคัญอย่างมากในการทำงาน เพราะบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถปฏิบัติงานอย่างมีแบบแผน เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งทฤษฎีการปรับตัวในการทำงานประกอบ การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการขององค์กร และการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของบุคคล และผู้วิจัยได้นำทฤษฎีดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรตามในกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

2.6 บริบทของกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ทำการศึกษา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่ง หนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 ประกอบด้วย เขตพื้นที่การบริหารทั้งหมด 6 เขต 69 สาขา ได้แก่ เขตกาญจนบุรี เขตราชบุรี เขตสมุทรสาคร-สมุทรสงคราม เขตเพชรบุรี เขตประจวบคีรีขันธ์ และเขตชุมพร-ระนอง และแต่ละเขตการบริหารประกอบด้วยสาขา ดังนี้

1. **เขตกาญจนบุรี** มีจำนวน 5 สาขา ได้แก่ สาขากาญจนบุรี สาขาท่าเรือ กาญจนบุรี สาขาท่าม่วง กาญจนบุรี สาขาบ่อพลอย-นิวกุ้งไทย และสาขาโรบินสัน กาญจนบุรี
2. **เขตราชบุรี** มีจำนวน 15 สาขา ได้แก่ สาขาบ้านโป่ง สาขาราชบุรี สาขาโพธาราม สาขาจอมบึง สาขาคำเนินสะดวก สาขาถนนศรีสุริยวงศ์ สาขาวัดเพลง สาขาหนองโพ สาขาสามแยกวังมะนาว สาขาโลตัสราชบุรี สาขาบึงสี ราชรี สาขาบึงสี บ้านโป่ง สาขาโลตัสบ้านโป่ง สาขาตลาดศรีเมือง และสาขาถนนสมบูรณ์กุล ราชบุรี
3. **เขตสมุทรสาคร-สมุทรสงคราม** มีจำนวน 17 สาขา ได้แก่ สาขาถนนเศรษฐกิจ 1 สาขากระทุ่มแบน สาขาสมุทรสงคราม สาขาบ้านแพ้ว สาขาสมุทรสาคร สาขาหลักสาม บ้านแพ้ว สาขาอัมพวา สาขาบางคนที สาขาท่าฉลอม สาขาถนนเอกชัย สมุทรสาคร สาขามหาชัย สมุทรสาคร

สาขาถนนเอกชัย 2 สาขาโลตัสกระทู้มแบน สาขาพุทธสาคร สาขาอัสสัมชัญ พระราม 2 สาขาโลตัสมหาชัย 2 และสาขาเซ็นทรัล พลาซ่ามหาชัย

4. **เขตเพชรบุรี** มีจำนวน 5 สาขา ได้แก่ สาขาเพชรบุรี สาขาท่ายาง สาขาเขาวัง สาขาเขาย้อย และสาขาบึกซี เพชรบุรี

5. **เขตประจวบคีรีขันธ์** มีจำนวน 14 สาขา ได้แก่ สาขาทับสะแก สาขาประจวบคีรีขันธ์ สาขาหัวหิน สาขาปราณบุรี สาขาบางสะพานน้อย สาขาคลองวาฬ สาขาชะอำ สาขาบางสะพาน สาขาปากน้ำปราณ สาขาหัวหิน 2 สาขาโลตัสปราณบุรี สาขาโลตัสประจวบคีรีขันธ์ สาขาบุญถาวร และสาขาบลูพอร์ต หัวหิน

6. **เขตชุมพร-ระนอง** มีจำนวน 13 สาขา ได้แก่ สาขาระนอง สาขาชุมพร สาขาหลังสวน สาขาปากน้ำชุมพร สาขาท่าแซะ สาขาสวี สาขามาบออำมฤต สาขาสะพานปลา สาขาสี่แยกปฐมพร สาขากะเปอร์ สาขาโลตัสหลังสวน สาขาโอเชียน ซ็อบบิ่งมอลล์ และสาขาโลตัสชุมพร

สำหรับพนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งที่ใช้เป็นตัวอย่างการศึกษา ซึ่งตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลาง 3 ประกอบด้วยสาขาจำนวน 69 แห่ง โดยมีจำนวนพนักงานรวม 834 คน

โครงสร้างและการบริหารสาขา ประกอบด้วย

1. ผู้จัดการสาขา (Branch Manager)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- วางแผนและสร้างกลยุทธ์การขยายผลิตภัณฑ์และการขายผลิตภัณฑ์ของสาขาให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองเป้าหมายของธนาคาร
- บริหารและสนับสนุนงานขายและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ดูแลควบคุมภายในสาขาให้ดี สนับสนุนให้คำปรึกษาและพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

- เพิ่มศักยภาพและโอกาสทางธุรกิจของธนาคาร

2. เจ้าหน้าที่อาวุโสอำนวยความสะดวก (Supervisor Customer Service Officer)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ดูแลงานบริการและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ควบคุมและกำกับดูแลการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและกฎระเบียบของธนาคาร

- ควบคุมการบริหารเงินสดภายในสาขา
- ดูแลและบริหารค่าใช้จ่ายร่วมกับผู้จัดการสาขาเพื่อให้เหมาะสมกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสาขา

- ช่วยงานผู้จัดการสาขาตามที่ได้รับมอบหมาย

3. เจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก (Customer Service Officer)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ให้บริการจัดธุรกรรมทางการเงินให้กับลูกค้า เช่น รับฝาก-ถอนเงิน โอนเงิน การซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การขึ้นเงินสดตามเช็คของขวัญ ตราพัต์ แคชเชียร์เช็ค
- เป็นที่ปรึกษาให้แก่ลูกค้าในการวางแผนทางการเงิน โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลประโยชน์ผ่านการลงทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาวในผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของธนาคาร เช่น เงินฝากประจำ ประกันชีวิต ประกันภัย บัตรเครดิต สินเชื่อส่วนบุคคล

4. เจ้าหน้าที่อาวุโสการตลาด (Supervisor Marketing Officer)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- รับผิดชอบเป้าหมายด้านการตลาด
- วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดและดำเนินกิจกรรมทางการตลาด เช่น ออกพบลูกค้า

5. เจ้าหน้าที่การตลาด (Marketing Officer)

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ให้บริการลูกค้าด้วยการแนะนำผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า
- วางแผนและเป็นที่ปรึกษาด้านการเงินและการลงทุนให้แก่ลูกค้า

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิมพงศ์ คงชยณัฐ (2561) ได้ศึกษา ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์และปัจจัยของผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่ได้จากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้ (1) ศึกษาความแตกต่างปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานคร (2) ศึกษาปัจจัยกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กรเขต

กรุงเทพมหานคร และ (3) ศึกษาปัจจัยของผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่ได้จากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กรเขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน และใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่าง ได้แก่ ความแตกต่างค่าที ความแตกต่างค่าเอฟ และใช้สถิติทดสอบหาความสัมพันธ์แบบถดถอยอย่างง่าย ผลการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ และอายุงานโดยเฉลี่ยในองค์กร ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมแตกต่างกัน อิทธิพลของปัจจัยกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน และอิทธิพลของปัจจัยของผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่ได้จากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานครแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รัตนพร เสาร์จรัส และคณะ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการ สโมสรรอตราในประเทศไทย จากการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสำเร็จในการบริหารจัดการสโมสรรอตราในประเทศไทยและเพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการสโมสรรอตราในประเทศไทยจากผู้บริหารสมาชิกสโมสรรอตราในประเทศไทย ทั้ง 4 ภาค จำนวน 257 สโมสร จาก 334 สโมสร คิดเป็นร้อยละ 76.90 ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสมาชิกสโมสรรอตราในประเทศไทยที่ทำการศึกษาล้วนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่นำมาบริหารจัดการสโมสรรอตราในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.39 เมื่อพิจารณาพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร รองลงมาด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านระบบการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการสโมสรรอตราในประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณาพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้าน

สมาชิกผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหาร จัดการ และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความสำเร็จในการ บริหารจัดการสโมสรโรตารีในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Catherine G. Zinovieva et al. (2016) ได้ศึกษาเรื่อง Study of external and internal factors affecting enterprise's stability. จากการศึกษาปัจจัยด้านความมั่นคงขององค์กร ซึ่งหมายถึงความสามารถของระบบในการรักษาความแน่นอนในเชิงคุณภาพผ่านการจัดการตนเองโดยมี เป้าหมายเพื่อเอาชนะสภาพแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่าความมั่นคงขององค์กรต้องประกอบด้วย ความกระตือรือร้นและการปรับตัว ซึ่งเกิดขึ้นจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ซึ่ง ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริโภค คู่แข่ง ซัพพลายเออร์ ผู้ชมที่ติดต่อกับ ปัจจัยที่มี อิทธิพลทางอ้อมไม่ได้กระทำต่อองค์กรโดยตรง แต่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งอาจ ส่งผลกระทบต่อองค์กร คือ เศรษฐกิจ รัฐและการเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กฎหมายและ สังคมศาสตร์ เป็นต้น สุดท้ายนี้วิธีที่สำคัญที่สุดวิธีหนึ่งในการสร้างความมั่นคงขององค์กรคือการ ฝึกอบรมวัฒนธรรมองค์กรของ พนักงานที่ประกอบด้วยปรัชญา หลักการปฏิบัติงานขั้นพื้นฐาน (ความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับซัพพลายเออร์ ผู้บริโภค และคู่แข่ง) รูปแบบการจัดการ ทักษะติดต่อ พนักงาน ฯลฯ

Gyan P. Nyaupane et al. (2021) ได้ศึกษาเรื่อง Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits วัตถุประสงค์ของการศึกษา ครั้งนี้คือการศึกษาค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร (E-O-R) โดยศึกษาจากความสัมพันธ์ ระหว่างทักษะของพนักงาน ลักษณะองค์กร และความยืดหยุ่นขององค์กร กลุ่มตัวอย่างการวิจัย คือ พนักงานของสำนักจัดการที่ดิน (BLM) จำนวน 312 คน ซึ่งเป็นหน่วยงานจัดการที่ดินสาธารณะที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาที่มีบทบาทสำคัญในการให้บริการนักท่องเที่ยวหลายล้านคน ผลการวิจัย พบว่าพนักงานจะรับรู้ว่าคุณลักษณะที่สามารถปรับตัวได้ แต่ก็มี ความมั่นใจต่ำมากใน ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ซึ่งทำให้รับรู้ได้ว่าองค์กรมีความยืดหยุ่นต่ำ และผลการวิจัย พบว่าคุณลักษณะขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย การคิดนอกเหนือสถานะที่เป็นอยู่ ซึ่งรวมถึงบุคคลที่เหมาะสมในการตัดสินใจ และการวางแผนระยะยาวที่มีประสิทธิภาพ พนักงานมองว่ามีความสำคัญต่อความยืดหยุ่นขององค์กร

2.8 การพัฒนาสมมติฐาน

สำหรับการพัฒนาสมมติฐานและกรอบแนวคิดของการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น จากการศึกษาที่ผ่านมาเพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มและหลักฐานการพัฒนาสมมติฐานและนำไปสร้างกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย ดังต่อไปนี้

2.8.1 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น (Resilient Organization)

ธีรโชติ หาญสวัสดิ์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ จากกลุ่มตัวอย่างได้แก่พนักงานส่วนกลางของธนาคารอาคารสงเคราะห์และพนักงานระดับผู้บริหารขั้นต้นของสายงานสาขาทั่วประเทศ จำนวน 322 คน ผลการวิจัย พบว่า ธนาคารอาคารสงเคราะห์ มีระดับความพร้อมด้านการเป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งในภาพรวมและรายมิติอยู่ในระดับ “Integrated” มีปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ การเสริมสร้างโครงสร้างและกระบวนการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (S2: Structure and Process) และสภาพแวดล้อมและปัจจัยขับเคลื่อนต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม (C1: Climate) รวมถึงการให้คำแนะนำและสอนงาน (Coaching) มีระดับความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมากต่อประสิทธิภาพของการผลักดันและพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานของธนาคาร

อรุณทัย และ ธนาญ ภูวิทย์ธร (2564) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง ของสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 4 (สุราษฎร์ธานี) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 140 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร รองลงมาคือ ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหาร จัดการ และด้านค่านิยมร่วม ตามลำดับ 2) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการเป็นองค์กรที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ รองลงมาคือ ด้านการเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก ด้านการเป็นองค์กรที่สามารถจูงใจ เพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ได้ ด้านการเป็นองค์กรที่ทำงานเป็นทีม ด้านการเป็นองค์กรที่มีผู้นำที่ดี ด้านการเป็นองค์กรที่ให้ความเชื่อใจ และด้านการเป็น

องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ตามลำดับ 3) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ขององค์กร ด้านบุคลากร และด้าน ค่านิยมร่วม ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง ของบุคลากรในสำนักบริหาร พื้นที่อนุรักษ์ที่ 4 (สุราษฎร์ธานี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 85.00

สมมติฐานที่ 1 : ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์



ภาพที่ 2 แสดงสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความ ยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

2.8.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และการเป็นองค์กรแห่งความ ยืดหยุ่น (Resilient Organization)

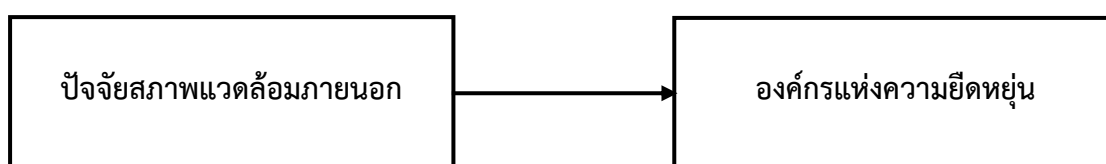
ทิวากาล ต่านแก้ว และ จูติรัตน์ มีมาก (2556) ได้ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อ ศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา กับกลุ่มตัวอย่างที่ ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ นักบัญชีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีจำนวน 156 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การบริหารส่วนตำบลกับ ศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (2) ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายในด้านลักษณะเฉพาะของนโยบายด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้าน บรรยากาศขององค์การและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้านโครงสร้างและด้านกระบวนการ จัดการส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาถึง ร้อยละ 69.30 และ (3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชีองค์การบริหารส่วนตำบลใน จังหวัดนครราชสีมาถึงร้อยละ 62.90

นฤมล พึ่งทอง (2557) ได้ศึกษาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับการ ส่งออกของอุตสาหกรรมยางรถยนต์จากประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ ผู้บริหารองค์กร หัวหน้าแผนก ผู้ปฏิบัติงานตามสายงานของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมยางรถยนต์

จำนวน 384 คน ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายใน ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยีและเครื่องจักร ด้านเงินลงทุนในการวิจัยและพัฒนาด้านการสื่อสารภายใน ด้านส่วนประสมทางการตลาด ด้านการขนส่งและปัจจัยภายนอก ด้านภาวะเศรษฐกิจกฎหมายการเมืองและวัฒนธรรม ด้านอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตรา ด้านราคาของวัตถุดิบ และด้านคู่แข่งชั้นมีความสัมพันธ์กับการส่งออกของอุตสาหกรรมยางรถยนต์จากประเทศไทยในระดับปานกลาง และผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุพบว่า ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของอุตสาหกรรมยางรถยนต์มีอิทธิพลต่อการส่งออกยางรถยนต์จากประเทศไทยปานกลาง

ชนม์ณัฐชา กังวานศุภพันธ์ และ อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ (2564) ได้ศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษามหาวิทยาลัยบิวต์ไบรท์ ในประเทศกัมพูชา กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยบิวต์ไบรท์ ปีที่ 4 ทุกสาขาวิชา จำนวน 230 ราย ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (= 3.53, S.D. = 0.49) และความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (= 3.60, S.D. = 0.75) ผลการทดสอบระดับการส่งผล พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจส่งผลเชิงบวกต่อความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($R = 0.783$, $R \text{ Square} = 0.641$) เมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ด้านสังคมส่งผลต่อความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการมากที่สุด ($\beta = 0.294$) รองลงมา ได้แก่ ด้านกฎหมาย ($\beta = 0.266$) ด้านเทคโนโลยี ($\beta = 0.161$) ด้านเศรษฐกิจ ($\beta = 0.145$) และด้านการเมือง ($\beta = 0.114$) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 : ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์



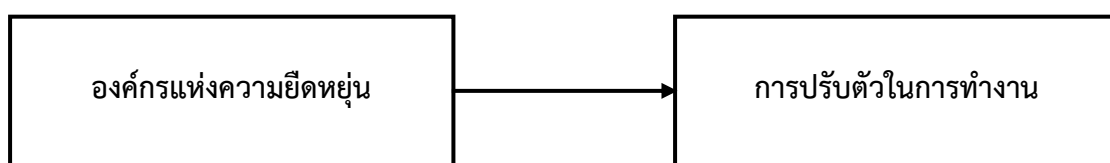
ภาพที่ 3 แสดงสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

2.8.3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

ศิริรัตน์ ศิริพันธ์ (2552) ได้ศึกษา องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน บริษัท วรรณัท อินโฟเทค จำกัด เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานบริษัท วรรณัท อินโฟเทค จำกัด เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 125 คน พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัท วรรณัท อินโฟเทค จำกัด เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 2 องค์ประกอบโดยเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีอิทธิพลมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ สัมพันธภาพระหว่างพนักงานบริษัทฯ กับเพื่อนร่วมงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานบริษัทฯกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 2 ตัวนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของการปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัท วรรณัท อินโฟเทค จำกัด เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 27.0

พรรณทิศา ทศนิยม (2564) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงานและความตั้งใจอยู่ในงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในธุรกิจบรรจุภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวในการทำงาน และความตั้งใจอยู่ในงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในธุรกิจบรรจุภัณฑ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในธุรกิจบรรจุภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยการปรับตัวในการทำงานด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ด้านปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ด้านความสามารถในการปรับตัวระหว่างบุคคล ด้านความมุ่งมั่นในการฝึกฝนและเรียนรู้ และด้านการจัดการกับความเครียด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจอยู่ในงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในธุรกิจบรรจุภัณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

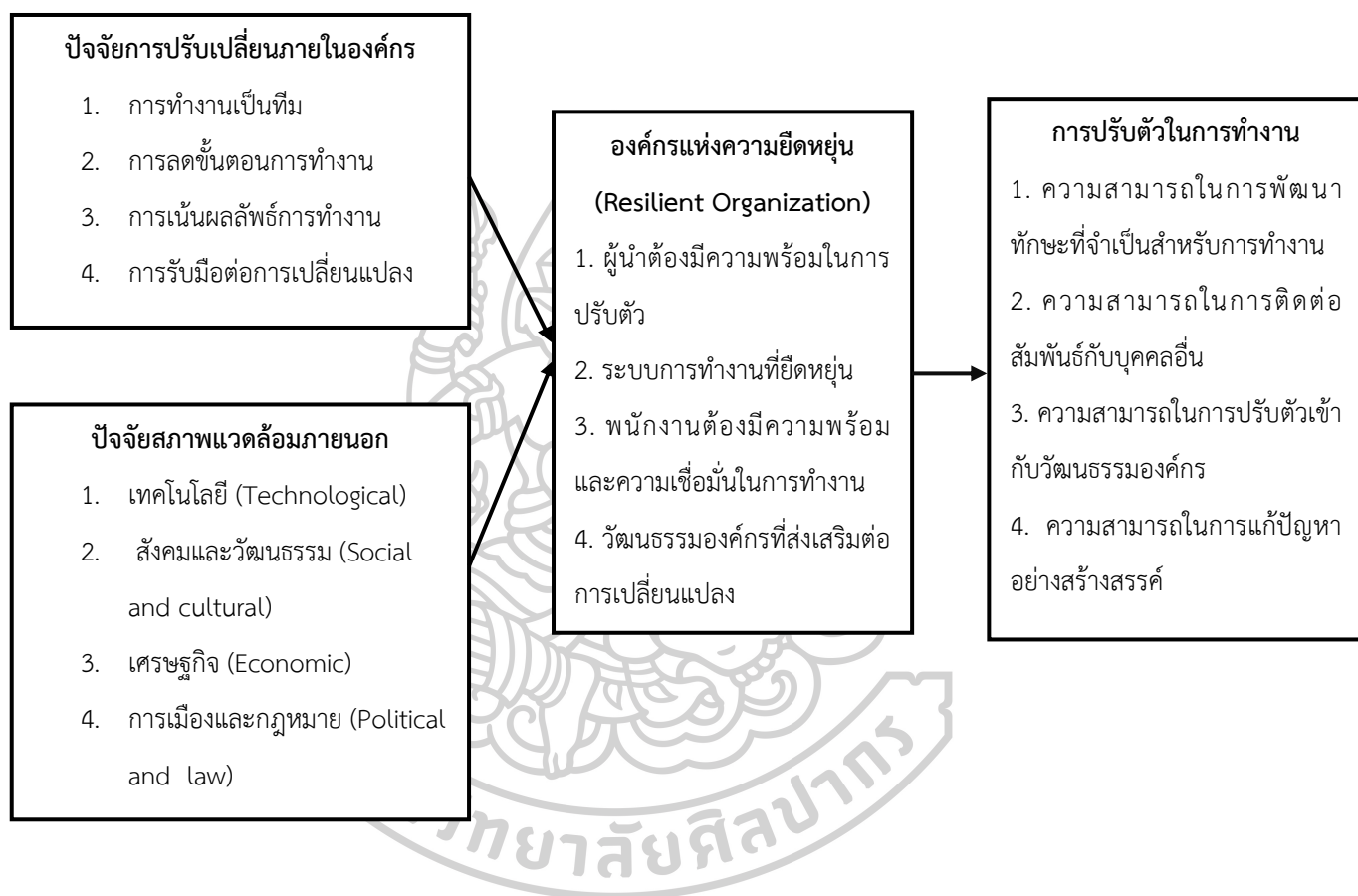
สมมติฐานที่ 3 : องค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์



ภาพที่ 4 แสดงสมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะศึกษาในกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้ และนำไปสู่การพัฒนาสมมติฐาน ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้ข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) การสำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนและวิธีการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 ซึ่งประกอบด้วยสาขาจำนวน 69 แห่ง และมีจำนวนพนักงานรวม 834 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างพนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 โดยคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane พร้อมกับกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานที่มีระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน $\pm 5\%$ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน คำนวณได้จากสูตร ดังนี้

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

เมื่อกำหนดค่าตามสูตร ดังนี้

n = จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนหน่วยทั้งหมด หรือขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง (0.05)

แทนค่าได้ ดังนี้

$$n = \frac{834}{1+834(0.05)^2}$$

$$= 270.34 \approx 300 \text{ คน}$$

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจะต้องไม่น้อยกว่า 300 คน

จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Taro Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 300 คน ดังนั้นผู้วิจัยจะเก็บแบบสอบถามทั้งหมด 400 ตัวอย่าง เพื่อป้องกันความผิดพลาด จากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 2 ตารางแสดงการกระจายการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

เขตพื้นที่	จำนวนพนักงาน	สัดส่วน (%)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
กาญจนบุรี	67	8.0	24
ราชบุรี	175	21.0	63
สมุทรสาคร-สมุทรสงคราม	196	23.5	71
เพชรบุรี	69	8.3	25
ประจวบคีรีขันธ์	169	20.3	60
ชุมพร-ระนอง	158	18.9	57
รวม	834	100.0	300

3.1.3 การสุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยกำหนดลักษณะของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 300 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยมีแบบสอบถาม ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความเห็นด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านการปรับตัวในการทำงาน

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2- 5 เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีอิทธิพลจากตัวแปรต้นส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) มีระดับความสำคัญอยู่ 5 ระดับ จัดเป็นการวัดระดับข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ดังนี้

ระดับ	5	หมายถึงเห็นด้วยมากที่สุด
ระดับ	4	หมายถึงเห็นด้วยมาก
ระดับ	3	หมายถึงเห็นด้วยปานกลาง
ระดับ	2	หมายถึงเห็นด้วยน้อย
ระดับ	1	หมายถึงเห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามปลายเปิดแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

3.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

3.3.1. ศึกษาข้อมูลและวิธีการสร้างแบบสอบถามงานวิจัย เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จากเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และลักษณะองค์กรแห่งความยืดหยุ่น เพื่อกำหนดขอบเขตการวิจัยและสร้างเครื่องมือวิจัยให้ครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.3.2. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้องให้ครอบคลุมทั้งด้านเนื้อหา และภาษาที่ใช้เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจง่ายขึ้น และครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษาแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.3.3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบ พิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถาม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหาโดยการให้คะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

3.3.4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และไปทดลองใช้ กับพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 ที่ไม่ได้ถูกกำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างในวิจัย ครั้งนี้ จำนวน 30 คน เพื่อลดความคลาดเคลื่อนของข้อมูลและนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach ดังนี้

$$\text{จากสูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

โดยที่ α คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

n คือ จำนวนข้อของแบบสอบถาม

s_i^2 คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถาม

s_t^2 คือ ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งสองฉบับ

ผลจากการคำนวณ จะต้องมามีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 แสดงว่า แบบสอบถามมีค่าความ เชื่อมั่นที่สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

3.3.5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเชื่อมั่นของ แบบสอบถามแล้ว ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้

3.4 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการศึกษาและรวบรวมข้อมูล เริ่มตั้งแต่เดือน กันยายน 2563 ถึง เมษายน 2565 โดยมีระยะเวลาในการดำเนินงาน ดังตาราง

ตารางที่ 3 ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการ	ก.ย. 63	ต.ค. 63	พ.ย. 63	ธ.ค. 63	ม.ค. 64	ก.พ. 64	มี.ค. 64	เม.ย. 64	พ.ค. 64	มิ.ย. 64	ก.ค. 64	ส.ค. 64	ก.ย. 64	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	
1. ทบทวน วรรณกรรมที่ เกี่ยวข้อง																					
2. การกำหนด ปัญหาในการวิจัย																					
3. จัดทำโครงร่าง การวิจัย																					
4. จัดทำ แบบสอบถามใน การวิจัย																					
5. เก็บข้อมูล ภาคสนาม																					
6. วิเคราะห์ข้อมูล																					
7. เขียนรายงาน การวิจัย																					
8. นำเสนอ ผลงานวิจัย																					

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปให้พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตพื้นที่ภาคกลาง 3 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 300 คน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามออนไลน์ด้วย Google Forms จากนั้นแจกแบบฟอร์มผ่านกลุ่มไลน์ต่างๆในแต่ละกลุ่มงาน และขอความร่วมมือพนักงานในแต่ละกลุ่มให้ช่วยทำแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยเป็นผู้แจกแบบสอบถามด้วยตนเองไปยังกลุ่มตัวอย่าง เช่น พนักงานที่ทำงานในเขตพื้นที่จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

3.5.2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.6 วิเคราะห์ข้อมูล

3.6.1. ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามหลังจากดำเนินการเก็บแบบสอบถามเรียบร้อยแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์

3.6.2. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในภาคกลาง 3 โดยหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.6.3. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นจากแบบสอบถามโดยจัดหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปรและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปใช้สถิติพรรณนา เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) สำหรับ ตัวแปรปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น และการปรับตัวในการทำงาน

3.6.4. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยจัดหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปรและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการหาค่าของข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์ความหมายจากการคำนวณค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนน ด้วยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00 – 1.80	หมายความว่า	ระดับต่ำที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.81 – 2.60	หมายความว่า	ระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.61 – 3.40	หมายความว่า	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.41 – 4.20	หมายความว่า	ระดับสูง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.21 – 5.00	หมายความว่า	ระดับสูงที่สุด

3.6.5. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ขนาดความสัมพันธ์โดยใช้เกณฑ์แสดงค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ดังนี้

ตารางที่ 4 แสดงเกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน	ขนาดความสัมพันธ์
0.90 ถึง 1.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูงมาก
0.70 ถึง 0.89	มีความสัมพันธ์เชิงบวกสูง
0.50 ถึง 0.69	มีความสัมพันธ์เชิงบวกปานกลาง
0.30 ถึง 0.49	มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่ำ
0.00 ถึง 0.29	มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่ำมาก
-0.90 ถึง -1.00	มีความสัมพันธ์เชิงลบสูงมาก
-0.70 ถึง -0.89	มีความสัมพันธ์เชิงลบสูง
-0.50 ถึง -0.69	มีความสัมพันธ์เชิงลบปานกลาง
-0.30 ถึง -0.49	มีความสัมพันธ์เชิงลบต่ำ
0.00 ถึง -0.29	มีความสัมพันธ์เชิงลบ

3.6.6. วิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ใช้สำหรับทดสอบสมมติฐานเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม 1 ตัว กับตัวแปรอิสระ 2 ตัวขึ้นไป (ประสพชัย พสุนนท์, 2555) โดยมีสมการ ดังนี้

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_i x_i + e$$

โดยที่ β_0 แทน ค่าคงที่ของสมการถดถอย

β_i แทน ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (Regression Coefficient) ของตัวแปรอิสระตัวที่ i

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อน (Error) ระหว่างค่าจริงและค่าที่ได้จากสมการ

การทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ได้แก่

1. ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์
3. องค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

3.6.7. สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผลการศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารื่อง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ซึ่งใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามหรือพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 ของตัวแปรที่ผู้วิจัยทำการศึกษา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทั้งหมด

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน

ซึ่งในการวิเคราะห์และแสดงผลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในแต่ละตารางไว้ดังนี้

	ระดับความคิดเห็น	หมายถึง จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามโดยแบ่งตามระดับความคิดเห็น
ดั่งนี้	5	หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
	4	หมายถึง เห็นด้วยมาก
	3	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
	2	หมายถึง เห็นด้วยน้อย
	1	หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
	\bar{x}	แทนค่าเฉลี่ย (Mean)
	S.D.	แทนส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
	S.E.	แทนค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
	t	แทนระดับนัยสำคัญทางสถิติ (Significant Level)
	r	แทนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient)
	R ²	แทนค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ที่ปรับปรุงแล้ว
	β	แทนค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยของตัวแปรอิสระ
	Sig.	หมายถึง ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
	*	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
	**	หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 ประกอบด้วย 6 เขตพื้นที่ ดังนี้ กาญจนบุรี ราชบุรี สมุทรสาคร-สมุทรสงคราม เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ และชุมพร-ระนอง จำนวน 300 คน

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	72	24.0
หญิง	228	76.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	11	3.7
26 - 35 ปี	97	32.3
39 - 45 ปี	121	40.3
46 ปีขึ้นไป	71	23.7
3. สถานภาพ		
โสด	109	36.3
สมรส	170	56.7
หม้าย	13	4.3
หย่าร้าง	8	2.7
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	276	92.0
ปริญญาโท	22	7.3
ปริญญาเอก	2	0.7
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน		
ผู้จัดการภาค/ผู้จัดการสาขา	62	20.7
เจ้าหน้าที่อาวุโส	70	23.3
พนักงานระดับ 9 - 11	149	49.7
พนักงานระดับ 7 - 8	19	6.3
6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	16	5.3
20,001 - 40,000 บาท	152	50.7
40,001 - 60,001 บาท	73	24.3
60,001 บาทขึ้นไป	59	19.7

จากตารางที่ 5 แสดงข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน สามารถอธิบายได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 76 และเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 24

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่อายุระหว่าง 36 - 45 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคืออายุระหว่าง 26 - 35 ปี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3 อายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.7

สถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่สถานภาพสมรส จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 รองลงมา คือ โสด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 36.3 หม้าย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และหย่าร้าง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.7

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 รองลงมา คือ ปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ 9-11 จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมาเป็น เจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ผู้จัดการภาค/ผู้จัดการสาขา จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 และพนักงานระดับ 7-8 จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001 - 40,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมา คือ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 40,001 - 60,000 บาท จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 ตั้งแต่ 60,001 บาท จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 19.7 และต่ำกว่า 20,000 บาท จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ซึ่งประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การลดขั้นตอนการทำงาน การเน้นผลลัพธ์การทำงาน และการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 6 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน (ภาพรวม)

ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. การทำงานเป็นทีม	3.99	0.575	มาก
2. การลดขั้นตอนการทำงาน	3.99	0.597	มาก
3. การเน้นผลลัพธ์การทำงาน	3.95	0.672	มาก
4. การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	3.95	0.676	มาก
รวม	3.97	0.575	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญด้านการทำงานเป็นทีมและการลดขั้นตอนการทำงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 รองลงมา คือ การเน้นผลลัพธ์การทำงานและการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
พนักงานมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้	112 (37.3)	83 (27.7)	94 (31.3)	11 (3.7)	0	3.99	0.914	มาก
พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดีและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนอื่น	71 (23.7)	183 (61.0)	38 (12.7)	8 (2.7)	0	4.06	0.684	มาก
องค์กรมีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน	79 (26.3)	152 (50.7)	62 (20.7)	7 (2.3)	0	4.01	0.752	มาก
องค์กรมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานกับบุคลากรเป็นประจำ	54 (18.0)	181 (60.3)	54 (18.0)	11 (3.7)	0	3.93	0.709	มาก
รวม	316	599	248	37	0	3.99	0.597	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ พนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดีและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนอื่นมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ องค์กรมีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 พนักงานมีเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และองค์กรมีการจัดประชุมเพื่อพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานกับบุคลากรเป็นประจำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการลดขั้นตอนการทำงาน

การลดขั้นตอนการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
องค์กรมีการจัดระเบียบการทำงานที่ชัดเจน ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป	89 (29.7)	123 (41.0)	76 (25.3)	12 (4.0)	0	3.96	0.843	มาก
องค์กรนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วย ในเก็บข้อมูลแทนการบันทึกลงในกระดาษ	84 (28.0)	155 (51.7)	55 (18.3)	6 (2.0)	0	4.06	0.736	มาก
องค์กรนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในกร การทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้ทุกที่	80 (26.7)	141 (47.0)	70 (23.3)	9 (3.0)	0	3.97	0.788	มาก
รวม	253	419	201	27	0	3.99	0.672	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการลดขั้นตอนการทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ องค์กรนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในเก็บข้อมูลแทนการบันทึกลงในกระดาษมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ องค์กรนำเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาช่วยในกรการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานได้ทุกที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และองค์กรมีการจัดระเบียบการทำงานที่ชัดเจน ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการเน้นผลลัพธ์การทำงาน

การเน้นผลลัพธ์การทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามลำดับ ขั้นตอนที่องค์กรจัดไว้ได้	73 (24.3)	125 (41.7)	92 (30.7)	10 (3.3)	0	3.87	0.818	มาก
พนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วย ความสำเร็จได้ตามปริมาณงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	90 (30.0)	154 (51.3)	47 (15.7)	9 (3.0)	0	4.08	0.756	มาก
พนักงานสามารถส่งมอบผลงานที่ใช้งานได้ จริง และมีความถูกต้องครบถ้วนเชื่อถือได้	74 (24.7)	135 (45.0)	80 (26.7)	11 (3.7)	0	3.91	0.808	มาก
รวม	177	414	219	30	0	3.95	0.676	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการเน้นผลลัพธ์การทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับพนักงานสามารถปฏิบัติงานด้วยความสำเร็จได้ตามปริมาณงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ พนักงานสามารถส่งมอบผลงานที่ใช้งานได้จริง และมีความถูกต้องครบถ้วนเชื่อถือได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และพนักงานสามารถปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอนที่องค์กรจัดไว้ได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง

การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
องค์กรมีโครงสร้างที่พร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน	73 (24.3)	120 (40.0)	94 (31.3)	13 (4.3)	0	3.84	0.841	มาก
องค์กรมีระบบการทำงานที่พร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน	81 (27.0)	166 (55.3)	50 (16.7)	3 (1.0)	0	4.08	0.687	มาก
พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยน	68 (22.7)	150 (50.0)	76 (25.3)	6 (2.0)	0	3.93	0.747	มาก
รวม	222	436	220	22	0	3.95	0.648	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ องค์กรมีระบบการทำงานที่พร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 รองลงมา คือ พนักงานมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์กรมีการปรับเปลี่ยน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และองค์กรมีโครงสร้างที่พร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมืองและกฎหมาย

ตารางที่ 11 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (ภาพรวม)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. เทคโนโลยี	4.01	0.624	มาก
2. สังคมและวัฒนธรรม	3.92	0.649	มาก
3. เศรษฐกิจ	3.93	0.654	มาก
4. การเมืองและกฎหมาย	3.93	0.661	มาก
รวม	3.95	0.578	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญด้านเทคโนโลยีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา คือ เศรษฐกิจและการเมืองและกฎหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และสังคมและวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยกับ 3.92 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลาที่มีผลกระทบต่อการทำงาน	118 (39.3)	74 (24.7)	96 (32.0)	12 (4.0)	0	3.99	0.936	มาก
ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบต่อองค์กร	65 (21.7)	190 (63.3)	41 (13.7)	4 (1.3)	0	4.05	0.637	มาก
ความไม่เสถียรภาพของเทคโนโลยีใหม่ๆมีผลกระทบต่อการทำงาน	75 (25.0)	147 (49.0)	72 (24.0)	6 (2.0)	0	3.97	0.756	มาก
รวม	258	411	209	22	0	4.01	0.624	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคโนโลยี พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตมีผลกระทบต่อบริษัทมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มีผลกระทบต่องาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และความไม่เสถียรภาพของเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีผลกระทบต่องาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านสังคมวัฒนธรรม

สังคมและวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
ความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติของคนในสังคมมีผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	79 (26.3)	112 (37.3)	99 (33.0)	10 (3.3)	0	3.87	0.843	มาก
รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในสังคมมีผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	57 (19.0)	183 (61.0)	54 (18.0)	6 (2.0)	0	3.97	0.671	มาก
ความรู้ของคนในสังคมมีผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	73 (24.3)	140 (46.7)	80 (26.7)	7 (2.3)	0	3.93	0.775	มาก
รวม	209	435	233	23	0	3.92	0.649	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ รูปแบบการใช้ชีวิตของคนในสังคมมีผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ ความรู้ของคนในสังคมมีผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติของคนในสังคมมีผลทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจ	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
สภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	76 (25.3)	124 (41.3)	89 (29.7)	11 (3.7)	0	3.88	0.828	มาก
ความต้องการจ้างงานและทักษะแรงงานทันสมัยใหม่มีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	68 (22.7)	176 (58.7)	50 (16.7)	6 (2.0)	0	4.02	0.689	มาก
อัตราดอกเบี้ยและอัตราเงินเพื่อมีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	77 (25.7)	130 (43.3)	83 (27.7)	10 (3.3)	0	3.91	0.813	มาก
รวม	221	330	222	27	0	3.93	0.654	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ความต้องการจ้างงานและทักษะแรงงานทันสมัยใหม่มีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 รองลงมา คือ อัตราดอกเบี้ยและอัตราเงินเพื่อมีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และ สภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการเมืองกฎหมาย

การเมืองและกฎหมาย	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
นโยบายและการบริหารของรัฐบาลส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	80 (26.7)	112 (37.3)	97 (32.3)	11 (3.7)	0	3.87	0.850	มาก
เสถียรภาพของรัฐบาลส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	67 (22.3)	170 (56.7)	58 (19.3)	5 (1.7)	0	4.00	0.696	มาก
การออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง	75 (25.0)	140 (46.7)	78 (26.0)	7 (2.3)	0	3.94	0.776	มาก
รวม	222	422	233	23	0	3.93	0.661	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและกฎหมาย พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ เสถียรภาพของรัฐบาลส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมา คือ การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และนโยบายและการบริหารของรัฐบาลส่งผลให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 16 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น (ภาพรวม)

การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว	4.28	0.415	มาก
2. ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	3.96	0.614	มาก
3. พนักงานมีความพร้อมในการทำงาน	4.02	0.648	มาก
4. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง	3.98	0.663	มาก
รวม	4.06	0.505	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญด้านผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัวมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมา คือ พนักงานมีความพร้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว

ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
ผู้นำมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร	131 (43.7)	160 (53.3)	9 (3.0)	0	0	4.41	0.550	มากที่สุด
ผู้นำมีวิสัยทัศน์ ความคิดและความกล้าในการสร้างโอกาสใหม่ๆจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	100 (33.3)	193 (64.3)	6 (2.0)	1 (0.3)	0	4.31	0.523	มากที่สุด
ผู้นำมีวิธีการบริหารงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	90 (30.0)	163 (54.3)	45 (15.0)	2 (0.7)	0	4.14	0.678	มาก
รวม	321	516	60	3	0	4.28	0.415	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นในด้านผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ ผู้มีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 รองลงมา คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ความคิดและความกล้าในการสร้างโอกาสใหม่ๆจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 และผู้นำมีวิธีการบริหารงานที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านระบบการทำงาน

ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
องค์กรมีระบบการทำงานที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน	63 (21.0)	144 (48.0)	83 (27.7)	10 (3.3)	0	3.87	0.777	มาก
องค์กรมีระบบการทำงานที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอก	86 (28.7)	161 (53.7)	46 (15.3)	7 (2.3)	0	4.09	0.726	มาก
องค์กรมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น	61 (20.3)	161 (53.7)	71 (23.7)	7 (2.3)	0	3.92	0.727	มาก
รวม	210	466	200	24	0	3.96	0.614	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ในด้านระบบการทำงานยืดหยุ่น พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ องค์กรมีระบบการทำงานที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอกมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมา คือ องค์กรมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และองค์กรมีระบบการทำงานที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านพนักงานมีความพร้อมในการทำงาน

พนักงานมีความพร้อมในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
พนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร	93 (31.0)	114 (38.0)	84 (28.0)	9 (3.0)	0	3.97	0.843	มาก
พนักงานในองค์กรมีทักษะ ความรู้ความสามารถในการสร้างโอกาสใหม่ๆจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร	78 (26.0)	179 (59.7)	37 (12.3)	6 (2.0)	0	4.10	0.675	มาก
พนักงานในองค์กรสามารถทำงานในช่วงสถานการณ์ที่วิกฤตได้	87 (29.0)	136 (45.3)	70 (23.3)	7 (2.3)	0	4.01	0.787	มาก
รวม	258	429	191	22	0	4.02	0.648	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ในด้านพนักงานมีความพร้อมในการทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ พนักงานในองค์กรมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการสร้างโอกาสใหม่ๆจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา คือ พนักงานในองค์กรสามารถทำงานในช่วงสถานการณ์ที่วิกฤตได้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 และพนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ตามลำดับ

ตารางที่ 20 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน	69 (23.0)	129 (43.0)	91 (30.3)	11 (3.7)	0	3.85	0.813	มาก
องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอก	92 (30.7)	154 (51.3)	49 (16.3)	5 (1.7)	0	3.97	0.725	มาก
องค์กรมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น	74 (24.7)	151 (50.3)	66 (22.0)	9 (3.0)	0	4.11	0.766	มาก
รวม	235	434	186	25	0	3.98	0.663	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นในด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับองค์กรมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นสามารถปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 รองลงมา คือ องค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงตาม สถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และองค์กรมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายใน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน

จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของตัวแปรด้านการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 21 แสดงระดับความเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน (ภาพรวม)

การปรับตัวในการทำงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. ความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน	4.01	0.640	มาก
2. ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	3.97	0.645	มาก
3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร	3.97	0.697	มาก
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.96	0.721	มาก
รวม	3.98	0.612	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นด้านการปรับตัวในการทำงาน ภาพรวมพบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับด้านความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา คือ ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 และความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

ความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง	119 (39.7)	68 (22.7)	100 (33.3)	13 (4.3)	0	3.98	0.952	มาก
การฝึกอบรมเป็นประจำเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ในการทำงาน	64 (21.3)	198 (66.0)	34 (11.3)	4 (1.3)	0	4.07	0.613	มาก
การพัฒนาทักษะทางด้านภาษาเป็นประจำเพื่อใช้ในการบริการลูกค้าชาวต่างชาติ	77 (25.7)	152 (50.7)	64 (21.3)	7 (2.3)	0	4.00	0.752	มาก
รวม	260	418	198	24	0	4.01	0.640	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมเป็นประจำเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ในการทำงานมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 รองลงมา คือ การพัฒนาทักษะทางด้านภาษาเป็นประจำเพื่อใช้ในการบริการลูกค้าชาวต่างชาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การติดต่อระหว่างผู้บริหารกับพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น	77	127	88	8	0	3.91	0.807	มาก
พนักงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันในองค์กร เช่น การพูดคุย ปรีกษา ช่วยเหลือหรือสื่อสารการทำงานระหว่างกัน	67	179	49	5	0	4.03	0.674	มาก
พนักงานมีความสามารถทางด้านภาษาทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติมีประสิทธิภาพ	85	131	78	6	0	3.98	0.791	มาก
รวม	229	437	215	29	0	3.97	0.645	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับพนักงานมีการติดต่อสัมพันธ์กันในองค์กร เช่น การพูดคุย ปรีกษา ช่วยเหลือหรือสื่อสารการทำงานระหว่างกันมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 รองลงมา คือ พนักงานมีความสามารถทางด้านภาษาทำให้การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าชาวต่างชาติมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การติดต่อระหว่างผู้บริหารกับพนักงานสะดวกรวดเร็วขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับ วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
เมื่อวัฒนธรรมองค์กรต้องมีการ เปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว	91 (30.3)	100 (33.3)	99 (33.0)	10 (3.3)	0	3.91	0.872	มาก
พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และรูปแบบการทำงานต่างๆขององค์กร เพื่อรองรับต่อสถานการณ์ภายใน	80 (26.7)	173 (57.7)	40 (13.3)	7 (2.3)	0	4.09	0.698	มาก
พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงของ ค่านิยม กฎระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร เพื่อรองรับต่อสถานการณ์ภายนอก	77 (25.7)	129 (43.0)	85 (28.3)	9 (3.0)	0	3.91	0.809	มาก
รวม	241	402	224	26	0	3.97	0.697	มาก

จากตารางที่ 24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับพนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย และรูปแบบการทำงานต่างๆขององค์กร เพื่อรองรับต่อสถานการณ์ภายในมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 รองลงมา คือ เมื่อวัฒนธรรมองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว และพนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงของค่านิยม กฎระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร เพื่อรองรับต่อสถานการณ์ภายนอก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91ตามลำดับ

ตารางที่ 25 แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ความสามารถในการแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น					\bar{x}	S.D.	ระดับ
	5	4	3	2	1			
การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การแก้ไข ปัญหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	80 (26.7)	106 (35.3)	104 (34.7)	10 (3.3)	0	3.85	0.853	มาก
เมื่อเกิดปัญหาในเรื่องงาน สามารถแก้ปัญหา ได้ถูกต้องมีเหตุผลและทันต่อเหตุการณ์	78 (26.0)	166 (55.3)	49 (16.3)	7 (2.3)	0	4.05	0.718	มาก
พนักงานพร้อมเสมอที่จะเผชิญกับปัญหา หรืออุปสรรคต่างๆที่เกิดจากการปฏิบัติงาน	89 (29.7)	125 (41.7)	77 (25.7)	9 (3.0)	0	3.98	0.822	มาก
รวม	247	397	230	26	0	3.96	0.621	มาก

จากตารางที่ 25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับเมื่อเกิดปัญหาในเรื่องงาน สามารถแก้ปัญหาได้ถูกต้องมีเหตุผลและทันต่อเหตุการณ์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 รองลงมา คือ พนักงานพร้อมเสมอที่จะเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ตามลำดับ

4.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) เพื่อทดสอบคุณสมบัติของตัวแปรที่ใช้ในการทดสอบตามกรอบแนวคิดมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ดังตารางที่ 24 -25

ตารางที่ 26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

ตัวแปร	การทำงานเป็นทีม	การลดขั้นตอนการทำงาน	การเน้นผลลัพธ์การทำงาน	การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	การปรับเปลี่ยนภายใน	องค์กรแห่งความยืดหยุ่น
การทำงานเป็นทีม						
การลดขั้นตอนการทำงาน	0.556**					
การเน้นผลลัพธ์การทำงาน	0.577**	0.744**				
การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	0.534**	0.678**	0.740**			
การปรับเปลี่ยนภายใน	0.735**	0.880**	0.909**	0.882**		
องค์กรแห่งความยืดหยุ่น	0.567**	0.656**	0.706**	0.699**	0.772**	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 26 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในภาพรวมกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.772^{**}$) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานเป็นทีมกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.567^{**}$) การลดขั้นตอนการทำงานกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.656^{**}$) การเน้นผลลัพธ์การทำงานกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.706^{**}$) และการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.699^{**}$)

ตารางที่ 27 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

ตัวแปร	เทคโนโลยี	สังคมและวัฒนธรรม	เศรษฐกิจ	การเมืองและกฎหมาย	สภาพแวดล้อมภายนอก	องค์กรแห่งความยืดหยุ่น
เทคโนโลยี						
สังคมและวัฒนธรรม	0.737 ^{**}					
เศรษฐกิจ	0.697 ^{**}	0.751 ^{**}				
การเมืองและกฎหมาย	0.696 ^{**}	0.749 ^{**}	0.759 ^{**}			
สภาพแวดล้อมภายนอก	0.888 ^{**}	0.903 ^{**}	0.893 ^{**}	0.890 ^{**}		
องค์กรแห่งความยืดหยุ่น	0.706 ^{**}	0.736 ^{**}	0.766 [*]	0.807 ^{**}	0.841 ^{**}	

^{**}มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 27 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกภาพรวมกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.841^{**}$) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทคโนโลยีกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

($r = 0.706^{**}$) สังคมและวัฒนธรรมกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.736^{**}$) เศรษฐกิจกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.766^{**}$) และการเมืองและกฎหมายกับการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.807^{**}$)

ตารางที่ 28 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นกับการปรับตัวในการทำงาน

ตัวแปร	ผู้นำมีความพร้อม	ระบบการทำงาน	พนักงานมีความพร้อม	วัฒนธรรมองค์กร	องค์กรแห่งความยืดหยุ่น	การปรับตัวในการทำงาน
ผู้นำมีความพร้อม						
ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	0.756**					
พนักงานมีความพร้อม	0.682**	0.763**				
วัฒนธรรมองค์กร	0.666**	0.732**	0.773**			
องค์กรแห่งความยืดหยุ่น	0.868**	0.912**	0.902**	0.890**		
การปรับตัวในการทำงาน	0.702**	0.764**	0.780**	0.809**	0.856**	

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 28 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นภาพรวมกับการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.856^{**}$) แสดงให้เห็นว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้นำต้องมีความพร้อมกับการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.702^{**}$) ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นกับการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.764^{**}$) พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงานกับการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.780^{**}$) และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งต่อการเปลี่ยนแปลงกับการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.809^{**}$)

4.7 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน

จากข้อมูลที่ได้ของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) โดยวิธี Enter เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน

ตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น					Durbin-Watson
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	S.E.	β			
ค่าคงที่ (Constant)	1.203	0.121		9.914	0.000	2.144
การทำงานเป็นทีม	0.257	0.046	0.305	5.629	0.000	
การลดขั้นตอนการทำงาน	0.140	0.045	-0.186	3.084	0.002	
การเน้นผลลัพธ์การทำงาน	0.143	0.044	0.191	3.256	0.001	
การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง	0.179	0.046	0.229	3.924	0.000	

$r = 0.814$ $S.E. = 0.295$
 $R^2 = 0.62$ $Adjusted R^2 = 0.657$

จากตารางที่ 29 พบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($B = 0.257$) รองลงมา คือ การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ($B = 0.179$) การเน้นผลลัพธ์การทำงาน ($B = 0.143$) และการลดขั้นตอนการทำงาน ($B = 0.140$) ซึ่งปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 65.7 ($Adjusted R^2 = 0.657$)

ดังนั้นจึงยอมรับ สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

$$Y_1 = 1.203 + 0.257x_1 + 0.140x_2 + 0.143x_3 + 0.179x_4$$

ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น					Durbin-Watson
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	S.E.	β			
ค่าคงที่ (Constant)	1.375	0.130		10.571	0.000	2.069
เทคโนโลยี	0.228	0.048	0.282	4.735	0.000	
สังคมและวัฒนธรรม	0.160	0.053	0.206	3.001	0.003	
เศรษฐกิจ	0.123	0.051	0.159	2.407	0.017	
การเมืองและกฎหมาย	0.168	0.048	0.220	3.502	0.001	

$r = 0.774$ $S.E. = 0.322$

$R^2 = 0.599$ $Adjusted R^2 = 0.593$

จากตารางที่ 30 พบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($B = 0.228$) รองลงมา คือ การเมืองและกฎหมาย ($B = 0.168$) และสังคมและวัฒนธรรม ($B = 0.160$) และเศรษฐกิจ ($B = 0.123$) ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 59.3 ($Adjusted R^2 = 0.593$)

ดังนั้นจึงยอมรับ สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์

สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

$$Y_2 = 1.375 + 0.228x_1 + 0.160x_2 + 0.123x_3 + 0.168x_4$$

ตารางที่ 31 แสดงการวิเคราะห์หือทธิพลของการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน

ตัวแปร	การปรับตัวในการทำงาน					Durbin-Watson
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	S.E.	β			
ค่าคงที่ (Constant)	0.253	0.247		1.024	0.306	2.056
ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว	0.271	0.073	0.184	3.732	0.000	
ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น	0.109	0.061	0.109	1.774	0.077	
พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน	0.313	0.064	0.331	4.909	0.000	
วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง	0.219	0.056	0.237	3.902	0.000	

$r = 0.746$ S.E. = 0.410

$R^2 = 0.557$ Adjusted $R^2 = 0.551$

จากตารางที่ 31 พบว่า ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน ($B = 0.313$) รองลงมา คือ ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว ($B = 0.271$) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลง ($B = 0.219$) และระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ($B = 0.109$) ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นสามารถพยากรณ์การปรับตัวในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 55.1 (Adjusted $R^2 = 0.551$)

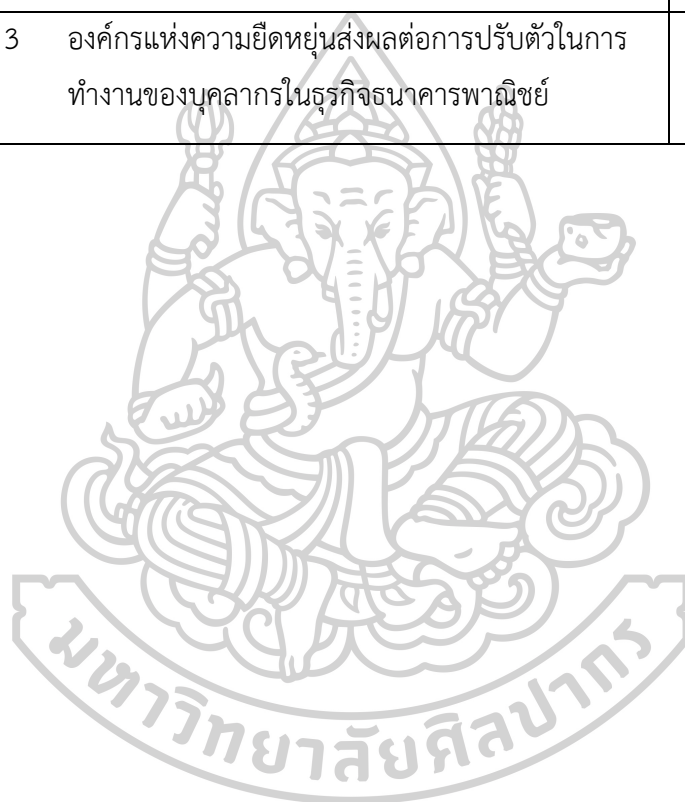
ดังนั้นจึงยอมรับ สมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์

สามารถเขียนสมการได้ ดังนี้

$$Y_3 = 0.271x_1 + 0.109x_2 + 0.313x_3 + 0.219x_4$$

ตารางที่ 32 แสดงข้อมูลสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 องค์กรแห่งความยืดหยุ่นส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์	ยอมรับสมมติฐาน



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์และเพื่อศึกษาองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย คือ พนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 จำนวน 300 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่หนึ่งคือข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สองคือการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ส่วนที่สามคือปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ส่วนที่สี่คือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนที่ห้าคือการปรับตัวในการทำงาน และส่วนที่หกคือข้อเสนอแนะ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) สำหรับทดสอบสมมติฐาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 76.0 มีอายุระหว่าง 39 – 45 ปี จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 สถานภาพสมรส จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 56.7 ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 92.0 ตำแหน่งงานพนักงานระดับ 9 – 11 จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 40,000 บาท จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 50.7

ผลการศึกษารายส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (s.d.) โดยผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และด้านการปรับตัวในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังข้อมูลตามตารางที่ 33

ตารางที่ 33 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1. การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น	4.06	0.505	มาก
2. ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน	3.97	0.575	มาก
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	3.95	0.578	มาก
4. การปรับตัวในการทำงาน	3.98	0.612	มาก

1. ด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น

ด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัวมากที่สุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.28) รองลงมา คือ ด้านพนักงานมีความพร้อมในการทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.02)

2. ด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน

ด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านการลดขั้นตอนการทำงานและการทำงานเป็นทีมมากที่สุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.99) รองลงมา คือ ด้านการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและการเน้นผลลัพธ์การทำงาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.95)

3. ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านเทคโนโลยีมากที่สุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01) รองลงมา คือ การเมืองและกฎหมายและเศรษฐกิจ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93)

4. ด้านการปรับตัวในการทำงาน

ด้านการปรับตัวในการทำงานในภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.98 ซึ่งอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญในด้านความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานมากที่สุด อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01) รองลงมา คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.97)

ผลการศึกษาคส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐานตามกรอบแนวคิดโดยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 3 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($B = 0.257$) รองลงมา คือ การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง ($B = 0.179$) และปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 65.7 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี ($B = 0.228$) รองลงมา คือ การเมืองและกฎหมาย ($B = 0.168$) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 59.3 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน ($B = 0.313$) รองลงมา คือ ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว ($B = 0.271$) และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นสามารถพยากรณ์การปรับตัวในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 55.1 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 3

5.3 การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์เป็นการศึกษาถึงระดับความคิดเห็นของตัวแปร รวมถึงอิทธิพลของปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญในการนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

ผลการศึกษาส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 228 คน มีอายุระหว่าง 39 – 45 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่งงานพนักงานระดับ 9 – 11 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 40,000 บาท

ผลการศึกษาส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการศึกษา

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ สามารถอภิปรายผลของการศึกษาได้ดังนี้

ด้านการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 เชื่อว่าการจะเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นนั้น ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพนักงานต้องมีความพร้อมในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นครินทร์ จัปจิตต์ ที่พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องให้อำนาจกับผู้บริหารและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรให้พร้อมกับการปรับเปลี่ยนองค์กร

ด้านปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายใน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 เชื่อว่าปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร คือ การลดขั้นตอนการทำงานและการทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุกริน ทวีสุต ที่พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวม

อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยแวดล้อมในการทำงานด้านความมั่นคง มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น รองลงมา คือ ด้านคุณลักษณะเฉพาะของงาน

ด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.95 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 เชื่อว่าปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ เทคโนโลยีและการเมืองและกฎหมาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ เชาวลิต ประสิทธิ์ พบว่า ปัจจัยแวดล้อมภายนอกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเทคโนโลยีและสังคมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือด้านเศรษฐกิจ

ด้านการปรับตัวในการทำงาน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.98 ซึ่งอยู่ในระดับมาก พบว่า พนักงานของธนาคารพาณิชย์เอกชนแห่งหนึ่งในสังกัดภาคกลาง 3 เชื่อว่าการปรับตัวในการทำงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้นพนักงานต้องมีความสามารถในการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สวดยสม ทิพยธรและคณะ พบว่า การปรับตัวในการทำงาน ด้านความสามารถในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในการทำงานโดยรวม

ผลการศึกษาส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

จากวัตถุประสงค์งานวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และข้อที่ 4 เพื่อศึกษาองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ สามารถอภิปรายผลของการศึกษาได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ การรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 65.7 แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรมีความพร้อมในการรับมือต่อการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ดี ย่อมจะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตนาพร เลาธุจิราลัย และคณะที่พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กรโครงสร้างองค์กร

ระบบการปฏิบัติงาน บุคลากร ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รูปแบบการบริหารจัดการ และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ เทคโนโลยี รองลงมา คือ การเมืองและกฎหมาย และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น คิดเป็นร้อยละ 59.3 แสดงให้เห็นว่า ถ้าองค์กรมีการเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่แน่นอน ย่อมจะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อภิญญา เจริญศรี ที่พบว่า สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ด้านบุคลากรภายในองค์กร ด้านสถานที่ทำงาน ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านกฎหมาย และด้านรางวัลและผลตอบแทน ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 3 จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด คือ พนักงานต้องมีความพร้อมและความเชื่อมั่นในการทำงาน รองลงมา คือ ผู้นำต้องมีความพร้อมในการปรับตัว และการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นสามารถพยากรณ์การปรับตัวในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 55.1 แสดงให้เห็นว่า การจะเป็นเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นได้นั้น พนักงานในองค์กรต้องมีความพร้อมในการปรับตัวในการทำงานให้สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศิริรัตน์ ศิริพันธ์ ที่พบว่า องค์กรประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัท วรพันธ์ อินโฟเทค จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานบริษัทกับผู้บังคับบัญชา

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ทราบถึงการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงานของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณาพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านการปรับเปลี่ยนภายในส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ถ้าองค์กรมีความพร้อมในการรับมือต่อการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรที่ดี ย่อมจะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ดังนั้นผู้บริหารควรพิจารณาให้ความสำคัญกับพนักงานและการมีปฏิสัมพันธ์กันในที่มากกว่าการเน้นขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย รวมทั้งการบริการต้องรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การมีขั้นตอนการทำงานที่มากเกินไป อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถบริการได้อย่างเต็มที่ และส่งผลต่อคุณภาพในการให้บริการรวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าได้

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ถ้าองค์กรมีการเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาในการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่แน่นอน ย่อมจะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญทางด้านเทคโนโลยี ควรพัฒนาระบบการทำงานขององค์กรให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และควรพัฒนาทักษะการทำงานของพนักงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงภายในที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร

3. การเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงาน จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า การจะเป็นเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นได้นั้น พนักงานในองค์กรต้องมีความพร้อมในการปรับตัวในการทำงานให้สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ผู้บริหารควรจัดการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เช่น การพัฒนาทักษะทางด้านภาษา การเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้นอันจะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการศึกษาของผู้วิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ต่อยอดให้เกิดประโยชน์เชิงวิชาการให้กว้างมากขึ้น ผู้วิจัยใครขอเสนอความคิดเห็นเพื่อทำการวิจัยในครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่นๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน โดยเฉพาะศึกษากับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัทที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัจจัยด้านการสนับสนุนขององค์กร ปัจจัยด้านทัศนคติในการทำงาน เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่น เพราะการศึกษาดังกล่าวยังไม่เป็นที่แพร่หลายในประเทศ งานวิจัยส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในประเทศ ดังนั้นการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้บริบทในประเทศไทย อาจทำให้ได้ผลการศึกษาใหม่ๆที่จะใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรใหญ่ๆได้มากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้วัดการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นและการปรับตัวในการทำงาน และควรศึกษาวิจัยเชิงลึกด้วยการทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อค้นหาสาเหตุและทำความเข้าใจการเป็นองค์กรแห่งความยืดหยุ่นได้ลึกมากขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อยอดและประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการและการดำเนินธุรกิจต่อไป



รายการอ้างอิง

- Agilist. (2019). คำแถลงการณ์อไจล์ (*Agile Manifesto*) สืบค้นจาก <https://medium.com/@agilist2u/คำแถลงการณ์อไจล์-agile-manifesto-ได้ถือกำเนิดขึ้น-fdf841981962>
- Catherine G. Zinovieva, Margarita V. Kuznetsova, Tatyana V. Dorfman, Pavel V. Limarev, & Juliya A. Limareva. (2016). *Study of external and internal factors affecting enterprise's stability*
- Dahm M. Hongchai. (2019). ประวัติศาสตร์ของ *Agile Manifesto*. สืบค้นจาก https://medium.com/@dahm_88587/ประวัติศาสตร์ของ-agile-manifesto-54e04f80ac04
- Gyan P. Nyaupane, Girish Prayag, Josephine Godwyll, & Dave White. (2021). Toward a resilient organization: analysis of employee skills and organization adaptive traits. *Journal of Sustainable Tourism* 29(4), 658-677.
- Human Tech. (2018). โครงสร้างองค์กรแบบ *Agile*. สืบค้นจาก <http://www.humantechrecruitment.com/Th/blog/category/articles/>
- Thanisorn Boonchote. (2021). *VUCA* ในโลกการทำงานสมัยใหม่ : 4 เทคนิครับมือความไม่แน่นอนสำหรับผู้ยุคใหม่. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/vuca-for-leader-in-future-work-03032021/>
- Thanyavuth Akarasomcheep. (2018). *Agile* คืออะไร เริ่มใช้งานอย่างไร. สืบค้นจาก <https://medium.com/fastwork-engineering/agile-คืออะไร-เริ่มใช้งานอย่างไร-ab749306d96e>
- เกษม เฉลิมธนะกิจโกศล. (2543). การปรับตัวในการทำงานของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- ขันติยา สุขฤณา. (2559). พฤติกรรมการปรับตัวด้านการทำงานของแรงงานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดปทุมธานีภายหลังเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- เฉลิมพงศ์ คงชนัญฐ์. (2561). การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์และปัจจัยของผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ที่ได้จากการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบอะไจล์ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของนักพัฒนาซอฟต์แวร์ระดับปฏิบัติการในองค์กร เขตกรุงเทพมหานคร
- เฉลิมพล ประเสริฐรังษี. (2556). องค์กรแห่งการเรียนรู้ (*Learning Organization*).

<https://www.gotoknow.org/posts/537861>

ชนมณัฐชา กังวานศุภพันธ์, & อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์. (2564). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการเป็นผู้ประกอบการของนักศึกษามหาวิทยาลัยบิวต์ไบร์ทในประเทศไทยกัมพูชา. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 40(5), 111-125.

ชลิตา มิ่งขวัญ. (2564). นิยามศัพท์ KM องค์การแห่งการเรียนรู้ (*Learning organization : LO*). <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1920/>

โชติกา ใจทิพย์, & กฤษดา เขียววัฒนสุข. (2564). ศักยภาพของผู้นำองค์กรธุรกิจในสถานการณ์โลกที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 7(1), 3-8.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2562). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ทิวากาล ด่านแก้ว, & ฐิติรัตน์ มีมาก. (2556). ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชี องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2(3), 49-63.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). สรุปจำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ. https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904&language=th

ธีรโชติ หาญสวัสดิ์. (2562). การศึกษาปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมสำหรับธนาคารอาคารสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

นฤมล พึ่งทอง. (2557). ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสัมพันธ์กับการส่งออกของอุตสาหกรรมยางรถยนต์จากประเทศไทย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

บุญชัย มูลธาร. (2556). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก. http://jokernum.blogspot.com/2013/08/blog-post_4157.html

พรรณทิศา ทศนิยม. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงานและความตั้งใจอยู่ในงานของพนักงานระดับหัวหน้างานในธุรกิจบรรจภัณฑ์. วารสารจิตวิทยา, 19(1), 16-27.

พสุ เดชะรินทร์. (2564). Resilience อีกแนวคิดบริหารองค์กรที่มาแรงในยุคโควิด. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/business/918912>

พิชญ์ พจี สายเชื้อ. (2564). องค์กรที่มีความยืดหยุ่น. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/facebook-instant-article/news-182372>

รวีศ หาญอุตสาหะ. (2564). ปรับองค์กรอย่างไรให้คล่องตัวและทันโลก. สืบค้นจาก

- <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/adjust-agile-organization>
- รัตนภาพ เลอจุราลัย, เกียรติชัย วีระญาณนนท์, & วรณสินท์ สัตยานุวัตร. (2561). ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารจัดการสโมสรโรตารีในประเทศไทย. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 11(2), 39-49.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2545). จิตวิทยาการปรับตัว (พิมพ์ครั้งที่ 2 ed.). ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วันดี สุริวงศ์. (2564). 7 แนวทางสำหรับการสร้าง Resilience. สืบค้นจาก <https://th.linkedin.com/pulse/7-แนวทางสำหรับการสร้าง-resilience-wandee-suriwong>
- วิภาวรรณ ลิ้มปีไพบูลย์, จีราวรรณ ฉายสุวรรณ, & สิริวุฒิ บุรณพิร. (2562). การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญจากประสบการณ์ของผู้บริหารเพื่อภาวะธำรงสภาพขององค์กร. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 41(162), 39.
- วิเวชา สันตะพันธ์, กรรณภรณ์ กัลยาจิตรโกศล, ก้องภพ กลิ่นประยูร, & ณัฐญา สิ้นเสรีกุล. (2560). ความท้าทายของธุรกิจธนาคารพาณิชย์จากบริบทการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล. วารสารวิชาชีพบัญชี, 13(39), 85-87.
- วีรพงษ์ ไชยหงษ์. (2558). องค์กรแห่งการเรียนรู้. http://drweerapong.blogspot.com/2015/02/blog-post_6.html
- ศศิมา สุขสว่าง. (2564). Agile คืออะไร ความหมาย-หลักการ-แนวคิดของ Agile ในการทำงานแบบใหม่. สืบค้นจาก <https://www.sasimasuk.com/17224201/agile>
- ศิริรัตน์ ศิริพันธ์. (2552). องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน บริษัททวรินท์ อินโฟเทค จำกัด เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- สิโรจน์ สกุลณะมรรคา. (2557). การปรับตัวของพนักงานต่างชาติต่อบริบทการทำงานแบบไทยกรณีศึกษา พนักงานต่างชาติที่ทำงานในบริษัทโตโยต้ามอเตอร์เอเชียแปซิฟิก-วิศวกรรมการผลิต จำกัด มหาวิทยาลัยเนชั่น].
- สิริวรรณ สารนะค. (2544). จิตวิทยาบุคลิกภาพและการปรับตัว (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อภิชญา อินทรสุภา. (2547). การปรับตัวในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ].
- อรุณทัย สุริยะ, & ธนายุ ภูวิยาธร. (2564). ปัจจัยการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสูง ของสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 4 (สุราษฎร์ธานี) มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี].



