

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 153 คน และได้กลับคืนมาเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด 153 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้ศึกษาได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$n$	แทน	จำนวนตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าของคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
B	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรกรณีในสมการที่เขียนในรูปคะแนนดิบ
S.E.	แทน	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
Beta	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร ซึ่งคำนวณจากค่าตัวแปรต่างๆ ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)
Sig.	แทน	ค่าความสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
X	แทน	การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

$X_1$	แทน	รูปแบบการเปลี่ยนแปลง
$X_{1,1}$	แทน	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์
$X_{1,2}$	แทน	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง
$X_{1,3}$	แทน	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
$X_{1,4}$	แทน	การเปลี่ยนแปลงบุคลากร
$X_{1,5}$	แทน	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
$X_2$	แทน	กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง
$X_{2,1}$	แทน	ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
$X_{2,2}$	แทน	การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
$X_{2,3}$	แทน	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
$X_{2,4}$	แทน	ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง
$Y$	แทน	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
$Y_1$	แทน	ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
$Y_2$	แทน	ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ
$Y_3$	แทน	จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน
$Y_4$	แทน	การให้บำเหน็จรางวัล
$Y_5$	แทน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน
$Y_6$	แทน	สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาคำเนินการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ใช้ในการวิเคราะห์หาค่าสถิติของข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ และรายได้ ต่อเดือน (แบบสอบถามตอนที่ 1) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร และ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และข้อที่ 2 กับตอบสมมติฐานข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ซึ่งมี

การกำหนดเกณฑ์การเลือกตอบจำนวน 5 ระดับ ตามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบสำนักงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และ สมมติฐาน ข้อที่ 3 ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์การเลือกตอบจำนวน 5 ระดับ ตามมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 และสมมติฐานข้อที่ 4 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ และรายได้ต่อเดือน ของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการวิจัย โดยหาค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 153)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	67	43.80
หญิง	86	56.20
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	6	3.90
30 – 40 ปี	37	24.20
41 – 50 ปี	73	47.70
มากกว่า 50 ปี	37	24.20
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>
<b>3. สถานภาพสมรส</b>		
โสด	14	9.20
สมรส	134	87.60
หม้าย/หย่าร้าง	2	1.30
แยกกันอยู่	3	2.00
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	37	24.20
ปริญญาตรี	111	72.50
ปริญญาโท	5	3.30
สูงกว่าปริญญาโท	0	0.00
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>

## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 153)	ร้อยละ
<b>5. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	15	9.80
11 – 20 ปี	45	29.40
21 – 30 ปี	76	49.70
มากกว่า 30 ปี	17	11.10
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>
<b>6. ตำแหน่งหน้าที่</b>		
พนักงานรายเดือนตั้งแต่ระดับหัวหน้ากองขึ้นไป	5	3.30
พนักงานรายเดือนต่ำกว่าหัวหน้ากอง	108	70.60
พนักงานรายวันภูมิภาค	31	20.30
พนักงานรายวันชั่วคราว	9	5.90
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>
<b>7. รายได้ต่อเดือน</b>		
น้อยกว่า 15,000 บาท	28	18.30
15,000 - 30,000 บาท	70	45.80
30,001 - 50,000 บาท	29	19.00
มากกว่า 50,000 บาท	26	19.00
<b>รวม</b>	<b>153</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 3 พบว่า พนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนมากเป็นเพศหญิง (จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20) มีอายุ 41-50 ปี (จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 47.70) มีสถานภาพสมรส (จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 87.60) มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี (จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 72.50) มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-30 ปี (จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 49.70) มีการทำงานอยู่ในตำแหน่งพนักงานรายเดือนต่ำกว่าหัวหน้ากอง (จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60) และมีรายได้ต่อเดือน 15,000 – 30,000 บาทต่อเดือน (จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 45.80)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งแบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงบุคลากร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยนำเสนอในรูปตารางวิเคราะห์ ด้วยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวมและแสดงเป็นรายด้าน กับรายด้านจำแนกเป็นรายชื่อ ดังแสดงในตารางที่ 4 ถึงตารางที่ 9

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในภาพรวมและรายด้าน

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	3.91	0.84	มาก	1
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง	3.75	0.80	มาก	4
3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	3.75	0.83	มาก	3
4. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร	3.66	0.92	มาก	5
5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	3.84	0.80	มาก	2
รวม	3.78	0.84	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.84) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.80) การเปลี่ยนแปลง

ทางเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.83) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.80) และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.92) ตามลำดับ

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน โดยจำแนกเป็นรายชื่อ สามารถนำเสนอรายละเอียด ได้ดังตารางที่ 5 ถึง ตารางที่ 9

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์

ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. การเปลี่ยนแปลงเป็นการกำหนด ทิศทาง การทำงานให้มีความชัดเจน	3.78	0.88	มาก	3
2. การเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้าง มูลค่าเพิ่มในภาพรวม	3.88	0.79	มาก	2
3. พนักงานปฏิบัติงานตามแนวทางการ เปลี่ยนแปลง	4.08	0.84	มาก	1
รวม	3.91	0.84	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานปฏิบัติงานตามแนวทางการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.84) การเปลี่ยนแปลงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาพรวม ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.79) และการเปลี่ยนแปลงเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานให้มีความชัดเจน ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.88) ตามลำดับ



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. การเปลี่ยนแปลงทำให้ระดับสายงาน บังคับบัญชาสั้นลงและมีความชัดเจน มากขึ้น	3.79	0.77	มาก	2
2. การเปลี่ยนแปลงลดความซ้ำซ้อนในการ ทำงานและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น	3.82	0.83	มาก	1
3. การเปลี่ยนแปลงทำให้การกระจาย อำนาจในการบริหารงานและ ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น	3.65	0.79	มาก	3
รวม	3.75	0.80	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและเกิดความคล่องตัวมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.83) การเปลี่ยนแปลงทำให้ระดับสายงานบังคับบัญชาสั้นลงและมีความชัดเจนมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.77) และการเปลี่ยนแปลงทำให้การกระจายอำนาจในการบริหารงานและประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ



ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

ด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. องค์กรนำอุปกรณ์เครื่องใช้และ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาช่วยในการ ปฏิบัติงาน	3.63	0.79	มาก	3
2. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ช่วยให้ ทำงาน ได้ในปริมาณมากและถูกต้องมาก ยิ่งขึ้น	3.69	0.88	มาก	2
3. การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้ ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน	3.92	0.83	มาก	1
รวม	3.75	0.83	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า พนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร โดยรวม  
อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน  
ระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้  
การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยให้ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ,  
S.D. = 0.83) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ช่วยให้ทำงานได้ในปริมาณมากและถูกต้องมา  
ยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.88) และองค์กรนำอุปกรณ์เครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมา  
ช่วยในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.63$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร

ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. มีการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้พนักงานมีทักษะและความชำนาญในแต่ละงานเพิ่มขึ้น	3.69	0.84	มาก	2
2. การติดต่อประสานงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.84	0.94	มาก	1
3. มีการรับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานมากขึ้น	3.44	0.97	มาก	3
รวม	3.66	0.92	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า พนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D.= 0.92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อยได้ ดังนี้ การติดต่อประสานงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.94) มีการฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้พนักงานมีทักษะ และความชำนาญในแต่ละงานเพิ่มขึ้น ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.84) และมีการรับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. พนักงานทำงานโดยยึดหลักความถูกต้อง และคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กร	3.82	0.82	มาก	2
2. พนักงานมีการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	3.81	0.74	มาก	3
3. พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ พัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	3.88	0.85	มาก	1
รวม	3.84	0.80	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า พนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็น  
เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ  
ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานมีความคิด  
ริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.85) พนักงานทำงาน  
โดยยึดหลักความถูกต้องและคำนึงถึงประโยชน์ต่อองค์กร ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.82) และ  
พนักงานมีการทำงานเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.74)  
ตามลำดับ

2. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจและยอมรับการ  
เปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน  
ของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง โดยนำเสนอในรูปแบบตารางวิเคราะห์ ด้วยการหา  
ค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวมและแสดงเป็น  
รายด้าน กับรายด้านจำแนกเป็นรายข้อ ดังแสดงในตารางที่ 10 ถึงตารางที่ 14

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ในภาพรวมและรายด้าน

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.68	0.86	มาก	4
2. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	3.72	0.84	มาก	3
3. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	3.76	0.69	มาก	2
4. ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง	3.92	0.71	มาก	1
รวม	3.77	0.78	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.71) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.69) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.84) และความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน โดยจำแนกเป็นรายข้อ สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังตารางที่ 11 ถึง ตารางที่ 14

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง  
ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. พนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างดี	3.52	0.93	มาก	4
2. พนักงานเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะทำให้คุณภาพการทำงานดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.66	0.92	มาก	3
3. พนักงานเชื่อมั่นว่าการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรก้าวทันการแข่งขันของโลกในยุคปัจจุบัน	3.70	0.88	มาก	2
4. พนักงานปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ	3.85	0.71	มาก	1
รวม	3.68	0.86	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานชาวสุบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานปฏิบัติตามแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.71) พนักงานเชื่อมั่นว่าการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรก้าวทันการแข่งขันของโลกในยุคปัจจุบัน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.88) พนักงานเชื่อมั่นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะทำให้คุณภาพการทำงานดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.92) และพนักงานสามารถรับรู้และเข้าใจข้อมูลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.93) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง  
ด้านการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

ด้านการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา ปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น	3.75	0.93	มาก	3
2. พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเต็มที่	3.42	0.92	มาก	4
3. พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรด้วยความเต็มใจ	3.87	0.75	มาก	1
4. พนักงานเชื่อว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น	3.84	0.77	มาก	2
รวม	3.72	0.84	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานให้ความร่วมมือในกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.75) พนักงานเชื่อว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมจะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.77) องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา ปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.93) และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง  
ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. พนักงานสามารถเรียนรู้การปรับตัวเข้ากับ แนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เป็น อย่างดี	3.81	0.71	มาก	2
2. พนักงานเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยี และด้านต่างๆ เพื่อให้ก้าวทันการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรอยู่เสมอ	3.76	0.70	มาก	3
3. พนักงานปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรอยู่เสมอ	3.61	0.70	มาก	4
4. พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธี การทำงาน ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของ องค์กรเป็นอย่างดี	3.86	0.66	มาก	1
รวม	3.76	0.69	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่  
ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน  
ระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้  
พนักงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรเป็น  
อย่างดี ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.66) พนักงานสามารถเรียนรู้การปรับตัวเข้ากับแนวทางการ  
เปลี่ยนแปลงขององค์กรได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.71) พนักงานเรียนรู้เพิ่มเติม  
เกี่ยวกับเทคโนโลยีและด้านต่างๆ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอยู่เสมอ



( $\bar{X} = 76, S.D. = 0.70$ ) และพนักงานปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.70$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง

ด้านความผูกพันของพนักงาน ในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. พนักงานมีความภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร	4.04	0.76	มาก	1
2. พนักงานปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และ ศรัทธาในแนวทางการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรเป็นอย่างดี	3.92	0.62	มาก	3
3. พนักงานเอาใจใส่ด้วยความขยันหมั่นเพียร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร	3.99	0.74	มาก	2
4. พนักงานสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไป ในทิศทางใด	3.73	0.71	มาก	4
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 14 พบว่า พนักงานชาวสุบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.92, S.D. = 0.71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานมีความภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $\bar{X} = 4.04, S.D. = 0.76$ ) พนักงานเอาใจใส่ด้วยความขยันหมั่นเพียร เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ( $\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.74$ ) พนักงานปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และศรัทธาในแนวทางการ

เปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.62) และพนักงานสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในทุกด้านไม่ว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน**  
 ผู้ศึกษาได้นำเสนอระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จุดมุ่งหมายและนโยบายในการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยนำเสนอในรูปแบบตารางวิเคราะห์ ด้วยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งโดยรวมและรายด้าน กับรายด้านจำแนกเป็นรายข้อ ดังแสดงในตารางที่ 15 ถึงตารางที่ 21

**ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน**  
 ในภาพรวมและเป็นรายด้าน

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การ จัด ลำดับ
1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับ บัญชา	3.81	0.82	มาก	1
2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	3.62	0.77	มาก	3
3. จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน	3.79	0.72	มาก	2
4. การให้บำเหน็จรางวัล	3.54	0.91	มาก	6
5. สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน	3.61	0.73	มาก	4
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	3.59	0.71	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.78</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 15 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เชิงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.66, S.D. = 0.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.82$ ) จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 3.79, S.D. = 0.72$ ) ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ( $\bar{X} = 3.62, S.D. = 0.77$ ) สภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.61, S.D. = 0.73$ ) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.59, S.D. = 0.71$ ) และการให้บำเหน็จรางวัล ( $\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.91$ ) ตามลำดับ

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังตารางที่ 16 ถึงตารางที่ 21

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ ความคิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. ผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าที่เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.78	0.91	มาก	2
2. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	3.75	0.76	มาก	4
3. การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามีหลักความยุติธรรมและขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์	3.75	0.84	มาก	3
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจงานที่ทำเป็นอย่างดี	3.95	0.78	มาก	1
รวม	3.81	0.82	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ

ผู้ได้บังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.81, S.D. = 0.82$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจงานที่ทำเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.78$ ) ผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าที่เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.91$ ) การตัดสินใจของผู้บังคับบัญชามีหลักความยุติธรรมและขึ้นอยู่กับเหตุผลมากกว่าอารมณ์ ( $\bar{X} = 3.75, S.D. = 0.84$ ) และผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ( $\bar{X} = 3.75, S.D. = 0.76$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. พนักงานได้รับความไว้วางใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.78	0.63	มาก	1
2. องค์กรมีเกณฑ์ในการพัฒนาความดีความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ (ขึ้นพิเศษ) ด้วยความยุติธรรม	3.50	0.74	ปาน กลาง	4
3. พนักงานมีความเห็นว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.66	0.80	มาก	2
4. พนักงานมีความเห็นว่าองค์กรได้รับความเชื่อถือจากบุคคลภายนอก	3.55	0.92	มาก	3
รวม	3.62	0.77	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.62$ , S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และ ปานกลาง 1 ข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานได้รับความไว้วางใจและความช่วยเหลือจากเพื่อร่วมงานเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.63) พนักงานมีความเห็นว่างานที่ปฏิบัติเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.80) พนักงานมีความเห็นว่าองค์กรได้รับความเชื่อถือจากบุคคลภายนอก ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.92) และองค์กรมีเกณฑ์ในการพัฒนาความคิดความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนในกรณีพิเศษ (ขั้นพิเศษ) ด้วยความยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการทำงาน

ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. องค์กรมีจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน	3.67	0.86	มาก	3
2. พนักงานปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.86	0.63	มาก	1
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลัก	3.84	0.68	มาก	2
รวม	3.79	0.72	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมาก

ไปหาน้อยได้ ดังนี้ พนักงานปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.63$ ) การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรเป็นหลัก ( $\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.68$ ) และองค์กรมีจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการทำงานที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 3.67, S.D. = 0.86$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ด้านการให้บำเหน็จรางวัล

ด้านการให้บำเหน็จรางวัล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. พนักงานมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.20	0.91	ปาน กลาง	3
2. องค์กรมีการพิจารณาโบนัสให้กับพนักงานทุกปี	3.76	0.78	มาก	1
3. สวัสดิการต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดให้มีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยง เดินทาง	3.65	1.03	มาก	2
รวม	3.54	0.91	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.54, S.D. = 0.91$ ) ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์กรมีการพิจารณาโบนัสให้กับพนักงานทุกปี ( $\bar{X} = 3.76, S.D. = 0.78$ ) สวัสดิการต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดให้มีความเหมาะสม เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยเลี้ยงเดินทาง ( $\bar{X} = 3.65, S.D. = 1.03$ ) และพนักงานมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ( $\bar{X} = 3.20, S.D. = 0.91$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. สภาพแวดล้อมโดยรวมของสถานที่ทำงานมีความสะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบเรียบร้อย	3.61	0.68	มาก	3
2. พนักงานมีห้องปฏิบัติงานที่ถูกจัดไว้เป็นอย่างดี เป็นสัดส่วน	3.64	0.77	มาก	2
3. องค์กรมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.65	0.80	มาก	1
4. การปฏิบัติงานประจำวันมีสภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ	3.53	0.66	มาก	4
รวม	3.61	0.73	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่าพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.73) ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ องค์กรมีวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.80) พนักงานมีห้องปฏิบัติงานที่ถูกจัดไว้เป็นอย่างดีเป็นสัดส่วน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.77) สภาพแวดล้อมโดยรวมของสถานที่ทำงานมีความสะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบเรียบร้อย ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.68) และการปฏิบัติงานประจำวันมีสภาพการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.66) ตามลำดับ



ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน  
ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ คิดเห็น	การจัด ลำดับ
1. ห้องปฏิบัติงานมีอุณหภูมิที่พอเหมาะ ไม่ร้อน จัดหรือเย็นจัดเกินไป	3.39	0.89	ปาน กลาง	5
2. สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	3.69	0.64	มาก	2
3. สถานที่ทำงานไม่มีเสียงรบกวนที่ดังมาก จนเกินไป	3.52	0.72	มาก	4
4. รอบบริเวณมีบรรยากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นเหม็น รบกวน	3.56	0.68	มาก	3
5. มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี และจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมสุขภาพให้กับพนักงาน	3.77	0.63	มาก	1
รวม	3.59	0.71	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความ  
คิดเห็นเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่  
ในระดับมากจำนวน 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลางอยู่ 1 ข้อ โดยมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.59$ , S.D.  
= 0.71) ซึ่งสามารถเรียงลำดับความสำคัญตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีการตรวจ  
สุขภาพประจำปี และจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสุขภาพให้กับพนักงาน ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.63)  
สถานที่ทำงานมีแสงสว่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.64) รอบบริเวณมี  
บรรยากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นเหม็นรบกวน ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.68) สถานที่ทำงานไม่มีเสียง  
รบกวนที่ดังมากจนเกินไป ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.72) และห้องปฏิบัติงานมีอุณหภูมิที่  
พอเหมาะไม่ร้อนจัดหรือเย็นจัดเกินไป ( $\bar{X} = 3.39$ , S.D. = 0.89) ตามลำดับ

## ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง จำนวน 9 ด้าน ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และนำมาวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Regression Analysis) และสร้างสมการพยากรณ์ตัวแปรตาม 1 ตัวแปร คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากตัวแปรอิสระ จำนวน 9 ด้าน นำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### 1. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ด้วยวิธีทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เป็นการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นที่เรียกว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรอิสระ (X) ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าสูงขึ้น จะส่งผลทำให้ตัวแปรตาม (Y) มีค่าสูงขึ้นด้วย และถ้าค่าตัวแปรอิสระ (X) ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าต่ำลง ก็จะส่งผลทำให้ตัวแปรตาม (Y) มีค่าต่ำลงด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดในทางตรงกันข้ามหรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าตัวแปรอิสระ (X) ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าสูงขึ้น จะส่งผลทำให้ตัวแปรตาม (Y) มีค่าต่ำลง และถ้าค่าตัวแปรอิสระ (X) ตัวใดตัวหนึ่งมีค่าต่ำลง ก็จะส่งผลทำให้ตัวแปรตาม (Y) มีค่าสูงขึ้น

ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (คูมฤดี อาวุธวัฒน์ และคณะ. 2553 : 2)

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.001-0.500 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์  
ค่อนข้างต่ำ

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.501-0.700 ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์ปาน  
กลาง

ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง 0.701 ขึ้นไป ถือว่ามีระดับความสัมพันธ์  
ค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ควรมีค่าสูงสุดไม่เกิน 0.85 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิดตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป (Multicollinearity) จนไม่เหมาะสมที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว เพราะจะมีผลทำให้ตัวคำนวณที่ได้มีค่าเบี่ยงเบนไปจากค่าที่แท้จริง (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม, 2536 : 25)

ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) จำนวน 9 ตัว กับตัวแปรตาม (Y) จำนวน 1 ตัว ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม (Y)	ตัวแปรอิสระ (X)	ชื่อตัวแปรอิสระ	Pearson's (r)	p-value
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	X <sub>1,1</sub>	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	0.43	0.00*
	X <sub>1,2</sub>	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	0.59	0.00*
	X <sub>1,3</sub>	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	0.40	0.00*
	X <sub>1,4</sub>	การเปลี่ยนแปลงบุคลากร	0.47	0.00*
	X <sub>1,5</sub>	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	0.49	0.00*
	X <sub>2,1</sub>	ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.48	0.00*
	X <sub>2,2</sub>	การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	0.65	0.00*
	X <sub>2,3</sub>	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	0.60	0.00*
	X <sub>2,4</sub>	ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง	0.50	0.00*

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญในระดับ 0.05

จากตารางที่ 22 จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ (X) จำนวน 9 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Y) ดังนี้

ตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมพันธเชิงบวก(+) ทั้งหมด โดยตัวแปรอิสระทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรทั้งหมดนี้ มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าความสัมพันธ์ (r) จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,2}$  ;  $r = 0.65$ )
2. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,3}$  ;  $r = 0.60$ )
3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ( $X_{1,2}$  ;  $r = 0.59$ )
4. ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,4}$  ;  $r = 0.50$ )
5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $X_{1,5}$  ;  $r = 0.49$ )
6. ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,1}$  ;  $r = 0.48$ )
7. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ( $X_{1,4}$  ;  $r = 0.47$ )
8. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ( $X_{1,1}$  ;  $r = 0.43$ )
9. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ( $X_{1,3}$  ;  $r = 0.40$ )

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ จำนวน 9 ตัวแปร กับ ตัวแปรตาม (Y) ได้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson's และ P-value เหมือนกันกับตัวแปรตาม Y

1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยกัน ( $X_{1,1}, X_{1,2}, X_{1,3}, \dots, X_{2,1}, X_{2,4}$ ) ผู้ศึกษาสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน 9 ตัวแปร

ตัวแปร	X <sub>1,1</sub>	X <sub>1,2</sub>	X <sub>1,3</sub>	X <sub>1,4</sub>	X <sub>1,5</sub>	X <sub>2,1</sub>	X <sub>2,2</sub>	X <sub>2,3</sub>	X <sub>2,4</sub>
X <sub>1,1</sub>	1.00								
X <sub>1,2</sub>	0.71**	1.00							
X <sub>1,3</sub>	0.29**	0.45**	1.00						
X <sub>1,4</sub>	0.48**	0.51**	0.59**	1.00					
X <sub>1,5</sub>	0.42**	0.18*	0.16	0.37**	1.00				
X <sub>2,1</sub>	0.61**	0.56**	0.58**	0.62**	0.22*	1.00			
X <sub>2,2</sub>	0.54**	0.52**	0.47**	0.67**	0.43**	0.68**	1.00		
X <sub>2,3</sub>	0.40**	0.39**	0.36**	0.29**	0.39**	0.45**	0.60**	1.00	
X <sub>2,4</sub>	0.54**	0.33**	0.31**	0.19*	0.47**	0.38**	0.58**	0.58**	1.00

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 23 พบว่า ตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปรไม่มีคูใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน 0.85 โดยส่วนใหญ่จะมีตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระดับปานกลาง (0.501-0.700) ตัวแปรอิสระคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (0.701 ขึ้นไป) มีเพียง 1 คู่ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ( $X_{1,1}$ ) และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ( $X_{1,2}$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) มีค่าเท่ากับ 0.71

## 2. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression)

การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง มีลักษณะที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์หาผล หรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระหลายๆ ตัวแปร ที่มีต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยมีข้อสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) เพื่อที่จะทำให้สามารถนำผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตาม มารวมกันได้ (Additivity) กล่าวคือ ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีผลต่อตัวแปรตามหรือไม่ และตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบว่า ตัวแปรอิสระสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระจากกัน และไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการเกิดตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไป (Multicollinearity)

เทคนิคการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง สร้างขึ้นเพื่อใช้กับตัวแปรที่มีระดับการวัดมาตราอันตรภาค (Interval Scale) หรือมาตราอัตราส่วน (Ratio Scale) ซึ่งหากตัวแปรที่มีระดับการวัดมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale) หรือมาตราเรียงอันดับ (Ordinal Scale) จะต้องนำมาจัดการแปลงให้เป็นตัวแปรหุ่น (Dummy Scale) ดังแสดงในตารางที่ 24-25

ตารางที่ 24 ตัวแปรที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ตัวแปรตาม (Y)

ตัวแปร	รายละเอียด	รหัส	รหัสข้อมูล
ตัวแปรตาม			
Y	ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าเฉลี่ยคะแนนตาม ตัวแปรย่อย( $Y_1, Y_2, \dots, Y_6$ )	มาตราอันตรภาค
$Y_1$	ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา	วิเคราะห์แจกแจงความถี่ วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค มาตราอันตรภาค
$Y_2$	ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ		
$Y_3$	จุดมุ่งหมายหลักและนโยบาย การดำเนินงาน	วิเคราะห์แจกแจงความถี่ วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค มาตราอันตรภาค
$Y_4$	การให้บำเหน็จรางวัล	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$Y_5$	สภาพแวดล้อมในการทำงาน	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$Y_6$	สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค

หมายเหตุ ไม่มีตัวแปรที่มีระดับการวัดมาตรานามบัญญัติ (Nominal Scale) หรือมาตราเรียง  
อันดับ (Ordinal Scale) จึงไม่ต้องนำมาจัดแปลงให้เป็นตัวแปรหุ่น



ตารางที่ 25 ตัวแปรที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง

ตัวแปรอิสระ(X)

ตัวแปร	รายละเอียด	รหัส	รหัสข้อมูล
ตัวแปรอิสระ			
X	การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานสาธารณสุขในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ค่าเฉลี่ยคะแนนตามตัวแปรย่อย( $X_1, X_2, \dots, X_9$ )	มาตราอันตรภาค
$X_{1,1}$	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{1,2}$	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{1,3}$	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{1,4}$	การเปลี่ยนแปลงบุคลากร	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{1,5}$	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{2,1}$	ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{2,2}$	การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{2,3}$	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค
$X_{2,4}$	ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์แจกแจงความถี่	มาตราอันตรภาค

หมายเหตุ ไม่มีตัวแปรที่มีระดับการวัดมาตรฐานบัญญัติ (Nominal Scale) หรือมาตราเรียงอันดับ (Ordinal Scale) จึงไม่ต้องนำมาจัดแปลงให้เป็นตัวแปรหุ่น

การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสาธารณสุขในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis) แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด (Enter Method) โดยกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสาธารณสุขในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(Y) กับตัวแปรอิสระ 9 ตัว คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์( $X_{1,1}$ ) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร( $X_{1,2}$ ) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี( $X_{1,3}$ ) การเปลี่ยนแปลงบุคลากร( $X_{1,4}$ ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม( $X_{1,5}$ ) ความเข้าใจ

และยอมรับการเปลี่ยนแปลง( $X_{2,1}$ ) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง( $X_{2,2}$ ) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง( $X_{2,3}$ ) และความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง( $X_{2,4}$ ) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Y)

ตัวแปร	b	S.E.	Beta	t	p-value
ค่าคงที่ (a)	2.57	9.88		0.26	0.80
การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ( $X_{1,1}$ )	-0.52	0.72	-0.08	-0.73	0.47
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ( $X_{1,2}$ )	2.16	0.64	0.35	3.37	0.00*
การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ( $X_{1,3}$ )	-0.43	0.50	-0.08	-0.87	0.39
การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ( $X_{1,4}$ )	0.10	0.55	0.02	0.19	0.85
การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $X_{1,5}$ )	1.86	0.61	0.28	3.03	0.00*
ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,1}$ )	-0.24	0.47	-0.05	-0.52	0.61
การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,2}$ )	1.21	0.65	0.21	1.87	0.07*
การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,3}$ )	1.99	0.48	0.41	4.18	0.00*
ความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,4}$ )	0.02	0.60	0.00	0.00	1.00

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$$R = 0.75, R^2 = 0.57, \text{Adj. } R^2 = 0.52$$

จากตารางที่ 26 พบว่า การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) โดยใช้การวิเคราะห์แบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด (Enter Method) ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ(X) ที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีความสัมพันธ์พหุคูณกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) เท่ากับ 0.75 ( $R = 0.75$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 9 ตัวรวมกัน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 75.00

2. ตัวแปรอิสระ(X) ที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการผันแปรกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) เท่ากับ 0.57 ( $R^2 = 0.57$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปร สามารถอธิบายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 57.00

3. เมื่อปรับค่า  $R^2$  แล้ว ตัวแปรอิสระที่นำมาศึกษาทั้ง 9 ตัวแปร มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการผันแปรกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) เท่ากับ 0.52 ( $Adj. R^2 = 0.52$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระ 9 ตัวแปร สามารถอธิบายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 52.00

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีจำนวน 4 ตัวแปร และสอดคล้องกับสมมติฐานของการศึกษาที่ตั้งไว้ ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตาม ในแบบคะแนนมาตรฐานมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

4.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ( $X_{1,2}$ ,  $b = 2.16$ )

4.2 การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,3}$ ,  $b = 1.99$ )

4.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $X_{1,5}$ ,  $b = 1.86$ )

4.4 การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,2}$ ,  $b = 1.21$ )

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Y) คือ การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,3}$ ) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ( $X_{1,2}$ ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $X_{1,5}$ ) การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,2}$ ) นั่นคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,3}$ ) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร ( $X_{1,2}$ ) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ( $X_{1,5}$ ) และการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,2}$ ) เปลี่ยนไป 1 หน่วย จะทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เปลี่ยนแปลงสูงขึ้น 1.99 หน่วย 2.16 หน่วย 1.86 หน่วย และ 1.21 หน่วย ตามลำดับ

ดังนั้น เมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ 2.57 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (b) และทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta) สามารถสร้างสมการถดถอยได้ ดังนี้

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ } Y = a + b_2X_{1,2} + b_5X_{1,5} + b_7X_{2,2} + b_8X_{2,3}$$

$$\text{แทนค่าในสูตร } Y = 2.57 + 2.16X_{1,2} + 1.86X_{1,5} + 1.21X_{2,2} + 1.99X_{2,3}$$

$$\text{สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ } Z = B_2Z_2 + B_5Z_5 + B_7Z_7 + B_8Z_8$$

$$\text{แทนค่าในสูตร } Z = 0.35Z_2 + 0.28Z_5 + 0.21Z_7 + 0.41Z_8$$

เมื่อ Y และ Z = การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ส่วนตัวแปรอิสระอีก 5 ตัวแปร มีจำนวน 2 ตัวแปร ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การเปลี่ยนแปลงบุคลากร ( $X_{1,4}$ ) และความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,4}$ ) และตัวแปรอิสระจำนวน 3 ตัวแปร ไม่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ( $X_{1,1}$ ) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ( $X_{1,3}$ ) และความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ( $X_{2,1}$ )

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อันประกอบไปด้วย ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน การให้บำเหน็จรางวัล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน จากแบบสอบถาม 153 ชุด มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเพียงจำนวน 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 42.48 และในการศึกษาครั้งนี้จะกำหนดให้แบบสอบถามที่มีผู้ตอบทั้งหมด 65 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

เมื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดเป็นค่าความถี่แสดงเป็นร้อยละ ทั้งโดยรวมและรายด้าน กับรายด้าน จำแนกเป็นรายชื่อ ดังแสดงในตารางที่ 27 ถึง ตารางที่ 33

ตารางที่ 27 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและรายด้าน

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1.ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	53	16.77	4
2.ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	39	12.34	6
3.จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน	65	20.57	1
4.การให้บำเหน็จรางวัล	57	18.04	3
5.สภาพแวดล้อมในการทำงาน	58	18.36	2
6.สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	44	13.92	5
<b>รวมค่าความถี่</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>	

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีความถี่มากที่สุด คือ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน จำนวน 65 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 20.57) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 58 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 19.36) การให้บำเหน็จรางวัล จำนวน 57 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 18.04) ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 53 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 16.77) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 44 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 13.92) และความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จำนวน 46 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 12.34) ตามลำดับ

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังตารางที่ 28 ถึง ตารางที่ 33 ดังนี้

ตารางที่ 28 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อใต้บังคับบัญชา

ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อใต้บังคับบัญชา	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา	19	6.01	1
2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน แต่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจ	6	1.90	4
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความพอใจมากกว่าความเหมาะสม	9	2.85	3
4. ผู้บังคับบัญชาบริหารงานไม่ชัดเจนไม่โปร่งใส และยังมีระบบพวกพ้อง	13	4.11	2
5. ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลในการตัดสินใจ	4	1.27	5
6. ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ปฏิบัติงานโดยไม่ชี้ระเบียบและไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	2	0.63	6
รวมค่าความถี่	53	16.77	

จากตารางที่ 28 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อใต้บังคับบัญชา ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชา จำนวน 19 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 6.01) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาบริหารงานไม่ชัดเจนไม่โปร่งใส และยังมีระบบพวกพ้อง จำนวน 13 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.11) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานตามความพอใจมากกว่าความเหมาะสม จำนวน 9 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.85) ผู้บังคับบัญชามอบหมายงาน แต่ไม่มอบอำนาจในการตัดสินใจ จำนวน 6 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 1.90) ผู้บังคับบัญชาใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผลในการตัดสินใจ จำนวน 4 ความถี่ (คิดเป็นร้อย



ละ 1.27) และผู้บังคับบัญชาสั่งให้ปฏิบัติงานโดยไม่ยี่คระเบียบและไม่ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ จำนวน 2 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 29 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1.งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณ ไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง	8	2.53	3
2.สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมแต่ละสายงาน	15	4.75	1
3.บุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ	13	4.11	2
4.พนักงานขาดจิตสำนึก ไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน	3	0.95	4
รวมค่าความถี่	39	12.34	

จากตารางที่ 29 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ สถานที่ทำงานไม่เหมาะสมแต่ละสายงาน จำนวน 15 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.75) รองลงมา คือ บุคลากรในการทำงานไม่เพียงพอ จำนวน 13 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.11) งานที่ได้รับมอบหมายมีปริมาณไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง จำนวน 8 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.53) และพนักงานขาดจิตสำนึกไม่มีความรับผิดชอบในการทำงาน จำนวน 3 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 0.95) ตามลำดับ



ตารางที่ 30 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน

ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัดลำดับ
1.พนักงานไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง	16	5.06	2
2.พนักงานได้รับข่าวสารภายในไม่ทั่วถึง	12	3.80	3
3.การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	10	3.17	4
4.การกำหนดทิศทางในการทำงานไม่ชัดเจน	8	2.53	5
5.ไม่มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง	19	6.01	1
รวมค่าความถี่	65	20.57	

จากตารางที่ 30 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ ไม่มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง จำนวน 19 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 6.01) รองลงมา คือ พนักงานไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง จำนวน 16 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 5.06) พนักงานได้รับข่าวสารภายในไม่ทั่วถึง จำนวน 12 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.80) การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จำนวน 10 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.17) และการกำหนดทิศทางในการทำงานไม่ชัดเจน จำนวน 8 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.53) ตามลำดับ

ตารางที่ 31 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้บำเหน็จรางวัล

ด้านการให้บำเหน็จรางวัล	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ความสำคัญกับบุคคลบางกลุ่ม	28	8.86	1
2. ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาไม่เหมาะสม	14	4.43	3
3. เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	15	4.75	2
รวมค่าความถี่	57	18.04	

จากตารางที่ 31 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการให้บำเหน็จรางวัลที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
ยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนให้  
ความสำคัญกับบุคคลบางกลุ่ม จำนวน 28 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 8.86) รองลงมา คือ  
เงินเดือนที่ได้รับไม่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ จำนวน 15 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.75) และ  
ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาไม่เหมาะสม จำนวน 14 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.43)  
ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1. การทำงานแบบระบบพวกห้อง	21	6.65	1
2. อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานค่อนข้างเก่าและไม่เพียงพอ ต่อการใช้งาน	18	5.70	2
3. การเลื่อนขั้น ไประดับสูงขึ้นช้า	8	2.53	4

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
4. ภูมิทัศน์ไม่สวยงามทันสมัย	11	3.48	3
รวมค่าความถี่	58	18.36	

จากตารางที่ 32 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การทำงานแบบระบบพวกห้อง จำนวน 21 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 6.65) รองลงมา คือ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานค่อนข้างเก่าและไม่เพียงพอต่อการใช้งาน จำนวน 18 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 5.70) ภูมิทัศน์ไม่สวยงามทันสมัย จำนวน 11 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.48) และการเลื่อนขั้นไประดับสูงขึ้นช้า จำนวน 8 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.53) ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	ค่าความถี่ (n = 65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1. พนักงานยังมีการสูบบุหรี่ในบริเวณห้องทำงาน	6	1.90	3
2. มีการตรวจสุขภาพเพียงปีละ 1 ครั้ง	12	3.80	2
3. ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล มีข้อจำกัดการใช้อุปกรณ์ในการรักษามากเกินไป	26	8.22	1
รวมค่าความถี่	44	13.92	

จากตารางที่ 33 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ ค่าใช้จ่ายในการ

รักษาพยาบาล มีข้อจำกัดการใช้อุปกรณ์ในการรักษามากเกินไป จำนวน 26 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 8.22) รองลงมา คือ มีการตรวจสุขภาพเพียงปีละ 1 ครั้ง จำนวน 12 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.80) และพนักงานยังมีการสูบบุหรี่ในบริเวณห้องทำงาน จำนวน 6 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 1.90) ตามลำดับ

เมื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดเป็นค่าความถี่แสดงเป็นร้อยละ ทั้งโดยรวมและแสดงเป็นรายด้าน กับ รายด้าน จำแนกเป็นรายชื่อ ดังแสดงในตารางที่ 34 ถึง ตารางที่ 40

ตารางที่ 34 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและแสดงเป็นรายด้าน

ข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1.ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	53	16.77	4
2.ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	39	12.34	6
3.จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน	65	20.57	1
4.การให้บำเหน็จรางวัล	57	18.04	3
5.สภาพแวดล้อมในการทำงาน	58	18.36	2
6.สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	44	13.92	5
<b>รวมค่าความถี่</b>	<b>316</b>	<b>100.00</b>	

จากตารางที่ 34 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ จุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน จำนวน 65 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 20.57) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 58 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 18.36) การให้บำเหน็จรางวัล จำนวน 57 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 18.04) ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 53 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 16.77) สุขภาพของ

ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 44 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 13.92) และความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ จำนวน 39 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 12.34) ตามลำดับ

เมื่อนำมาพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ ดังตารางที่ 35 ถึง ตารางที่ 40 ดังนี้

**ตารางที่ 35** ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัดลำดับ
1.การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน	19	6.01	1
2.ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานและมอบอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานบางส่วน หรือทั้งหมด	6	1.90	4
3.ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานตามความเหมาะสม	9	2.85	3
4.ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานชัดเจนและโปร่งใสไม่มีระบบพวกพ้อง	13	4.11	2
5.ผู้บังคับบัญชาควรใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา	4	1.27	5
6.ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบและแผนที่วางไว้	2	0.63	6
<b>รวมค่าความถี่</b>	<b>53</b>	<b>16.77</b>	

จากตารางที่ 35 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การประเมินผล

การปฏิบัติงานควรจะมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน จำนวน 19 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 6.01) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานชัดเจนและโปร่งใสไม่มีระบบพวกพ้อง จำนวน 13 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.11) ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานตามความเหมาะสม จำนวน 9 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.85) ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานและมอบอำนาจในการตัดสินใจในการทำงานบางส่วนหรือทั้งหมด จำนวน 6 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 1.90) บังคับบัญชาควรใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา จำนวน 4 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 1.27) และ ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติงานโดยอิสระเบียบและแผนที่วางไว้ จำนวน 2 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 0.63) ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1.งานที่ได้รับมอบหมายควรมีปริมาณที่เหมาะสมกับ ตำแหน่ง	8	2.53	3
2. ควรแบ่งแยกสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสาย อย่างเป็นระบบ	15	4.75	1
3.จัดหามูลค่าการในการทำงานให้เพียงพอ	13	4.11	2
4.ปลูกฝังค่านิยมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการ ทำงาน	3	0.95	4
<b>รวมค่าความถี่</b>	<b>39</b>	<b>12.34</b>	

จากตารางที่ 36 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี ข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ ควรแบ่งแยก สถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละสายงานอย่างเป็นระบบ จำนวน 15 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.75) รองลงมา คือ จัดหามูลค่าการในการทำงานให้เพียงพอ จำนวน 13 ความถี่ (คิดเป็น



ร้อยละ 4.11) งานที่ได้รับมอบหมายควรมีปริมาณที่เหมาะสมกับตำแหน่ง จำนวน 8 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.53) และปลูกฝังค่านิยมให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการ จำนวน 3 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 0.95) ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน

ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1.จัดอบรมให้พนักงานเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง	16	5.06	2
2.จัดให้พนักงานได้รับข่าวสารภายในอย่างทั่วถึง	12	3.80	3
3.จัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	10	3.17	4
4.กำหนดทิศทางในการทำงานให้ชัดเจน	8	2.53	5
5.จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึง	19	6.01	1
รวมค่าความถี่	65	20.57	

จากตารางที่ 37 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ จัดให้มีการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้านให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงจำนวน 19 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 6.01) จัดอบรมให้พนักงานเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง จำนวน 16 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 5.06) จัดให้พนักงานได้รับข่าวสารภายในอย่างทั่วถึง จำนวน 12 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.80) จัดการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ จำนวน 10 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.17) และกำหนดทิศทางในการทำงานให้ชัดเจน จำนวน 8 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.53) ตามลำดับ



ตารางที่ 38 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้บำเหน็จรางวัล

ด้านการให้บำเหน็จรางวัล	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนควรกระจายอย่างทั่วถึง	28	8.86	1
2. ควรจัดค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาอย่าง เหมาะสม	14	4.43	3
3. จัดสรรเงินเดือนที่ได้รับให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ	15	4.75	2
รวมค่าความถี่	57	18.04	

จากตารางที่ 38 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
มีข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการให้บำเหน็จรางวัลที่มีผลกระทบต่อ  
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การเลื่อนขั้นเงินเดือนควร  
กระจายอย่างทั่วถึง จำนวน 28 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 8.86) รองลงมา คือ จัดสรรเงินเดือนที่  
ได้รับให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ จำนวน 15 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 4.75) และควรจัด  
ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานนอกเวลาอย่างเหมาะสมจำนวน 14 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ  
4.43) ตามลำดับ

ตารางที่ 39 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1. การทำงานเป็นทีมงานควรมีความสามัคคี โปร่งใส	21	6.65	1
2. จัดหาอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยและ เพียงพอต่อการใช้งาน	18	5.70	2

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
3.มีการสอบเลื่อนขั้นไประดับสูงขึ้น	8	2.53	4
4.จัดภูมิทัศน์ให้มีความสวยงามเหมาะสมและทันสมัย	11	3.48	3
รวมค่าความถี่	58	18.36	

จากตารางที่ 39 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีค่าความถี่มากที่สุด คือ การทำงานเป็น ทีมงานมีความสามัคคี โปร่งใส จำนวน 21 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 6.65) รองลงมา คือ จัดหา อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน จำนวน 18 ความถี่ (คิดเป็น ร้อยละ 5.70) จัดภูมิทัศน์ให้มีความสวยงามเหมาะสมและทันสมัย จำนวน 11 ความถี่ (คิดเป็น ร้อยละ 3.48) และมีการสอบเลื่อนขั้นไประดับสูงขึ้น จำนวน 8 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 2.53) ตามลำดับ

ตารางที่ 40 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน	ค่าความถี่ (n=65)	ร้อยละ	การจัด ลำดับ
1.จัดบริเวณในการสูบบุหรี่ไว้อย่างเป็นสัดส่วน	6	1.90	3
2.ให้พนักงานที่มีการทำงานที่มีความเสี่ยงรับ การตรวจสุขภาพเพิ่มขึ้น	12	3.80	2
3.จัดให้ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล มีการใช้ อุปกรณ์ในการรักษามากขึ้น	26	8.22	1
รวมค่าความถี่	44	13.92	

จากตารางที่ 40 พบว่า พนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความความถี่มากที่สุด คือ จัดให้ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล มีการใช้อุปกรณ์ในการรักษามากขึ้น จำนวน 26 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 8.22) รองลงมา คือ ให้พนักงานที่มีการทำงานที่มีความเสี่ยงรับการตรวจสุขภาพเพิ่มขึ้น จำนวน 12 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 3.80) และจัดบริเวณในการสูบบุหรี่ไว้อย่างเป็นสัดส่วน จำนวน 6 ความถี่ (คิดเป็นร้อยละ 1.9) ตามลำดับ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY