

# สารบัญ

| หัวเรื่อง  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ.....  | ก    |
| ABSTRACT.....  | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | จ    |
| สารบัญ.....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....   | ณ    |
| สารบัญแผนภาพ.....  | ด    |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                          | 1    |
| วัตถุประสงค์การศึกษา.....                                    | 4    |
| สมมติฐานการศึกษา.....  | 4    |
| ขอบเขตของการศึกษา.....                                       | 4    |
| กรอบแนวคิดการศึกษา.....                                      | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 8    |
| ประโยชน์การศึกษา.....  | 11   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                  | 12   |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....   | 13   |
| ความหมายและธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง.....                    | 13   |
| ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง.....                              | 16   |
| การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....                                 | 29   |
| ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....                            | 38   |
| ทฤษฎีแรงผลักดันแรงต้าน.....                                  | 41   |
| แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน..... | 44   |
| ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....                           | 44   |
| ทฤษฎีลำดับความต้องการ.....                                   | 65   |

## สารบัญ (ต่อ)

| หัวข้อ  | หน้า       |
|---|------------|
| ทฤษฎีสองปัจจัย.....   | 68         |
| ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y.....  | 70         |
| แนวคิดเกี่ยวกับบริบท.....   | 72         |
| โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง.....  | 72         |
| สภาพการดำเนินงานของ โรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง.....                                      | 78         |
| บทบาทหน้าที่ของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...<br>งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 79<br>82   |
| งานวิจัยในประเทศ.....   | 82         |
| งานวิจัยต่างประเทศ.....   | 86         |
| <b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....</b>  | <b>89</b>  |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 89         |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 91         |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....   | 92         |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล.....  | 94         |
| การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 95         |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 98         |
| <b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....</b>  | <b>101</b> |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....                                       | 102        |
| ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....  | 103        |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 104        |
| <b>บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....</b>                                      | <b>148</b> |
| วัตถุประสงค์การศึกษา.....   | 148        |
| สมมติฐานการศึกษา.....   | 149        |

## สารบัญ (ต่อ)

| หัวข้อเรื่อง  | หน้า       |
|---|------------|
| วิธีดำเนินการศึกษา.....   | 149        |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 151        |
| อภิปรายผล.....  | 162        |
| ข้อเสนอแนะ.....   | 167        |
| <b>บรรณานุกรม.....</b>  | <b>171</b> |
| <b>ภาคผนวก.....</b>   | <b>177</b> |
| ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการศึกษา.....   | 178        |
| ภาคผนวก ข ค่าความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและค่าความเชื่อมั่นของ<br>แบบสอบถาม..... | 189        |
| ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์.....  | 196        |
| ภาคผนวก ง ภาพประกอบการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา.....                              | 206        |
| <b>ประวัติผู้ศึกษา.....</b>   | <b>212</b> |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....                       | 90   |
| 2        | แสดงค่าจำแนกรายข้อ โดยใช้สถิติ Item-total Correlation.....                                       | 94   |
| 3        | จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....                | 105  |
| 4        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้าน.....                  | 107  |
| 5        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์.....              | 108  |
| 6        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร.....   | 109  |
| 7        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี.....         | 110  |
| 8        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงบุคลากร.....           | 111  |
| 9        | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม.....          | 112  |
| 10       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้าน.....                  | 113  |
| 11       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงด้านความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง..... | 114  |
| 12       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงด้านการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง.....     | 115  |
| 13       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงด้านการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง.....       | 116  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 14       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง<br>ด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลง.....         | 117  |
| 15       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงานในภาพรวมและเป็นรายด้าน.....                            | 118  |
| 16       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา. | 119  |
| 17       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....            | 120  |
| 18       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงาน ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายในการทำงาน.....           | 121  |
| 19       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงาน ด้าน การให้บำเหน็จรางวัล.....                         | 122  |
| 20       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน.....                   | 123  |
| 21       | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของขวัญและกำลังใจในการ<br>ปฏิบัติงาน ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน.....                       | 124  |
| 22       | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม  | 126  |
| 23       | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน<br>9 ตัวแปร.....   | 128  |
| 24       | ตัวแปรที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง<br>ตัวแปรตาม (Y) .....  | 130  |
| 25       | ตัวแปรที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง<br>ตัวแปรอิสระ(X) .....   | 131  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 26       | ผลการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (Y)..   | 132  |
| 27       | ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและรายด้าน.....                                 | 135  |
| 28       | ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อใต้บังคับบัญชา ..... | 136  |
| 29       | ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....              | 137  |
| 30       | ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรค ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน.....           | 38   |
| 31       | ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้บำเหน็จรางวัล.....                             | 139  |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า  |
|----------|---|
| 32       | <p>ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....</p> <p style="text-align: right;">139</p>                       |
| 33       | <p>ค่าความถี่และร้อยละของปัญหาและอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน.....</p> <p style="text-align: right;">140</p>                      |
| 34       | <p>ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในภาพรวมและแสดงเป็นรายด้าน.....</p> <p style="text-align: right;">141</p>                           |
| 35       | <p>ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา.....</p> <p style="text-align: right;">142</p> |
| 36       | <p>ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ.....</p> <p style="text-align: right;">143</p>                |
| 37       | <p>ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน.....</p> <p style="text-align: right;">144</p>             |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ |   | หน้า |
|----------|---|------|
| 38       | ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการให้บำเหน็จรางวัล.....     | 145  |
| 39       | ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน.....   | 145  |
| 40       | ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานอาสาสมัครในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน..... | 146  |



## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |  | หน้า |
|-----------|--|------|
| 1         | วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.....                              | 18   |
| 2         | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....                           | 19   |
| 3         | ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามแนวคิดของเกย์เนอร์(Greiner)..           | 24   |
| 4         | สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....                                   | 26   |
| 5         | แรงต้านทานที่เกิดจากการสูญเสียส่วนบุคคล.....                             | 27   |
| 6         | สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.....                                   | 28   |
| 7         | กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....                                       | 30   |
| 8         | แนวคิดทฤษฎีของเลวิน.....   | 42   |
| 9         | บันไดแห่งความต้องการของมนุษย์ ของ มาสโลว์ (Maslow).....                  | 67   |
| 10        | ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก(Herzberg's Two-factor Theory).....          | 69   |
| 11        | โครงสร้างโรงงานยาสูบกระทรวงการคลัง.....                                  | 77   |
| 12        | โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานยาสูบในเขตภาคตะวันออก<br>เฉียงเหนือ..... | 81   |