

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระดับความพร้อมของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยศึกษาผ่านเครื่องมือที่เรียกว่า ORI (Organizational Readiness Inventory) ตามกรอบความคิด McKinsey's 7-S Model

#### สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 306 คน จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. เพศ พนักงานเป็นเพศหญิง จำนวน 169 คน ซึ่งมากกว่าเพศชายที่มีจำนวน 137 คน
2. อายุ พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มอายุ 26-35 ปี คิดเป็นจำนวน 210 คน กลุ่มรองลงมาเป็นกลุ่มอายุ 36-45 ปี จำนวน 77 คน กลุ่มอายุต่ำกว่า 26 ปี จำนวน 12 คน และน้อยที่สุดเป็นกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 7 คน
3. สถานภาพสมรส พนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด คิดเป็นจำนวน 158 คน กลุ่มรองลงมา มีสถานภาพสมรส จำนวน 142 คน และสถานภาพหม้าย/หย่าร้าง น้อยที่สุด จำนวน 6 คน
4. ระดับการศึกษาสูงสุด พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นจำนวน 227 คน รองลงมาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 53 คน และน้อยที่สุดเป็นกลุ่มที่อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน
5. หน่วยงาน พนักงานส่วนใหญ่สังกัดอยู่ในส่วนงานวิศวกรรม คิดเป็นจำนวน 98 คน รองลงมาสังกัดในส่วนงานสาขา จำนวน 89 คน ส่วนงานการตลาดและการขาย และส่วนงานบัญชีและสำนักงาน มีจำนวน 52 คน และสำนักงานผู้อำนวยการส่วนภูมิภาค น้อยที่สุดจำนวน 15 คน

6. **ระดับขั้น** พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นจำนวน 218 คน รองลงมาเป็นพนักงานระดับผู้ชำนาญการ 72 คน และพนักงานระดับบริหาร น้อยที่สุดจำนวน 16 คน

7. **อายุการทำงาน** พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานอยู่ในช่วง 7-12 ปี คิดเป็นจำนวน 163 คน รองลงมาอายุงานอยู่ในช่วงน้อยกว่า 7 ปี จำนวน 86 คน ช่วง 13-18 ปี จำนวน 52 คน และอายุงานมากกว่า 18 ปี จำนวน 5 คน

### 5.1.2 ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ

#### 1. ด้านกลยุทธ์

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.67) โดยพนักงานเห็นด้วยกับปัจจัยเรื่องความสำเร็จอันเกิดจากความสามารถในการส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.97) ถัดมาคือการเข้าใจตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72) กิจกรรมเสริมความรู้ต่าง ๆ เชื่อมโยงกับเป้าหมาย ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.68) การประเมินและติดตามผลการดำเนินแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.59) และสุดท้ายคือ การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพพนักงาน ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.40) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

#### 2. ด้านโครงสร้าง

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านโครงสร้าง โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.55) โดยพนักงานเห็นด้วยกับปัจจัยเรื่องการให้พนักงานปฏิบัติงานเป็นทีมมาก ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.93) ถัดมาคือรูปแบบการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.50) ประเมินโดยอาศัยข้อเท็จจริงจากธรรมชาติของงาน มากกว่าความรู้สึส่วนตัว ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.45) องค์กรให้คุณค่ากับผลงานมากกว่าตำแหน่ง

(ค่าเฉลี่ย 3.33) และสุดท้ายคือทำให้คุณค่ากับผลงานมากกว่าตำแหน่งงาน ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.33) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

### 3. ด้านระบบ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านระบบ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.52) โดยพนักงานเห็นด้วยกับปัจจัยการพัฒนาพนักงานส่งเสริมความงอกงามส่วนบุคคล คุณค่าของงาน และการเรียนรู้ด้วยตัวเอง ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.61) ถัดมาคือความเข้าใจถึงผลกระทบจากการตัดสินใจของตนเองต่อผู้อื่น ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.60) ข้อมูลที่จำเป็นได้รับการสื่อสาร จัดการ และนำไปใช้อย่างเหมาะสม ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.49) และสุดท้ายคือกระบวนการตรวจสอบการทำงานให้มีความถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.40) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

### 4. ด้านทักษะ

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านทักษะ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.58) โดยเห็นด้วยว่ากับปัจจัยการทำงานด้วยความภาคภูมิใจและต้องการมีส่วนร่วมในความอยู่รอดของบริษัท ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.98) ถัดมาคือพนักงานมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.63) การให้ความช่วยเหลือในการทำแผนพัฒนาการส่วนบุคคล (ค่าเฉลี่ย = 3.52) และสุดท้ายคือทำให้รางวัลและยกย่องชมเชย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 3.21) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

### 5. ด้านการจัดคนเข้าทำงาน

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านการจัดคนเข้าทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.36) โดยเห็นด้วยกับปัจจัยการบรรจุคนที่มีความสามารถเข้าทำงานตามความต้องการของกิจการ ใน

ระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.73) ถัดมาคือการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.32) มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.21) และสุดท้ายคือตำแหน่งงานไม่ถูกปล่อยให้ว่างเป็นเวลานาน ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.20) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

#### 6. ด้านสวัสดิการทำงาน

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านสวัสดิการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.46) โดยเห็นด้วยกับปัจจัยเรื่องข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ และเป็นโอกาสที่ดีในการเรียนรู้ ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ถัดมาคือสนับสนุนให้พนักงานแสดงความสามารถ และแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.65) ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงาน ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.39) ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.29) และสุดท้ายคือผู้บริหารทำได้อย่างที่พูด ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.26) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

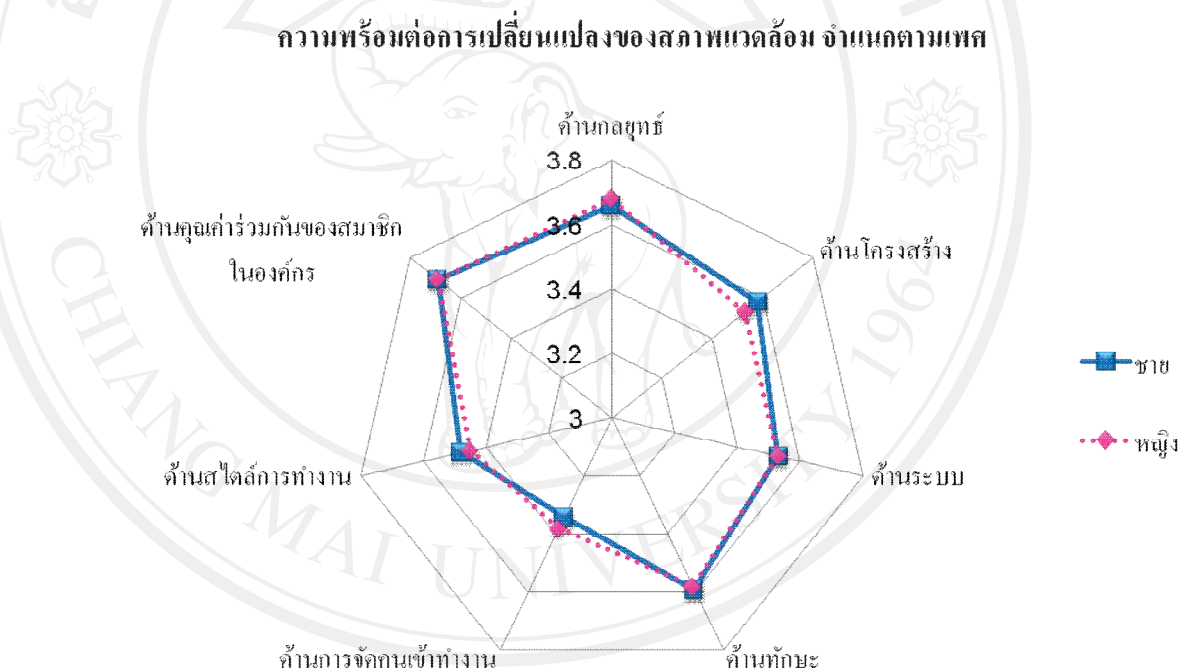
#### 7. ด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.69) โดยเห็นด้วยกับปัจจัยเรื่ององค์กรมองตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.02) ถัดมาคือบรรยากาศการทำงานแบบสนับสนุนกัน เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ดำเนินธุรกิจอย่างซื่อตรง เป็นธรรม และเคารพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.65) ความสำเร็จทางการตลาด เกิดจากพนักงานมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.61) และสุดท้ายคือความไว้วางใจกันอันเกิดจากความซื่อสัตย์เปิดเผย และโอกาสที่เท่าเทียม ในระดับเห็นด้วยปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.43) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าไม่มีปัจจัยใดที่ความคิดเห็นของพนักงานแตกต่างกัน

5.1.3 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของพนักงานต่อองค์ประกอบความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ความคิดเห็นของพนักงานเพศชายและเพศหญิง ต่อปัจจัยความพร้อมด้านต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังแสดงในรูปที่ 5.1

รูปภาพที่ 5.1 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเฉลี่ยจำแนกตามเพศ

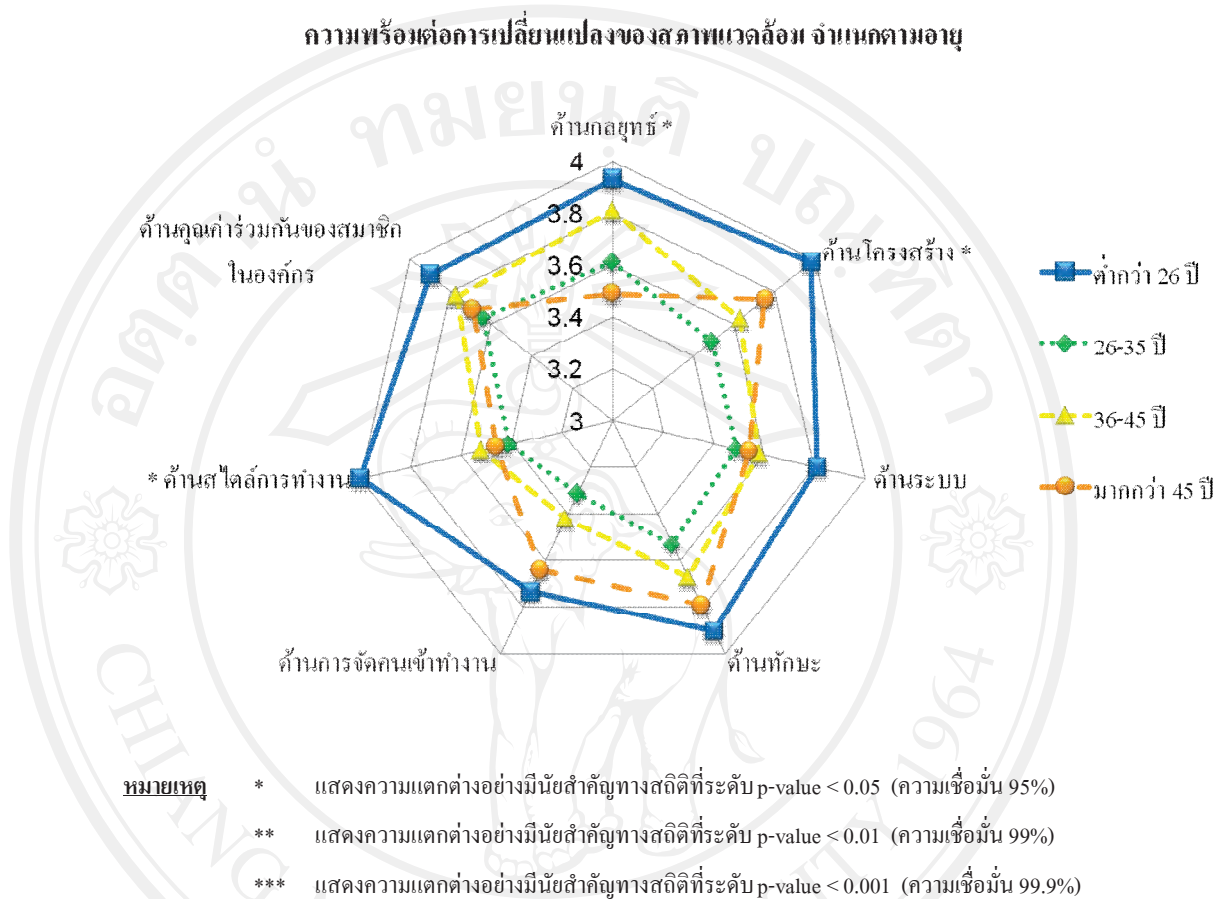


ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

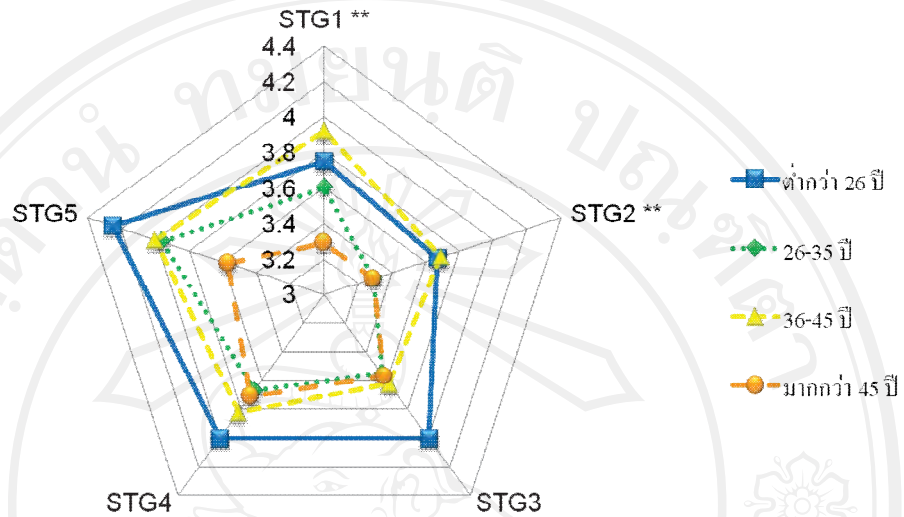
2. อายุ กลุ่มพนักงานที่อยู่ในช่วงอายุแตกต่างกัน มีความเห็นต่อความพร้อมด้านกลยุทธ์ (Sig. = 0.029) ด้านโครงสร้าง (Sig. = 0.024) และด้านสไตล์การทำงาน (Sig. = 0.030) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในรูปที่ 5.2

รูปภาพที่ 5.2 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเฉลี่ย จำแนกตามอายุ



เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านกลยุทธ์ พนักงานที่อยู่ในช่วงอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องกิจกรรมเสริมความรู้ต่าง ๆ เชื่อมโยงกับเป้าหมาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.008 และเรื่องการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.004 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่องกิจกรรมเสริมความรู้ต่าง ๆ เชื่อมโยงกับเป้าหมาย กลุ่มพนักงานกลุ่มอายุ 36-45 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.002 และ 0.034 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยเรื่องการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพพนักงาน พนักงานกลุ่มอายุ 36-45 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.001 ดังแสดงในรูปที่ 5.3

รูปภาพที่ 5.3 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสีเขียว  
ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามอายุ

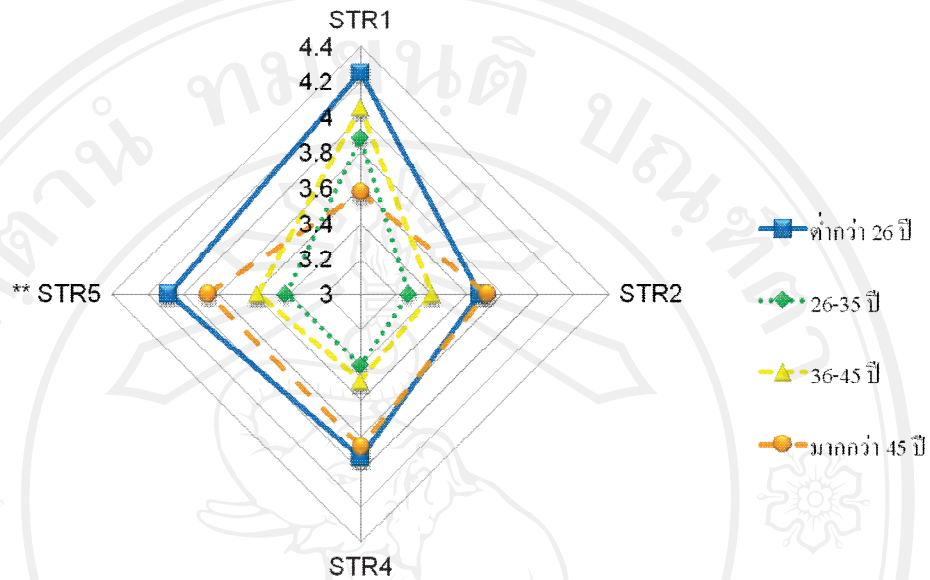


- หมายเหตุ**
- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
  - \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
  - \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านโครงสร้าง พนักงานที่อยู่ในช่วงอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องรูปแบบการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.008 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยเรื่องรูปแบบการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานกลุ่มอายุต่ำกว่า 26 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่ากลุ่มอายุ 26-35 ปี และกลุ่มอายุ 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig.= 0.003 และ 0.035 ตามลำดับ ดังแสดงในรูป

ที่ 5.4

รูปภาพที่ 5.4 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสี่ด้าน โครงสร้าง จำแนกตามอายุ

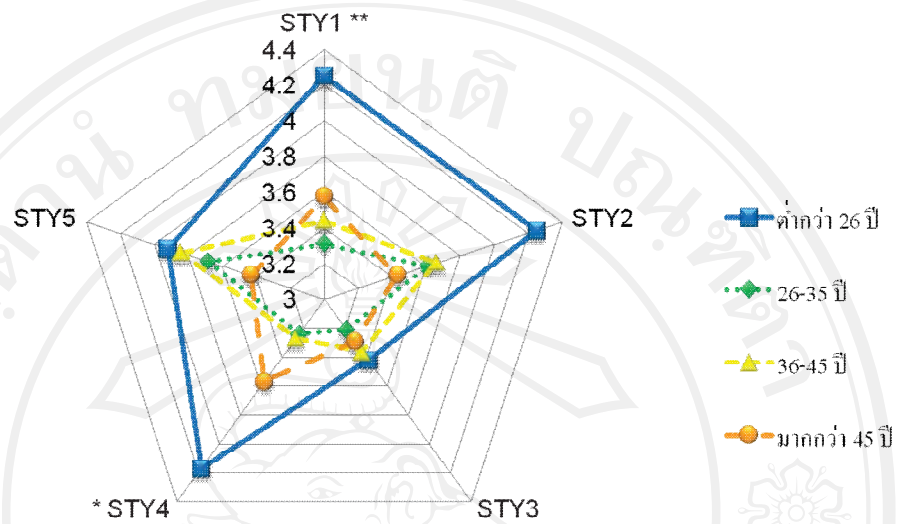


- หมายเหตุ**
- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
  - \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
  - \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านสไตล์การทำงาน พนักงานที่อยู่ในช่วงอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่อง que ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.008 และเรื่องผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.011 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่อง ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงาน กลุ่มพนักงานอายุต่ำกว่า 26 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 26-35 ปี และพนักงานกลุ่มอายุ 36-45 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.001 และ 0.006 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยเรื่องผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ กลุ่มพนักงานอายุต่ำกว่า 26 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานกลุ่มอายุ 26-35 ปี และพนักงานกลุ่มอายุ 36-45 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.001 และ 0.003 ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 5.5



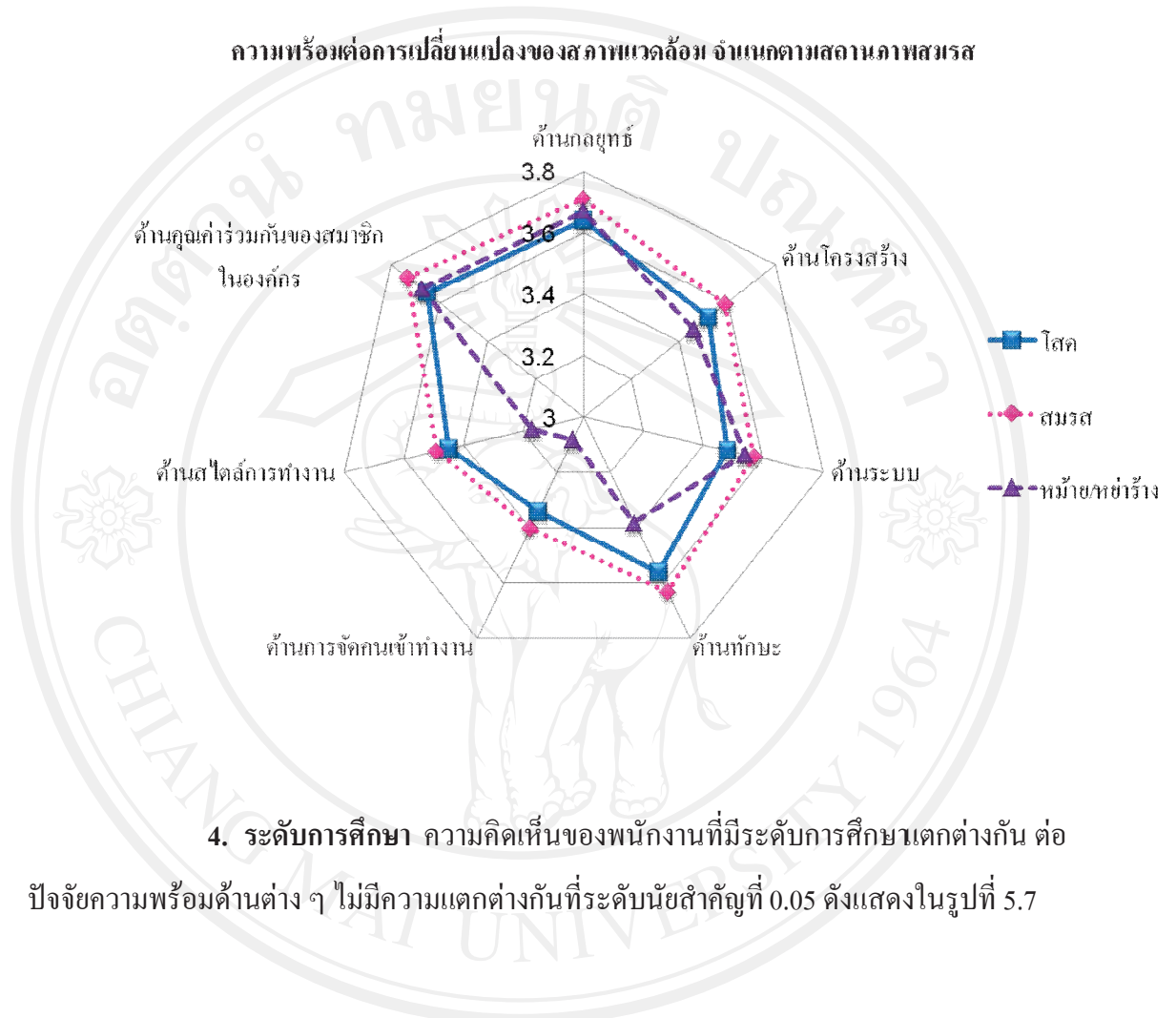
รูปภาพที่ 5.5 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสีเขียว  
ด้านสไตส์การทำงาน จำแนกตามอายุ



- หมายเหตุ**
- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
  - \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
  - \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

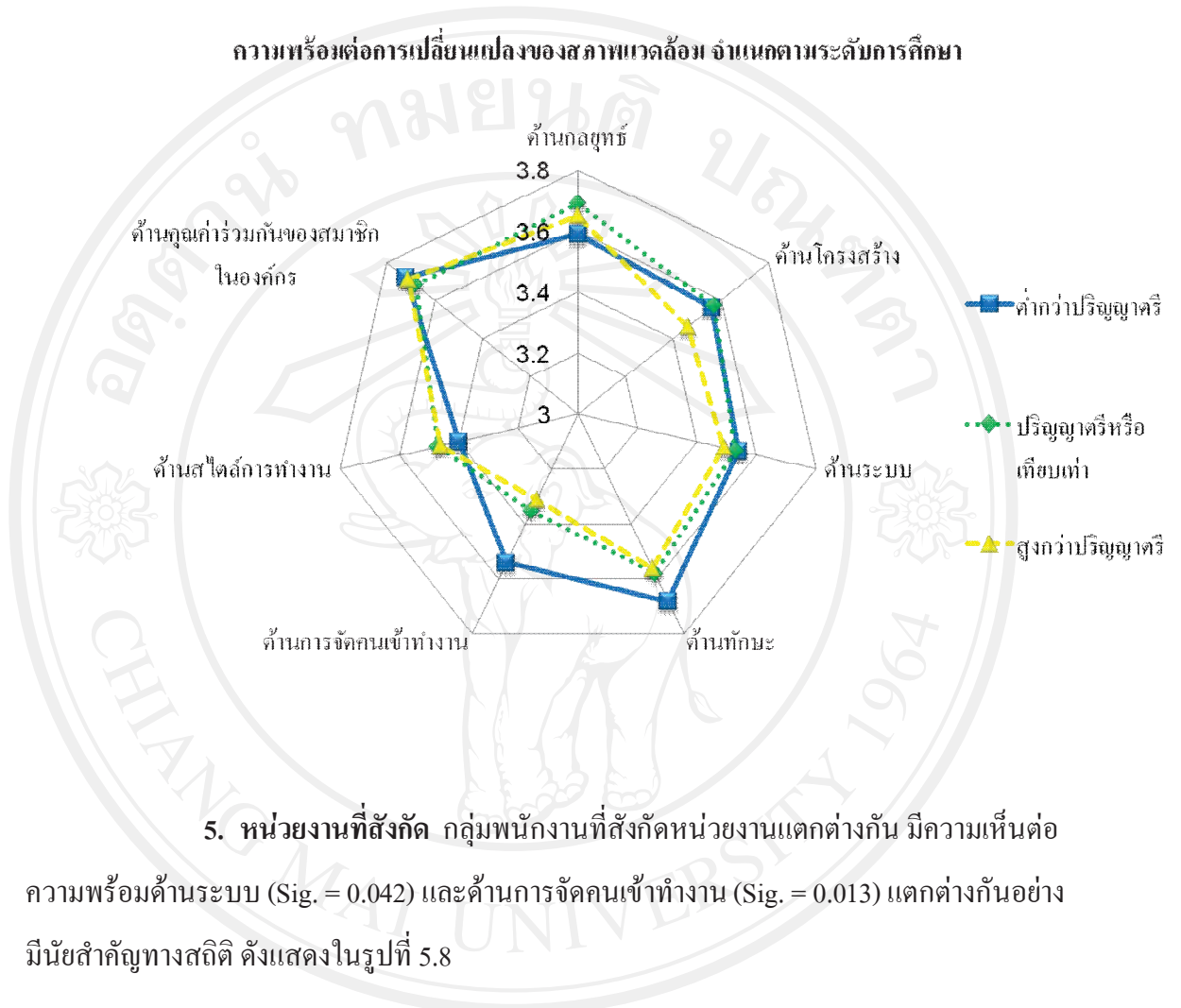
3. สถานภาพสมรส ความคิดเห็นของพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน  
ต่อปัจจัยความพร้อมด้านต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังแสดงในรูปที่ 5.6

รูปภาพที่ 5.6 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม  
จำแนกตามสถานภาพสมรส

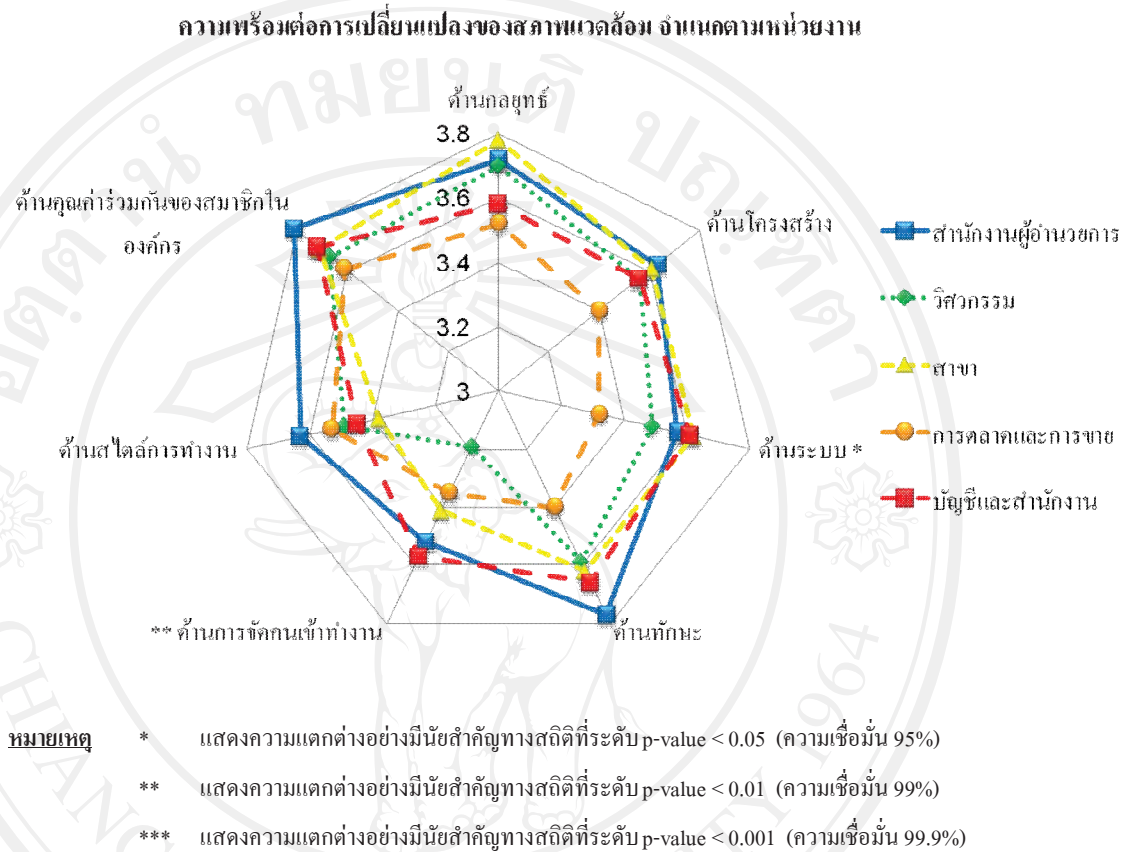


4. ระดับการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับการศึกษามแตกต่างกัน ต่อปัจจัยความพร้อมด้านต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังแสดงในรูปที่ 5.7

รูปภาพที่ 5.7 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม  
จำแนกตามระดับการศึกษา

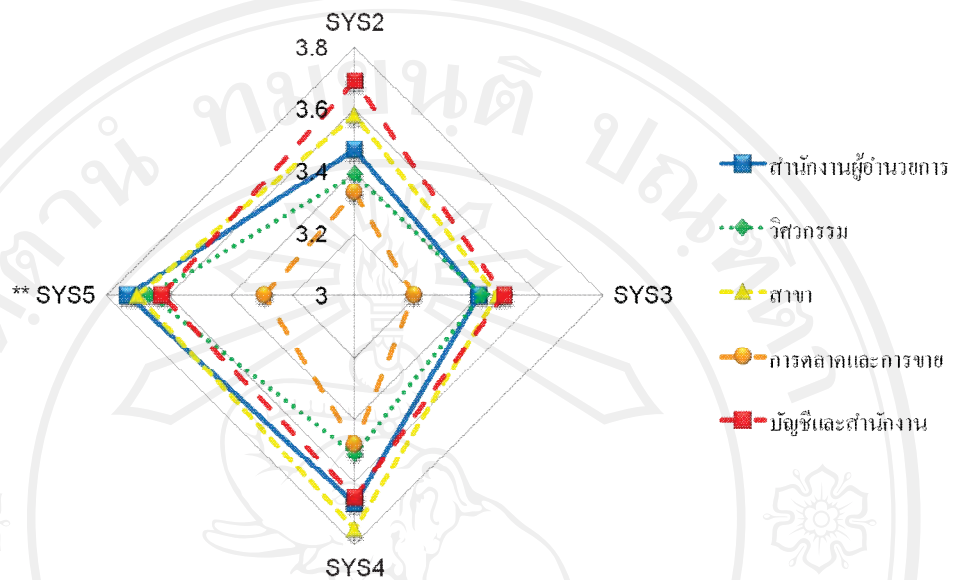


รูปภาพที่ 5.8 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเฉลี่ย  
จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด



เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านระบบ พนักงานที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องความเข้าใจถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อผู้อื่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.010 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่องความเข้าใจถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อผู้อื่น พนักงานที่สังกัดสำนักงานผู้อำนวยการ ส่วนงานวิศวกรรม ส่วนงานสาขา และส่วนงานบัญชีและสำนักงาน ต่างเห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานการตลาดและการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้วยค่า Sig. = 0.030 , 0.002 , 0.001 และ 0.018 ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 5.9

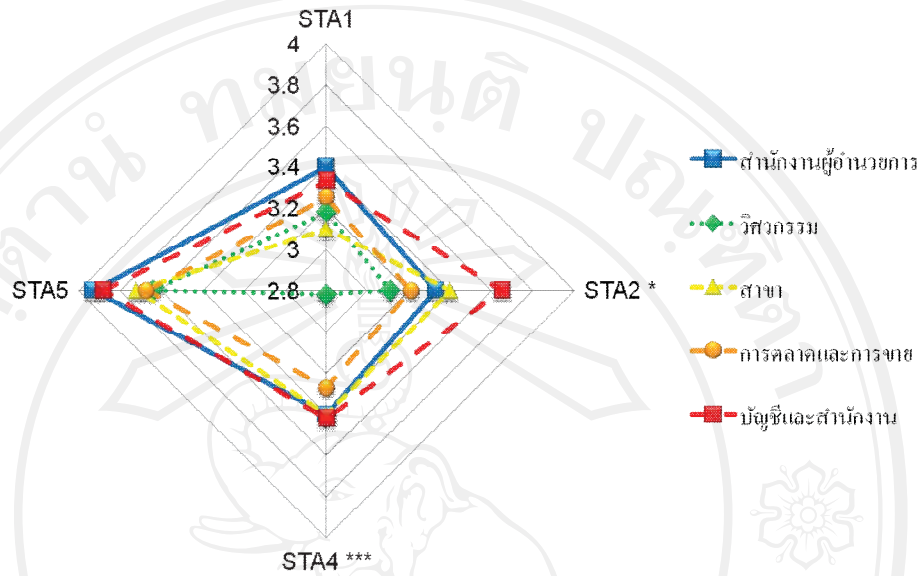
รูปภาพที่ 5.9 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม  
ด้านระบบ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด



- หมายเหตุ**
- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
  - \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
  - \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน พนักงานที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.015 และเรื่องตำแหน่งงานไม่ถูกปล่อยให่ว่างเป็นเวลานานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.000 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่องการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ พนักงานที่สังกัด ส่วนงานสาขา และ ส่วนงานบัญชีและสำนักงาน เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานวิศวกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.036 และ 0.001 ตามลำดับ และพนักงานที่สังกัดส่วนงานบัญชีและสำนักงาน เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานการตลาดและการขายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.018 ส่วนปัจจัยเรื่องตำแหน่งงานไม่ถูกปล่อยให่ว่างเป็นเวลานาน พนักงานที่สังกัดสำนักงานผู้อำนวยการ ส่วนงานสาขา ส่วนงานการตลาดและการขาย และส่วนงานบัญชีและสำนักงาน ต่างเห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานวิศวกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.024 , 0.000 , 0.005 และ 0.000 ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 5.10

รูปภาพที่ 5.10 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดคนเข้าทำงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

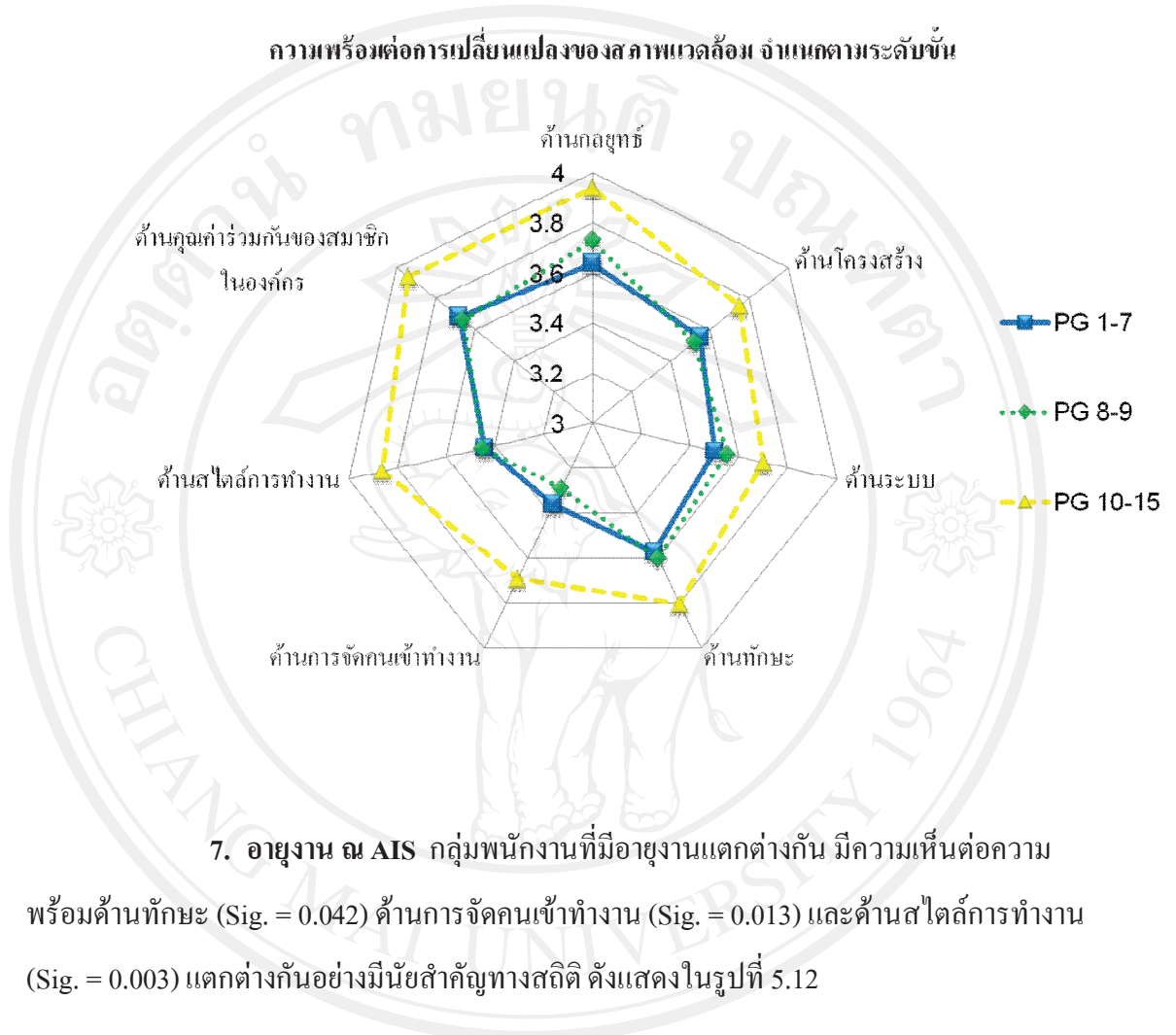


**หมายเหตุ**

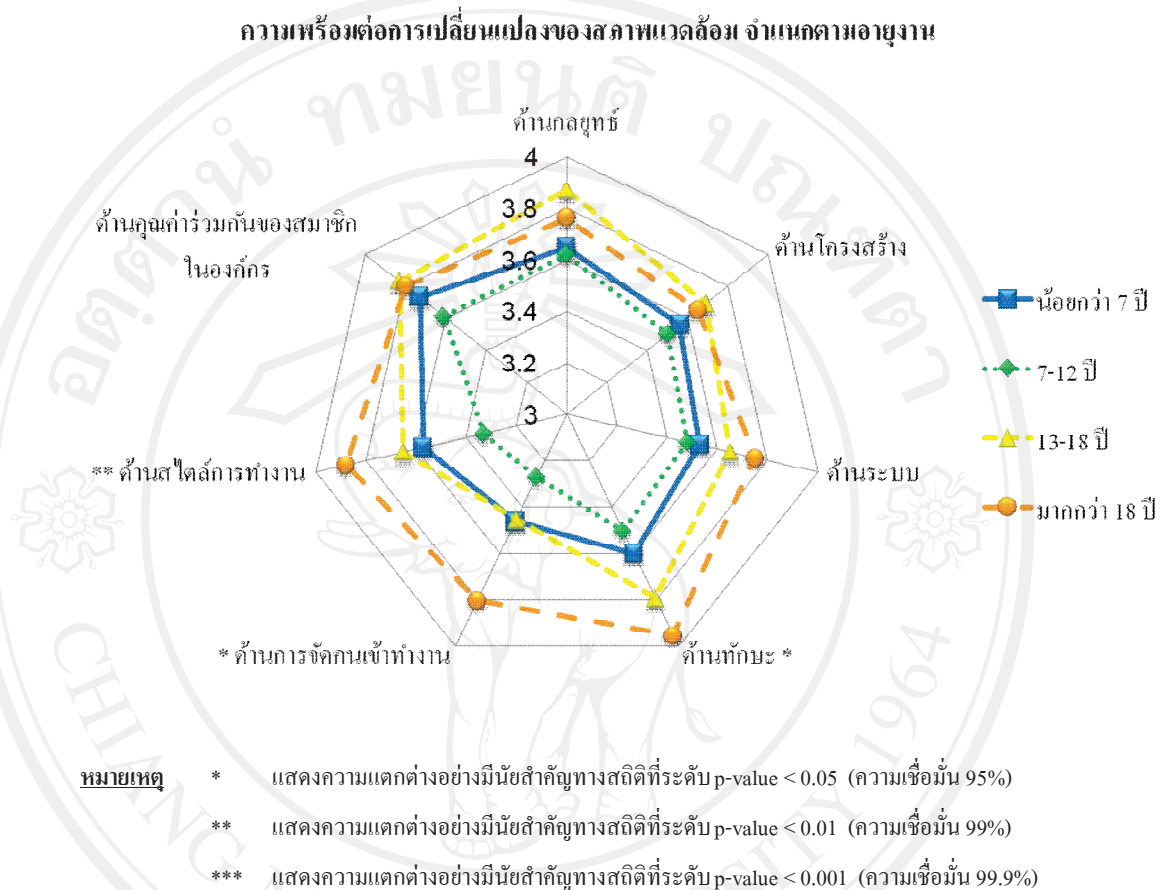
- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
- \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
- \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

6. ระดับชั้น ความคิดเห็นของพนักงานที่มีระดับชั้นแตกต่างกัน ต่อปัจจัยความพร้อมด้านต่าง ๆ ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ดังแสดงในรูปที่ 5.11

รูปภาพที่ 5.11 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม  
จำแนกตามระดับชั้น



รูปภาพที่ 5.12 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยจำแนกตามอายุงาน

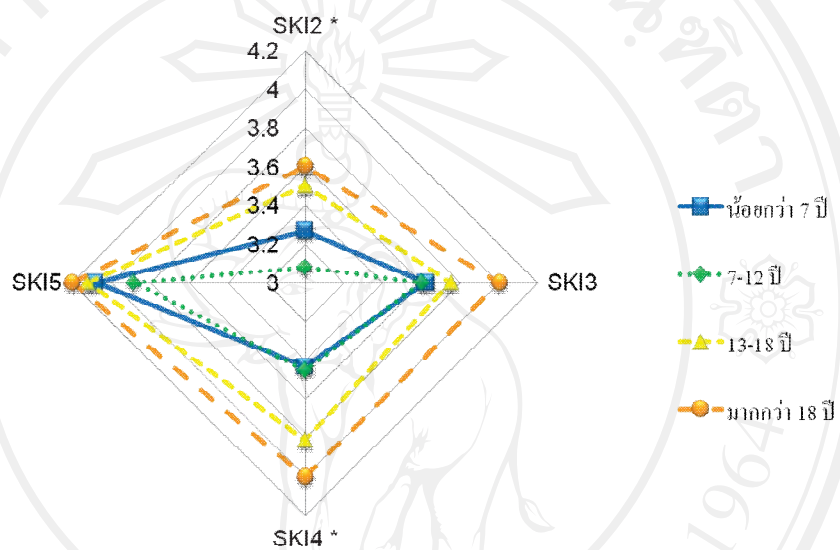


เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านทักษะ พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องการให้รางวัลและยกย่องชมเชยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.023 และเรื่องการให้ความช่วยเหลือในการทำแผนพัฒนาการส่วนบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.041 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่องการให้รางวัลและยกย่องชมเชยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะ พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.004 ส่วนปัจจัยเรื่องการให้ความช่วยเหลือในการทำแผนพัฒนาการส่วนบุคคลพนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อย



กว่า 7 ปี และ 7-12 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.018 และ 0.015 ตามลำดับ ดังแสดงในรูปที่ 5.13

รูปภาพที่ 5.13 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมสี่ด้านทักษะ จำแนกตามอายุงาน

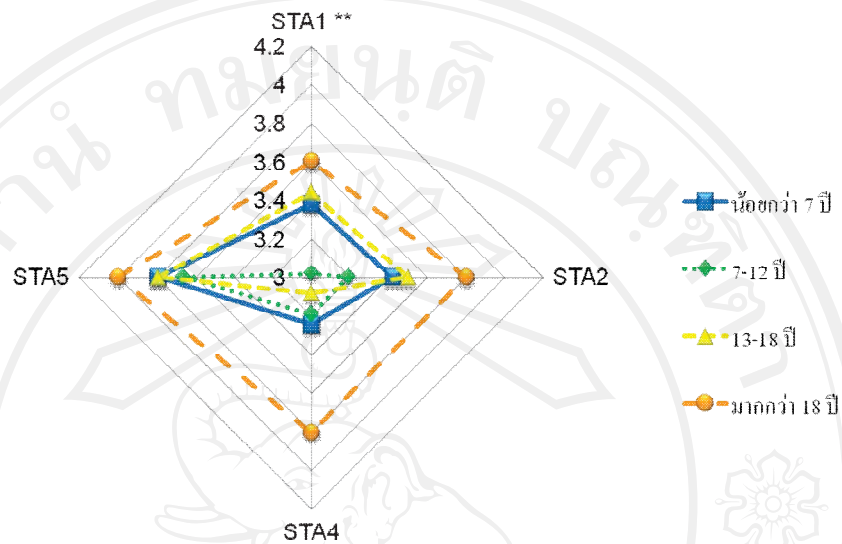


**หมายเหตุ**

- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
- \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
- \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องการมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.002 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่อง การมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่า พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.002 และพนักงานที่มีอายุงาน 13-18 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.003 ดังแสดงในรูปที่ 5.14

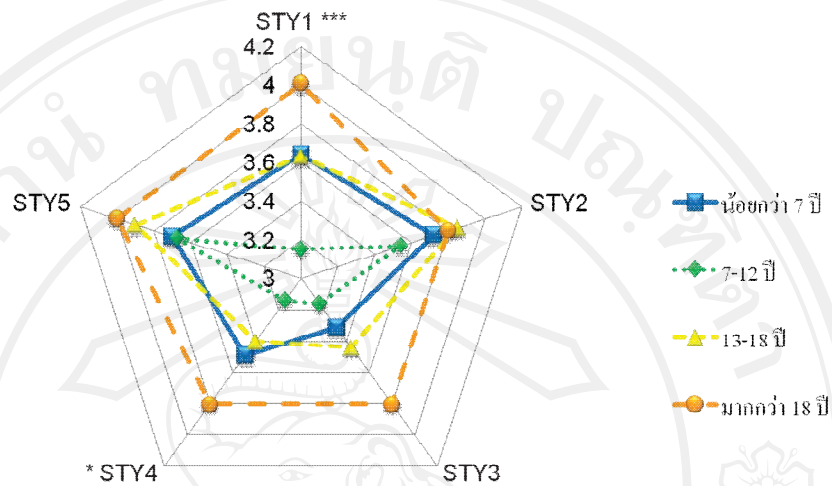
รูปภาพที่ 5.14 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดคนเข้าทำงาน จำแนกตามอายุงาน



- หมายเหตุ**
- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
  - \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
  - \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ด้านสไตล์การทำงาน พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเรื่องการที่ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.000 และเรื่องการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่า Sig. = 0.022 ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยในปัจจัยเรื่องการที่ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงาน พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 13-18 และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 18 ปีขึ้นไป ต่างก็เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.000 , 0.001 และ 0.046 ส่วนเรื่องการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.007 และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 18 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยค่า Sig. = 0.480 ดังแสดงในรูปที่ 5.15

รูปภาพที่ 5.15 กราฟเปรียบเทียบคะแนนความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านสไตล์การทำงาน จำแนกตามอายุงาน



**หมายเหตุ**

- \* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.05 (ความเชื่อมั่น 95%)
- \*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.01 (ความเชื่อมั่น 99%)
- \*\*\* แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ p-value < 0.001 (ความเชื่อมั่น 99.9%)

### อภิปรายผลการศึกษา

การศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำแบบทดสอบ Organization Readiness Inventory (ORI) มาดัดแปลงเพื่อประยุกต์ใช้ในการศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จากแบบสอบถามทั้งหมด 77 ข้อ ผู้ศึกษาได้ทำการแปลเนื้อหาและวิเคราะห์ประเด็นของคำถามแต่ละข้อร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้มีความชำนาญด้านภาษาอังกฤษ เพื่อคัดกรองคำถามซึ่งอ้างอิงจากองค์ประกอบความพร้อมแต่ละด้านของ McKinsey's 7-S Model ให้เหลือเพียงหมวดละ 5 ข้อ โดยตัดคำถามที่มีความซ้ำซ้อนกันออกไป จึงได้แบบสอบถามใหม่จำนวน 35 ข้อ แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ ทุกคนได้ทั้งสิ้น

ภายหลังจากรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น จึงนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลผลเพื่อวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เบื้องต้นได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นโดยรวมเท่ากับ 0.954 ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลที่มีระดับความน่าเชื่อถือมากกว่า 0.900 โดยจัดอยู่ในระดับดีเยี่ยม (George and Mallery, 2006) และสามารถนำไปวิเคราะห์ผลในลำดับถัดไปได้ แต่เมื่อพิจารณาแยกรายองค์ประกอบแล้วจะพบว่า มีองค์ประกอบบางด้านที่สามารถปรับปรุงให้มีระดับความน่าเชื่อถือของข้อมูลสูงขึ้นได้ โดยการตัดบางปัจจัยออกจากการพิจารณา ได้แก่ ด้านโครงสร้าง เมื่อตัดปัจจัย STR3 การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่ทำบริษัทเสียภาวะสมดุล [16] ออกไปจะทำให้ค่า Alpha เปลี่ยนแปลงจาก 0.682 เพิ่มขึ้นเป็น 0.793 ทำให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้าน โครงสร้างเปลี่ยนจากระดับน่าสงสัย เพิ่มขึ้นเป็นระดับที่ยอมรับได้ เป็นต้น ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 แสดงสัญลักษณ์ตัวแปรของปัจจัยที่ถูกคัดออกจากการประเมินผลเพื่อปรับปรุงค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

| องค์ประกอบ                         | สัญลักษณ์ | ความหมาย  | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------------------------------------|-----------|---|----------------------------------|
| ด้านกลยุทธ์                        | -         | -   | -                                |
| ด้านโครงสร้าง                      | STR3      | การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมไม่ทำบริษัทเสียภาวะสมดุล [16] | 0.793                            |
| ด้านระบบ                           | SYS1      | การไม่พึ่งพา Key Man เพียงไม่กี่คน [3]                    | 0.786                            |
| ด้านทักษะ                          | SKI1      | ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงเร็ว [4]         | 0.821                            |
| ด้านการจัดคนเข้าทำงาน              | STA3      | ไม่ประสบปัญหาขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะ [19]                | 0.734                            |
| ด้านสไตส์การทำงาน                  | -         | -   | -                                |
| ด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร | -         | -   | -                                |

ผลจากการคัดตัวแปรจากตารางที่ 5.1 ออกจากการประเมินผล ทำให้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามเพิ่มขึ้นจาก 0.954 เป็น 0.962 ซึ่งก็ยังคงแสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามที่ใช้ในการ

ทดสอบนี้มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยที่ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับดี (Alpha = 0.805) ด้าน โครงสร้าง อยู่ในระดับยอมรับได้ (Alpha = 0.793) ด้านระบบ อยู่ในระดับยอมรับได้ (Alpha = 0.786) ด้านทักษะ อยู่ในระดับดี (Alpha = 0.821) ด้านการจัดคนเข้าทำงาน อยู่ในระดับยอมรับได้ (Alpha = 0.734) ด้านสไตล์การทำงาน อยู่ในระดับดี (Alpha = 0.835) และด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร อยู่ในระดับยอมรับได้ (Alpha = 0.779)

ผลจากการศึกษานี้ทำให้ทราบถึงความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในด้านต่าง ๆ โดยรวมทั้งองค์กร และแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ตามองค์ประกอบความพร้อมของ McKinsey's 7-S Model เป็นดังนี้

ด้านกลยุทธ์ จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับสูง องค์กรสามารถทำให้พนักงานให้เข้าใจตรงกันว่า การจะมุ่งไปยังเป้าหมายได้สำเร็จนั้นเกิดจากความสามารถของพนักงานในการส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศให้แก่ลูกค้าได้ ในขณะที่เดียวกันก็รับรู้ถึงตำแหน่งทางการตลาดของตนเอง สถานะการแข่งขันของธุรกิจ ให้พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์อยู่เสมอ แสดงให้เห็นถึงการสื่อสารนโยบายที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นขององค์ประกอบย่อยด้านกลยุทธ์มีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ อายุ โดยพนักงานกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี เห็นด้วยกับการที่องค์กรจัดกิจกรรมเสริมความรู้ต่าง ๆ เชื่อมโยงกับเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่น โดยเฉพาะกลุ่มอายุระหว่าง 26-35 และ 36-45 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการศึกษาทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มนี้ยังไม่มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือความสำคัญของการจัดกิจกรรมและไม่ให้ความร่วมมืออย่างดีเท่าที่ควร ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจและการตีความที่ผิดเพี้ยน ทำให้การดำเนินนโยบายไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ขณะเดียวกันพนักงานกลุ่มอายุระหว่าง 36-45 ปี ก็เห็นด้วยในประเด็นเรื่องการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอายุระหว่าง 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่าพนักงานในกลุ่มอายุ 36-45 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีจำนวนรองจากประชากรส่วนใหญ่ซึ่งอยู่ในกลุ่มอายุระหว่าง 26-35 ปี อาจไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรให้อย่างทั่วถึงและเพียงพอ

ด้านโครงสร้าง จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับสูง โดยองค์กรมีแนวโน้มที่จะปรับโครงสร้างเป็นแบบแบนราบมากขึ้น จำนวนผู้จัดการต่อจำนวนพนักงานลดลงเป็นลำดับ ซึ่งช่วย

ส่งเสริมให้พนักงานมีการปฏิบัติงานเป็นทีมมากขึ้น และมีสายการบังคับบัญชาที่สั้นลง การสื่อสารนโยบายต่าง ๆ จากระดับบริหารลงสู่ระดับปฏิบัติการจึงทำได้อย่างรวดเร็ว แต่การมีพนักงานใต้บังคับบัญชามากขึ้น ระดับผู้จัดการจำเป็นต้องมีสายตาครอบคลุมที่จะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรมชาติ โดยไม่ใช้อารมณ์ความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้อง ไม่ว่าพนักงานจะมีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ในตำแหน่งงานใดก็ตาม ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นขององค์ประกอบย่อยด้านโครงสร้างมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ อายุ โดยพนักงานในกลุ่มอายุน้อยกว่า 26 ปี เห็นด้วยกับการที่รูปแบบการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับสูง ซึ่งมากกว่ากลุ่มพนักงานอายุระหว่าง 26-35 ปี และ 36-45 ปีที่มีระดับความเห็นอยู่ในระดับเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่านโยบายทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถสื่อสารเข้าถึงพนักงานกลุ่มอายุน้อยกว่า 26 ปี ได้ดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ และเล็งเห็นว่าองค์กรสามารถดำเนินนโยบายให้เห็นผลสำเร็จเป็นรูปธรรมได้

ด้านระบบ จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับสูง พนักงานเล็งเห็นถึงความต้องการของบริษัทที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดคอร์สของศูนย์ฝึกอบรมภายในซึ่งมีบทเรียนให้เลือกเข้าเรียนได้ตลอดทั้งปี หรือสื่อในรูปแบบ Self-Learning เช่น ระบบ E-Learning หรือ เว็บไซต์ NOKHOOK ที่ใช้พูดคุยแลกเปลี่ยนกันซึ่งใช้กันทั้งองค์กร เป็นต้น (Intranet , 2010) ซึ่งล้วนแต่เป็นระบบให้พนักงานได้ใช้ในการเพิ่มพูนทักษะความรู้ เพื่อนำไปใช้เพิ่มคุณค่าให้กับตนเองและงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ในส่วนของการปฏิบัติงานพนักงานได้ถูกปลูกฝังให้มองภาพงานแต่ละชิ้นให้เป็นระบบ ซึ่งมีการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานในกระบวนการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าซึ่งอยู่ปลายของห่วงโซ่คุณค่า โดยพนักงานจะต้องตระหนักถึงผลที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเองที่มีต่อผู้อื่นที่มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นขององค์ประกอบย่อยด้านระบบมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด มีเพียงส่วนงานการตลาดและการขาย เพียงส่วนงานเดียวซึ่งมีระดับความเข้าใจถึงผลกระทบของการตัดสินใจของตนเองต่อผู้อื่นในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งหมดอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานที่ยังไม่มีความสอดคล้องกันดีระหว่างหน่วยงานในองค์กร ตามธรรมชาติแล้วส่วนงานการตลาดและการขายจะปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นหลักก่อน บางครั้งอาจไม่ได้คำนึงถึงความ

พร้อมของทรัพยากรที่มีเสียก่อนซึ่งก็สอดคล้องกับสถานะการแข่งขันทางการตลาดในปัจจุบันที่รุนแรง เป็นตัวอย่างของการทำธุรกิจโดยใช้การตลาดเป็นตัวนำ

ด้านทักษะ จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับสูง พนักงานทำงานด้วยความภาคภูมิใจและต้องการมีส่วนร่วมในความอยู่รอดของบริษัทอย่างแท้จริง โดยได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือในการวางแผนพัฒนาการส่วนบุคคลจากบริษัทให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นขององค์ประกอบย่อยด้านทักษะมีเพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ อายุงาน โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 7-12 ปี เห็นด้วยกับนโยบายการให้รางวัลและยกย่องชมเชยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทักษะในระดับปานกลาง ซึ่งน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 13-18 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 7-12 ปีนั้นเป็นช่วงที่กำลังขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ แต่จะเห็นว่าระดับความเห็นจะเพิ่มมากขึ้นอีกครั้งในช่วงอายุงาน 13-18 ปี และอีกประเด็นคือเรื่องการให้ความช่วยเหลือในการทำแผนพัฒนาการส่วนบุคคล ซึ่งจะมีระดับความคิดเห็นที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อพนักงานมีอายุงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 13-18 ปี มีระดับความคิดเห็นที่มากกว่าแตกต่างกับพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี และ 7-12 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นถึงความต้องการการพัฒนาทักษะมากขึ้นในช่วงอายุงานดังกล่าวเป็นพิเศษ

ด้านการจัดคนเข้าทำงาน จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ทั้งหมด พนักงานจะเห็นว่าบริษัทมีการบรรจุคนที่มีความสามารถเข้าทำงานตามความต้องการของกิจการได้เหมาะสมดี ส่วนมุมมองเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพในบริษัทที่จัดว่ามีขนาดใหญ่เช่นนี้และมีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ การจะก้าวขึ้นสู่ระดับหัวหน้างานหรือระดับบริหารที่มีจำนวนน้อย จึงเป็นไปได้ยากและใช้เวลานาน พนักงานรับทราบถึงนโยบายด้านการจัดคนเข้าทำงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับส่วนงานทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดีแต่ไม่มีการดำเนินการออกมาให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นขององค์ประกอบย่อยด้านการจัดคนเข้าทำงาน ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด และอายุงาน สำหรับปัจจัยด้านหน่วยงานที่สังกัด พนักงานที่สังกัดส่วนงานวิศวกรรม เห็นด้วยกับประเด็นเรื่องการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้น้อยกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนงานสาขา และส่วนงานบัญชีและสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่สังกัดส่วนงานการตลาดและการขาย ก็เห็นด้วย

กับประเด็นนี้้น้อยกว่าส่วนงานบัญชีและสำนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในประเด็นนี้มีเพียงพนักงานที่สังกัดส่วนงานบัญชีและสำนักงานกลุ่มเดียวที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ส่วนอีกประเด็นเรื่องการไม่ปล่อยให้ตำแหน่งงานว่างอยู่เป็นเวลานาน พนักงานที่สังกัดส่วนงานวิศวกรรม มีความเห็นแตกต่างจากพนักงานที่สังกัดส่วนงานอื่น ๆ ทั้งหมดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่ำที่สุด สำหรับปัจจัยด้านอายุงาน พนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 7-12 ปี เห็นด้วยกับประเด็นการมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี และอายุงานระหว่าง 13-18 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยจะเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นรอบที่อาจแสดงถึงระยะเวลาเฉลี่ยที่พนักงานได้ปรับระดับขึ้น

ด้านสไตล์การทำงาน จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับสูง พนักงานได้ยอมรับวัฒนธรรมในการทำงาน โดยยอมรับว่าข้อผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้และจัดเป็นโอกาสที่ดีในการเรียนรู้ พนักงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความสามารถและความคิดเห็นในงานที่ตนได้รับมอบหมาย ได้ตามความเหมาะสม รวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักงานของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดซึ่งถ้าหากผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการจูงใจและเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี สไตล์เหล่านี้มีผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (Peter, Thomas J. and Waterman, Robert H., 1976 : 76) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นขององค์ประกอบย่อยด้านการจัดคนเข้าทำงาน ได้แก่ อายุ และอายุงาน สำหรับปัจจัยด้านอายุ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 26 ปี เห็นด้วยกับการที่ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงาน และการที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ มากกว่ากว่าพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 26-35 ปี และ 36-45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประเด็นเรื่องสำหรับปัจจัยด้านอายุงาน พนักงานที่มีอายุงานอยู่ในกลุ่มต่าง ๆ เห็นด้วยกับการที่ผู้จัดการเข้าร่วมในการฝึกสอนและให้ข้อเสนอแนะกับพนักงาน มากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประเด็นที่ผู้บังคับบัญชารับฟังความเห็นที่ตรงไปตรงมาจากพนักงานเป็นประจำ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 18 ปี เห็นด้วยกับปัจจัยนี้มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 7 ปีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 26 ปี



และมีอายุงานน้อยกว่า 7 ปี มีแนวโน้มของระดับความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเปลี่ยนแปลงเป็นไปในทิศทางเดียวกันเมื่อมีอายุ หรืออายุงานมากขึ้น แสดงว่าผู้จัดการอาจให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีอายุน้อย หรืออายุงานน้อยเป็นอันดับแรกก่อนพนักงานกลุ่มอื่น ๆ

ด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร จัดว่ามีความพร้อมอยู่ในระดับสูง พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จทางการตลาดของบริษัท อันเป็นผลมาจากการมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบสนับสนุนซึ่งกันและกันเหมาะสมกับการเรียนรู้ เกิดเป็นความไว้วางใจกัน สื่อสารกันด้วยความจริงใจเปิดเผย มุ่งมั่นร่วมกันในการผลักดันให้บริษัทเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ซื่อตรง และเคารพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การที่บริษัทมีค่านิยมร่วมกันที่เข้มแข็งและได้รับการยอมรับ ไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร จะก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ (Peter, Thomas J. and Waterman, Robert H., 1976 : 76) จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าบริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ นับเป็นตัวอย่างขององค์กรที่มีค่านิยมร่วมกันที่เข้มแข็ง โดยไม่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในองค์ประกอบย่อยใด ๆ เลยไม่ว่าจะพิจารณาร่วมกับปัจจัยส่วนบุคคลใด ๆ ก็ตาม

#### ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่องความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมของบริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ โดยวิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเครื่องมือทางสถิติ ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ความแตกต่างแบบ T-Test และ ANOVA ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็นจากความแตกต่างทางความคิดเห็นจากการศึกษาดังต่อไปนี้

1. พนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี เป็นกลุ่มที่มีความคิดเห็นต่อกิจกรรมเสริมความรู้ต่าง ๆ ในระดับปานกลางและจัดว่าน้อยที่สุดในบรรดากลุ่มอายุทั้งหมด ซึ่งอาจเป็นกลุ่มที่เสี่ยงต่อการมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ของบริษัทตลาดเคลื่อนจากที่ควรจะเป็นกับพนักงานกลุ่มอายุอื่น ๆ หรือสื่อถึงการไม่เห็นถึงความสำคัญจึงละเลยและไม่ให้ความร่วมมือกับกิจกรรม แม้ว่าเป็นกลุ่มที่มีจำนวนน้อย แต่ด้วยความที่เป็นผู้อาวุโสในองค์กร อาจกลายเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีสำหรับพนักงานรุ่น

หลังทำให้เกิดความเข้าใจที่ผิด ๆ ตามกันไปด้วย และเป็นผลเสียต่อการดำเนินนโยบายที่เกี่ยวข้องในอนาคต

2. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล สามารถสื่อสารเข้าถึงพนักงานที่อยู่ในกลุ่มอายุน้อยกว่า 26 ปี ได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ในกลุ่มอายุอื่น ๆ ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ยังจัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยและอาจยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการเติบโตในสายงานของตนเอง จึงเป็นกลุ่มที่น่าจะเปิดรับต่อการพัฒนาได้หลากหลายรูปแบบ ในระยะแรกซึ่งเป็นการค้นหาตัวเอง หากได้รับการปลูกฝังที่ดีและเหมาะสม อนาคตจะกลายเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่าต่อองค์กรได้

3. พนักงานที่สังกัดส่วนงานการตลาดและการขาย ยังขาดความเข้าใจต่อผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของตนเองต่อผู้อื่น แสดงให้เห็นว่าส่วนงานยังขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงาน ซึ่งขัดแย้งกับการที่องค์กรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมมากขึ้น การที่ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่งมุ่งจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองในโครงการใดโดยไม่คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่และความพร้อมของส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอาจเกิดข้อขัดข้อง ไม่ราบรื่น หรือเกิดความเสียหายขึ้นก็เป็นได้

4. พนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปีเป็นช่วงที่ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะ โดยจากการศึกษาพนักงานพบว่าตนเองมีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพครบถ้วนแล้วในช่วงอายุงานดังกล่าว แต่เมื่อเข้าสู่ช่วงอายุงาน 13-18 ปี กลับมีแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะสูงขึ้นอีก ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยอื่น เช่น มีการได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบใหม่ หรือได้รับการปรับระดับขั้น โดยประเด็นนี้สอดคล้องโดยตรงกับความคิดเห็นที่น้อยแตกต่างจากพนักงานกลุ่มอื่นของพนักงานที่มีอายุงาน 7-12 ปี ที่ต่อเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

5. แมื่บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ จะเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยอยู่บนพื้นฐานด้านวิศวกรรมสื่อสารโทรคมนาคม พนักงานที่สังกัดอยู่ในส่วนงานวิศวกรรมกลับไม่เห็นด้วยกับการที่องค์กรมีการแสดงความพยายามในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร อีกทั้งยังเห็นว่ามีการปล่อยให้มีตำแหน่งงานว่างอยู่เป็นเวลานาน จากระดับความคิดเห็นดังกล่าวที่อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นถึงระดับ

ความกังวลของพนักงานที่มีต่อประเด็นดังกล่าว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน และความผูกพันกับองค์กรได้ในอนาคต

6. องค์ประกอบความพร้อมด้านคุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เป็นเพียงด้านเดียวที่พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทุกประเด็น แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์กรที่มีพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้เป็นองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี

### ข้อเสนอแนะ

จากการค้นพบข้อแตกต่างทางความคิดเห็นของพนักงานในการศึกษาความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผู้ศึกษาได้ทำการแยกแยะประเด็นที่มีความน่าสนใจและควรได้รับการแก้ไข เพื่อให้บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ นำไปใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงในการกำหนดทิศทางของนโยบายในอนาคตให้มีความสอดคล้องส่งเสริมกันตามกรอบความคิดของ McKinsey's 7-S Model มากยิ่งขึ้นดังนี้

8. การที่พนักงานกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีให้ความสนใจกับกิจกรรมเสริมความรู้ที่น้อยลง อาจเป็นผลมาจากการที่พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรน้อยลง เนื่องจากในกลุ่มนี้ส่วนมากอยู่ในระดับพนักงานปฏิบัติการ ระดับทักษะเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในกลุ่มอายุอื่น ๆ ก็จัดได้ว่าเป็นรอง การทำงานในแต่ละวันจึงเป็นไปในลักษณะเพื่อต้องการรักษาความมั่นคงอยู่ในภาวะสมดุล การแก้ไขปัญหาเหล่านี้อาจนำระบบทดสอบและประเมินผลมาปรับใช้ โดยมีคำตอบแทนให้กับพนักงานที่สามารถผ่านการทดสอบได้โดยที่อาจจะเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความต้องการพัฒนาทักษะ การมีกิจกรรมบ่อยครั้งขึ้นจึงเป็นการกระตุ้นให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาทักษะอย่างสม่ำเสมอ โดยมุ่งไปที่กลุ่มเป้าหมายหลักเป็นกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 45 ปี

9. การที่ส่วนงานการตลาดและการขาย ยังมีความตระหนักถึงผลกระทบจากการตัดสินใจของตนเองต่อผู้อื่นในกระบวนการอยู่ในระดับน้อย อาจเป็นผลมาจากการที่ขาดการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพได้ในทางหนึ่ง แต่จากผลการศึกษาพบว่าแต่ละหน่วยงานเห็นว่ามีจัดการข้อมูลและนำข้อมูลที่เป็นไปใช้ประกอบการ

ตัดสินใจได้ค่อนข้างดีและสอดคล้องกันในองค์กรแล้ว เพียงแต่ว่าส่วนงานการตลาดและการขาย อาจยังขาดการกระบวนตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของงานให้มีความถูกต้องครบถ้วน ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น หากสามารถปรับปรุงให้กระบวนการมี ประสิทธิภาพที่ดีขึ้นได้แล้ว อาจช่วยลดข้อผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนงานอื่นให้น้อยลงได้

10. วงรอบของการปรับระดับขั้นในบริษัท แอดวานซ์ อิน โฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน), สำนักงานปฏิบัติการส่วนภูมิภาค – ภาคเหนือ มีระยะเวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 3-5 ปี ขึ้นอยู่กับผล ประเมินของการปฏิบัติการ โดยผู้บังคับบัญชา จากการศึกษาจะเห็นว่าความรู้สึกว่าตัวเองมี ความก้าวหน้าในอาชีพการงานของพนักงาน มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการพัฒนาทักษะของ พนักงานที่มีกลุ่มอายุงานต่าง ๆ กัน โดยจะมีลักษณะขึ้นลงเป็นรอบ ซึ่งจะสูงในกลุ่มที่อายุงานน้อย กว่า 7 ปี และลดลงในกลุ่มที่อายุงาน 7-12 ปี จากนั้นจึงสูงขึ้นอีกครั้งในกลุ่มที่อายุงาน 13-18 ปี ก่อน จะลดลงอีกครั้งในกลุ่มอายุงานมากกว่า 18 ปี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนาทักษะในช่วงอายุ งาน 7-12 ปี และมากกว่า 18 ปี ควบคู่ไปกับการปรับแนวคิดให้พนักงานรู้สึกถึงความก้าวหน้าใน อาชีพการงาน ควรมีการกำหนดนโยบายผลตอบแทนจากการพัฒนาทักษะให้ชัดเจน เช่น การให้ทุน สนับสนุนให้พนักงานศึกษาต่อหรือเข้าไปฝึกอบรมในแขนงที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดย เมื่อสำเร็จการศึกษาจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับก็จะปรับเงินเดือนขึ้น หรือผู้จัดการจะเป็นผู้ มอบหมายหน้าที่และอำนาจใจการตัดสินใจในงานให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำอยู่มี คุณค่ามากขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ทำให้พนักงานรู้สึก ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา

11. ในการทำงานในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง และต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาเช่นธุรกิจผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ พนักงานย่อมอยู่ในสภาวะกดดันจาก ความคาดหวังรอบด้านไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า ขวัญกำลังใจที่ดีของ พนักงานนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ยังคงทำให้สามารถรักษาคุณภาพในการปฏิบัติงานที่ดีเอาไว้ได้ จาก สถานการณ์ในช่วงที่ผ่านมาส่วนงานวิศวกรรมอาจประสบปัญหาเกี่ยวกับด้านบุคลากร ทำให้ ทัศนคติที่มีต่อการจัดคนเข้าทำงานอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำกว่าส่วนงานอื่น ดังจะเห็นว่า พนักงานมีการรับรู้ถึงความพยายามขององค์กรในการรักษาพนักงานไว้และการเติมเต็มตำแหน่ง งานที่ว่างอยู่น้อยกว่าแตกต่างจากส่วนงานอื่นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อ

ขวัญและกำลังใจ รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้ในระยะยาวหากไม่รีบแก้ไข  
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงอย่างส่วนงานทรัพยากรบุคคลควรติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด  
อาจใช้วิธีการออกสัญจรไปตามชุมสายบ่อย ๆ เพื่อเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นจากส่วนงานต่าง ๆ  
พร้อมชี้แจงในส่วนที่พนักงานมีข้อสงสัยที่เกี่ยวข้องกับด้านนโยบายทรัพยากรบุคคล อีกทั้งยังเป็น  
โอกาสได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายใหม่ ๆ จากส่วนกลางให้พนักงานได้รับรู้ไปด้วยในตัว  
หากพบปัญหาที่มีแนวโน้มจะลุกลามใหญ่โตจะได้สามารถควบคุมและหาทางแก้ไขได้แต่เนิ่น ๆ



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved