

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายครีวการบินต่อการปรับองค์กรของฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานของฝ่ายครีวการบินต่อการปรับองค์กร ของฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยได้ทำการศึกษาจากจำนวนตัวอย่างทั้งหมด 356 ราย นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 36- 45 ปี ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส การศึกษาชั้นสูงสุด ระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานในฝ่ายครีวการบินบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุด คือ 16 ปีขึ้นไป และส่วนใหญ่ หน่วยงานที่สังกัดในปัจจุบันฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน โดยลักษณะงานปัจจุบันที่ทำ คือ การปฏิบัติงานในสถานจอด รองลงมาคือ การผลิต อัตราเงินเดือนปัจจุบันระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท รองลงมาคือ ระหว่าง 20,001-30,000 บาท

##### ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการปรับองค์กรของฝ่ายครีว

การบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

##### 2.1 ความคิดเห็นด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ กระบวนการในการปรับองค์กร และ

ผลกระทบ

ด้านนโยบาย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3 ลำดับแรก คือ นโยบายในการปรับองค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจ ในสภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน รองลงมาคือ ก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย และพนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน

**ด้านวัตถุประสงค์** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายฯสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รองลงมาคือ การปรับองค์กรทำให้ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายของฝ่ายฯลดลง และการปรับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร

**ด้านกระบวนการในการปรับองค์กร** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3 ลำดับแรก คือ มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กร ทั้งในแง่ของ ภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายฯ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน รองลงมาคือ มีการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

#### **ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กร**

**ด้านพฤติกรรม** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับมาก คือ การปรับองค์กรส่งผลกระทบต่อให้แรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง การปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม และในระดับปานกลาง คือ พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

**ผลกระทบต่อการปรับองค์กรด้านจิตวิทยา** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป รองลงมาคือ การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น และการปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกทำทนายในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

**ผลกระทบต่อการปรับองค์กรด้านสังคม** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับ ผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปเกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิมและเป็นทางการมากขึ้น และวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น และในระดับปานกลางคือ การปรับองค์กรทำให้

เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

## 2.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัญหาเกี่ยวกับการปรับองค์กร

**ปัญหาระดับปัจเจกบุคคล** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รองลงมาคือ การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง และการปรับตัวเข้ากับระบบการปฏิบัติงานใหม่บางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นอุปสรรคที่ทำให้งานล่าช้าหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

**ปัญหาระดับกลุ่ม** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจุพนักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย รองลงมาคือพนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น

**ปัญหาระดับองค์กร** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก 3 ลำดับแรก คือ การให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคาร ทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงานด้านเอกสาร รองลงมาคือ ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้นทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆ ต้องใช้เวลามากขึ้น ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายฯ และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีลำดับชั้นในแนวดิ่งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการปรับองค์กรของฝ่ายครุภัณฑ์บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามอายุการทำงาน และลักษณะงานปัจจุบัน

3.1 ความคิดเห็นด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ กระบวนการในการปรับองค์กร และผลกระทบ จำแนกตามอายุการทำงาน

**ด้านนโยบาย** ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 3-10 ปี และ 11-15 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลาง เรียงลำดับคือ นโยบายในการปรับองค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจในสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายอย่างทั่วถึง

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางในเรื่อง นโยบายในการปรับองค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจ ในสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน ก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย และเห็นด้วยในระดับน้อย พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายอย่างทั่วถึง

**ด้านวัตถุประสงค์** ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน 3 –10 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายของฝ่ายๆ ลดลง การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายๆสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการปรับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการปรับองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน 11-15 ปี และ 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายของฝ่ายๆ ลดลง การปรับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายๆ สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ด้านกระบวนการในการปรับองค์กร** ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน 3-10 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการปรับองค์กร ทั้งช่วงก่อนและระหว่างกระบวนการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการลดจำนวนพนักงาน โดยให้มีการเกษียณก่อนกำหนด และลดการบรรจุพนักงานประจำเพิ่ม เพื่อเป็นการลดรายจ่ายของฝ่ายๆ

ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการปรับองค์กร ทั้งช่วงก่อนและระหว่างกระบวนการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง และมีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เท่ากันมีการลดจำนวนพนักงาน โดย

ให้มีการเกษียณก่อนกำหนด และลดการบรรจุพนักงานประจำเพิ่ม เพื่อเป็นการลดรายจ่ายของฝ่ายฯ มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กร ทั้งในแง่ของภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายฯ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการปรับองค์กร ทั้งช่วงก่อนและระหว่างกระบวนการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เท่ากัน พนักงานได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับ ขั้นตอนการปฏิบัติงานบางส่วนที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหลังจากมีการปรับองค์กร และมีการลดจำนวนพนักงาน โดยให้มีการเกษียณก่อนกำหนด และลดการบรรจุพนักงานประจำเพิ่ม เพื่อเป็นการลดรายจ่ายของฝ่ายฯ เท่ากัน

**ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านพฤติกรรม** ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อายุการทำงาน 3-10 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก เรียงลำดับคือ การปรับองค์กรส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง การปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับน้อยคือ พนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลาง ซึ่งมีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมากในเรื่อง การปรับองค์กรส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ การปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก เรียงลำดับ คือ พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับองค์กรส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง การปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ พนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

**ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านจิตวิทยา** ผู้ตอบแบบสอบถาม ทุกอายุการทำงาน มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจใน โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจใน โครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

**ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านสังคม** ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อายุการทำงาน 3 –10 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก เรียงลำดับคือ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป เกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิมและเป็นทางการมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลง และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ การปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุการทำงาน 11 – 15 ปี มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป เกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิม และเป็นทางการมากขึ้น และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง เรียงลำดับคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น การปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมากคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลง และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง เรียงลำดับคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป เกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิม และเป็นทางการมากขึ้นวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น การปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

### 3.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ กระบวนการในการปรับองค์กร และผลกระทบ จำแนกตามลักษณะงานปัจจุบัน

**ด้านนโยบาย** ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน และการขายและบริการ มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย นโยบายในการปรับ องค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจ ในสภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในลานจอด ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ นโยบายในการปรับ องค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจ ในสภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบันก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารมีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน

**ด้านวัตถุประสงค์** ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานเป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายฯสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การปรับองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนต่อภาพรวมของการประกอบการและผลประโยชน์ตอบแทนของฝ่ายฯ การปรับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานเป็นการขายและบริการ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก คือ การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายฯสามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับมาก และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3 ลำดับแรกคือ การปรับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร การปรับองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนต่อภาพรวมของการประกอบการและผลประโยชน์ตอบแทนของฝ่ายฯ พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในลานจอด และการผลิต มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับ องค์กรทำให้ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายของฝ่ายฯลดลง การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายฯ สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การปรับองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร

**ด้านกระบวนการในการปรับองค์กร** ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กรทั้งในแง่ของภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายๆ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้นเท่ากัน พนักงานได้รับข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานบางส่วนที่อาจเปลี่ยนแปลงไปหลังจากมีการปรับองค์กร และมีการให้ข้อมูลที่เพียงพอเมื่อพนักงานเกิดปัญหาหรือข้อสงสัยในขั้นตอนการทำงานหรือกระบวนการทำงาน เท่ากัน มีการลดจำนวนพนักงานโดยให้มีการเกษียณก่อนกำหนด และลดการบรรจุพนักงานประจำเพิ่มเพื่อเป็นการลดรายจ่ายของฝ่ายๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการขายและบริการ มีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ หลังการปรับองค์กรแล้วมีการพัฒนาและให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับระบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมองจากปัญหาในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นและปรับปรุงแก้ไข มีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในลานจอด มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กร ทั้งในแง่ของภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายๆ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน เพื่อเป็นการลดรายจ่ายของฝ่ายๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานการผลิต มีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ มีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กร ทั้งในแง่ของภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายๆ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกระบวนการปรับองค์กร ทั้งช่วงก่อนและระหว่างกระบวนการอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง มีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กร ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน



**ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านพฤติกรรม** ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ การปรับองค์กรส่งผลกระทบให้แรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง และการปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม เท่ากัน พนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการขายและบริการ มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมากคือ การปรับองค์กรส่งผลกระทบให้แรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ การปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในลานจอด และการผลิต มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมากคือ การปรับองค์กรส่งผลกระทบให้แรงจูงใจและขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก การปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม พนักงานมีความรู้สึกอึดอัดในการปฏิบัติงานในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางคือพนักงานมีการต่อต้านกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

**ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านจิตวิทยา** ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกทำทนายในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการขายและการบริการ มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับองค์กรทำให้

พนักงานมีความกระตือรือร้นในการในการปฏิบัติงานมากขึ้น การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้าทายในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในลานจอดมีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในโครงสร้างและกระบวนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติการผลิต มีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น การปรับองค์กรทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้าทายในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

**ด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านสังคม** ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก คือ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น มีความคิดเห็นด้วยในระดับมาก และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง เรียงลำดับคือ การปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปเกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิมและเป็นทางการมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการขายและการบริการ มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปเกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิม และเป็นทางการมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น การปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในสถานจอต มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน เปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปเกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิมและเป็นทางการมากขึ้น วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือการปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานเป็นการผลิต มีความคิดเห็น เห็นด้วยในระดับมาก คือความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป เกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิม และเป็นทางการมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้ปฏิบัติงานในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร และมีความคิดเห็นเห็นด้วยในระดับปานกลาง วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น คือการปรับองค์กรทำให้เกิดการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งก่อให้เกิดแนวความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

### 3.3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัญหาด้านการปรับองค์กร จำแนกตามอายุการทำงาน

**ปัญหาการปรับองค์กรระดับปัจเจกบุคคล** ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อายุการทำงาน 3 – 10 ปี มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง เนื่องจากระบบการทำงานเดิมของสองอาคารมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 11 – 15 ปี มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อ

ประสิทธิ-ภาพและประสิทธิผลของงาน เกิดความขัดแย้งหรือความรู้สึกต่อต้านทางความคิดและการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไป

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 16 ปี ขึ้นไป มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การปรับตัวเข้ากับระบบการปฏิบัติงานใหม่บางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นอุปสรรคที่ทำให้งานล่าช้าหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากระบบการทำงานเดิมของสองอาคารมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน และ การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลงเท่ากัน

**ปัญหาการปรับองค์กรระดับกลุ่ม** ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อายุการทำงาน 3-10 ปี มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจوظักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย การติดต่อสื่อสารทั้งภายในหน่วยงานไม่สะดวก เนื่องจากมีการแบ่งพนักงานแผนกเดียวกันให้ปฏิบัติงานแยกเป็นสองอาคาร

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจوظักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย พนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามอายุการทำงาน 16 ปีขึ้นไป ส่วนมากมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ พนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจوظักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น

**ปัญหาการปรับองค์กรระดับองค์กร** ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อายุการทำงาน 3-10 ปี มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคารทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงานด้านเอกสาร สายการบังคับบัญชา (Hierachy) มีลำดับชั้นในแนวตั้งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆต้องใช้เวลามากขึ้น ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายฯ

ผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน 11-15 ปี มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายฯ การให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคาร ทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงานด้านเอกสาร สายการบังคับบัญชา (Hierachy) มีลำดับชั้นในแนวตั้งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง

ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่อายุการทำงาน 16 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคารทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงานด้านเอกสาร ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายฯ สายการบังคับบัญชา (Hierachy) มีลำดับชั้นในแนวตั้งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง

### 3.4 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัญหาด้านการปรับองค์กร จำแนก

#### ตามลักษณะงานปัจจุบัน

**ปัญหาการปรับองค์กรระดับปัจเจกบุคคล** ผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะงานปัจจุบัน เป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก คือ การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงานในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความ

คิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการขายและบริการ การปฏิบัติงานในลานจอด และการผลิตมีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง เนื่องจากระบบการทำงานเดิมของสองอาคารมีความแตกต่างกัน ทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน

**ปัญหาการปรับองค์กรระดับกลุ่ม** ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน การขายและบริการ มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจุพนักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย พนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการปฏิบัติงานในลานจอด มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจุพนักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย พนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถาม ที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการผลิต ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ พนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจุพนักงานประจำทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น

**ปัญหาการปรับองค์กรระดับองค์กร** ผู้ตอบแบบสอบถามที่ลักษณะงานปัจจุบันเป็นการบริหารและงานสำนักงาน มีความคิดเห็นว่ามีปัญหาในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ การให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคาร ทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงานด้านเอกสาร ลำดับขั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆต้องใช้เวลามากขึ้น ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายฯ สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีลำดับขั้นในแนวตั้งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง

### อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายครัวเรือนการบิน ต่อการปรับองค์กรของฝ่ายครัวเรือนการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาอภิปรายผลการศึกษา ดังนี้

**ด้านนโยบาย** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยสูงสุดในระดับปานกลางในเรื่อง บริษัทฯ มีนโยบายในการปรับองค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจ ในสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารได้มีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย เพื่อพนักงานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Gregory Moorhead และ Ricky W.Griffin (1995) ที่ได้กล่าวถึงการละลายว่า เป็นการใส่ใจความต้องการการเปลี่ยนแปลง ที่มีปัจจัยสำคัญ คือ การทำให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่มีต่องาน เป็นการกระตุ้นและทำให้พนักงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

**ด้านวัตถุประสงค์** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยสูงสุดในระดับปานกลาง ในเรื่อง การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายฯ สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายของฝ่ายฯ ลดลง ตลอดจนทำให้เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมและบริหารองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Stephen P.Robbins (1993) ที่ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีหลักการ เพื่อให้มีระบบการทำงานที่ดียิ่งขึ้นในการแข่งขันปัจจุบัน โดยอาศัยหลักการของการลดจำนวนหน่วยงาน การรวมหน่วยงาน การลดขนาดกำลังพล หรือลดสายการบังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงในการมอบและการใช้อำนาจภายในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบในการ

บริหารจัดการกับลูกจ้าง เพื่อให้องค์กรสามารถบริหารงานได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาของ จูดีพร ปุสสทเวะ (2540) ที่ได้ทำการประเมินผลการดำเนินงานของการปรับองค์กรของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์สาขาหนึ่งในจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กลยุทธ์ลดขนาดองค์กรมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลดลง สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจถดถอย

**ด้านกระบวนการในการปรับองค์กร** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยสูงสุดในระดับปานกลาง ในเรื่อง การให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กร ทั้งในแง่ของภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายฯ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยมีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ Gregory Moorhead และ Ricky W.Griffin (1995) ที่ได้กล่าวถึงผลกระทบการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นระบบที่จะเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง ได้แก่การเคลื่อนไหวจากสิ่งเก่าไปสู่สิ่งใหม่ โดยหมายความรวมถึงการติดตั้งอุปกรณ์เครื่องมือใหม่ การปรับโครงสร้างขององค์กร หรือการนำระบบการทำงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพมาใช้

**ในด้านผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านพฤติกรรม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยสูงสุดในระดับปานกลาง ในเรื่อง การปรับองค์กรส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม ดังที่ อรุณ รักรธรรม (2523) ได้กล่าวถึงผลทางด้านพฤติกรรม เป็นผลอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งบางคนไม่มีความสุขที่เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะเป็นการกระทบกระเทือนพฤติกรรมเดิม และฝืนพฤติกรรมเก่าที่เคยทำมาแล้ว ซึ่งอาจจะทำให้มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น

**ผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านจิตวิทยา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยสูงสุดในระดับปานกลาง ในเรื่อง การปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น และทำให้พนักงานมีความรู้สึกท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ดังที่ อรุณ รักรธรรม (2523) ได้กล่าวถึงผลทางด้านจิตวิทยาเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนวิถีชีวิตของคน ซึ่งจะต้อง



เกี่ยวข้องกับความรู้สึกต่องานที่กำลังทำอยู่ อาจจะมีข้อสงสัยหลายประการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมก่อให้เกิด “ความไม่แน่นอน” ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถส่วนบุคคล ในการที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น

**ผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านสังคม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นเห็นด้วยสูงสุดในระดับมาก ในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไปเกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้น โดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิมและเป็นทางการมากขึ้น ส่งผลให้วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น ดังที่อรุณ รักธรรม (2523) ได้กล่าวถึงผลกระทบทางด้านสังคม เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของบุคคลกับบุคคลอื่นในการทำงานกลุ่มกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่นๆ ในองค์กรที่เป็นส่วนรวม

#### **ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของพนักงานต่อการปรับองค์กร**

**ปัญหาระดับปัจเจกบุคคล** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้วยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับมาก ในเรื่อง การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และการลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง ตลอดจนการปรับตัวเข้ากับระบบการปฏิบัติงานใหม่บางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นอุปสรรคที่ทำให้งานล่าช้าหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังที่พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) กล่าวถึงพฤติกรรมระดับปัจเจกบุคคลจะมีอิทธิพลในการทำงานเมื่อปัจเจกบุคคลได้เข้ามาอยู่ในองค์กรก็จะนำคุณลักษณะต่างๆ ติดตัวมาด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ ความสามารถ การรับรู้ การเรียนรู้ การตัดสินใจของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

**ปัญหาระดับกลุ่ม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่ามีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ในเรื่อง การรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจุพนักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการเข้าและออกงานบ่อย นอกจากนี้พนักงานรายวัน ยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น ดังที่ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) กล่าวถึงพฤติกรรมระดับกลุ่มว่า พฤติกรรมของคนในกลุ่มจะเป็นที่รวมของปัจเจกบุคคลที่มีพฤติกรรมต่างกัน ในกระบวนการ

ศึกษาของกลุ่มเป็นการศึกษาถึงการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจของกลุ่ม ภาวะผู้นำ อำนาจการเมืองในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความขัดแย้งที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่ม เป็นต้น

**ปัญหาระดับองค์กร** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นว่ามีปัญหาสูงสุดในระดับมากในเรื่อง การให้ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคาร ทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงานด้านเอกสาร ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้น ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆ ต้องใช้เวลามากขึ้น ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายๆ และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีลำดับชั้นในแนวตั้งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่าง ดังที่ พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545) กล่าวถึงพฤติกรรมระดับองค์กร ถือว่าเป็นระดับสูงสุด เป็นการรวมโครงสร้างพฤติกรรมปัจเจกบุคคล และพฤติกรรมกลุ่มเข้าด้วยกัน ได้แก่ โครงสร้างและการออกแบบองค์กร วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานฝ่ายครัวเรือนการบิน ต่อการปรับองค์กรของฝ่ายครัวเรือนการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านนโยบายในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยเห็นว่าบริษัทฯ มีนโยบายในการปรับองค์กรมีความเหมาะสมในการประกอบธุรกิจ ในสถานะเศรษฐกิจและการแข่งขันในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามก่อนการปรับองค์กร ผู้บริหารได้มีการชี้แจงให้พนักงานทราบเกี่ยวกับนโยบาย เพื่อพนักงานจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายที่ชัดเจน แต่พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการได้รับ ข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายอย่างทั่วถึงในลำดับสุดท้าย ซึ่งเป็นอาจผลมาจากโครงสร้างขององค์กรเดิมที่มีขนาดใหญ่ การติดต่อสื่อสารและการกระจายข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ นโยบาย นั้น จึงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น โดยการให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบและชี้แจงให้พนักงานได้รับรู้ นโยบายของบริษัท ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยตรง

**ด้านวัตถุประสงค์** พบว่า พนักงานมีความเห็นด้วยสูงสุดในระดับปานกลาง โดยเห็นว่า การปรับองค์กรทำให้ฝ่ายๆ สามารถแข่งขันในเชิงธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้นทุนการผลิตและค่าใช้จ่ายของฝ่ายๆ ลดลง ตลอดจนทำให้เกิดประสิทธิภาพใน

การควบคุมและบริหารองค์กร อย่างไรก็ตามพนักงานมีความคิดเห็นต่อการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์อย่างทั่วถึงลำดับสุดท้าย ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการติดต่อสื่อสารของบริษัท ที่ไม่สามารถ สื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง บริษัทจึงควรมีการชี้แจงการดำเนินงานให้มากยิ่งขึ้น โดยให้แต่ละฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลต่อพนักงานในความรับผิดชอบ

ด้านกระบวนการในการปรับองค์กร พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสูงสุดในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยเห็นว่าการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลดีในการปรับองค์กร ทั้งในแง่ของภาพรวมในการดำเนินงานของฝ่ายๆ และในการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการปรับโครงสร้างองค์กร โดยการรวมหน่วยงานที่ทำหน้าที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น โดยมีการให้ข้อมูลถึงผลกระทบจากการปรับองค์กรต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการปรับองค์กรในช่วงก่อนและหลังการปรับองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นด้วยในลำดับสุดท้าย ดังนั้นบริษัท ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในลักษณะการทำประชาพิจารณ์ ถึงการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ซึ่งอาจมีผลต่อพนักงานโดยตรง และเพื่อให้พนักงานได้ใช้สิทธิ์เสรีทางความคิดตามกติกาของสังคม

พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านพฤติกรรมสูงสุดในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยเห็นว่า การปรับองค์กรส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับตัวเข้ากับโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานล่าช้าลงกว่าเดิม ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการชี้แจงทำความเข้าใจให้กับพนักงานเพิ่มขึ้นในด้านการผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนองค์กร สถานะความเป็นอยู่ของพนักงาน ตลอดจนศักดิ์และสิทธิของพนักงานภายหลังการปรับเปลี่ยนองค์กร

พนักงานมีความเห็นต่อผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านจิตวิทยาสูงสุดในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยเห็นว่าการปรับองค์กรทำให้เกิดความสงสัยหรือความไม่เข้าใจในโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นผลให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น และทำให้พนักงานมีความรู้สึกทำทนายในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น บริษัทจึงควรมีการกระจายข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ และสร้างความเข้าใจต่อพนักงานอย่างเร่งด่วน เนื่องจากพนักงานอาจได้รับข้อมูลที่ผิดพลาด และเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานไม่เต็มความสามารถ อันจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

พนักงานมีความเห็นต่อผลกระทบจากการปรับองค์กรด้านสังคมสูงสุดในระดับเห็นด้วยมาก โดยเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารในสายงานเดียวกันเปลี่ยนแปลงไป มีความรู้สึกแตกต่างกันระหว่างพนักงานสองอาคาร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับ ผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปเกิดช่องว่างระหว่างสองฝ่ายมากขึ้นโดยความสัมพันธ์ไม่ใกล้ชิดกันเหมือนเดิมและเป็นทางการมากขึ้น ส่งผลให้วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานอาจจะไม่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร อย่างไรก็ตามหากบริษัทได้มีการชี้แจง และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น แล้วรับเอาไปพิจารณาปรับให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน ผลกระทบดังกล่าวจะถูกหักล้างลงในระดับหนึ่ง

ในด้านปัญหาของพนักงานฝ่ายครีเอทีฟต่อการปรับองค์กรของฝ่ายครีเอทีฟบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้านปัญหาระดับปัจเจกบุคคล พบว่า พนักงานเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก ในเรื่อง การไม่เพิ่มจำนวนพนักงานประจำในสายงาน ในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานรู้สึกเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานมากเกินไป ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การลดชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาของพนักงาน (Over-Time) ทำให้ขวัญกำลังใจและแรงจูงใจของพนักงานลดลง และการปรับตัวเข้ากับระบบการปฏิบัติงานใหม่ บางอย่างที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นอุปสรรคที่ทำให้งานล่าช้าหรือไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานองค์กรโดยทันทีทันใด ทำให้พนักงานปรับตัวของไม่ทัน และอาจทำให้เกิดการต่อต้าน ดังนั้น นอกจากการปรับองค์กรแล้ว บริษัท จึงควรมีการพัฒนาบุคลากร ให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับองค์กรใหม่ ในขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติตนให้เข้ากับกระบวนการทำงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อตัวพนักงานโดยตรง

ปัญหาระดับกลุ่ม พบว่า พนักงานเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก ในเรื่องการรับพนักงานรายวันเข้ามาทำงานทดแทนอัตราบรรจุพนักงานประจำ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานรายวันมีอัตราการทำงานเข้าและออกงานบ่อย พนักงานรายวันยังขาดความชำนาญและทักษะในการทำงาน เนื่องจากมีระยะเวลาการทำงานที่สั้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานห่างเหินกันมากขึ้น จำนวนบุคลากรที่ลดลง แต่ปริมาณงานเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นก็ตาม ทำให้บริษัทต้องรับบุคลากรใหม่เพื่อให้ทดแทนบุคลากรที่ขาดไป ส่งผลต่อสภาพการทำงาน เนื่องจากพนักงานที่เข้ามาใหม่ไม่มีความคุ้นเคย หรือสนิทสนมกับพนักงานเก่า ทำให้ความไว้วางใจลดลงหรือไม่มั่นใจต่อพนักงานที่เข้ามาใหม่ ดังนั้น บริษัท จึงควรหามาตรการในการปฏิบัติ เพื่อลดช่องว่างที่เกิดขึ้น เช่น

จัดกิจกรรมที่ต้องมีการปฏิบัติร่วมกันมากขึ้น หรือการประชุมกลุ่มที่ต้องร่วมกันแก้ปัญหา  
ในลักษณะการละลายพฤติกรรม

ปัญหาระดับองค์กร พบว่า พนักงานเห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก ในเรื่อง การให้  
ผู้บังคับบัญชาดูแลและปฏิบัติงานทั้งสองอาคาร ทำให้เกิดความล่าช้าในการอนุมัติสั่งการและงาน  
ด้านเอกสาร ลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาในการสั่งการที่มากขึ้นทำให้เกิดความล่าช้าในการ  
ปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่างๆต้องใช้เวลามากขึ้น ซึ่งกระทบ  
ต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของฝ่ายๆ และสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) มีลำดับชั้นใน  
แนวตั้งมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาในการเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสารทั้งจากล่างขึ้นบนและจากบนลง  
ล่าง ในการแก้ไขปัญหาระดับองค์กร จึงควรปรับที่กระบวนการบริหาร ในสิ่งนี้พนักงานอาจมี  
ความกังวลที่เกินเหตุ ทั้งนี้ ในการบังคับบัญชามีระดับของการบังคับบัญชาอยู่แล้ว การมอบ  
อำนาจให้กับผู้บริหารระดับรองลงไปมีอำนาจในการตัดสินใจในรอบและอำนาจตาม  
กฎ ระเบียบของการบริหารงานภายในองค์กร บริษัท จึงควรชี้แจงให้พนักงานในเรื่องเกี่ยวกับการ  
บริหารงาน และการบังคับบัญชาในองค์กร หรือกำหนดให้หัวหน้างานชี้แจงให้กับพนักงานในเรื่อง  
อำนาจ หน้าที่ ของพนักงานในแต่ละระดับ