

กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติ
ของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติ
ของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 8 พฤษภาคม พ.ศ. 2562



นางสาวพัฒน์นรี กิตติวงษ์ธนชัย

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

กิตติชัย ราชมหา,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อากาศศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ตรียุทธ พรหมศิริ,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และความร่วมมือของหลายท่าน ซึ่งให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาของกรณีศึกษาวิจัยนี้ ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เกี่ยวกับแนวทางการทำวิจัย การปรับปรุงแก้ไขงานวิจัยและการนำเสนองานวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ท่านให้คำชี้แนะต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางที่ถูกต้องตรงประเด็น จึงสามารถนำมาวิเคราะห์ วางแผน รวมทั้งแผนงานต่างๆ และสรุปข้อมูลได้อย่างราบรื่น ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากตลอดจน ดร.กิตติชัย ราชมหา และ ดร.ตรียุทธ พรหมศิริ ซึ่งเป็นกรรมการสอบกรณีศึกษาวิจัยฉบับนี้ที่ให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้กรณีศึกษาวิจัยนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ที่กรุณาสละเวลาเอื้อเฟื้อข้อมูลและให้ความร่วมมือในด้านต่างๆ ที่มีส่วนช่วยให้กรณีศึกษาวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ คุณแม่ ผู้ซึ่งให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เป็นอย่างดีตลอดการศึกษาครั้งนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ให้ถือเป็นความบกพร่องของผู้ทำการศึกษาแต่เพียงผู้เดียว และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

พัฒน์นรี กิตติวงษ์ธนชัย

กรณีศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติ ของพนักงานตำแหน่ง
ที่ปรึกษาบริหารทรัพย์สินลูกค้าบุคคลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

THE STUDY OF WORK SYSTEM CHANGES SALE SMART HAS AN IMPACT ON ATTITUDE
OF THE STAFF, THE POSITION OF THE ADVISOR TO THE MANAGEMENT OF
INDIVIDUAL CLIENTS OF A COMMERCIAL BANK IN THAILAND

พัฒน์นรี กิตติวงษ์ธนชัย 6050314

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ, Ed.D., กิตติชัย ราชมหา,
Ph.D., ตริยยุทธ พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของ
พนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพย์สินลูกค้าบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็น
การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและเป็นคำถามปลายเปิด กลุ่ม
ตัวอย่างคือพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพย์สินลูกค้าบุคคล ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งใน
ประเทศไทย จำนวน 34 คน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ 1 เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษา
บริหารทรัพย์สินลูกค้าบุคคลต่อการนำระบบ Sale Smart มาใช้ในองค์กร 2 เพื่อศึกษาสาเหตุของทัศนคติ
ต่อระบบ Sale Smart ของพนักงานเมื่อได้ใช้ระบบ Sale Smart มาใช้ในองค์กร

ผลการวิจัยพบว่าระบบ Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานในด้านบวก และ
ด้านลบ กล่าวคือ ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบ Sale Smart มาใช้ในการทำงานส่วนใหญ่มี
ทัศนคติที่ดีกับตัวระบบเพราะ ระบบช่วยให้ทำงานได้เป็นระเบียบมากขึ้น แต่เมื่อถามความรู้สึกที่ต้อง
ทำงานผ่านระบบ Sale Smart ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานผ่านระบบ คือ เบื่อหน่ายกับการ
ทำงาน ระบบทำให้เสียเวลา และ ยุ่งยากในการใช้งาน ส่งผลให้ผลงานแย่ลงกว่าเดิม

คำสำคัญ : องค์กร/ ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย/ Sale Smart

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	
บทนำ	1
1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามของงานวิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	5
1.4 ขอบเขตการวิจัย	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย	5
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร	7
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน	11
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3	
วิธีการดำเนินวิจัย	18
3.1 รูปแบบงานวิจัย	18
3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)	18
3.1.2 การสัมภาษณ์ (Interviews)	18
3.2 ขั้นตอนการวิจัย	19
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	19
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	19
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	19
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์และศึกษา	20
บทที่ 4	
ผลที่ได้จากการศึกษา	21
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	21
4.2 ทักษะคิดภาพรวมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงาน	23
4.2.1 ทักษะคิดที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์กร	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2.2 ทักษะคิดที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในภาพรวมภายในฝ่ายงาน	24
4.3 ทักษะคิดของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบ Sale smart มาใช้ในการทำงาน	25
4.3.1 รู้จักหรือเคยทำงานผ่านระบบ Sale smart มาก่อนหรือไม่	25
4.3.2 ทักษะคิดที่มีต่อระบบ Sale smart	26
4.3.3 ความรู้สึกที่ต้องทำงานผ่านระบบ Sale smart	27
4.3.4 ความสำคัญของระบบ Sale smart ต่อการทำงาน	28
4.3.5 ระบบ Sale smart และผลกระทบต่อผลงานของพนักงาน	30
4.3.6 ความแตกต่างของการทำงานโดยมีระบบ Sale smart กับ ไม่มีระบบ Sale smart	31
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล ข้อจำกัดในงานวิจัย และ ข้อเสนอแนะสามารถ	33
5.1 อภิปรายผลการวิจัย	33
5.1.1 ทักษะคิดภาพรวมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงาน	34
5.1.2 ทักษะคิดของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบ Sale smart มาใช้ในการทำงาน	33
5.2 ข้อจำกัดในงานวิจัย	35
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	36
5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	37
บรรณานุกรม	38
ประวัติผู้วิจัย	40

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

ดังนั้นการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน การบริการ เพื่อตอบสนองพฤติกรรมของ ลูกค้าที่เปลี่ยนไป จึงเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้มีความสามารถในการ แข่งขันอยู่ตลอดเวลาการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้เกิดการพัฒนา การมองหาแนวทางการทำงานรูปแบบ ใหม่ การทำงานที่แตกต่างจากเดิม การปรับปรุงระบบและวิธีการต่างๆในองค์กร ถือว่าเป็นการ เปลี่ยนแปลงเช่นกัน การที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาในประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพถือเป็นการได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่ง ที่ผู้บริหารและองค์กรต้องบริหารจัดการอย่างดี เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถที่จะรักษาระดับ ความสามารถและผลการดำเนินงานได้ดีกว่าเดิม ให้ทันกับภาวะการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงมาพร้อมกับความจำเป็นในการปรับตัวของพนักงานเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากเดิมพร้อมยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความยากลำบาก ความ สับสน ความไม่ชำนาญ ความไม่แน่นอนซึ่งเป็นที่พนักงานไม่ปรารถนาถึงแม้จะเป็นธรรมชาติ และความสามารถของมนุษย์ที่จำเป็นต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากการ ศึกษาวิจัยของดร.แคร์รีล โอคอนเนอร์ ได้แสดงให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ต่อการ เปลี่ยนแปลงแม้จะต่างเชื้อชาติ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม หากแต่พฤติกรรมในการตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในรูปแบบคล้ายคลึงกัน



ภาพ 1.1 จาก ก.พ.ร.(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ)

จากภาพ 1.1 มนุษย์เมื่อพบการเปลี่ยนแปลงซึ่งมักเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคยและแตกต่างจากที่เป็นปกติ การหาข้อมูล การพูดคุยกันในองค์กรถือเป็นเรื่องธรรมดา แต่การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นนี้อาจก่อให้เกิดการสร้างทัศนคติในเชิงลบต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กรได้ การต่อรอง การแสดงความคิดเห็นในทางที่ไม่ดีหรือการพยายามยับยั้งสิ่งที่ไม่คุ้นเคย จะเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้จากพนักงานบางกลุ่มในองค์กรที่ทำงานมานาน ในขณะที่เดียวกันทัศนคติที่โกรธ โมโหก็จะพัฒนาขึ้น ความรู้สึก พลังและความใส่ใจในการทำงานก็จะตกต่ำลงไป อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงยังคงดำเนินต่อไปในขณะที่บทบาทหน้าที่ของพนักงานต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง พนักงานจะเริ่มปฏิบัติตาม จนการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นปกติในองค์กรที่ต้องเรียนรู้และยอมรับกับสิ่งใหม่

พนักงานกลุ่มที่รู้สึกต่อต้านและปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่มักจะจับกลุ่มเพื่อแสดงทัศนคติในแง่ลบต่อการเปลี่ยนแปลง จนทำให้สภาพแวดล้อมในองค์กรไม่นำทำงานสิ่งนี้อาจก่อให้เกิดพฤติกรรม ที่ไม่พึงประสงค์เช่น การเปรียบเทียบการทำงานระหว่างองค์กร ชวนกันย้ายฝ่ายงานที่ร้ายแรงที่สุดคือชวนกันไปหางานใหม่

พนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินงานภายในองค์กร การปฏิบัติงานให้สำเร็จ ล่วงพนักงานจะต้องมีทักษะ ความรู้ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญในสายงานที่ทำงานอยู่ ซึ่งทักษะเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญต่อตัวบุคคล ดังนั้นองค์กรจึงให้ความสำคัญในการฝึกอบรม (Training) เพื่อสร้างทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้พร้อมทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับการลาออกของพนักงาน ผลที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับการลาออกจากองค์กร โคล และ Schroeder (Dole, Schroeder, 2001) พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความพึงพอใจในงานกับความตั้งใจลาออกจากการงานของเจ้าหน้าที่บัญชี ซึ่งตรงกับผลการวิจัยของ สเตสเซน และคาเมรอน (Stassen & Cameron, 2003) ที่พบว่า มีการลดลงของความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลที่ผ่านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและลดขนาดองค์กร ในขณะที่ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรของพยาบาลกลับสูงขึ้น

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหาร ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพยากรกลุ่มลูกค้าบุคคลพิเศษ ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ซึ่งกำลังอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานผ่านระบบ Sale Smart ซึ่งเป็นระบบที่ให้นักงานที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทำงานผ่านระบบ Sale Smart เพื่อใช้ทำงานในการ

ไปพบลูกค้า และบันทึกผลการเยี่ยม โดยต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้หัวหน้างานอนุมัติก่อน การออกไปพบลูกค้าและ กลับมาใส่ผลการทำงานที่ได้ด้วยทุกครั้ง โดยกลุ่มเป้าหมายของงานวิจัยนี้จะเจาะจงศึกษาเฉพาะพนักงานฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพย์สินกลุ่มลูกค้าบุคคลพิเศษ (ของธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่) ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยตรงในด้านวิธีการทำงาน ระบบงาน Sale Smart เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรสามารถปรับกลยุทธ์ในการบริหารพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับตัวพนักงาน สร้างความพึงพอใจในการทำงาน จะช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร และช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงานมากขึ้น

จากการที่ทางฝ่ายได้รับนโยบายให้ใช้ระบบใหม่ในการทำงานคือระบบ Sale Smart จึงได้ทดลองให้พนักงานทำงานผ่านระบบ Sale Smart โดยเริ่มใช้ในเดือน มิถุนายน 2561 กล่าวได้ว่าการทำงานในฝ่ายเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ทั้งหมดจากเดิมที่พนักงานสามารถทำงานตามแผนการทำงานที่กำหนดเอง หรือสามารถทำงานที่สาขาในความรับผิดชอบดูแลของตนเอง เช่น ดูข้อมูลลูกค้าได้ที่สาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย หรือ การนัดพบลูกค้าสามารถวางแผนและเข้าพบลูกค้าได้ทันที โดยไม่ต้องแจ้งว่าไปพบลูกค้าท่านไหนรวมถึงวิธีการนับผลงานจะนับจากการทำงานผ่านลูกค้าที่ดูแลที่ทางฝ่ายกำหนดให้ แต่เมื่อเริ่มใช้ระบบ Sale Smart การทำงานทุกอย่างต้องมาเริ่มที่ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ ที่เป็นออฟฟิศของพนักงาน เพราะต้องทำงานที่คอมพิวเตอร์ที่ออฟฟิศ เพื่อวางแผนล่วงหน้าในการขอเข้าพบลูกค้า และ ต้องมีการขออนุมัติจากหัวหน้างานในการนัดพบแต่ละครั้งเพราะถ้าหัวหน้าไม่อนุมัติก็จะไม่สามารถออกไปพบลูกค้าได้ การนับผลงานของพนักงานก็เปลี่ยนไปจากเดิม กล่าวคือจะนับผลงานให้ก็ต่อเมื่อพนักงานวางแผนออกไปพบลูกค้าและแนะนำผลิตภัณฑ์ของทางธนาคารผ่านทางลูกค้าของสาขาโดยต้องออกไปพบลูกค้าพร้อมกันกับพนักงานสาขาที่แนะนำลูกค้ามาให้ และ หลังจากการไปพบลูกค้าพนักงานก็ต้องกลับมาลงผลงานผ่านระบบ Sale Smart ที่สำนักงานใหญ่ของธนาคาร ทำให้ความคล่องตัวของพนักงานน้อยลงการทำงานลำบากมากขึ้น คือทำงานเหมือนเดิมแต่ใช้เวลาการทำงานมากขึ้น เพราะต้องใช้เวลาเดินทางมากขึ้น ทำให้ในปี 2561 มีพนักงานลาออกจากฝ่ายทั้งหมด 11 คน และ ในปี 2562 ทางธนาคารได้เปลี่ยนโครงสร้างสายงานภายในใหม่ คือมีการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานสาขาของธนาคาร และ พนักงานที่ปรึกษาบริหารทรัพย์สินลูกค้าบุคคล ผ่านระบบ Sale Smart ทำให้การทำงานในปี 2562 มีความคล่องตัวน้อยกว่าปี 2561 เพราะจากการทำงานร่วมกัน 2 ฝ่าย กลายมาเป็นทำงานร่วมกัน 3 ฝ่าย ทำให้ผลงานของฝ่ายตั้งแต่ใช้ระบบลดต่ำลง เช่น จำนวนลูกค้าที่พนักงานออกไปพบน้อยลง จำนวนรายได้จากการแนะนำการลงทุนก็น้อยลง และ เนื่องจากการทำงานผ่านระบบ Sale Smart ทำให้มีพนักงานบางส่วนตัวสันทัดใจลาออก ในปี 2562 เช่นกัน

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบการทำงานแบบเดิมกับแบบที่มีระบบ Sale Smart

ลักษณะรูปแบบการทำงาน	แบบเดิม	แบบมีระบบ Sale smart
การไปพบลูกค้า	แจ้งให้หัวหน้างานทราบทางโทรศัพท์แล้วออกไปพบลูกค้าได้เลย	สร้างแผนงานล่วงหน้า 1 วัน เพื่อขออนุมัติจากหัวหน้างานผ่านระบบ Sale Smart
การวางแผนการทำงาน	วันต่อวัน	ล่วงหน้า 1 สัปดาห์
จำนวนการโทรหาลูกค้ารายใหม่และจำนวนการนัดพบลูกค้าของพนักงาน	ไม่ทราบจำนวนที่แท้จริง เพราะไม่มีระบบในการจับจำนวน	ต้องลง Call Report ในระบบ Sale Smart ทุกครั้งที่มีการโทรนัดหมายลูกค้ารายใหม่
การนับผลงานของพนักงาน	นับอัตโนมัติจากการทำรายการของลูกค้าที่ดูแล คือ การลงทุนซื้อผลิตภัณฑ์ทางการเงินของทางธนาคาร	ต้องลงผลงานผ่านระบบ Sale Smart เท่านั้น ว่าลูกค้าตกลงลงทุนซื้อผลิตภัณฑ์อะไรกับทางธนาคาร
การรายงานยอดขาย	รายงานทางโทรศัพท์ หัวหน้างานต้องทำ รายงานของตัวเอง	ดูจากรายงานของลูกค้าที่บันทึกผลในระบบ Sale Smart

จากตารางการทำงานข้างบนจะเห็นได้ว่ารูปแบบการทำงานของพนักงานแบบเดิมคือก่อนการมีระบบ Sale Smart พนักงานจะทำงานตามแผนการทำงานของตัวเองสามารถวางแผนการทำงานด้วยตนเองได้เอง กล่าวคือพนักงานรับผิดชอบเป้าหมายของตนเองตามที่หัวหน้างานกำหนด แต่หัวหน้าจะไม่ว่าลูกค้าของตนเองออกไปพบลูกค้าที่รายต่อวัน ลูกค้ารายไหนที่นัดพบ จำนวนการโทรหาลูกค้ารายใหม่ที่รายที่ลูกน้องตนเองโทรหา รวมถึงผลิตภัณฑ์ของธนาคารที่น่าเสนอขายลูกค้าเป็นผลิตภัณฑ์ตัวไหน ระบบ Sale Smart จะมาแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ เพราะทุกอย่างที่พนักงานต้องทำต่อจากนี้ต้องรายงานผ่านระบบ Sale Smart เท่านั้นถึงจะสามารถจับผลงานที่ตนเองทำได้

1.2 คำถามงานวิจัย

การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพย์สินลูกค้าบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคลต่อการนำระบบ Sale Smartมาใช้ในองค์กร
2. เพื่อศึกษาสาเหตุของทัศนคติต่อระบบ Sale Smartของพนักงานเมื่อได้ใช้ระบบ Sale Smartมาใช้ในองค์กร

1.4 ขอบเขตในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคลต่อการเปลี่ยนมาใช้ระบบ Sale Smart ในการทำงาน

ประชากรที่ศึกษาคือพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพยากรบุคคลพิเศษ (ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย) จำนวน 30 คนที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยตรงในด้านวิธีการทำงานบนระบบงาน Sale Smart เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2562

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบ Sale Smartมาใช้ในองค์กร
2. เพื่อเป็นแนวทางให้แก่องค์กรในการวางแผนป้องกันปัญหาที่ส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานในขณะที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อให้องค์กรปรับปรุงระบบ Sale Smart ให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กรต่อไป

1.6 นิยามศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย

1. องค์กร หมายถึง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)
2. ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย หมายถึง ธนาคารกสิกรไทย จำกัด(มหาชน)
3. พนักงาน หมายถึง พนักงานตำแหน่งผู้แนะนำการลงทุน ฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพยากรบุคคลพิเศษ เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้

4. ระบบ Sale Smart หมายถึง ระบบการทำงานใหม่ที่ใช้เพื่อให้พนักงานทำงานวางแผนการเข้าพบลูกค้าโดยการขออนุมัติจากหัวหน้างานแทนการนัดหมายโดยตรง และ เป็นระบบที่ใช้บันทึกผลงานขายที่พนักงานขายได้ และ ใช้บันทึกประวัติการเข้าเยี่ยมลูกค้า



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิด ทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยในเรื่อง การศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลต่อทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย กรณีศึกษา : ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ได้เป็นหัวข้อดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร
- 2.2 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กร

ความหมายของคำว่า องค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายความหมายดังนี้ Stephen P. Robbins (อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์, 2548, หน้า 1) ให้ความหมาย องค์กรว่าหมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งกิจกรรม เหล่านั้นคือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในองค์กร

Kast and Rosenzweig(อ้างถึงใน พงศ์สัมพันธ์ ศรีสมทรัพย์, 2548, หน้า1)ให้ความหมาย องค์กรว่าหมายถึง การรวมตัวกันของบุคคลที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เป็นการรวมกลุ่ม กันเป็นสังคมที่มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีเทคโนโลยีที่ถูกรวบรวมมาใช้ในกิจกรรมต่างๆ และ เป็นการรวมตัวกันเพื่อให้มีกิจกรรมร่วมกันตามโครงสร้าง หน้าที่ ขององค์กร

จากความหมายของนักวิชาการ ได้ให้คำจำกัดความ คำว่า องค์กร คือ การรวมกลุ่มคน โดยมีวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมหรือภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมือนกัน มีการจัด โครงสร้างของกิจกรรมออกเป็นประเภทต่างๆ มีการแบ่งงานตามหน้าที่ของคนในกลุ่มอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) การเปลี่ยนแปลง (change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะเป็นธรรมชาติขององค์กรที่ต้องการพัฒนาให้เกิดความมั่นคงและการเจริญเติบโต การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรเมื่อสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง ทุ้องค์กรจะพยายามปรับตัวให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรสามารถแบ่งได้ 3 วิธี คือ วิธีปฏิบัติ วิธีวิวัฒนาการ และวิธีการที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งวิธีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยี ด้านคนหรือพฤติกรรมลักษณะของงาน กล่าวคือ

การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิธีการทำงาน ระเบียบข้อบังคับ การรวมหรือกระจายอำนาจของผู้บริหาร การเปลี่ยนวิธีการประสานงานด้านต่างๆ หรือจัดตารางการทำงานหมุนเวียนงาน (job rotation)

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การปรับปรุงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงระบบหรือเครื่องมือในการทำงานใหม่ มีการใช้เครื่องจักรหรือมนุษย์กลในการทำงานแทนพนักงานในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงคนหรือพฤติกรรม คือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งมีการโยกย้ายหน้าที่ในการทำงาน การเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) รวมถึงการฝึกอบรม และพัฒนาคนในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรมี 4 ขั้นตอน คือ (สมิทธิรา จิตตลดากร 2546 : 163)

1. การวิเคราะห์ปัญหา (diagnosing) จากที่สิ่งเกิดขึ้นในองค์กร เช่น ประสิทธิภาพ

และผลการดำเนินงานที่ลดลง อัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น พนักงานขาดงานบ่อยโดยไม่มีสาเหตุ สิ่งที่เกิดขึ้นเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรกำลังมีปัญหามากน้อยเพียงใด และควรต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์กร ซึ่งสาเหตุอาจแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ปัจจัยภายนอกองค์กร ที่องค์กรไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ เช่น ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมหรือด้านเศรษฐกิจ เป็นต้น ส่วนอีกด้าน คือ ปัจจัยภายในองค์กรซึ่งอาจเป็นแรงผลักดันในองค์กรที่ทำให้เกิดกิจกรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร เช่น การปรับนโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กรใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนระบบกรใช้เทคโนโลยี เป็นต้น

2. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (planning) เป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์

กำหนดโครงสร้างและพฤติกรรมของพนักงาน รวมทั้งกำหนดค่าใช้จ่าย วิธีการ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง การเลือกใช้วิธีการในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร

3. การปฏิบัติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (making) เป็นการทำตามแผนของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้ ปกติแล้วการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดขององค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร เป็นต้น

4. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง (evaluation) ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เช่น ผลการดำเนินงานหลังการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น บุคคลมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น ถ้าเป็นเช่นนั้นแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ เบียร์, ไอเซนสแตท และ สเปคเตอร์ (ใน ภัคดี เมฆจำริญ, แปลและเรียบเรียง ,2549, น.53-78) ได้อธิบาย 7 ขั้นตอนสำคัญที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ระดมกำลังและความมุ่งมั่น ด้วยการช่วยกันระบุปัญหาขององค์กรและหาแนวทางในการแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หาวิธีจัดการจัดการและบริหารองค์กรอย่างไร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 การเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรมหรือวิธีการ

ขั้นตอนที่ 5 เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานเล็กๆ ที่จะสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองภายในหน่วยงาน เมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ พนักงานในหน่วยงานอื่นๆ จะเห็นถึงความสำเร็จแล้วเกิดการแพร่กระจายความคิดได้

ขั้นตอนที่ 6 การประกาศถึงความสำเร็จ โดยกำหนดเป็นนโยบายที่เป็นทางการ เป็นระบบ ระเบียบและโครงสร้างขององค์กร

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามผลและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์จึงต้องยืดหยุ่นและปรับตัวได้ตลอดเวลา

John P. Kotter (อ้างอิงคุณเกศทิพย์ หาญณรงค์, 2558) ได้อธิบาย 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ทำให้รู้สึกเร่งด่วน (Create sense of urgency) ทำให้คนในองค์กรรู้ว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร ขั้นตอนการอธิบายให้พนักงานในองค์กรเข้าใจนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะขั้นตอนนี้จะเกิดแรงต่อต้านได้ง่าย

2. สร้างผู้นำหรือแกนนำ (Build guiding coalition) ควรหาพนักงานที่จะสามารถมาเป็นแกนนำ (Change agents) ในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยคนกลุ่มนี้ต้องเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ต่อพนักงานในองค์กร มีความสามารถ เชื่อมมั่นในวิสัยทัศน์และมีทักษะในการสื่อสารที่ดี

3. สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และกำหนดกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Form strategy vision and initiatives) ควรวางเป้าหมายและทิศทางดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ทำได้โดยการนำเป้าหมายขององค์กร ในระยะ 3 ปี/5 ปี/10 ปี มาปรับให้เป็นวิสัยทัศน์ แล้วจึงนำวิสัยทัศน์มาทำให้เป็นพันธกิจ (mission) เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

4. รับสมัครกลุ่มพนักงานอาสา (Enlist volunteer army) หากต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ฝ่ายงานใด ก็ควรมีพนักงานอาสาแทรกอยู่ในฝ่ายงานนั้นๆ โดยพนักงานกลุ่มนี้ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่กำลังทำ สามารถสื่อสารไปสู่คนพนักงานในองค์กร และนำผลตอบรับ (feedback) กลับมาบอกผู้บริหารได้ ซึ่งองค์กรควรให้อำนาจบางส่วนในการตัดสินใจกับพนักงานอาสาด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานอาสาสามารถเป็นปากเป็นเสียงให้พนักงานคนอื่นๆ ได้จริง และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนกลุ่มนี้อีกด้วย

5. บรรลุเป้าหมายด้วยการเปิดใจ (Enable action by removing barriers) การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดี พนักงานควรต้องปรับ 2 สิ่ง คือ 1) ความรู้สึกของพนักงานหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เจอและปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้นให้ดีขึ้น 2) ทักษะความสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของพนักงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generate short-term wins) การตั้งเป้าหมายระยะสั้น เป็นชัยชนะเล็กๆ ระหว่างทาง เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้สึกประสบความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง เป็นขวัญกำลังใจให้กับพนักงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อีกทาง

7. รักษาอัตราเร่ง (Sustain acceleration) สามารถทำได้โดยการสร้างสมดุลระหว่างการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) เช่น ด้านการวางแผนการแก้ปัญหา และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) เช่น การให้ทิศทาง การเลือกคนที่เหมาะสมกับงาน การสร้างแรงบันดาลใจ การผลักดันให้พนักงานพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

8. สร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืน (Institute change) ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

อุปสรรคที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมีหลายอย่าง เช่น

1. ความรู้สึกไม่แน่นอน ความกังวลใจของคนในองค์กร กลัวความสามารถของตัวเองจะไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้น

2. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของตนเองกังวลว่าจะเสียผลประโยชน์ถ้าไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง

3. การรับรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เพราะบุคคลจะรับรู้และประเมินสถานการณ์ได้แตกต่างกันตามภูมิหลังส่วนบุคคล

4. ความรู้สึกสูญเสีย เช่น สูญเสียความมั่นใจในการทำงาน สูญเสียอำนาจ ความมั่นคง การที่จะช่วยลดอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ให้เข้าใจปัญหาและความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสารกันในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เข้าใจตรงกันเพื่อลดความกังวลในเรื่องความไม่แน่นอนและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) สรุปความคิดเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อพยายามพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยอาศัยขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและดำเนินการตามแผนเพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เข้มแข็งโดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร จะใช้เทคนิคทางด้านพฤติกรรม ด้านสังคม และการวิจัยด้านการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรในทิศทางที่กำหนดตามเป้าหมายขององค์กร

สุพานี สฤณภูวนิช (2549) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่า เป็นกระบวนการที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับนวัตกรรมใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองรวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ หรือจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2549)สรุปความคิดเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ โดยมีสัญญาณที่บอกรถึงปัญหาหรือสาเหตุที่มีอิทธิพลมากเพียงพอที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร จะส่งผลต่อความสำเร็จของคนในองค์กร เพราะความสุขในการทำงานเป็นแรงดั่งในพนักงานอยากทำงาน ประสิทธิภาพของการทำงานก็จะออกมาดี ความพึงพอใจในการทำงานเป็นเครื่องแสดงออกถึงความใส่ใจขององค์กรต่อพนักงาน และบ่งบอกถึงภาวะการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร แต่ถ้าในองค์กรมีพนักงานที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็จะส่งผลให้ผลงานและการปฏิบัติงาน รวมทั้งคุณภาพของผลงานลดลง

จากการศึกษาของเมโย (Mayo) และคณะที่เมืองฮอว์ธอร์นปี ค.ศ. 1930 ในงานวิจัยเรื่องความพึงพอใจในงาน โดยรวมปัจจัยที่เป็นความรู้สึกด้านจิตใจ เช่น แรงจูงใจ ความสนใจด้าน

สภาพทางด้านบุคคล เช่น อายุ เพศ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2544: 121-129)

กรีนและคราฟ (Greene and Craft. 1979) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน พบข้อสรุปเป็นแนวคิดดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลงาน (Satisfaction Causes Performance) กลุ่มนี้เชื่อว่าเมื่อพนักงานมีความสุขในการทำงาน และพึงพอใจในงาน จะส่งผลให้มีผลงานที่มีคุณภาพ แนวคิดนี้ ได้แก่ รัม (Vroom. 1964)

2. การทำงานทำให้เกิดความพึงพอใจ (Performance Causes Satisfaction) การที่พนักงานทำผลงานได้ดี จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานแนวคิดกลุ่มนี้ คือ พอร์ตเตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler.1968)

3. รางวัลเป็นปัจจัยต่อความพึงพอใจในการทำงาน (Reward as a Causal Factor) แนวคิดนี้เชื่อว่าการมอบของรางวัล หรือมีสิ่งตอบแทนจูงใจพนักงานจะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน และทำให้เกิดผลงาน เป็นแนวคิดของ เบรฟิลด์และครอกเกต (Brayfield and Crockett. 1955)

คอร์แมน (Korman. 1977) แบ่งทฤษฎีความพึงพอใจออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ทฤษฎีการตอบสนองความต้องการ (Need Fulfillment Theory) กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงาน เกิดจากความต้องการของแต่ละบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายรายบุคคลที่ตั้งไว้

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม (Reference-Group Theory) กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของกลุ่มสมาชิก และในกลุ่มสมาชิกจะมีแนวทางในการประเมินผลงานเป็นของตนเอง

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแม็คเคลแลนด์ (McClelland's Achievement Motivation Theory) ได้ศึกษาความต้องการที่เป็นพื้นฐานของมนุษย์ โดยแม็คเคลแลนด์มีความเชื่อว่าพฤติกรรม ความเข้าใจของแต่ละคนเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความต้องการที่อยู่ภายในตัวบุคคลนั้นและจากการศึกษาวิจัยของแม็คเคลแลนด์เห็นว่าคนมีความต้องการอยู่ด้วยกัน 3 ด้านคือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง บุคคลที่ต้องการทำทุกสิ่งตามกำลังของตนเองให้ดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะมีนิสัย ชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการรู้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานและประเมินผลงาน มีความเชี่ยวชาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง บุคคลที่มีความต้องการ

ความสำเร็จจะมีลักษณะต่อสู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ ส่วนตัวมากกว่าการได้รับรางวัลในรูปแบบที่เป็นสิ่งของ จากการวิจัยของแม็คเคิลเลนด์ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมา มีความพอใจกับการทำงานที่มีปัญหา และมีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้นให้ได้เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการมีสังคมในของกลุ่ม ต้องการมีสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง ความต้องการมีสัมพันธ์ทางนี้สอดคล้องกับแนวความคิดของ Del Carmegie's ที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นชื่นชอบตนเอง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันและต้องการการยอมรับจะชอบสถานการณ์การร่วมมือ มากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน

3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) หมายถึง บุคคลต้องการมีอำนาจ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นต้องการเป็นผู้นำ บุคคลซึ่งต้องการมีอำนาจสูง จะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

ความหมายของความพึงพอใจในงาน มีการสรุปไว้หลากหลาย ได้แก่

สเตรสส์และเซย์ส (Strauss and Sayles, 1967: 43) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรพนักงานจะรู้สึกพอใจในการทำงานก็ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและทางด้านจิตใจ ซึ่งสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานได้

วูม (Vroom, 1964: 99) อธิบายความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า ทัศนคติในการทำงานและความพอใจในการทำงานนั้น สามารถทดแทนกันได้ เพราะสองคำนี้หมายถึง ผลของการทำงานของพนักงาน กล่าวคือทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพอใจในการทำงาน และทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พอใจในการทำงาน และมีความเชื่อว่าผู้ที่มีความสุขในการทำงานด้วยความพึงพอใจจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานที่ดี

กู๊ด (Good, 1973: 320) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อคุณภาพและสภาพของงานนั้นๆ

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 122) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกด้านบวกในการทำงาน มีความสุขที่ได้ทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับคือ

การทำให้อุบลครอบครัวข้าง มีความอยากทำงาน มีความมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะทำให้งานมีคุณภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 2.1สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ยิมรี แจ่มกระจ่าง (2552, บทคัดย่อ)	ปัจจัยส่วนบุคคลและ บุคลิกภาพที่มีผลกระทบต่อ สาเหตุการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงของ พนักงานบริษัท ฟุจิสึ ประเทศไทย จำกัด	พนักงานประจำ สำนักงานใหญ่ บริษัท ฟุจิสึ ประเทศ ไทย จำกัด จำนวน 252 คน	พนักงานมีการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลงเฉลี่ยมี ระดับความรุนแรงต่ำ โดยมีสาเหตุตามลำดับ ความ รุนแรงคือ ต่างมุมมอง และต่างเป้าหมาย ปัจจัย ส่วนบุคคลที่แตกต่าง ด้าน เพศ ตำแหน่ง สังกัด หน่วยงาน และ บุคลิกภาพมีผลกระทบต่อ สาเหตุของการ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
พรชัย ตั้งโชติ โรจน์ (2546, บทคัดย่อ)	ทัศนคติของพนักงาน บริษัทธนบุรีประกอบ ยนต์จำกัด ที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงภายใน องค์กร	พนักงานบริษัท ธนบุรีประกอบยนต์ จำนวน 200 คน	ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติ ของพนักงานคือ ระดับ การศึกษาและความรู้ ความเข้าใจในระบบ ต่างๆ ส่วนปัจจัยด้าน อายุ

ตารางที่ 2.1สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

			เพศ สถานภาพ อายุ การทำงาน ประสบ การทำงาน รายได้ ครอบครัว และ ตำแหน่งหน้าที่การ งาน ไม่มีผลต่อ ทัศนคติของพนักงาน ต่อการเปลี่ยนแปลง
รพีพรรณ จรรยา (2552, บทคัดย่อ)	การรับรู้และความ คิดเห็นของพนักงานที่ มีต่อการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร ของบริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด	พนักงานบริษัท รีเทลลิงค์ (ไทย แลนด์) จำกัด ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ผู้จัดการ ฝ่าย ผู้จัดการแผนก และ ปฏิบัติการ จำนวน 256 คน	พนักงานที่มี อายุ เพศ สถานภาพสมรส การศึกษา อายุงาน และตำแหน่งใน ปัจจุบันที่แตกต่างกัน แต่มีการรับรู้ใน ภาพรวมของการ เปลี่ยนแปลงค่อนข้าง ดีเหมือนกัน และการ ศึกษาพบว่าปัจจัย ที่แตกต่างกันคือ อายุ เพศ อายุงาน ตำแหน่ง แต่มีความคิดเห็นที่ เหมือนกัน 2 ด้านที่ พนักงานกลุ่มตัวอย่าง รู้สึกไม่สบายใจ ไม่ มั่นใจ และได้รับ ผลกระทบในการ เปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ที่รู้สึกไม่ดี คือ ในด้าน ของผลประโยชน์

ตารางที่ 2.1สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

			คำตอบแทน และ ความมั่นคง รวมถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่แอ่งลง
พิบูล ศุภสุข (2529, บทคัดย่อ)	ผลกระทบของ ประสิทธิภาพการบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่มีต่อ คักยภาพการทำงาน ของนักบัญชีการ ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	นักบัญชีการ ไฟฟ้า ส่วนภูมิภาค จำนวน 170 คน	1. พนักงานเห็นด้วย กับผลของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง โดยรวม การปรับตัว และ ความผูกพันของ พนักงานอยู่ในระดับ มากคือเข้าใจและเห็น ด้วยกับการ เปลี่ยนแปลง 2. ด้านความเข้าใจ การยอมรับในการ เปลี่ยนแปลงและการ มีส่วนร่วมในการ เปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับปานกลาง
ปทุมพร เขียวจำ (2545, บทคัดย่อ)	ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์ต่อ ทิศนคติของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทยที่มี ต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ	พนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานใหญ่ (อาคารราชภัฏบูรณะ) สายงานสนับสนุน และสายงานธุรกิจ จำนวน 345 คน	ระดับความรู้ความ เข้าใจในวัตถุประสงค์ และ โครงสร้าง ธนาคารของพนักงาน ในภาพรวมมีความรู้ ความเข้าใจในระดับ มาก ส่วนระดับความ พึงพอใจในการทำงาน ด้านความก้าวหน้า

ตารางที่ 2.1สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

		<p>ด้านการประเมินผล งาน ด้านลักษณะงาน และด้านอัตรากำลังที่ ไม่เพียงพอ อยู่ใน ระดับปานกลาง และ ปัจจัยที่มี ความสัมพันธ์กับ ทัศนคติของพนักงาน ที่มีต่อการ เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรคือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับ การศึกษา อายุงาน รายได้ โดยเฉพาะอายุ และ อายุงาน ที่มี ความสัมพันธ์ในทาง ลบ</p>
--	--	--

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบวิธีเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ Face to Face เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart ที่มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงทัศนคติ ความคิดเห็นทั้งด้านบวก และด้านลบต่อระบบ Sale Smart เพื่อหาสาเหตุของทัศนคติเหล่านั้น ซึ่งมีรายละเอียดของการศึกษาวิจัยข้อมูล ดังนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

3.1.1 การวิจัยเชิงเอกสาร (documentary research)

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีที่ เอกสารข้อมูลต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

3.1.2 การสัมภาษณ์ (interviews)

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือเป็นแบบสัมภาษณ์โดยใช้คำถามเหมือนกันทุกคน เป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างเพื่อ การสัมภาษณ์จะมีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางในการถาม แต่จะถามเจาะจงในประเด็นคำตอบที่น่าสนใจ โดยจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบรายบุคคล (individual interviews) การสัมภาษณ์จะใช้เวลาประมาณ 30 นาที

โดยจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) ด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) คือพนักงานในฝ่ายงานที่ปรึกษาบริหารทรัพย์ลูกค้าบุคคลพิเศษ ของธนาคาร เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกรณีศึกษา วิจัยการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย

3.2 ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 3 ขั้นตอน

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลความคิด ที่ได้จากการสัมภาษณ์งานวิจัย
2. สรุปออกมาว่าเนื้อหาที่สำคัญที่สุดจากประเด็นที่ปรากฏ แยกประเด็นจำแนกเป็นข้อๆ เน้นคำหลัก หรือ คำสำคัญ โดยวิธีการ Content Analysis
3. สรุปผลและอภิปรายเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart ของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 34 คนที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยตรงในวิธีการทำงานผ่านระบบงาน Sale Smart

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาข้อมูลด้านเอกสารการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลเอกสารทางวิชาการต่างๆ และจากงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาไว้แล้ว โดยการสืบค้นจากสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ บทความ แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ (Interview)

2.1 ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ โดยการบันทึกเสียงและการจดข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์

2.2 รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บได้โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) มีลำดับในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาจัดลำดับความสำคัญ เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของคำสัมภาษณ์แต่ละบุคคล พร้อมทั้งจัดคุณลักษณะของข้อมูลเพื่อแยกหมวดหมู่
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลและเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อแสดงความสำคัญของข้อมูลให้ชัดเจนขึ้น การเขียนรายงานข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะเป็นการเขียนสรุปคำพูดของผู้ให้สัมภาษณ์ (Direct quote) ที่มีรายละเอียดในการตอบประเด็นการสัมภาษณ์งานวิจัยนี้

3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์และศึกษา

ตั้งแต่ มีนาคม 2562 ถึง เมษายน 2562 (ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน)



บทที่ 4

ผลที่ได้จากการศึกษา

ผลจากการวิจัยการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติและสาเหตุของทัศนคติที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน มาใช้วิธีการทำงานผ่านระบบ Sale Smart ของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการศึกษาครั้งนี้จะเลือกวิจัยพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 34 คนที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยตรงในวิธีการทำงานผ่านระบบงาน Sale Smart การวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์

- 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 ทัศนคติภาพรวมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงาน
- 4.3 ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการทำงานผ่านระบบ Sale Smart

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 เพศของผู้ให้สัมภาษณ์

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
หญิง	22	64.7
ชาย	12	35.3
รวม	34	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 64.7 และเป็นเพศชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

ตารางที่ 4.2 อายุของผู้ให้สัมภาษณ์

อายุ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
25 – 30 ปี	8	23.5
31 – 35 ปี	12	35.3
36 – 40 ปี	10	29.5
มากกว่า 40 ปี	4	11.7
รวม	34	100

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มีอายุ 25 – 30 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 อายุ 31 – 35 ปี จำนวน 12 คิดเป็นร้อยละ 35.3 อายุ 36 – 40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และ อายุมากกว่า 40 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7

ตารางที่ 4.3 สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์

สถานภาพ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
โสด	24	70.6
สมรส	10	29.4
รวม	34	100

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 และ สมรส จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4

ตารางที่ 4.4 ระดับการศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	9	26.4
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	24	70.6
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	1	3
รวม	34	100

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 ปริญญาตรี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 และปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3

ตารางที่ 4.5 อายุงานของผู้ให้สัมภาษณ์

อายุงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
0 – 3 ปี	15	44.1
4 – 7 ปี	7	20.6
มากกว่า 7 ปี	12	35.3
รวม	34	100

กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่อายุงาน 0 – 3 ปี จำนวน 15 คนคิดเป็นร้อยละ 44.1 อายุงาน 4-7 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 และ อายุงานมากกว่า 7 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 35.3

4.2 ทักษะคณาจารย์รวมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อสอบถามถึงทัศนคติและความรู้สึกรของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรพบว่า

4.2.1 ทักษะคณาจารย์ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 16 คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ เฉยๆ กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพราะทางธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงทุกปี คิดว่าเป็นเรื่องปกติของทุกองค์กร และ พร้อมที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง

“เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นทุกปี” (พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

“ทำใจแล้วก็ปรับตัวตามนโยบาย” (พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, สมรส)

“ก็เปลี่ยนมันทุกปีอยู่แล้วไม่ใช่เรื่องแปลก” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมรส)

“จะเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยนก็ยังต้องทำงานที่นี้” (พนักงานหญิง อายุงาน 3ปี, สมรส)

“ชินแล้วเปลี่ยนผู้บริหารที่ไรก็เปลี่ยนแปลงทุกที” (พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, โสด)

“เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากการทำงานแบบเดิม”

(พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, โสด)

“คิดว่าเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้ทันตามนโยบาย” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือไม่ชอบ กับการที่ธนาคารเปลี่ยนวิธีการทำงานเป็นแบบปัจจุบันเพราะรู้สึกถึงความไม่มั่นคงในการทำงาน

“สงสัยต้องการลดพนักงาน” (พนักงานชาย อายุ 7 ปี, โสด)

“กำลังจะเข้าที่ก็กับการทำงานก็เปลี่ยนอีกแล้ว” (พนักงานหญิง 2 ปี, โสด)

“เมื่อ เปลี่ยนอีกแล้วเปลี่ยนทุกปี”(พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, สมรส)

“เป็นการสร้างงานให้มากขึ้นเกินความจำเป็น” (พนักงานชาย อายุงาน 3 ปี, โสด)

“ไม่ควรเปลี่ยนแบบนี้มันเยอะเกินไป” (พนักงานหญิง อายุ 4 ปี, โสด)

“เปลี่ยนแบบนี้เหมือนตั้งใจให้ลาออก” (พนักงานชายอายุงาน 1 ปี, โสด)

“มันเยอะไปหมดรู้สึกทำงานไม่ทันแล้วงานก็ไม่เสร็จสักที”

(พนักงานหญิง อายุงาน 8ปี, สมรส)

“ตั้งแต่ทำงานมาครั้งนี้ทางธนาคารเปลี่ยนแปลงมากกว่าทุกปีเลย”

(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, สมรส)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ ชอบที่มี การเปลี่ยนแปลงในองค์กรทำให้รู้สึกแปลกใหม่ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะมาช่วยแบ่งเบา การทำงานของตนเองได้ และถือเป็นการพัฒนาตนเองในการทำงาน

“เปลี่ยนบ้างก็ดีเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น”(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

“ถือเป็นการพัฒนาตนเองอีกทาง” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมรส)

“ลองทำหลายๆแบบจะได้ไม่เบื่อ” (พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, โสด)

“เรียนรู้กันไปเดี๋ยวก็เก่งหลายๆด้านเอง”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

4.2.2 ทศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในภาพรวมภายในฝ่ายงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 28 คนจาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในฝ่ายงานเพราะทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายกับการทำงาน ไม่อยากมาทำงาน ไม่อยากมาเจอหัวหน้างาน และ ไม่อยากเข้ามานั่งทำงานในสำนักงาน

“เสียเวลาที่ต้องเรียนรู้ระบบงานใหม่”(พนักงานหญิง อายุงาน 3ปี, สมรส)

“จริงๆ ระบบเดิมก็ดีอยู่แล้วไม่รู้จะเปลี่ยนทำไม” (พนักงานชาย อายุงาน 3 ปี, สมรส)

- “ทำงานยากมากเสียเวลาสุดๆ” (พนักงานชายอายุงาน 1 ปี, โสด)
- “เพิ่มงานโดยใช้เหตุ”(พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)
- “เปลี่ยนมาแล้วทำให้ผลงานแย่ลงนะ”(พนักงานชายอายุงาน 2 ปี, โสด)
- “เบื่อมากไม่อยากทำ”(พนักงานหญิง อายุงาน 3ปี, โสด)
- “ไม่ชอบ เหมือนไม่ใช้งานในฝ่ายที่ต้องทำ” (พนักงานชายอายุงาน 3 ปี, โสด)
- “เหมือนทำงานเอกสารมากกว่า งานขาย”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)
- “ทนๆ ทำไปถ้าไม่ไหวก็คงต้องกาที่อื่น”(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)
- “ไม่ชอบไม่ถนัด ไม่อยากทำงานแบบนี้”(พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, สมรส)
- “ถ้าต้องทำแบบนี้ตลอดไปก็คงต้องหาที่ใหม่”(พนักงานชายอายุงาน 1 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน จาก 34 คนนี้ให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ เฉยๆกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ไม่น่าจะยากเรียนรู้กันไปเดี๋ยวก็นำทำได้ดีเอง

- “ค่อยๆทำเดี๋ยวก็ชิน”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)
- “เค้าให้ทำอะไรก็ทำตามไปยังไม่ถึงก็ไม่ต้องทำ”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)
- “ไม่รู้ว่ที่ฝ่ายก่อนหน้านี้เป็นยังไง”(พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, โสด)
- “อาจจะดีกว่าเก่าก็ได้ ลองพยายามดูก่อน”(พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, โสด)
- “เฉยๆ ไม่รู้ว่าจะรู้สึกยังไงดี”(พนักงานชายอายุงาน 1 ปี, โสด)
- “เฉยๆ แค่คิดว่าก็ดีกว่าต้องขายเพื่อทำยอดขายอย่างเดียว ทำแบบนี้อาจจะดีก็ได้” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, โสด)

4.3ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบSale Smart มาใช้ในการทำงาน

โดยจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อสอบถามถึงทัศนคติและความรู้สึกของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล เกี่ยวกับการทำงานผ่านระบบ Sale Smart ประกอบไปด้วย ทัศนคติของพนักงานต่อระบบ Sale Smartอะไรเป็นสาเหตุของทัศนคติเหล่านั้น ความรู้สึกที่มีต่อระบบ Sale Smart การเปลี่ยนมาทำงานผ่านระบบ Sale Smart ส่งผลต่อการทำงาน ของพนักงาน ความสำคัญของระบบ Sale Smart กับการทำงาน ความแตกต่างของการทำงานแบบมีระบบ Sale Smartกับ ไม่มีระบบ

4.3.1 รู้จักหรือเคยทำงานผ่านระบบ Sale Smartมาก่อนหรือไม่

โดยจากการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่เคยรู้จักหรือไม่เคยได้ยินระบบนี้มาก่อน และ มีส่วนน้อยที่บอกว่าเคยได้ยินชื่อระบบ แต่ไม่เคยทำงาน ที่รู้เพราะเคยได้ยินเพื่อนพูดว่ามีบางองค์กรใช้ระบบนี้ในการตามผลงานของฝ่ายขาย เป็นระบบที่ทางต่างประเทศนิยมใช้กัน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 32 คน จาก จำนวน 34 คน ไม่รู้จักและไม่เคยทำงานผ่านระบบ Sale Smartมาก่อน

“ไม่รู้จักเลย” (พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, โสด)

“ไม่รู้จักไม่รู้ว่ามึระบบแบบนี้ด้วยซ้ำ” (พนักงานหญิง อายุงาน 2 ปี, โสด)

“แม้แต่ชื่อก็ไม่เคยได้ยิน” (พนักงานหญิง อายุงาน 2 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน จาก จำนวน 34 คน รู้จักระบบ Sale Smart

“เคยได้ยินชื่อระบบ Sale Smart เพราะที่ทำงานเก่าเคยพูดถึงว่าเป็นระบบที่เมืองนอกใช้กับฝ่ายขาย แต่ยังไม่เคยใช้ระบบนี้” (พนักงานชายอายุงาน 3 ปี, โสด)

“รู้จักแต่ชื่อระบบ แต่ไม่รู้ว่าป็นระบบอะไร” (พนักงานชายอายุงาน 1 ปี, โสด)

4.3.2 ทศนคติที่มีต่อระบบ Sale Smart

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 27 คน จากจำนวน 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือไม่ชอบระบบ Sale Smart เพราะคิดว่าเป็นระบบที่ตอบโจทย์การทำงานของหัวหน้างานมากกว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ เพราะลักษณะงานของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ก็คืองานดูแลลูกค้าและนำเสนอขายผลิตภัณฑ์ทางการเงิน ที่ลักษณะงานต้องออกไปพบลูกค้าตลอดเวลา ไม่นัดในการทำรายงานผ่านระบบ Sale Smart

“เป็นระบบที่ไม่เหมาะที่จะเอามาใช้ที่ฝ่ายงาน” (พนักงานชายอายุงาน 2 ปี, โสด)

“รู้สึกว่าเป็นระบบที่เอาไวให้หัวหน้าใช้ตามงาม”

“ไม่ชอบเลยระบบอะไรก็ไม่รู้” (พนักงานชายอายุงาน 4 ปี, โสด)

“เป็นระบบที่ควรเอาไปใช้กับฝ่ายสินเชื่อไม่เหมาะกับฝ่ายเรา”

(พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

“เป็นระบบที่เข้าใจยาก ยุ่งยากด้วย” (พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, สมรส)

“เป็นระบบใช้จับผิดมากกว่า” (พนักงานชายอายุงาน 3 ปี, โสด)

“ข้อมูลในระบบดูยากต้องเข้าหลายขั้นตอน” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมรส)

“เอามาใช้ก็ไม่ได้ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“เป็นระบบที่เพิ่มงานให้มากขึ้น” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมสร)

“ไม่มีระบบดีกว่าไม่ชอบระบบนี้” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 7 คน จากจำนวน 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือชอบ ระบบ Sale Smart เพราะคิดว่าเป็นระบบที่ข้อมูลหลายส่วน สามารถช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้นเวลาออกไปหา ลูกค้า และสามารถช่วยให้มีระบบแบบแผนในการทำงานมากขึ้น

“เป็นระบบที่ดีดูเบอร์ลูกค้าได้นอกสถานที่”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)

“เอาไว้ใช้ดูตารางนัดลูกค้าได้เอาไว้เตือนตัวเองได้” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“ดูข้อมูลย้อนหลังได้ถ้าเราลงข้อมูลดีดี” (พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, สมรส)

“สามารถดูข้อมูลลูกค้าพื้นฐานได้” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“มันต้องมีดีไม่จั่งทางธนาคารคงไม่เอามาใช้” (พนักงานชายอายุงาน 1 ปี, โสด)

“มันดีตรงดูเบอร์ลูกค้าได้ตลอดเวลา” (พนักงานหญิง อายุงาน 7 ปี, โสด)

“ดีตรงเอาไว้ดูว่าลูกค้ามีใครเป็นผู้ดูแล” (พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

4.3.3 ความรู้สึกที่ต้องทำงานผ่านระบบSale Smart

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 25 คน จากจำนวน 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือไม่ชอบ ระบบSale Smart เพราะการทำงานผ่านระบบทำให้เสียเวลาในการทำงานมากขึ้นเนื่องจากในเวลา งานต้องออกไปพบลูกค้า การรายงานผลในระบบเลยต้องใช้เวลาหลังเลิกงานในการทำเพิ่มเติม และ ขั้นตอนในการรายงานลงระบบยุ่งยาก ใช้งานยาก ทำให้ไม่สะดวกในการทำ เป็นการเพิ่มงานด้าน รายงานซึ่งปกติ ก็จะมีระบบในการจับผลงานอยู่แล้ว แต่พอใช้ระบบ Sale Smart ผู้ให้สัมภาษณ์ต้อง มารายงานผลงานของตนเองผ่านระบบด้วยตนเอง ซึ่งบางครั้งมีการลืมนลงผลงานทำให้รู้สึกว่าทำงาน แล้วไม่ได้ผลงาน และ เมื่อไม่อยากทำก็จะ โคนหัวหน้างานตามให้ทำ เลขรู้สึกเหมือน โคนบังคับ

“เสียเวลามากที่ต้องทำงานผ่านระบบ” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)

“เบื่อมาก” (พนักงานชาย อายุงาน 3 ปี, โสด)

“เป็นสิ่งที่ไม่ถนัดไม่ชอบทำรายงาน” (พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, สมรส)

“ยุ่งยาก ใช้งานยาก” (พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, โสด)

“เป็นภาระมาก” (พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, โสด)

“ไม่อยากทำ ไม่ชอบ”(พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, สมรส)

“อยากลาออก” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)

“ไม่มีประโยชน์เลยไม่ได้ช่วยให้ทำงานได้มากขึ้น”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“ต้องมานั่งทำรายงานนอกเวลางานเหนื่อย”(พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, โสด)

“ไม่อยากรับลูกค้าเลย เพราะไม่อยากทำรายงานในระบบ”
(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 คน จากจำนวน 34 คน ให้ความเห็นที่คล้ายกันคือชอบ ระบบ Sale Smart เพราะทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไป จากการที่เน้นยอดขาย ธนาคารมาเน้นการ รายงานแทน แม้จะต้องทำรายงานเพิ่มขึ้น แต่ความกดดันในงานน้อยลง

“จะได้ไม่ต้องขายของเยอะทำรายงานแทน” (พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, สมรส)

“เปลี่ยนบ้างก็จะเป็นไม่เบื่อ” (พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

“เอาไว้ใช้เดือนตารางนี้จะได้ไม่ต้องจดในสมุด” (พนักงานหญิง อายุงาน 7 ปี, โสด)

“ยังไงก็ต้องทำงานในระบบก็ทำใจยอมรับมันไป” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)

“เป็นสิ่งที่ต้องทำถ้าจะทำงานที่นี่” (พนักงานชาย อายุงาน 1 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4 คน จากจำนวน 34 คน ให้ความเห็นที่คล้ายกันคือเฉยๆ กับระบบ Sale Smart เพราะยังงั้นทางฝ่ายก็ต้องทำตามนโยบายของทางธนาคาร รวมถึงการเป็นพนักงานใหม่ ยังไม่มีข้อเปรียบเทียบจึงไม่รู้รู้สึกอะไรกับระบบ

“เฉยๆ เค้าให้ทำอะไรก็ทำตามไป” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“ยังไงก็ต้องทำงานที่นี่เลยไม่รู้ว่าจะรู้สึกยังไง” (พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

“มาถึงก็ทำงานผ่านระบบเลยเฉยๆ” (พนักงานชาย อายุงาน 1 ปี, โสด)

“เฉยๆ ไม่ได้คิดมากแต่ก็ไม่ถึงกับแย่” (พนักงานหญิง อายุงาน 7 ปี, โสด)

“มันก็มีข้อเสียของระบบที่ดูเยอะไปหมดแต่ก็ยังพอมีข้อดีอยู่บ้างก็เลยเฉยๆ”

(พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, สมรส)

“ต้องทำใจยอมรับการทำงาน” (พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

“ยังไม่ค่อยได้ทำอะไรเท่าไรเลยเฉยๆกับระบบ” (พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, โสด)

“ทำตามคำสั่งนายห้ามไม่ชอบ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนงานยังไม่อยากเปลี่ยน”

(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

4.3.4 ความสำคัญของระบบ Sale Smart ต่อการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 26 คน จาก 34 คน ให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ ระบบ Sale Smart ไม่มีความสำคัญกับการทำงาน การที่มีระบบไม่ได้ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น และ การที่ต้องทำงานผ่าน

ระบบทำให้รู้สึกว่าจะต้องทำงานเยอะกว่าเดิม เสียเวลาในการทำงานมากขึ้น ผลงานไม่ได้ดีขึ้น

“ทำแบบเดิมดีกว่าเยอะ ทำงานผ่านระบบเสียเวลา” (พนักงานหญิง อายุงาน 2 ปี, โสด)

“เป็นระบบที่ไร้สาระมาก มันไม่มีความสำคัญในการทำงานเลย”

(พนักงานหญิง อายุงาน 7 ปี, โสด)

“ไม่รู้จะมีมาเพื่ออะไร ไม่ได้ช่วยทำงานแถมยังเป็นภาระอีก”

(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“จะสำคัญได้ยังไงเพราะตั้งแต่เริ่มบังคับให้ใช้ระบบนี้ก็รู้สึกเบื่องานมาก”

(พนักงานชายอายุงาน 6 ปี, โสด)

“ไม่สำคัญไม่มีเวลาหาลูกค้า วันๆทำแต่รายงาน” (พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, สมรส)

“ที่ไม่อยากเข้าออฟฟิศก็เพราะต้องมานั่งทำ Sale Smart นิละเบื้อ่มาก”

(พนักงานชายอายุงาน 2 ปี, สมรส)

“ไม่มีความสำคัญกับชีวิตเลยพูดตรงๆ ระบบมันไม่ตรงกับลักษณะงานของเราะ”

(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“สำคัญกับหัวหน้าแต่ไม่สำคัญกับเรา” (พนักงานชายอายุงาน 8 ปี, โสด)

“ยังหาความสำคัญของระบบไม่เจอเลยตั้งแต่เริ่มใช้มาก็มีแต่ข้อเสีย”

(พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, โสด)

“ระบบมันไม่ช่วยเรื่องการทำงานเลยนะ แถมเราต้องเอาเวลาส่วนตัวตอนเลิกงานไปนั่งทำรายงานอีก” (พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 6 คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ ระบบ Sale Smart มีความสำคัญกับการทำงาน เพราะสามารถทำให้การทำงานมีระบบมากขึ้น หัวหน้างานมองเห็นผลงานที่ทำได้จากระบบไม่ต้องคอยรายงานให้ยุ่งยาก และ บางฟังก์ชันก็มีประโยชน์ เช่น การแจ้งเตือนเวลานัดลูกค้า หรือ การดูข้อมูลลูกค้าเบื้องต้น

“ระบบมันช่วยให้ไม่ต้องทำยอดเยอะเหมือนปีก่อนๆ หัวหน้ามาดูวิธีการทำงานแทน” (พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, สมรส)

“ระบบมันมีข้อดีคือเอาไว้เดือนเวลาจะไปพบลูกค้าจะได้ไม่ต้องจดในมือถือ” (พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

“ดูข้อมูลย้อนหลังได้เวลาที่เราไปพบลูกค้าหลายครั้ง ถ้าเราลงข้อมูลดีดีมันช่วยได้เยอะเลย” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, โสด)

“สำคัญต้องที่เอาไว้รายงานยอดขาย”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)

“เค้าเอามาให้ใช้ยัง ใจก็ต้องสำคัญกับการทำงาน ไม่ทำไม่ได้”

(พนักงานชาย อายุงาน 3 ปี, โสด)

“มีระบบช่วยทำงานก็ต้องดีกว่าไม่มีระบบ แต่ตอนนี้ยังไม่ชินเท่าตัวเอง”

(พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ ยังไม่สามารถตอบได้ว่าระบบมีความสำคัญหรือไม่มีความสำคัญกับการทำงาน เพราะคิดว่ายังไม่สามารถคิดผลงานได้จริงจากระบบ Sale Smart เนื่องจากระบบยังไม่เข้าที่

“ไม่รู้ว่าจะสำคัญกับการทำงานของเราได้จริงไหม ระบบยังงออยู่เลย อีกนานกว่าจะเข้าที่” (พนักงานหญิง อายุงาน 7 ปี, โสด)

“ถ้ายังไม่สามารถจับผลงานได้จริงก็บอกไม่ได้ว่ามีความจำเป็นต้องมีระบบใหม่ รอดูกันไปก่อน” (พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

4.3.5 ระบบ Sale Smart และผลต่อผลงานของพนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 19 คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือระบบ Sale Smart ไม่ได้ช่วยให้ทำผลงานได้เยอะขึ้น หรือ ดีขึ้น แต่ก็ไม่ได้แย่ลงกว่าเดิม เพราะยัง ใจก็ต้องทำตามเป้าหมายที่ทางธนาคารตั้งไว้ การทำงานผ่านระบบ Sale Smart คือการทำรายงานที่เพิ่มขึ้น เป็นการเพิ่มงานให้พนักงานมากกว่า

“ผลงานเหมือนเดิมเลย แค่เหนื่อยมากขึ้น” (พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

“ระบบไม่ได้ช่วยให้ผลงานดีขึ้นเลย แค่เอาไว้เขียนรายงานเท่านั้น”

(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“เท่าเดิม ตั้งเป้าเท่าไรก็ต้องทำเท่านั้น” (พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, สมรส)

“ระบบมาช่วยเรื่องรายงานที่ต้องทำเพิ่ม แต่ไม่ช่วยเรื่องการทำงานให้ดีขึ้นเลยนะ”

(พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมสร)

“ผลงานเท่าเดิมเลย”(พนักงานชาย อายุงาน 5 ปี, สมรส)

“ไม่ดีไม่แย่”(พนักงานชาย อายุงาน 7 ปี, โสด)

“ยอดขายไม่ดีแย่งด้วย แต่รายงานพอทำให้ได้คะแนน เอามาเฉลี่ยกันก็เท่าเดิม”

(พนักงานหญิง อายุงาน 2 ปี, โสด)

“ไม่รู้เลยว่าดีขึ้นหรือแย่งทำทำไปก่อน” (พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, โสด)

“ระบบยังจับผลงาน ไม่ได้เลยคิดว่าเท่าเดิมเพราะทำเหมือนเดิม”

(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)

“เท่าเดิมเหมือนปีก่อนๆ” (พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, สมรส)

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 15 คน จาก จำนวน 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือระบบ Sale Smart ทำให้ผลงานน้อยลง หรือ แย่ลง เพราะไม่อยากทำงานผ่านระบบ เนื่องจากการออกไปพบลูกค้าจำนวนมาก ก็เท่ากับการทำรายงานจำนวนมากขึ้นตาม จากที่เคยทำงานด้านเดียวคืองานขาย รับผิดชอบแต่ยอดขาย ต้องมาเพิ่มการทำงานที่ไม่ถนัดคือการทำรายงาน ลดจำนวนการเข้าพบลูกค้าให้น้อยลงเพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการรายงาน และ อีกอย่างการนับผลงานจะนับจากการรายงานผ่านระบบ ซึ่งบางครั้งก็ลืมบันทึกผลทำให้ผลงานครั้งนั้นจะไม่ถูกคิดผลงาน

“ไม่อยากนัดลูกค้าเลย” (พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, โสด)

“เบื่อกว่าที่ต้องกลับมาทำรายงานเกี่ยวกับลูกค้า”(พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, โสด)

“พบลูกค้าเยอะก็ต้องรายงานเยอะ ก็เลยพบน้อยลง” (พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)

“ไม่มีเวลานัดลูกค้า เพราะนั่งทำรายงานในระบบ”(พนักงานชาย อายุงาน 6 ปี, สมรส)

“ผลงานน้อยลงอยู่แล้ว เพราะไม่ได้รายงานผ่านระบบ ชี้แจง”

(พนักงานชาย อายุงาน 2 ปี, สมรส)

“ไม่รู้ว่าระบบจับผลงานได้จริงหรือเปล่า เลยไม่ค่อยได้ลงผลรายงานในระบบ”

(พนักงานชาย อายุงาน 3 ปี, โสด)

“เพราะระบบทำให้ไม่อยากทำงานเลย” (พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมรส)

“เสียเวลาในการทำรายงานในระบบมาก เลยไม่ค่อยได้ทำเท่าไร”

(พนักงานหญิง อายุงาน 4 ปี, โสด)

“หัวหน้าตามรายงานเมื่อไร ก็ค่อยทำตาม”(พนักงานชาย อายุงาน 1 ปี, โสด)

“ผลงานแทบไม่มีเลย เพราะไม่อยากทำ” (พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, สมรส)

4.3.6 ความแตกต่างของการทำงานโดยมีระบบ Sale Smart กับ ไม่มีระบบ Sale Smart

ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 30คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ การทำงานโดยมีระบบแตกต่างจากเดิมเป็นอย่างมาก เนื่องจากการมีระบบ Sale Smartทำให้ความรู้สึกอยากทำงานลดลง เบื่อหน่ายกับการทำงานมากขึ้น ความสุขในการทำงานก็ลดลง เพราะระบบไม่ได้ช่วยให้การทำงานง่ายขึ้น แต่เป็นการสร้างงานโดยไม่จำเป็น ส่วนใหญ่คิดว่าไม่มีระบบก็สามารถทำงานได้ดีอยู่แล้ว

- “ไม่มีระบบดีกว่าเยอะเลย”(พนักงานชาย อายุงาน 6 ปี, โสด)
- “มีระบบแล้วไม่ชอบทำงาน”(พนักงานหญิง อายุงาน 7 ปี, โสด)
- “ระบบทำให้เบื่องาน”(พนักงานหญิง อายุงาน 2 ปี, สมรส)
- “Sale Smartทำให้ไม่อยากลาออกจริงๆนะ”(พนักงานชาย อายุงาน 3 ปี, โสด)
- “มีระบบแล้วไม่ได้ช่วยเรื่องยอดขายเลย”(พนักงานชาย อายุงาน 4 ปี, สมรส)
- “เพราะระบบทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานเลยไม่อยากทำงานเลยด้วย”(พนักงานหญิง อายุงาน 3 ปี, สมรส)
- “มีระบบทำให้ เครียด เบื่อ ไม่ชอบงาน”(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, โสด)
- “เอาระบบเก่ากลับมาเถอะ”(พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, สมรส)
- “ถ้าบังคับให้ทำมากกว่านี้จะไม่ทน”(พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, สมรส)
- “ตั้งแต่เริ่มใช้ระบบความสนุกในการทำงานหายไปเลย”(พนักงานหญิง อายุงาน 8 ปี, สมรส)
- ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 4คน จาก 34 คนให้ความเห็นที่คล้ายกันคือ การมีระบบ Sale Smartไม่แตกต่างจากการไม่มีระบบ เนื่องจากการทำงานในองค์กรต้องทำตามนโยบายที่ได้รับ เพราะฉะนั้นทางฝ่ายให้ทำยอดขายและต้องทำรายงานผ่านระบบก็ถือเป็นสิ่งที่ต้องทำตาม
- “ไม่แตกต่างหรอกเพราะยังไงก็ต้องทำตามคำสั่ง”(พนักงานหญิง อายุงาน 5 ปี, โสด)
- “ไม่รู้วาระบบเก่าเป็นยังไง”(พนักงานหญิง อายุงาน 1 ปี, สมรส)
- “หัวหน้าให้ทำอะไรก็ต้องทำตาม เลยไม่รู้สึกแตกต่างเพราะยังไงก็ต้องทำตามคำสั่ง”(พนักงานชาย อายุงาน 1 ปี, โสด)
- “ไม่รู้สึกแตกต่างนะ เพราะเค้าให้ทำอะไรก็ทำตามไป ขัดไม่ได้อยู่แล้ว”(พนักงานหญิง อายุงาน 6 ปี, โสด)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล ข้อจำกัดในงานวิจัย และ ข้อเสนอแนะสามารถ

การศึกษาเรื่อง “การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 34 คน และทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน Sale Smart มีผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปราย ดังนี้

5.1.1 ทัศนคติภาพรวมของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงาน

5.1.1.1 ทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมขององค์กร

พนักงานมองว่าการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในองค์กร เป็นเรื่องปกติที่ทุกคนในองค์กรต้องปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ กับวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างความแปลกใหม่ในการทำงาน เพื่อให้เราได้พัฒนาและเรียนรู้เพิ่มเติม สอดคล้องกับกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational change) ที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพราะเป็นธรรมชาติขององค์กร

5.1.1.2 ทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในภาพรวมภายในฝ่ายงาน

ในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงพนักงานมักจะมีทัศนคติในเชิงลบ อาจจะทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ไม่อยากมาทำงาน ไม่อยากเรียนรู้งานใหม่ เพราะยังยึดติดกับระบบงานเก่า หรือ วิธีการทำงานแบบเก่าที่เคยใช้ แต่ก็จะมีพนักงานบางส่วนรู้สึกเฉยๆกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้รู้สึกตื่นตัว หรือเร่งด่วนตามนโยบายของทางองค์กร และ อาจจะมีพนักงานที่กลัวการเปลี่ยนแปลง ไม่พร้อมจะปรับตัว ตัดสินใจลาออก สอดคล้องกับ

รุม (Vroom, 1964: 99) ที่กล่าวไว้ว่าทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พอใจในการทำงาน

5.1.2 ทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับการนำระบบ Sale Smart มาใช้ในการทำงาน

5.1.2.1 รู้จักหรือเคยทำงานผ่านระบบ Sale Smart มาก่อนหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่ไม่เคยรู้จักหรือไม่เคยได้ยินระบบนี้มาก่อน และมีส่วนน้อยที่บอกว่าเคยได้ยินชื่อระบบ แต่ไม่เคยทำงาน ที่รู้เพราะเคยได้ยินเพื่อนพูดว่ามีบางองค์กรใช้ระบบนี้ในการตามผลงานของฝ่ายขาย เป็นระบบที่ทางต่างประเทศนิยมใช้กัน

5.1.2.2 ทัศนคติที่มีต่อระบบ Sale Smart

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ดีกับตัวระบบ จากการศึกษาเบื้องต้น ระบบสามารถช่วยให้ตนเองทำงานได้เป็นระเบียบมากขึ้น และเป็นระบบที่ทางหัวหน้างานชอบเพราะช่วยให้มอนิเตอร์ลูกน้องของตนเองได้ง่ายขึ้น แต่ก็มีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบ เพราะคิดว่าเป็นการเสียเวลาที่ต้องทำงานผ่านระบบ

5.1.2.3 ความรู้สึกที่ต้องทำงานผ่านระบบ Sale Smart

ผู้ให้สัมภาษณ์ที่ได้ทำงานผ่านระบบ Sale Smart ส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานผ่านระบบ คือ เบื่อหน่ายกับการทำงาน ระบบทำให้เสียเวลา และ ยุ่งยากในการใช้งาน กล่าวคือระบบยังไม่ตอบโจทย์ในการทำงานของพนักงาน ทำให้ไม่อยากทำ แต่ต้องทำเลยรู้สึกเหมือนโดนบังคับให้ทำ แต่มีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่มีทัศนคติที่ดีต่อระบบ เพราะ ระบบสามารถช่วยให้ตนเองทำงานได้ง่ายขึ้น และ สบายใจมากขึ้น เนื่องจากการมีระบบทำให้หัวหน้างานมาโฟกัสที่วิธีการทำงานผ่านระบบ มากกว่ามาโฟกัสที่ยอดขาย และก็มีผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วนที่ไม่ได้รู้สึกอะไร เพราะยังงั้นก็ต้องทำงานที่งั้นอยู่แล้ว หัวหน้างานให้ทำอะไรก็ทำตาม

5.1.2.4 ระบบ Sale Smart มีความสำคัญกับการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่คิดว่าระบบ Sale Smart ไม่มีความสำคัญกับการทำงานของตนเอง เพราะงานที่ต้องทำมีระบบอื่นสามารถทดแทนได้ และ ใช้งานได้ง่ายกว่า โดยเฉพาะผู้ให้สัมภาษณ์ที่ทำงานมาทันระบบเก่าจะชอบระบบเก่ามากกว่า แต่ก็มีผู้ให้สัมภาษณ์อีกส่วนหนึ่งที่คิดว่าระบบ Sale Smart มีความสำคัญกับการทำงานของตนเอง เพราะบางฟังก์ชันก็สามารถช่วยให้ทำงานได้ง่ายขึ้น และก็มีผู้ให้สัมภาษณ์อีกจำนวนหนึ่งที่ ยังไม่สามารถบอกได้ว่าระบบมีความสำคัญกับการทำงานของตนเอง เพราะยังไม่สามารถวัดผลงานได้จริงจากระบบตอนนี้

5.1.2.5 ระบบ Sale Smart และผลต่อผลงานของพนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีผลงานจากการทำงานผ่านระบบเก่าเดิม ระบบไม่ได้ช่วยให้ผลงานดีขึ้น หรือ แย่ลง เพราะยังงี้ก็ต้องทำงานตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมายมาอยู่แล้ว แต่ระบบเป็นการเพิ่มงานมากกว่า จึงไม่มีเวลาไปหาผลงานเพิ่ม เพราะต้องแบ่งเวลามาทำ Sale Smart แทน และก็มีผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่ผลงานแย่ลง เพราะ การออกไปหาลูกค้าแต่ละครั้งต้องกลับมาลงผลงานของตนเองผ่านระบบ จึงลดจำนวนการออกไปพบลูกค้าน้อยลงเพื่อจะได้ทำรีพอร์ตน้อยลง และ ก็มีบางครั้งที่ลืมนับที่ผลงานหลักจากออกไปพบลูกค้าแล้ว ทำให้การทำงานครั้งนั้นไม่นับเป็นผลงานสอดคล้องกับ รพีพรรณ จรรยา (2552, บทคัดย่อ) คือ ผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้รู้สึกไม่ดี คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่แย่ลง

5.1.2.6 ความแตกต่างของการทำงานแบบมีระบบ Sale Smart กับ ไม่มีระบบ Sale Smart

ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่คิดว่าไม่มีระบบ Sale Smart ดีกว่า หรือ ใช้ระบบเก่าดีกว่า เพราะการทำงานผ่านระบบ Sale Smart ยุ่งยาก และ เสียเวลา และมีผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนน้อยที่คิดว่ามีระบบดีกว่า เพราะระบบสามารถช่วยทำงานได้

5.2 ข้อจำกัดในงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาทัศนคติของพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ต่อการเปลี่ยนมาใช้ระบบ Sale Smart ในการทำงาน กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์คือพนักงานตำแหน่งที่ปรึกษาบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพยากรกลุ่มลูกค้าบุคคลพิเศษ (ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย) จำนวน 34 คนจากจำนวน 48 คน ที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโดยตรงในด้านวิธีการทำงานบนระบบงาน Sale Smart เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์แบบ Face to Face ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2562 และ ข้อมูลไม่ได้เป็นตัวแทนของพนักงานฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพยากรกลุ่มลูกค้าบุคคลพิเศษ จำนวน 48 คน

2. การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาทัศนคติต่อการเปลี่ยนมาใช้ระบบ Sale Smart ทำงานเพียงระบบเดียว ไม่ได้มีการศึกษาเปรียบเทียบการทำงานผ่านระบบอื่น ทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียได้ ในการวิจัยครั้งต่อไปที่ ผู้วิจัยควรมีระบบอื่นๆมาเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นข้อแตกต่าง

3. ระยะเวลาของการเก็บข้อมูลที่ค่อนข้างมีจำกัด คือช่วงเวลาตั้งแต่ มีนาคม 2562 ถึง เมษายน 2562 (ระยะเวลาประมาณ 1 เดือน)

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ของพนักงานธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในประเทศไทย ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงาน มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานธนาคารที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบ Sale Smart ในการทำงาน โดยเฉพาะ อายุงาน และ สถานภาพการสมรส ซึ่งจากการสัมภาษณ์พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางลบกับทัศนคติที่มีต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน คือ อายุ และ อายุงาน 3 ถึง 5 ปี ถือได้ว่าทำงานกับทางธนาคารมาเป็นระยะพอสมควร จึงทำให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้น้อย ส่งผลต่อ

ความพึงพอใจในงานที่ลดลง สอดคล้องกับทฤษฎี (Vroom, 1964: 99) ที่กล่าวไว้ว่าทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พอใจในการทำงาน

ดังนั้นการที่ผู้บริหารฝ่ายจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือระบบในการทำงาน ควรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยข้างต้น พนักงานกลุ่มนี้ถือว่าเป็นกำลังสำคัญของฝ่าย เนื่องจากเป็นพนักงานกลุ่มใหญ่ที่สุดของฝ่าย หากทางฝ่ายมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบในการทำงาน ทางฝ่ายควรปรับเปลี่ยนทีละเล็กทีละน้อยเพื่อให้พนักงานกลุ่มนี้ปรับตัวและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป

2. จากการวิจัยพบว่า ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงระบบมาใช้ระบบ Sale Smart ในการทำงานพบว่าส่วนใหญ่มีทัศนคติลบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ คือ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าระบบ Sale Smart ไม่สามารถมาช่วยในเรื่องการทำงานได้ แต่เป็นการสร้างภาระ และเพิ่มงานให้มากขึ้น เนื่องจากระบบอาจจะยังไม่เสร็จสมบูรณ์ และ ยังไม่เห็นความสำคัญในการใช้ระบบในการทำงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถปรับตัวยอมรับกับการเปลี่ยนระบบในการทำงานส่งผลให้เกิดการต่อต้านในฝ่ายงาน

ดังนั้นผู้บริหารฝ่ายควรจะใช้วิธีในการเปลี่ยนแปลงโดยอ้างอิงวิธีการของ John P. Kotter (อ้างถึงคุณเกศทิพย์ หาญณรงค์, 2558) เป็นแนวทางในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในฝ่ายงาน กล่าวคือ 1.การสร้างความรู้สึกร่วมกัน กล่าวคือ ผู้บริหารฝ่ายควรมีการสื่อสารถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงการทำงาน ระบบมีความสำคัญกับการทำงานอย่างไร 2.สร้างแกนนำในการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ในการวิจัยจะพบว่าพนักงานที่มีอายุงานนานบางคนที่มีมองเห็นข้อดีของการเปลี่ยนระบบในครั้งนี้ และคิดว่าการเปลี่ยนระบบนั้นดีกว่าการทำงานรูปแบบเดิม ผู้บริหารฝ่ายควรให้บุคคลนี้เป็นคนสื่อสารถึงการทำงานข้อดีนี้ 3.การวางทิศทางและกำหนดระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แจ้งให้พนักงานทราบว่า มีระยะเวลาในการปรับตัวเรียนรู้ระบบนานแค่ไหน 4.สร้างกลุ่มพนักงานที่เห็น

ข้อดีของการเปลี่ยนระบบในการทำงานครั้งนี้ เพื่อเป็นคนกลางในการสื่อสารให้กับกลุ่มพนักงานด้วยกันเอง ผู้บริหารควรตั้งแกนนำในการเปลี่ยนแปลงระบบในครั้งนี้ เพราะพนักงานด้วยกันเองช่วยสื่อสารจะช่วยให้พนักงานด้วยกันเองสบายใจมากขึ้น 5. การเปิดใจเพื่อพูดคุยกับพนักงานผู้บริหารฝ่ายควรเปิดใจรับฟังปัญหาของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะได้แก้ปัญหาได้ตรงจุด และ เพิ่มการจัดอบรมวิธีการใช้ระบบ Sale Smart ให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้ใช้ระบบเก่งขึ้น 6. มีการตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกประสบความสำเร็จกับการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายเพื่อเป็นกำลังใจในระยะยาว เช่นการจัดการแข่งขันเพื่อให้รางวัลกับพนักงานที่ให้ความร่วมมือ และ เพื่อให้พนักงานคนอื่นๆ เห็นว่าการทำงานผ่านระบบจะให้ผลดียังไงกับผลงานของตัวเอง 7. รักษาระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงให้ค่อยเป็นค่อยไป เช่นมีการพูดคุยถึงปัญหาของการใช้ระบบเพื่อจะได้แก้ไขได้

ตรงจุด หรือ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน โดยการจัดงานสร้างความสำเร็จระยะสั้นให้พนักงานเห็นถึงความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง 8. ทำให้การใช้ระบบ Sale Smart เป็นวิธีการทำงานที่ยั่งยืน ทำให้พนักงานรู้ว่าต่อไปนี้เราต้องใช้ระบบนี้ตลอดไป

3. จากการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังรู้สึกต่อต้าน และ หลีกหนีสิ่งที่ต้องทำงานผ่านระบบ Sale Smart บางคนยังไม่เห็นถึงความสำคัญที่ต้องทำงานผ่านระบบ Sale Smart

ดังนั้นผู้บริหารควรทำให้พนักงานรู้ว่าระบบสำคัญยังไงกับการทำงาน และ การทำงานผ่านระบบ Sale Smart จะส่งผลให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ทางฝ่ายตั้งไว้ โดยการตั้งจำนวนการทำรายงานในระบบเป็น KPI (Key Performance Indicator) ของพนักงาน เพื่อนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวเอง

5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ทำการศึกษาเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างให้ครบทั้ง 48 คนในตำแหน่งบริหารบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายธุรกิจบริหารทรัพยากรบุคคลพิเศษ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน

2. ทำการศึกษาเพิ่มเติมกับกลุ่มตัวอย่างอื่นๆ ที่เป็นพนักงานของธนาคารที่ต้องใช้ระบบ Sale Smart ในการทำงาน เช่น พนักงานที่สังกัดสาขาของธนาคาร และ พนักงานตำแหน่งผู้ดูแลลูกค้าสินเชื่อของธนาคาร โดยทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของทัศนคติ

3. ทำการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียของระบบ Sale Smart กับ ระบบอื่นๆ ที่ทางฝ่ายเคยใช้เพื่อให้เห็นข้อแตกต่าง

บรรณานุกรม

- เกศทิพย์ หาญณรงค์. (2558).8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2562, จาก <https://www.schoolofchangemakers.com>.
- ชมพูนุท สุวารีย์. (2551). ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการนำ ITIL (IT Infrastructure Library) มาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท รอยเตอร์ ซอฟต์แวร์ ประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทวี.พี.รินทร์,
- ธีรัมพา ชำนาญไพร. (2550). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ (จำกัด) มหาชนในเขตกรุงเทพ และปริมณฑล. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง,
- บุศรา มาโกมล. (2548). การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการบริหารองค์กรภายหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร กรณีศึกษากลุ่มบริษัทมาลีสามพราน จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ตะวัน,
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เสริมกรุงเทพมหานคร,
- ปุลณพร เขียวขำ. (2545). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ที่มีต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- พิกุล สุขสุข. (2549). ผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อศักยภาพการทำงานของนักบัญชีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
- พงศ์สันต์ ศรีสมทรัพย์. (2548). องค์กรและการ. กรุงเทพมหานคร. (คณะรัฐศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
- พรทิพา เชื้อวัฒนากุล. (2534). การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร: กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- บรรณานุกรม(ต่อ)

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรชัย ตั้งโชติโรจน์. (2546). ทักษะคิดของพนักงานบริษัทธนบุรีประกอบรถยนต์จำกัดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ภาควิชา ภูมิปัญญา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: ชรรคมลการพิมพ์, 2549, มนุษย ทยานานุกัณฑ์. การเปลี่ยนแปลงองค์กร. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2562, จาก <http://www.peoplevalue.co.th/index.php?lay=show&ac=article&Id=539104340&Ntype=28>,
- ยิมรี แจ่มกระจ่าง. (2552). ปัจจัยส่วนบุคคลและบุคลิกภาพที่มีผลกระทบต่อด้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน บริษัท ฟู้จิสึ ประเทศไทย จำกัด. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- รพีพรรณ จรรยา. (2552). การรับรู้และความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของ บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์,
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- สมิหรา จิตตลดากร, ทฤษฎีองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คงวฒิคุณากร, 2546), น. 163,
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 29 มกราคม 2562, จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=116,