

การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น
กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2561

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น
กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2561



.....

นางสาวปาไลندا เลิศศิลาทอง

ผู้วิจัย

.....

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,

Ed.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

สุภรัักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....

ดวงพร อภาศิลป์,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

.....

รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย ฉบับนี้ มีความคิดริเริ่มในการจัดทำสารนิพนธ์นี้เนื่องจากต้องการทราบถึงผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่มีต่อพนักงาน รวมถึงความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรแห่งนี้ เนื่องจากนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ถือว่าเป็นเรื่องใหม่ขององค์กรแห่งนี้ที่เริ่มนำมาปฏิบัติ ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้จะไม่สามารถสมบูรณ์ได้ หากไม่ได้รับคำแนะนำ ชี้แนะแนวทางจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ผู้ให้ความกรุณาและสละเวลาในการให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง และให้ความช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการจัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตลอดจนวิชาความรู้ที่ผู้วิจัยได้รับการถ่ายทอดจากอาจารย์ทุกท่านขณะศึกษาที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ขอขอบคุณครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จ ซึ่งเป็นกำลังใจสำคัญในการผลักดันและสนับสนุนให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมห้องเรียนรุ่น BM19C วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ทั้งการเรียนและการทำงานต่าง ๆ จนสำเร็จมาจนถึงวันนี้

ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานที่ให้ความช่วยเหลือในการทำงาน สนับสนุนในการเรียนตลอดมา และเป็นกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ เนื่องจากเป็นผู้ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์หรือสามารถเป็นแนวทางแก่องค์กรอื่น หรือแม้กระทั่งบุคคลที่สนใจในระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นไปประยุกต์ใช้ หรือต่อยอดให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรของตนเองต่อไป ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

ปาตินดา เลิศศิลาทอง

การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย

CORPORATE IMPLEMENTATION OF FLEXIBLE WORKING TIME AND ITS EFFECT UPON EMPLOYEE: A CASE STUDY OF AN OIL COMPANY IN THAILAND

ปาลินดา เลิศศิลาทอง 5950349

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม ก้นตามระ, Ed.D., สุภรัญษ์ สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds., รองศาสตราจารย์จุฑามาศ แก้วพิจิตร, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ การออกแบบคำถามในการสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด และเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ กลุ่มประชากรที่เลือกศึกษาเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในเวลาปกติ ที่อยู่ในระดับ 1-15 จำนวนทั้งหมด 20 คน จากองค์กรบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานร้อยละ 90 มีความพึงพอใจกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทประกาศใช้ เพราะทำให้การจัดสรรเวลาในแต่ละวันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นั่นคือ มีผลต่อ Work Life Balance และ Life Style ของพนักงาน โดยที่ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งการประกาศใช้นโยบายนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่ารบริษัทใส่ใจ ให้ความสำคัญ ดูแลพนักงาน และเห็นว่าเป็นนโยบายที่ดี เหมาะสมที่บริษัทจะนำมาใช้

คำสำคัญ : ระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น/ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง/ Flexible Time/ Work Life Balance

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.5 ข้อยกเว้นของงานวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	5
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	29
3.1 รูปแบบงานวิจัย	29
3.2 ประชากรที่ศึกษา	30
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	30
3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	31
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	33
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา	34
บทที่ 4 ผลการวิจัย	35
4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน	35
4.2 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	37

สารบัญ (ต่อ)

	4.3 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานและผลกระทบ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	44
	4.4 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และนโยบาย ขององค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง	54
	4.5 คำถามปลายเปิดสอบถามความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบ การทำงานแบบยืดหยุ่น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ	57
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	60
	5.1 สรุปผลการวิจัย	60
	5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานบริหารงานทรัพยากรบุคคล	64
	5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	65
บรรณานุกรม		66
ประวัติผู้วิจัย		69

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
4.1	ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 20 คน	35
4.2	ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัท ประกาศใช้ของพนักงาน จำนวน 20 คน	37
4.3	ข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่พนักงานรับรู้การประกาศใช้นโยบาย	38
4.4	ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะสำหรับช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ	40
4.5	ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล/หน่วยงานใดที่มีบทบาทในการสื่อสารนโยบายระบบ การทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ให้กับพนักงานรับทราบ	41
4.6	ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจในวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบายของ พนักงาน	41
4.7	ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นของ พนักงาน	43
4.8	ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อข้อกำหนดการกำหนดช่วงเวลาการ ทำงานแบบในช่วง Core Time	45
4.9	ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศ ใช้นโยบาย	46
4.10	ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศ ใช้นโยบาย	47
4.11	ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากนโยบาย	48
4.12	ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับ Life Style	49
4.13	ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลง Work Life Balance	50
4.14	ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อบริษัทที่ส่งเสริมการสร้างสมดุล การระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.15	ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันและกระตุ้นให้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	53
4.16	ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ KPI ส่งเสริมให้พนักงานรักสุขภาพ และหันมาออกกำลังกายมากขึ้น	54
4.17	ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น และ KPI สุขภาพและการออกกำลังกาย	55
4.18	ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	57
4.19	ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	58

สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง

หน้า

2.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges

11



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความสำเร็จขององค์กรนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ ส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรในองค์กรที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญเติบโต นั่นคือพนักงานขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ มีเครื่องมือ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมุ่งมั่นสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยองค์กรต้องมีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง จะส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข กลุ่มพนักงานที่สำคัญเหล่านี้ก็ดูแลลูกค้าอย่างดี ทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่ รวมถึงผลลัพธ์ของงานที่นำออกมาเป็นงานที่มีคุณภาพ ที่เกิดจากการทุ่มเทในการทำงานอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมส่งผลต่อผลประโยชน์ขององค์กรที่เจริญเติบโตพร้อมกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป ดังนั้นเพื่อให้ความเชื่อที่องค์กรวางไว้ประสบความสำเร็จ องค์กรต้องมีการสำรวจ เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงาน เพื่อสร้างและต่อยอดแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นสูงสุดในตัวพนักงาน โดยการนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางในการเสริมสร้างความรู้สึกรักผูกพันของพนักงานในองค์กร ทั้งนี้แรงจูงใจที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน 2) ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถและการเติบโตก้าวหน้าในอาชีพ อย่างต่อเนื่องและเหมาะสม 3) ด้านการได้รับยกย่องเชิดชูและให้รางวัลต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความภาคภูมิใจอันเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น และ 4) ด้านโอกาสในการทำงานที่ท้าทาย มีอิสระทางความคิด ทำงานที่มีความหมาย เพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการเห็นคุณค่าและความสำคัญของพนักงาน

ทั้งนี้องค์กรบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ให้สามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) ได้ โดยได้ดำเนินการจัดระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Time) กับพนักงานในองค์กร โดยองค์กรมุ่งหวังว่าระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมาก เนื่องจากสามารถช่วยในการจัดเวลาเดินทางได้ดีขึ้น ทำงานมีประสิทธิภาพและสามารถจัดสรรเวลาดีขึ้นในการพักผ่อน ตามลำดับ แต่อย่างไรก็ตาม ระบบการ

ทำงานแบบยืดหยุ่นที่องค์กรนำมาใช้อาจจะไม่สามารถบรรลุผลได้ 100% กับพนักงานทุกคนตามที่ต้องการมุ่งหวัง เพราะการบริหารเวลาในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานแต่ละบุคคลแตกต่างกัน เช่น พนักงานกลุ่ม A ต้องรับ-ส่งบุตร ดูแลบิดามารดา ออกกำลังกาย ในขณะที่เดียวกัน พนักงานกลุ่ม B ไม่มีกิจกรรมหรือหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นที่ต้องดูแล ดังนั้นจึงทุ่มเทให้กับการทำงานเต็มที่ ระยะเวลารวมในการทำงานแต่ละวันมากกว่า 10 ชั่วโมง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสมดุลของกลุ่มบุคลากรแต่ละประเภทจากการใช้ระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนั้นเกิดประโยชน์กับพนักงานมากที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวความคิดที่จะศึกษาผลกระทบทั้งด้านที่พนักงานพึงพอใจและไม่พอใจต่อระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น เพื่อเป็นกรณีศึกษาต่อไป

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ให้เข้าใจผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นจากพนักงานที่เป็นหนึ่งในผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียบนนโยบายขององค์กร และเพื่อชี้ให้เห็นว่าการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นสามารถช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวให้กับพนักงานได้อย่างแท้จริงกับพนักงานขององค์กรโดยส่วนใหญ่หรือไม่อย่างไร เพื่อเป็นกรณีศึกษาและโอกาสในการนำเสนอผลกระทบที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ให้สามารถนำไปปรับปรุง แก้ไข นโยบาย ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสม และเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรตนเองมากที่สุด เพื่อให้พนักงานที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น และเป็นทรัพยากรบุคคลขององค์กรต่อไป

1.2 คำถามงานวิจัย

การนำระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้มีผลกระทบต่อพนักงานอย่างไร: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบต่อพนักงานจากการนำระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้ ทั้งด้านนโยบาย/หลักเกณฑ์ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว
2. เพื่อให้เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย อันเนื่องมาจากนโยบายระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น โดยวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานในปัจจุบันที่เป็นประโยชน์
3. เพื่อเสนอแนวทางการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น ให้มีความเหมาะสมกับพนักงานในองค์กร แก่หน่วยงานบริหารงานทรัพยากรบุคคลของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาผลกระทบการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงานบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทั้งด้านนโยบาย/หลักเกณฑ์ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว และเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานในปัจจุบันพร้อมเสนอแนวทางในการสร้างสมดุลความพึงพอใจของพนักงาน

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ศึกษาและเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในเวลาปกติเท่านั้น ไม่รวมพนักงานที่ทำงานเป็นกะ โดยเป็นพนักงานที่อยู่ในระดับ 1-15 จำนวน 20 คน จากองค์กรบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัย

เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน – 20 กรกฎาคม 2561

1.5 ข้อจำกัดของงานวิจัย

เนื่องจากกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยนี้เฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงาน ช่วงเวลาปกติเท่านั้น ดังนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่ไม่ครอบคลุมถึงพนักงานที่ทำงานเป็นกะซึ่งอาจจะได้รับผลกระทบ จากการติดต่อประสานงานกับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ช่วงเวลาปกติได้เช่นกัน และเนื่องจากช่วงนี้เป็นช่วงของการ Turn Around Maintenance จึงทำให้ การสัมภาษณ์พนักงานที่ทำงานเป็นกะเป็นไปได้ยาก และผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกในการให้ สัมภาษณ์

1.6 ประโยชน์ที่จะได้รับจากงานวิจัย

1. เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของพนักงานในบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย จากการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น
2. เพื่อให้งานวิจัยนี้สามารถเป็นกรณีศึกษาสำหรับองค์กรที่มีแนวคิดจะใช้นโยบาย ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นกับพนักงานในองค์กรของตนเอง
3. เพื่อให้สามารถนำผลจากการศึกษาที่เป็นประโยชน์นี้ไปเสนอแก่หน่วยงาน บริหารงานทรัพยากรบุคคลของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย ให้สามารถนำไปพัฒนา โครงการระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับพนักงานและองค์กรต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยซึ่งเป็นการศึกษาเรื่อง “ การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย ” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของแนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่น

2.1.2 ทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดย John P. Kotter

2.1.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) โดย

William Bridges

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของแนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่น

แนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่น (Flexible Time) คือการให้อิสระแก่พนักงานในการจัดเวลาการทำงานของแต่ละวัน โดยมีแนวทางว่าพนักงานทุกคนจะต้องอยู่ปฏิบัติงานในช่วงเวลาชั่วโมงหลัก (Core Time) ซึ่งมักจะเป็นช่วงกลางของวันทำงานเป็นเวลาประมาณ 4-6 ชั่วโมง ส่วนช่วงเวลาที่เหลือเรียกว่า ช่วงเวลายืดหยุ่น (Flexible Band) นั้นเป็นช่วงเริ่มต้นหรือสิ้นสุดของการทำงานในแต่ละวัน พนักงานจะสามารถเลือกการเริ่มและสิ้นสุดการทำงานในแต่ละวันได้ ชั่วโมงการทำงานจะถูกเก็บบันทึกไว้เพื่อตรวจสอบว่าได้มีชั่วโมงการทำงานสะสมถูกต้องตามช่วงเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือนตามระเบียบกำหนดไว้ หลักการสำคัญ 2 ประการที่ควรคำนึง คือ ประการแรกพนักงานจะต้องอยู่ประจำหน้าที่ในระหว่างช่วงเวลาชั่วโมงหลักและประการที่สอง พนักงานจะต้องรับผิดชอบชั่วโมงการทำงานให้ได้ครบถ้วนตามกำหนดในแต่ละวัน

นอกเหนือจากที่ระบุไว้นี้ พนักงานจะมีอิสระพอสมควรในการกำหนดชั่วโมงการทำงานตามความประสงค์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมของงานซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

หลักการในการทำงานในเวลายืดหยุ่นนั้นมีลักษณะแน่นอน โดยที่รูปแบบการไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรแตกต่างกันไปหลายรูปแบบ ลักษณะขององค์กรบางประเภทมีข้อจำกัดที่ทำให้ไม่สามารถนำการทำงานในเวลายืดหยุ่นไปใช้ได้ เช่น หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นหน่วยย่อย ภูมิเจ้าหน้าที่ประจำมีจำนวนน้อยและต้องประสานงานกับหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ทำให้ไม่มีกำลังคนมาทดแทนพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น หน่วยงานที่มีหน้าที่จะต้องให้บริการแก่หน่วยงานอื่น ๆ หรือหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานโดยอาศัยทรัพยากรจากหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งมีระยะเวลาทำงานแน่นอน เช่น อาศัยข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ เวลาทำการของธนาคาร เป็นต้น

รูปแบบและระดับความยืดหยุ่นที่แต่ละองค์กรจะประยุกต์นำไปใช้นั้น ควรจะศึกษาและวางแผนการนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรของแต่ละแห่ง รูปแบบแนวความคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่นสามารถดัดแปลงได้หลากหลาย ตัวอย่างรูปแบบในการจัดการทำงานในเวลายืดหยุ่นมีหลายชนิด ได้แก่

2.1.1.1 Flexitour Model พนักงานจะเป็นผู้กำหนดเวลาเริ่มงานของตนเองซึ่งจะเท่ากับการกำหนดเวลาเลิกงานในแต่ละวัน โดยอัตโนมัติด้วย ตารางการทำงานที่พนักงานเลือกนี้จะถูกใช้เรื่อยไปจนกว่าจะมีโอกาสให้พนักงานเลือกใหม่ รูปแบบนี้ไม่ต่างจากตารางการทำงานแบบปกติ เพียงแต่พนักงานมีโอกาสในการกำหนดตารางการทำงานของตนเองแทนการกำหนดจากนายจ้างเท่านั้น

2.1.1.2 Modified Flexitour มีรูปแบบคล้ายคลึงกันกับ Flexitour Model เพียงแต่กำหนดตารางการทำงานที่ต้องนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและอนุมัติล่วงหน้าก่อน

2.1.1.3 Gliding Schedule ระบบการทำงานนี้ให้อิสระแก่พนักงานในการเลือกเวลาเริ่มทำงานได้เอง โดยไม่ต้องรอเสนอให้ผู้บังคับบัญชานุมัติ

2.1.1.4 Modified Gliding Schedule ระบบนี้ให้อิสระพนักงานในการกำหนดเวลาเริ่มทำงานได้โดยจะต้องครอบคลุมช่วงเวลาบริการลูกค้า (Customer Service Band) ไว้ด้วย

2.1.1.5 Variable Day พนักงานสามารถเลือกยืดหยุ่นระยะเวลาในการทำงานได้โดยจะต้องครอบคลุมช่วงเวลายังคง (Core Time) ไว้และมีชั่วโมงการทำงานครบตามที่ระเบียบกำหนดไว้ การสะสมชั่วโมงการทำงานสามารถทำได้ถึง 10 ชั่วโมงเพื่อนำไปหักลบกับชั่วโมงการทำงานในอาทิตย์ถัดไป

2.1.1.6 Variable Week พนักงานสามารถจัดเวลาการทำงานในแต่ละวัน/แต่ละสัปดาห์ได้อย่างยืดหยุ่น โดยต้องครอบคลุมช่วงเวลาบังคับ (Core Time) ไว้ด้วย พนักงานจะต้องทำงานครบชั่วโมงตามระเบียบในวันจ่ายค่าแรง โดยอนุโลมให้สะสมชั่วโมงการทำงานอย่างมาก 10 ชั่วโมงไว้ได้สำหรับระยะเวลาการจ่ายค่าแรงงวดถัดไป ตัวอย่างเช่นการจ่ายค่าแรงเป็นรายปักษ์ พนักงานสามารถทำงาน 38 ชั่วโมงในอาทิตย์แรก และทำงาน 44 ชั่วโมงในอาทิตย์ที่สอง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานสะสม 2 ชั่วโมงสำหรับค่าแรงงวดถัดไป

2.1.1.7 รูปแบบที่ให้พนักงานสามารถหยุดในช่วงเวลาบังคับได้ โดยชั่วโมงการทำงานสะสมในอาทิตย์ก่อน หรืองวดค่าแรงก่อน ทั้งนี้การหยุดลักษณะนี้ต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน

2.1.2 ทฤษฎี 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดย John P. Kotter

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ John P. Kotter (1996) ถือว่าเป็นทฤษฎีที่โดดเด่นมาก ทฤษฎีหนึ่งที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงในบริษัทขนาดใหญ่หรือกว่าบริษัท และมีการเขียนเป็น “หลัก 8 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงโดย Kotter” ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาสาระอย่างย่อ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Create sense of urgency – ปลุกให้ตื่นหรือสร้างภาวะจำเป็นเร่งด่วนขึ้นมา : ทำให้คนในองค์กรตระหนักว่าตอนนี้มีปัญหาอะไร ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลง มีเหตุผลหรือความจำเป็นเร่งด่วนอย่างไร ซึ่งเป็นการจุดประกายการขับเคลื่อนที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น รวมถึงการสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเข้าใจ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ทั้งนี้หากการสื่อสารไม่ดี ผลที่เกิดขึ้นมาก็จะเป็นแรงต้านของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 Build guiding team – สร้างแกนนำพันธมิตรหรือจัดตั้งแกนนำพันธมิตรที่แข็งแกร่ง : องค์กรควรรหาพนักงานแกนนำ (Change agents) โดยในองค์กรเล็ก อาจมีประมาณ 3-5 คน ส่วนในองค์กรใหญ่อาจมีประมาณ 20 – 50 คน ซึ่งคนกลุ่มนี้ต้องเป็นพนักงานที่มีความสามารถเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีทักษะในการสื่อสาร มีอิทธิพลต่อผู้อื่น สามารถโน้มน้าว ชักจูงเพื่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้หันมาเข้าใจ สนใจ และเปลี่ยนแปลงตามนโยบาย กฎเกณฑ์ ขององค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 Form strategic vision and initiatives – สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และริเริ่มสร้างสรรค์ : องค์กรควรวางเป้าหมายและทิศทางการทำงานของบริษัทที่ชัดเจนเข้าใจง่ายขึ้นมา ทั้งนี้การสร้างวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดและยุทธศาสตร์ที่จะบรรลุวิสัยทัศน์อย่างจริงจังออกมาได้ วิสัยทัศน์ควรเป็นคำพูดสั้นๆ เพียงหนึ่งหรือสองประโยคที่จำง่ายและเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ ของผู้คนในองค์กรไว้ด้วยกัน วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นเครื่องเตือนใจทุก ๆ คนในองค์กรว่าทำไมเราจึงต้องมีการ

เปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ทำได้โดยการนำเป้าหมายขององค์กร ในระยะ 3 ปี/5 ปี/10 ปี มาปรับรวมกันให้เป็นวิสัยทัศน์ หรืออาจคิดได้จากการยกจุดแข็งขององค์กรขึ้นมา แล้วคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่านั้นร่วมกัน แล้วจากนั้นจึงนำวิสัยทัศน์มาขยายความเป็นพันธกิจ (mission) เพื่อให้คนในองค์กรรับรู้ร่วมกัน และปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 Enlist volunteer army – รับสมัครกองทัพอาสา : หากต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนใด ก็ควรมีกองทัพอาสาแทรกอยู่ในพื้นที่นั้น ๆ โดยคนกลุ่มนี้ต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่กำลังทำ สามารถสื่อสารไปสู่คนอื่น ๆ และนำผลตอบรับ (feedback) กลับมาบอกเราได้ ซึ่งองค์กรควรให้อำนาจบางส่วนในการตัดสินใจกับพวกเขา เพื่อแสดงให้เห็นว่ากองทัพอาสาสามารถเป็นปากเป็นเสียงให้คนอื่น ๆ ได้จริง และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนกลุ่มนี้อีกด้วย

ขั้นตอนที่ 5 Enable action by removing barriers – บรรลุเป้าหมายด้วยการทำลายกำแพง : การจัดการการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ดี เราควรต้องปรับ 2 สิ่ง คือ 1.ความรู้สึก – หาข้อดีของการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ให้เจอ และปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้น 2.ทักษะความสามารถ – พัฒนาและปรับเปลี่ยนการทำงานของตนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 6 Generate short-term wins – สร้างชัยชนะระยะสั้น : การเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่จนกระทั่งประสบความสำเร็จอาจเกิดขึ้นได้ช้า และค่อยเป็นค่อยไป จึงอาจทำให้คนในองค์กรที่มองไม่เห็นภาพรวมรู้สึกท้อแท้กับการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงควรตั้งเป้าหมายระยะสั้นเป็นชัยชนะเล็กๆ ระหว่างทาง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรรู้สึกประสบความสำเร็จในแต่ละระยะของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 7 Sustain acceleration – รักษาอัตราเร่ง : สามารถทำได้โดยการสร้างสมดุลระหว่างการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) เช่น ด้านการวางแผน การตั้งงบประมาณ การแก้ปัญหา และภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) เช่น การให้ทิศทาง การเลือกคนให้เหมาะกับงาน การสร้างแรงบันดาลใจ การผลักดันในทีมพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 8 Institute change – สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร : ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่พนักงานมีความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยน และพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอยู่เสมอ

2.1.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Transition) โดย William Bridges

ทฤษฎีที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่าน (Transition) ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของคนที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นช่วงของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นรวดเร็ว

ในขณะที่การเปลี่ยนผ่านมักจะเกิดขึ้นช้ากว่า(William Bridges,2003) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนผ่าน (Transition) นั้นแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลง (Change) กล่าวคือ

การเปลี่ยนแปลง (Change) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคล ซึ่งจะเกิดขึ้นและจบลงในเวลาอันรวดเร็ว (Mindtools the editorial team, 1996-2016)

การเปลี่ยนผ่าน (Transition) เป็นกระบวนการภายในที่คนจะต้องผ่านกระบวนการนั้น ในขณะที่คนต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวผ่านช่วงเวลาของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ยาวนานกว่าการเปลี่ยนแปลง โดยการจัดการกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มุ่งเน้นไปที่การช่วยให้ตัวบุคคลสามารถก้าวข้ามผ่านกระบวนการที่ยากลำบากที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากให้น้อยที่สุดได้ (William Bridge,2003)

แบบจำลองของขั้นตอนการเปลี่ยนผ่าน (Transition) แบ่งออกเป็น 3 ชั้น ได้แก่

ชั้นที่ 1 การสิ้นสุด การสูญเสีย และการปล่อย (The Ending)

ระยะของจุดจบ ที่บุคคลต้องปล่อยของเก่าออกก่อน เพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่ ที่ผู้นำได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งแรกให้แก่บุคคลได้ทราบในขั้นนี้ ซึ่งเป็นช่วงที่บุคคลรู้สึกถึงการสูญเสีย เมื่อบุคคลไม่ต้องการสูญเสียก็จะทำให้เกิดแรงต้าน และความวุ่นวายทางอารมณ์ เพราะทำให้เค้ารู้สึกว่ากำลังถูกบังคับให้ออกจากสิ่งที่เป็นอยู่ สิ่งที่น่าพอใจอยู่แล้ว ซึ่งความรู้สึกนี้เองทำให้บุคคลเกิดความหวังที่แต่ละคนสร้างขึ้นมาเอง เพื่อปลอบใจตัวเอง เนื่องจากกลัวความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้นการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการในขั้นนี้ คือ ต้องให้เวลากับบุคคลในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องยอมรับต่อต้านและเข้าใจความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งการสื่อสารจะช่วยให้พนักงานเข้าใจ รับรู้ รับทราบถึงอนาคตที่พวกเขาจะเผชิญ และเป็นการสื่อสารขององค์กรที่สื่อให้บุคคลเหล่านั้นทราบว่าในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะทำให้เขาได้รับสิ่งที่ต้องการ เพื่อสร้างความมั่นใจ ทักษะ ประสิทธิภาพ ให้แก่บุคคลที่เข้าสู่การเปลี่ยนผ่าน ดังนั้นองค์กรต้องการสื่อสารอย่างเปิดเผยและเปิดใจรับฟังอย่างเห็นอกเห็นใจ เพราะคนมักจะกลัวในสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ การให้ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ดีกับพวกเขาในอนาคตที่ดีขึ้น และเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ขั้นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ชั้นที่ 2 ระยะเวลา (The Neutral Zone)

ระยะที่บุคคลรู้สึกหลงทาง เป็นช่วงที่ของเก่าจบแล้ว แต่ขณะเดียวกันของใหม่ก็ยังเกิดขึ้นไม่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นช่วงที่เปรียบเสมือนสะพานเชื่อมระหว่างสมัยเก่าและสมัยใหม่ เป็นช่วงที่คนจะรู้สึกสับสนและวุ่นวายมากที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงของการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งใหม่ ระบบการ

ทำงานใหม่ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ และสื่อสารให้คนเหล่านั้นรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

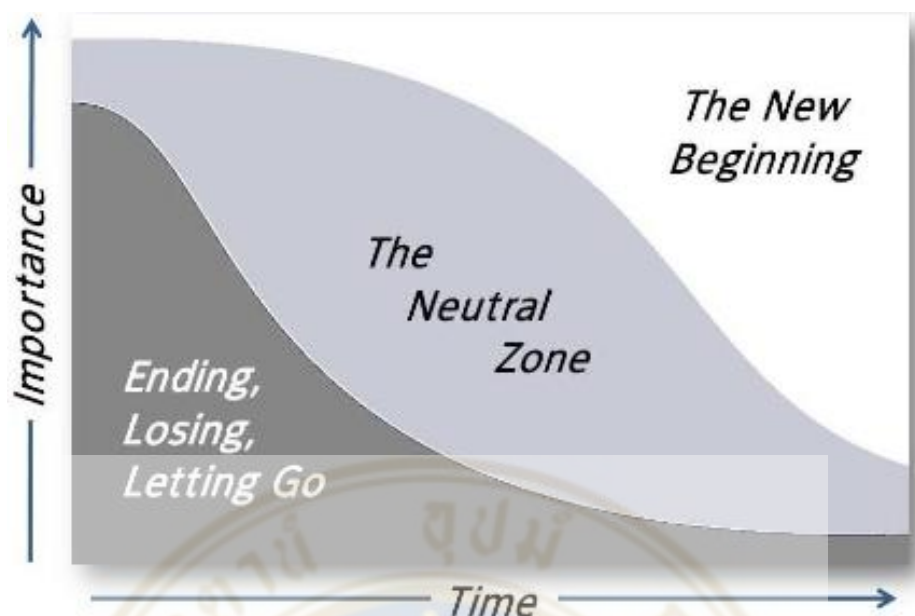
ในขั้นนี้อารมณ์ ความรู้สึกของคนจะเป็นความรู้สึกไม่พอใจที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานหรือต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกวิตกกังวลและสงสัยในบทบาทสถานะของตนเอง ดังนั้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่สามารถก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเริ่มต้นในสิ่งใหม่ที่ดี และเป็นช่วงเวลาการกระตุ้นให้คนเปิดใจ ลองคิดวิธีการ กระบวนการทำงานใหม่ๆ ได้นั้นองค์กรต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ ให้คำแนะนำปรึกษา ให้คนเหล่านี้ก้าวผ่านช่วงนี้ไปได้ องค์กรต้องมีการสื่อสารให้เห็นถึงผลประโยชน์ในทางที่ดี เป้าหมายของทีม และกระตุ้นให้บุคคลพูดคุยในสิ่งที่เขากำลังรู้สึก เพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะกับพวกเขาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงได้

สิ่งสำคัญอีกอย่างในขั้นนี้ คือ การกำหนดเป้าหมายในระยะสั้น เพื่อเป็นการสร้างชัยชนะระยะสั้น ในระยะเวลาอันรวดเร็วให้แก่บุคคล ถือเป็นสร้างแรงจูงใจให้มีมากขึ้น และกระตุ้นให้พวกเขาต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงต่อไป และสื่อสารให้เขาเห็นว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการร่วมมือกันของบุคคลเหล่านี้

ขั้นที่ 3 ระยะเวลาเริ่มต้นใหม่ (The New Beginning)

ระยะเริ่มต้นใหม่ เป็นช่วงเวลาแห่งการยอมรับ คนเริ่มยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นช่วงที่บุคคลเหล่านี้กำลังสร้างทักษะเพื่อนำมาใช้ในการทำงานรูปแบบใหม่ให้ประสบความสำเร็จ โดยเริ่มมองเห็นชัยชนะในช่วงต้นที่เกิดจากความพยายามของเขาเอง คนที่อยู่ในขั้นนี้จะมี ความมุ่งมั่น เปิดกว้างในการเรียนรู้ และมีพลังสูง

ดังนั้นการบริหารจัดการขององค์กรจะต้องช่วยกระตุ้นให้คนเหล่านี้รักษาการเปลี่ยนแปลงไว้ให้ได้ ซึ่งอาจจะเป็นการใช้วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร และให้สำคัญในความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากทุกคนไม่ได้มาถึงขั้นนี้พร้อมกัน เขาเหล่านี้สามารถย้อนกลับไปยังขั้นก่อนหน้านี้ได้ ถ้าเขาคิดว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.1 : กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของ William Bridges

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผลงานวิจัยของ ประรณนา อวรุท อินทรวิจิต (2536) กล่าวไว้ว่า พนักงานมีแนวโน้มสนับสนุนในการนำแนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่นมาปฏิบัติในหน่วยงาน โดยข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น อายุงาน สถานภาพสมรส ภาระในการรับส่งบุตร พาหนะที่ใช้ในการเดินทาง ไม่ได้มีผลให้ความคิดเห็นของพนักงานต่อการทำงานในเวลายืดหยุ่นแตกต่างกัน โดยการนำนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นนี้มาใช้ ช่วยให้การขาดงานและการทำงานล่วงเวลาลดลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ซึ่งผลของการทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงานเป็นไปในเชิงบวกโดยสอดคล้องกับ YAN CHEN (2558) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คุณภาพของผลงานที่พนักงานปฏิบัติออกมาของกลุ่มพนักงานที่องค์กรเสนอให้ทำงานด้วยความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยที่พนักงานสามารถปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับความต้องการเองได้นั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าเพราะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อเทียบกับองค์กรที่ทำงานด้วยความยืดหยุ่นที่น้อยกว่า

การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรจะบรรลุผลได้ รัชมณัฐ นัญญู พาณิกคม (2547) ปาริฉัตร จันโทริ (2557) ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549) นลินรัตน์ เลี้ยวเดชานันท์ (2552) วังไผ่ หลิวทวีทรัพย์ (2551) และ ชลิดา ทรุทัศน์วินท์ (2552) กล่าวว่า ผู้นำขององค์กร

คือบุคคลสำคัญที่ขับเคลื่อน ผลักดัน สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนโยบายนี้ให้เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และสร้างการรับรู้ สื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันแก่พนักงานในองค์กรทุกคน โดยผู้นำต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เสริม กัลยารัตน์ (2550) ปาริฉัตร จันโทริ (2557) หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ (2550) สิริินทร์ ปิยะนนทลี (2537) อรจิรา วรรณะศิริพงษ์ (2554) และ นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) นอกเหนือจากนี้ยังมีการกำหนดพันธกิจ กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ การวางแผน ขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการที่ดี การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร รวมถึงการตัดสินใจที่รวดเร็วของผู้นำ เพื่อให้ทันการต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผู้นำนี่เองที่จะสร้างระบบและพัฒนากระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นกลไกขับเคลื่อนพนักงานให้ร่วมมือกัน มีการทำงานที่เป็นทีม และมีคุณธรรม ศีลธรรม ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานด้วยการเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน และบริหารงานอย่างมีคุณภาพ

ในขณะเดียวกัน เสริม กัลยารัตน์ (2550) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ก็คือ พนักงาน โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถทำให้เกิดกลุ่มผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และกลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง เสริม กัลยารัตน์ (2550) และ ปาริฉัตร จันโทริ (2557) เห็นว่าการลดแรงต้านและเพิ่มแรงผลักดันสามารถเกิดขึ้นได้โดยการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอน โดยองค์กรต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคคล ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความรู้ และกลไกเสริมแรงต่าง ๆ มีการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานว่าประสบความสำเร็จ ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง หรือทำให้ไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้หรือไม่ เพื่อให้สุดท้ายแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำมาสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต่อไปได้

ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องยังพบว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและภายนอกที่เข้ามากระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากงานวิจัยของ ฐาปกรณ์ กันเกตุ (2554) และ นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) ซึ่ง ประชา กุณาสิทธิ์ (2550) กล่าวว่าไม่ว่าบริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ พนักงานก็พร้อมยอมรับและนำทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งพยายามไล่ตามสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้จากที่ สุวรรณฉวี ดวงมณีวงโรจน์ (2556) กล่าวไว้ คือ พนักงานมีแนวทางปฏิบัติออกมาในเชิงบวกต่อการดำเนินการตามนโยบายการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร เพราะยอมรับและคิดจะปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด เพราะพนักงานสัมผัสได้ว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งนำมาซึ่งการพัฒนาไปสู่จุดที่ดีกว่า

เสมอ อย่างที่ อรจิรา วรรณศิริพงษ์ (2554) กล่าวไว้ เช่นเดียวกับ วังไผ่ หลิวทวีทรัพย์ (2551) และ นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) ที่มองว่าต้องสร้างความไว้วางใจ มีการสื่อสารเชิงบวก เพื่อโน้มน้าวทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ยอมรับ สนับสนุน มีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง และทำให้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถสร้างประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับร่วมกัน

สำหรับการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้าเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการเตรียมอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน คือ 1.ด้านสังคม 2.ด้านเศรษฐกิจ 3.ด้านการบริหารจัดการ และ 4.ด้านปฏิบัติงาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน ตามคำกล่าวของ ฐาปกรณ์ กันเกตุ (2554) ซึ่งขัดแย้งกับ นลินรัตน์ เลี้ยวเดชนันท์ (2552) ที่กล่าวว่า เพศ ระดับการศึกษา ไม่ได้มีผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่สิ่งที่มีผล คือ อายุและตำแหน่งงาน เนื่องจากพนักงานสามารถมองเห็นแนวโน้มการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วมากขึ้นและลดข้อผิดพลาดได้ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ (2550) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่ไม่พร้อมในทรัพยากรสำหรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่บรรลุผล ทั้งนี้อาจเกิดจากทักษะของพนักงานที่ไม่พร้อม ประสิทธิภาพการสื่อสารไม่สัมฤทธิ์ผล ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แผนการดำเนินงานที่ชัดเจนให้แก่พนักงานรับรู้ และเข้าใจตรงกันได้ จึงทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในงานของตนเองที่ต้องเผชิญหลังจากที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ทำให้เกิดเป็นแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับคำกล่าวของ อรจิรา วรรณศิริพงษ์ (2554) และ นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) แต่ถ้าแรงต้านนั้นไม่สามารถกำจัดออกไปได้ สุวรรณิ ดวงมณีวงโรจน์ (2556) กล่าวว่า องค์กรอาจจะต้องเสียบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ที่เป็นสาเหตุของการเกิดปัญหาในองค์กรจากการขาดช่วงการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ปาริฉัตร จันโทริ (2557) ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549) และ นลินรัตน์ เลี้ยวเดชนันท์ (2552) จึงกล่าวว่า พนักงานขององค์กรถือเป็นทรัพยากรที่องค์กรควรต้องให้ความสำคัญ ผู้นำต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อการก้าวเดินร่วมกันเป็นทีมไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้เดียวกัน ซึ่งก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุผลในการเปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างในงานวิจัยของ ภราดร กัลป์ยามสันต์ (2536) ที่กล่าวว่า องค์กรเกษตรกรรม สามารถเพิ่มยอดการจำหน่ายและผลกำไรสุทธิในปีงบประมาณ 2533-2534 หลังจากทีก่อนหน้านี้นี้อยอดลดลง เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรในเรื่องการทำงานแบบยืดหยุ่นและการเปลี่ยนแปลงในประเด็น ปัจจัยอื่น ๆ ในองค์กร ของพนักงานทั้งภาครัฐและเอกชน พบวรรณกรรมที่มีหัวข้อวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยที่กำลังศึกษาอยู่ ซึ่งมีรูปแบบงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ งานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สรุปผลงานวิจัย ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ปรารธนา อาวุธ อินทร วิจิต (2536)	แนวคิดในการนำ การทำงานในเวลา ยืดหยุ่นมาใช้ใน รัฐวิสาหกิจไทย เฉพาะกรณี: การ ไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย	พนักงานใน ฝ่ายบริการ ประจำ สำนักงาน ใหญ่ การ ไฟฟ้าฝ่าย ผลิต จำนวน 300 คน	พนักงานมีแนวโน้มสนับสนุนในการนำ แนวคิดการทำงานในเวลายืดหยุ่นมา ปฏิบัติในหน่วยงาน โดยข้อมูลที่เป็น ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น อายุ งาน สถานภาพสมรส ภาระในการรับส่ง บุตร พาหนะที่ใช้ในการเดินทาง ไม่ได้มี ผลให้ความคิดเห็นของพนักงานต่อการ ทำงานในเวลายืดหยุ่นแตกต่างกัน จากการได้รับการสนับสนุนจากการ ทำงานในเวลายืดหยุ่น การลดลงของการ ขาดงาน และการทำงานล่วงเวลาเพียง เล็กน้อยเท่านั้น
YAN CHEN (2558)	THE LINK BETWEEN FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS AND EMPLOYEE WORK OUTCOMES: A MULTILEVEL MODEL	2011 Workplace Employment Relations Study (WERS)	องค์กรที่มีการเสนอให้พนักงานทำงาน ด้วยความยืดหยุ่นในการทำงานโดยที่ พนักงานสามารถปรับรูปแบบให้ เหมาะสมกับความต้องการเองได้นั้น ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในงาน และมีความมุ่งมั่นให้กับองค์กร ผลของงานที่ออกมา นั้นมีประสิทธิภาพ มากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ ทำงานด้วยความยืดหยุ่นที่น้อยกว่า

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
ธัญมณีสช นัญญู พาณิ ภัก (2547)	ผู้นำเชิงการ เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	บริษัท ออกแบบไร นา (ประเทศ ไทย) จำกัด และ บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย)	จากกรณีศึกษาผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)-บริษัท ออกแบบไรนา (ประเทศไทย) จำกัด ผู้นำ บ้านไร่กาแฟได้แสดงบทบาทความเป็น ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงในการ บริหารงานสู่วิสัยทัศน์และการตัดสินใจที่ รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดจน ผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมด้วย ความเต็มใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือของ พนักงานในองค์กร-บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) บริษัทแม่อยู่ที่ประเทศ สิงคโปร์ แต่ผู้นำของประเทศไทยก็ พยายามปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ให้เหมาะสมและเข้ากับประเทศไทยให้ มากที่สุด โดยมองว่าผู้นำมีความสำคัญ อย่างมากในการสร้างระบบ และพัฒนา กระบวนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ที่มาจากบริษัทแม่ ตลอดจน ปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพฤติกรรมผู้บริโภค โดยการถ่ายทอดแนวทางสู่ผู้ร่วมงานให้ ดำเนินงานสู่วิสัยทัศน์เดียวกัน สร้าง ทีมงานที่ร่วมมือร่วมใจ ภายใต้การชี้แนะ ให้คำปรึกษาตลอดจนการสร้างระบบ ของการสื่อสารและการจูงใจให้มี ประสิทธิภาพและผู้ร่วมงานสามารถ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง(Self Knowledge

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			and Self Invention) และสามารถดำเนินชีวิตอย่างสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว(Balance of life) ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่ธุรกิจขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ผู้นำล้วนแล้วแต่มีความเป็นผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง ที่มีการบริหารงานผ่านวิสัยทัศน์เชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งล้วนแล้วแต่ก่อให้เกิดความสำเร็จของงานด้วยการเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน และบริหารงานอย่างมีคุณภาพ
เสริม กัลยา รัตน์ (2550)	การบริหารการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษา การเตรียมการออกนอกกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	บุคลากรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	จากการศึกษาพบว่ายังมี แรงผลักดันที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ผู้นำองค์กร การประกันคุณภาพการศึกษา คู่แข่ง การเตรียมการทางด้านกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรมองค์กร และการจัดโครงสร้างองค์กร ส่วนแรงด้านที่มีผลต่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสีย สถานภาพบุคลากร และระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบงบประมาณ และความไม่ชัดเจนในทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อการออกนอกระบบราชการ ซึ่งจากบทวิจัยนี้มองว่ามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แต่ทาง

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			มหาวิทยาลัยเองต้องมีการวางแผนและดำเนินการต่อการบริหารเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อเพิ่มแรงผลักดันและลดแรงต้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ โดยต้องดำเนินการดังนี้ 1.กำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 2.หาแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง 3.เตรียมการด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการออกนอกระบบราชการ 4.กำหนดระบบการตรวจสอบติดตามผลกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีอุปสรรคอย่างไร และมีการนำข้อมูลตอบกลับ (Feedback) จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มเติมแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป 5.ปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง
ปาริฉัตร จันทริ (2557)	บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา	1.กรณีศึกษา ทีมฟุตบอลทีมชาติเยอรมนีและผู้จัดการทีมเจอร์เก้น คลินส์มันน์ 2.กรณีศึกษา ทีมวอลเลย์บอล	การประยุกต์แนวความคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในทีมกีฬาเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับทีมกีฬา โดยมีผู้ฝึกสอนกีฬาหรือผู้จัดการทีมรับบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำ หรือ Change Agent ขึ้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มจากการประเมินสถานการณ์ที่ตนเผชิญอยู่ การสร้างความตระหนักถึงเหตุที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การตั้งวิสัยทัศน์อันแน่ว

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>แนว การสื่อสาร การสร้างทีมงานรวมถึง กลไกอื่นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีมุ่งเน้นที่การสร้าง การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับบุคคล ผ่าน การสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความรู้ และกลไกเสริมแรงต่างๆ ซึ่งจาก กรณีศึกษาของทีมกีฬา สะท้อนให้เห็นถึงความพยายามที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ของทีมกีฬา ตลอดจนความพยายามในการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เท่าทันการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น ความสำเร็จของทีม กีฬาทั้งสองในระดับประเทศหรือระดับโลก ไม่ได้เกิดขึ้นในระยะเวลาอันสั้น หรือจากความบังเอิญ แต่เกิดจากการ บริหารจัดการที่ดี และมีผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ดี</p>
ฐาปกรณ์ ก้นเกตุ (2554)	การปรับบทบาทและการเปลี่ยนแปลง องค์การของกรม สุลกากร	กรมศุลกากร	<p>ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความจำเป็นในการ ปรับเปลี่ยนบทบาทและการเปลี่ยนแปลง องค์การของกรมศุลกากร เกิดได้จากทั้ง ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ สุลกากร เช่น การมุ่งเน้นความตกลง การค้าเสรีในทางการค้าระหว่างประเทศ แรงกดดันจากสังคมการค้าระหว่าง ประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จำนวนและทักษะความรู้ความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ศุลกากร โครงสร้าง สุลกากร นโยบายผู้บริหาร และผลการ ดำเนินงานโดยเฉพาะด้านการจัดเก็บภาษี</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>ที่มีอัตราส่วนลดลง การปรับเปลี่ยนบทบาทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งทางด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ การปรับปรุงโครงสร้างและระบบ การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระเบียบกฎหมาย ซึ่งผู้วิจัยมองเห็นว่ากรมศุลกากรจะสามารถพัฒนาองค์การให้สามารถตอบสนองต่อกระแสการค้าระหว่างประเทศได้ กรมศุลกากรต้องเร่งนำระบบ National Single Window มาใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ร่วมกับการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงในทางศุลกากร</p>
<p>สุวรรณณี ดวงมณีวงโรจน์ (2556)</p>	<p>การศึกษาทัศนคติของพนักงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ กรณีศึกษา : บริษัท อติสา กรุ๊ป จำกัด</p>	<p>บริษัท อติสา กรุ๊ป จำกัด</p>	<p>จากการสัมภาษณ์พนักงานในบริษัท อติสา กรุ๊ป จำกัด ผลที่ได้ออกมาในเชิงบวกต่อการดำเนินการตามนโยบายการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ขององค์กร องค์กรจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายดังกล่าวได้ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ครั้งนี้เป็นผู้ที่ยอมรับและคิดว่าจะปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด แต่ก็พบว่ายังมีผู้จัดการหน่วยงานโครงการที่เป็นกลุ่มตำแหน่งงานหลักเป็นบุคคลที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสามารถสร้างรายได้และผลกำไรให้กับองค์กรจำนวนมาก ซึ่ง</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>ยังคงเพิกเฉยต่อนโยบายการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ โดยเลือกที่จะหลีกเลี่ยงการให้สัมภาษณ์ งดแสดงความคิดเห็นตลอดจนการปฏิเสธเข้าร่วมประชุมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร มุ่งเน้นการหาลูกค้าและสร้างงานให้กับองค์กรเท่านั้น เพราะจะ ได้รับผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น ดังนั้นทางผู้บริหารระดับสูงจึงพยายามมองข้ามการไม่ยอมรับและการไม่ให้ความมือที่ใจแก่ใจ ปัญหาด้านข้อมูลหน่วยงานโครงการที่เกิดขึ้นจึงหันมาใช้วิธีป่าล้อมเมือง โดยให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของนโยบายดังกล่าวให้สำเร็จ หรือองค์กรอาจจะต้องสูญเสียผู้จัดการหน่วยงานโครงการที่มีความเชี่ยวชาญในงาน แต่เป็นสาเหตุของปัญหา อีกทั้งยังปฏิเสธและไม่เห็นความสำคัญของนโยบายองค์กรเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น</p>
<p>ประจักษ์ (2550)</p>	<p>การเตรียมความพร้อมของพนักงานในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>พนักงานในองค์กรเฉพาะกิจ</p>	<p>ไม่ว่าบริษัทจะเปลี่ยนแปลงแบบถูกขุบเลิกตามพระราชกำหนดหรือถูกแปรสภาพและดำเนินการต่อไป ปฏิริยาของพนักงานใหญ่ คือ ยอมรับและนำทิศทางของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมทั้งพยายามไล่ตามสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมพร้อมไว้ล่วงหน้า</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			พนักงานเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ส่วนระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงานนั้นมีหลายระดับ โดยความพร้อมนี้เป็นด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการบริหารจัดการ และ ด้าน ปฏิบัติงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ได้แก่ เพศ รายได้ต่อเดือน
หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ (2550)	การวิเคราะห์ผลกระทบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ : กรณีศึกษา : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	กลุ่มผู้บริหาร ซึ่ง เป็น ผู้บังคับบัญชา โดยตรงของงานประเมินต้นทุน และ ผู้ปฏิบัติงาน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล	การเปลี่ยนแปลงโดยการนำเทคโนโลยีระบบ SAP มาใช้ในงานประเมินต้นทุนของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นการเปลี่ยนที่ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร เนื่องจากทีมงานยังขาดทักษะในการใช้งาน ประสิทธิภาพการสื่อสารยังไม่สัมฤทธิ์ผล ซึ่งส่งผลทำให้ขาดความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์กร ความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในงานจากการทำโครงการ นอกจากนี้การเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานใหม่ โดยวางบทบาทให้เป็นผู้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลให้หน่วยงานต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหารหรือการเปลี่ยนลักษณะภาระงานที่ใหม่ทั้งหมด โดยภาระงานเดิมก็ไม่ได้ลดลง รวมถึงองค์กรต้องมีการส่งเสริมนโยบายที่ต้องเพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ ความรู้และทักษะของ

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมี และทรัพยากรขององค์กรที่จัดสรร และสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานต้องมี
ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549)	การบริหารโครงการในเชิงการจัดการเปลี่ยนแปลง : โครงการติดตั้งระบบ ERP	ผู้จัดการโครงการ	ในการ implement ระบบ ERP ให้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารและทีมงานควรให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ภายในระยะเวลาที่กำหนด และนอกจากนี้ยังต้องได้รับความร่วมมือจาก ผู้ใช้ระบบ ผู้ทำการติดตั้ง ด้วย โดยกลุ่มบุคคล 3 กลุ่มนี้ต้องมีความกระตือรือร้นและให้ความร่วมมือในการผลักดันให้การติดตั้งระบบเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้
วังไผ่ หลิวทวีทรัพย์ (2551)	การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีฐานข้อมูลการจัดการด้านการติดตั้งระบบในองค์กร : กรณีศึกษาโครงการขยายกรุงเทพ และปริมณฑล บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	กลุ่มพนักงานผู้บริหารและผู้อำนวยการของ เอ ไอ เอส	ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี คือ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายออกมาที่ชัดเจน , ทำให้ผู้ใช้งานรับรู้ถึงประโยชน์ที่เค้าจะได้รับจากการใช้งาน สามารถทำให้ผู้ใช้เกิดเจตนาที่จะใช้งานได้รวดเร็วกว่าการเพิ่มทัศนคติที่ดีต่อการใช้งาน หรือเป็นการสร้างความรับรู้ถึงการใช้งานที่ง่ายขึ้น

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
นลินรัตน์ เลียวเด ชานันท์ (2552)	ศึกษาแนวทางการ บริหารการ เปลี่ยนแปลงในการ นำระบบงานบริการ ข้อมูลด้วยตนเอง (employee self service) มาใช้ใน องค์กร : กรณีศึกษา : บริษัท โตชิบา คอน ซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด	พนักงาน บริษัท	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ แตกต่างกันจากการวิเคราะห์ลักษณะทาง ประชากรศาสตร์พบว่า เพศ ระดับ การศึกษา ไม่ได้มีผลต่อการความพร้อม ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่สิ่งที่มีผล คือ อายุและตำแหน่งงาน เพราะพนักงาน ในบริษัทนี้ส่วนมากปฏิบัติงานในองค์กร มาเป็นเวลานาน และมีประสบการณ์การ ทำงานที่กว้างขวาง สามารถมองเห็น แนวโน้มการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรที่มีการปรับใช้เทคโนโลยีเข้ามา ช่วยให้การทำงานสะดวกรวดเร็วมากขึ้น และลดข้อผิดพลาด ส่งผลให้มีความ พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ และปัจจัยสำเร็จ นั่นคือ ผู้นำที่ต้องมี นโยบายการบริหารที่ชัดเจน ทำให้เกิด ความร่วมมือกันปฏิบัติในกลุ่มของ พนักงาน ซึ่งทำให้การเปลี่ยนแปลง ประสบความสำเร็จ
ชลิดา ทรูทศ นวินท์ (2552)	การเปลี่ยนแปลงจาก วิทยุ เอเอ็ม เอฟเอ็ม เป็นวิทยุออนไลน์ : กรณีศึกษา การ บริหารธุรกิจของ สถานีวิทยุออนไลน์ เรดิโอบางกอกคอก คอต เนท์	พนักงานใน องค์กร	การเปลี่ยนแปลงของสื่อวิทยุเดิมระบบเอ เอ็ม เอฟเอ็ม มาเป็นสื่อใหม่วิทยุออนไลน์ ของสถานีวิทยุออนไลน์เรดิโอบางกอก คอกคอต เนท์ ถือว่าประสบความสำเร็จ เพราะ มองว่าทางสถานีมีโครงสร้างการบริหาร ภายในองค์กรที่ไม่ซับซ้อน เป็นองค์กร ขนาดเล็ก ในขณะที่ทางผู้บริหารต้องหา ทางแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทาง การตลาด เพื่อธุรกิจอยู่รอดต่อไปได้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
สิรินทร์ ปิ ยะนนทลี (2537)	การเปลี่ยนแปลง นโยบายการสื่อสาร โทรคมนาคมของ ประเทศไทย จากการ ผูกขาดเข้าสู่การเปิด แข่งขันเสรี	บุคคลที่ เกี่ยวข้องใน กิจการสื่อสาร โทรคมนาคม ทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน นักวิชาการ สื่อมวลชน และ ผู้ใช้บริการ	ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการสื่อสาร โทรคมนาคมของประเทศควรเร่ง เปลี่ยนแปลงจากการผูกขาดโดย หน่วยงานรัฐไปสู่การเปิดการแข่งขันเสรี โดยต้องประสานความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและเอกชน ให้มีการจัดตั้ง คณะทำงานร่วมที่มีวิสัยทัศน์ และมีการ ดำเนินงานเชิงธุรกิจตลอดจนกำหนด แผนงานที่ชัดเจนเพื่อร่างกฎหมายธุรกิจ โทรคมนาคมชิ้นใหม่
อรจิรา วรรณะศิริ พงษ์ (2554)	การสื่อสารเพื่อการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคาร อาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่	พนักงานใน ระดับ ผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง พนักงาน ระดับ ปฏิบัติการ	ความคิดในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรเริ่มจากขอดการให้บริการสินเชื่อ ของธนาคารอาคารสงเคราะห์ลดลง เนื่องจากการเปิดการค้าเสรีทางการเงิน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาศักยภาพของธนาคารให้ สามารถแข่งขันและรักษาการเป็นอันดับ หนึ่งของธนาคารที่ให้บริการด้านสินเชื่อ เพื่อที่อยู่อาศัย โดยการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบเป็นลำดับขั้นตอน โดยใช้รูปแบบการสื่อสารเพื่อการ เปลี่ยนแปลงผ่านเครื่องแบบพนักงาน อาคารสำนักงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ ระบบ เทคโนโลยี และการปรับโครงสร้างการ ทำงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและกระตุ้นให้

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>พนักงานให้ความสำคัญกับองค์กรเป็นหลักด้วยการปลูกฝังค่านิยมที่เปรียบองค์กรเสมือนบ้าน และชี้ให้พนักงานเห็นถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงยังสื่อสารผ่านการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ เอกลักษณ์องค์กร ซึ่งทำให้เห็นว่าศักยภาพและทัศนคติที่ดีของพนักงานภายในเป็นปัจจัยสำคัญ เนื่องจากพนักงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในงาน ทำงานในองค์กรมานานจนรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร และทำให้พนักงานได้สัมผัสว่าการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งนำมาซึ่งการพัฒนาไปสู่จุดที่ดีกว่าเสมอ แต่ก็มีอุปสรรคเกิดขึ้น เนื่องจากการสื่อสารภายในเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างการทำงานไม่ชัดเจน ทำให้เกิดการสับสนในหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายงานที่มีมาก่อนกับฝ่ายงานที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่ และการสื่อสารภายในที่ล่าช้ากว่าการสื่อสารภายนอก และการเปลี่ยนแปลงก็เป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องกลุ่มคนที่ต่อต้าน ก็ถือว่าเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้การสื่อสารและการทำความเข้าใจซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่ายล่าช้า โดยผู้วิจัยเสนอแนวทางแก้ไข คือ เร่งให้มีการประชุมชี้แจง เพื่อให้เกิดความชัดเจนใน</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>หน้าที่รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายงาน โดยเร็ว, ให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน โดยเร่งพัฒนาความรวดเร็วและทำการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และแต่งตั้งฝ่ายสหภาพแรงงาน เพื่อเป็นตัวแทนทางการสื่อสารระหว่างองค์กรกับกลุ่มต่อต้าน ผ่านการสนทนาเฉพาะกลุ่มอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาถึงข้อข้องใจและข้อเรียกร้อง จัดกิจกรรมเพื่อละลายพฤติกรรมต่อต้านและสานสัมพันธ์ให้เกิดความสามัคคีของพนักงานภายในทุกคน</p>
<p>ภราดร กัลยาณสันต์ (2536)</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การเภสัชกรรมจากผลกระทบของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2529</p>	<p>บุคลากรองค์กรเภสัชกรรม</p>	<p>การเปลี่ยนแปลงนโยบายการสั่งซื้อยาให้เป็นไปตามระเบียบ โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างและการแบ่งส่วนงานใหม่ รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ทำให้สามารถเพิ่มยอดการจำหน่ายและผลกำไรสุทธิ ในปีงบประมาณ 2533-2534 หลังจากที่ก่อนหน้านี้นี้อดลดลง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจประกอบธุรกิจโดยสามารถเลี้ยงตัวเองได้ ภายใต้การแข่งขันที่มีมากขึ้น และจากงานวิจัยยังทำให้รู้ว่าสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร</p>

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
นันทพร วงศ์เชษฐา (2551)	การสื่อสารภายใน บริษัทระหว่าง ประเทศภายใต้ภาวะ เปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการ สื่อสารกลยุทธ์ องค์กร	พนักงานใน สายธุรกิจ ระหว่าง ประเทศและ พนักงานที่ กำหนดกล ยุทธ์องค์กร กำหนดค นโยบาย ระดับบริษัท และระดับ องค์กรใน เครือ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ องค์กรที่สำคัญ คือ ปัจจัยภายในองค์กร ที่เกิดจากความล้มเหลวในการดำเนินกล ยุทธ์ร่วมกับปัจจัยภายนอกด้านตลาด เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี จึงนำมาสู่การเปลี่ยนผู้นำ องค์กรคนใหม่ที่ต้องจัดทำกลยุทธ์ชุด ใหม่ เพื่อรักษาเสถียรภาพและการเติบโต ทางธุรกิจแก่องค์กรในระยะยาว ได้แก่ การจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และ การเปลี่ยนตราเอกลักษณ์เพื่อสร้าง ภาพลักษณ์และความเข้มแข็งแก่ตรา เอกลักษณ์องค์กรในภาพรวม โดยการ เปลี่ยนจะสำเร็จได้ต้องมีการวางแผนการ สื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน และรับมือกับ กลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีการ สร้างความรู้สึกร่วมกัน การจัดการเชิงกล ยุทธ์ที่สอดคล้องประสานและสอดคล้องกับ องค์กร ทั้งการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมายหลัก และการควบคุม การสื่อสารและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผ่านปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างและ ระบบ แผนธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยเฉพาะภาวะ ผู้นำช่วงเปลี่ยนผ่าน ซึ่งเป็นการสร้าง ความไว้วางใจ การสื่อสารเชิงบวก โน้ม

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

ชื่อผู้ศึกษา	ชื่อเรื่อง	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			<p>นำวทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ยอมรับ สนับสนุน มีส่วนร่วมในการ สร้างการเปลี่ยนแปลง และทำให้เค้าเชื่อ ว่าการเปลี่ยนแปลงสร้างประ โยชน์ ร่วมกัน</p>



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย ” มีจุดประสงค์เพื่อเป็นกรณีศึกษาของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นในองค์กร รวมถึงศึกษาผลกระทบต่อพนักงาน จากการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น ทั้งด้านนโยบาย/หลักเกณฑ์ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านคุณภาพการทำงานและชีวิตส่วนตัว และเพื่อให้เข้าใจความต้องการของพนักงานที่แท้จริงของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย จากนโยบายระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น โดยได้ศึกษารายละเอียดเนื้อหาสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของงานวิจัย
2. ประชากรที่ศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

3.1 รูปแบบงานวิจัย

การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัย (Methodology) เพื่อศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงาน: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยอย่างครบถ้วน จึงเลือกวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อสำรวจผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Time) ของพนักงาน

ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการรวบรวมและศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำโครงการวิจัย

3.2 ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่เลือกศึกษาสำหรับโครงการวิจัยนี้ เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วงเวลาปกติเท่านั้น ไม่รวมพนักงานที่ทำงานเป็นกะ โดยเป็นพนักงานที่อยู่ในระดับ 1-15 จำนวนทั้งหมด 20 คน จากบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีบุคลากรที่ต้องการเก็บข้อมูล 2 ระดับ คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน และ พนักงานระดับทั่วไป เพื่อความแตกต่าง เปรียบเทียบข้อคิดเห็นของพนักงานทั้ง 2 ระดับว่ามีความคิดเห็นเป็นไปในแนวทางเดียวกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยใช้ดุลยพินิจและการตัดสินใจของผู้วิจัยเป็นหลักในการพิจารณาประกอบด้วย

1. พนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน
2. พนักงานทั่วไป 14 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

กระบวนการวิจัย (Methodology) ที่กำหนดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ โดยการออกแบบคำถามเชิงโครงสร้าง (Structured Interview) ในการสัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และคำถามแบบเจาะจง (Probing Question) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) เพื่อให้ผู้สัมภาษณ์สามารถสอบถามเพิ่มเติมในประเด็นที่ต้องการทราบจากคำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างก็สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษานั้นมีความชัดเจนและตรงประเด็นมากที่สุด

ผู้วิจัยมีการจัดทำหัวข้อ เพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ก่อนสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการแบ่งรูปแบบการสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ชุดคำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ส่วนที่ 3 ชุดคำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 4 ชุดคำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วนที่ 5 ชุดคำถามนี้เพื่อสอบถามความพึงพอใจและให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถเสนอแนะแนวทางจาก ประสบการณ์ และมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์

3.4 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ในแต่ ละส่วนจากการสัมภาษณ์ โดยการออกแบบคำถามเชิง โครงสร้าง (Structured Interview) ในการ สัมภาษณ์ เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) และคำถามแบบเจาะจง (Probing Question) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่ง สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน มาสรุปโดยใช้วิธีการบรรยายให้เข้าใจถึงความหมายของข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ในแต่ละส่วน

ข้อมูลที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ในงานวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพ
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. ตำแหน่งงาน
6. ประสบการณ์การทำงาน ณ บริษัทแห่งนี้กี่ปี

ส่วนที่ 2 ชุดคำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจำนวน 5 ข้อ

1. ท่านทราบถึงนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทได้มีประกาศใช้หรือไม่
2. ท่านทราบถึงนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้จากช่องทางสื่อสารใด และท่านคิดว่าช่องทางและวิธีการสื่อสารนี้มีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือควรใช้ช่องทางและวิธีการอื่นๆ โปรดเสนอแนะ
3. ใครเป็นผู้ที่สื่อสารให้ท่านทราบถึงนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้
4. ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ที่บริษัทนำนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้หรือไม่ กรณีท่านทราบวัตถุประสงค์ โปรดอธิบาย
5. ท่านเข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นหรือไม่ เพราะเหตุใด

ส่วนที่ 3 ชุดคำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาถึงความรูสึกของพนักงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง จำนวน 8 ข้อ

6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการกำหนดช่วงเวลาการทำงานแบบในช่วง Core Time (09.00 – 16.30)
7. จากนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ ท่านมีความคิดเห็นต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นอย่างไร
8. ท่านรูสึกอย่างไรที่องค์กรมีการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น
9. ท่านคิดว่าการมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของท่านอย่างไร
10. ท่านเห็นว่าระบบเวลาการทำงานยืดหยุ่นมีความเหมาะสมกับ Life Style ของท่านอย่างไร
11. ท่านคิดว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ช่วยให้ Work Life Balance ของท่านมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
12. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานสร้างสมดุลการระหว่างชีวิตส่วนและชีวิตการทำงานของท่าน
13. ท่านคิดว่าหน่วยงานใดที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันและกระตุ้นให้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่บริษัทตั้งเป้าไว้

ส่วนที่ 4 ชุดคำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง จำนวน 2 ข้อ

14. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการที่องค์กรมี KPI ที่ส่งเสริมให้พนักงานรักสุขภาพ และหันมาออกกำลังกายมากขึ้น

15. ท่านคิดว่าการที่องค์กรตั้ง KPI ดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 5 ชุดคำถามนี้เพื่อสอบถามความพึงพอใจและให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถเสนอแนะแนวทางจากประสบการณ์ และมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 2 ข้อ

16. ความพึงพอใจของท่านที่มีต่อระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทนำมาใช้

17. สำหรับนโยบายระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นที่องค์กรประกาศใช้ ในความคิดเห็นของท่าน ท่านมีคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไร

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้กลุ่มประชากรที่ต้องการสัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว ทางผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. นัดหมายวัน เวลา สถานที่ที่จะสัมภาษณ์ตามคำถามที่เตรียมไว้ จากกลุ่มประชากรที่ต้องการจะสัมภาษณ์ทั้งหมด 20 คน โดยเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน โดยวัน เวลาที่จะสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความสะดวกของทั้งผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ที่สะดวกตรงกัน

2. สัมภาษณ์กลุ่มประชากรทีละคน ตามการนัดหมายที่ตกลงร่วมกันไว้ โดยที่ก่อนสัมภาษณ์จะมีการแจ้งผู้ให้สัมภาษณ์ถึงการบันทึกเสียงและบันทึกข้อมูลขณะสัมภาษณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวิเคราะห์การศึกษาในครั้งนี้

3. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ โดยถาม-ตอบ ทีละคำถาม และให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็น

4. นำข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูล ทั้งแบบปฐมภูมิ ที่เป็นข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลแบบทุติยภูมิ ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มา

วิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Time) ของพนักงาน

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษา

เมื่อมีการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลแบบปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์กลุ่มประชากรครบตามจำนวนที่กำหนดเรียบร้อยแล้ว จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Content Analysis) ถึงผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Time) ต่อพนักงาน และนำข้อมูลแบบทฤษฎีที่ได้เก็บรวบรวมจากบทที่ 2 มาใช้ในการอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นว่ามีความสอดคล้องกับผลการศึกษาหรือแตกต่างจากข้อมูลทฤษฎีที่เก็บรวบรวมผลมาหรือไม่ อย่างไร รวมถึงการนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์ และสรุปผล เพื่อนำเสนอผลการศึกษาแบบพรรณารวมถึงตอบคำถามงานวิจัยและสรุปผลต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย” โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากกลุ่มพนักงานส่วนหนึ่งของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 20 คน ซึ่งได้ผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่บริษัทน้ำมัน ซึ่งสรุปตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 20 คน

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ค่าร้อยละ
เพศ	ชาย	4	20
	หญิง	16	80
	รวม	20	100
อายุ	21-30 ปี	5	25
	31-40 ปี	6	30
	40 ปีขึ้นไป	9	45
	รวม	20	100
สถานภาพ	โสด	15	75
	สมรส	5	25
	รวม	20	100

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน จำนวน 20 คน (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป		จำนวน	ค่าร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	30
	ปริญญาตรี	6	30
	สูงกว่าปริญญาตรี	8	40
	รวม	20	100
ตำแหน่งงาน	พนักงานระดับหัวหน้างาน	6	30
	พนักงานทั่วไป	14	70
	รวม	20	100
ประสบการณ์การทำงาน	0-5 ปี	8	40
	6-10 ปี	1	5
	>10ปี	11	55
	รวม	20	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และเป็นเพศชาย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และอายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างเป็นโสด จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 75 สมรสจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ระดับการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างต่ำกว่าปริญญาตรี 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ซึ่งสัดส่วนเท่ากับระดับการศึกษาปริญญาตรี ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40 ตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่างระดับหัวหน้างาน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ระดับพนักงานทั่วไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 55 ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5 ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 40

4.2 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อศึกษาการรับรู้ของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย เกี่ยวกับการประกาศนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นของบริษัท ช่องทางการสื่อสารที่บริษัทนำมาใช้ในการประกาศนโยบายให้พนักงานรับทราบ ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ผู้ที่เป็นตัวแทนในการสื่อสาร ซึ่งส่งผลทำให้เกิดการรับรู้ของพนักงาน และความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ที่บริษัทนำนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้หรือไม่ ที่มีผลต่อการตัดสินใจในการเลือกเข้าร่วม และไม่เข้าร่วมโครงการระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงาน

ทั้งนี้การวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมกันทั้งหมด 20 คน ตั้งแต่พนักงานระดับ 1-15 ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน เนื่องจากเป็นคำถามที่ต้องการทราบว่า การรับรู้ของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทสื่อสารมานั้น บริษัทมีการถ่ายทอดมายังพนักงานอย่างไร และสุดท้ายเมื่อพนักงานรับรู้แล้วพนักงานแต่ละคนเลือกที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมโครงการอย่างไรบ้าง

1. การรับรู้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทประกาศใช้

เพื่อให้รู้ว่าช่องทางการสื่อสารและวิธีการสื่อสารที่บริษัทนำมาใช้นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใด ที่สามารถทำให้พนักงานทั้งบริษัทรับรู้ เข้าใจในประเด็นและวัตถุประสงค์ที่บริษัทต้องการสื่อ

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทประกาศใช้ของพนักงาน จำนวน 20 คน

การรับรู้นโยบายระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทประกาศใช้	จำนวน	ค่าร้อยละ
“ทราบ” ว่าบริษัทประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	20	100
“ไม่ทราบ” ว่าบริษัทประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	0	0
รวม	20	100

จากบทสัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานทั้ง 20 คนให้สัมภาษณ์ว่า “ทราบ” ถึงการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

2. ช่องทางการสื่อสารที่พนักงานรับรู้การประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น และความคิดเห็นเรื่องประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารดังกล่าว

เพื่อศึกษาช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สามารถส่งสารไปยังพนักงานให้รับทราบได้ทั่วทั้งองค์กรในเรื่องที่บริษัทต้องการแจ้งให้พนักงานรับทราบทั่วถึงกัน

ตารางที่ 4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารที่พนักงานรับรู้การประกาศใช้นโยบาย

ช่องทางการสื่อสารที่พนักงานรับรู้การประกาศใช้นโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
Primary Channel		
E-Mail	20	100
รวม	20	100
Secondary Channel		
ประชุม	3	15
- ประชุมตามแต่ละสาขางาน		
- ประชุม Engagement Team		
- ประชุม Project Team		
หัวหน้างานแจ้งให้ทราบ	2	10
เพื่อนร่วมงาน	1	5
รวม	6	30

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีหลายช่องทางการสื่อสารที่ใช้ภายในบริษัท ซึ่งมีทั้งช่องทางหลักที่พนักงานทุกคนได้รับและช่องทางเพิ่มเติม ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานและการบริหารงานภายในแต่ละหน่วยงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายก็ส่งผลให้ช่องทางการรับรู้นโยบายแตกต่างกันพนักงานคนอื่น ๆ ดังนี้

- ช่องทางการสื่อสารทาง “E-Mail” เป็นช่องทางที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คนให้สัมภาษณ์ว่าได้รับข้อมูลข่าวสารเรื่องนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งถือว่าช่องทางการสื่อสารนี้มีประสิทธิภาพที่สามารถสื่อสารทำให้เกิดการรับรู้ของพนักงานได้

- ช่องทางการสื่อสาร “ประชุม” ซึ่งจะมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

- ประชุมสายงาน เนื่องจากบริษัทนี้เป็นองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นการบริหารจะแบ่งตามสายงาน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คน ก็มาจากสายงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงมีกลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งได้รับข้อมูล ข่าวสารบริษัท การแจ้งประกาศนโยบายต่าง ๆ จากช่องทางนี้ (จำนวน 3 คนจาก 20 คน)

“ประชุมสายงานพนักงาน MD” (หัวหน้างาน L พนักงาน N และ พนักงาน O)

- ประชุม Engagement Team เนื่องจาก 1 ในผู้ให้สัมภาษณ์เป็น Engagement Ambassador ทำให้รู้เรื่องนโยบายก่อนบริษัทประกาศ (จำนวน 1 คนจาก 20 คน)

“ประชุมทีม Engagement เพราะเป็น Engagement Ambassador” (พนักงาน G)

- ประชุม Project Team การพัฒนาระบบเพื่อรองรับการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งถ้ากลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานสนับสนุนเพื่อให้เห็นนโยบายดังกล่าวมีผลและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็จะรับรู้เรื่องนโยบายนี้ก่อนพนักงานคนอื่น ๆ (จำนวน 1 คนจาก 20 คน)

“ประชุม เพราะต้องเป็นคนที่ทำระบบเพื่อรองรับนโยบาย” (หัวหน้างาน J)

● ช่องทางการสื่อสาร “หัวหน้างานแจ้งให้ทราบ” สำหรับบางทีม บางหน่วยงาน ทางผู้บังคับบัญชาก็มีการจัดประชุมทีม เพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ของบริษัทให้ทีมตนเองอีกที (จำนวน 2 คนจาก 20 คน)

“จากหัวหน้างาน” (หัวหน้างาน D และ พนักงาน E)

● ช่องทางการสื่อสาร “เพื่อนร่วมงาน” กลุ่มตัวอย่างบางท่านได้รับข่าวมาจากเพื่อน ซึ่งเป็นทีมงานที่ดูแลนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (จำนวน 2 คนจาก 20 คน)

“รู้ไม่เป็นทางการ จากเพื่อนที่อยู่ HR” (หัวหน้างาน I)

“ได้ยินมาก่อนจาก HR” (พนักงาน F)

● ช่องทางการสื่อสาร “การประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ” (จำนวน 1 คนจาก 20 คน)

“การประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ” (พนักงาน C)

3. ข้อเสนอแนะสำหรับช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่สามารถช่วยส่งเสริมให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือดีกว่าช่องทางที่บริษัทใช้อยู่เดิม

สอบถามความคิดเห็นช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ ที่บริษัทควรนำมาใช้ เพื่อให้การส่งสารไปยังพนักงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะสำหรับช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ	จำนวน	ค่าร้อยละ
เสียงตามสาย	1	5
การชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา	1	5
การประชุมสัมพันธ	1	5
ไม่มีข้อเสนอแนะ	17	85
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 3 คนจาก 20 คนที่มีการเสนอช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น เสียงตามสาย การชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา การประชุมสัมพันธ

“เพิ่มเสียงตามสายด้วย” (พนักงาน A และ หัวหน้างาน B)

“แต่ถ้าให้ดีกว่านั้นก็คือผู้บังคับบัญชาก็ต้องแจ้งให้พนักงานทราบอีกที” (หัวหน้างาน K)

“ทาง HR ต้องมีการประชุมสัมพันธเยอะๆ เพิ่มเติม เช่น การเดินสายประกาศตามชั้นตามสายงาน” (หัวหน้างาน K)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คนจาก 20 คน ให้สัมภาษณ์ว่าช่องทางที่ตนเองได้รับนั้นเพียงพอแล้ว

“ครบแล้วด้วยช่องทางนี้” (พนักงาน E)

“ไม่มี” (พนักงาน O)

4. บุคคล/หน่วยงานใดที่มีบทบาทในการถ่ายทอดชี้แจง แจ้งประกาศนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ให้กับพนักงานรับทราบ

เพื่อศึกษาว่าบุคคลหรือหน่วยงานที่บริษัทเลือกให้เป็นตัวแทนในการสื่อสารให้พนักงานในบริษัททราบ และถือว่าเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี

ตารางที่ 4.5 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล/หน่วยงานใดที่มีบทบาทในการสื่อสารนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ให้กับพนักงานรับทราบ

บุคคล/หน่วยงานใดที่มีบทบาทในการสื่อสารนโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	18	90
หัวหน้างาน	2	10
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คนจาก 20 คนให้สัมภาษณ์ว่า “HR” เป็นผู้สื่อสารให้ทราบถึงนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คนจาก 20 คน ให้สัมภาษณ์ว่า “หัวหน้างาน” เป็นผู้สื่อสารให้ทราบถึงนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

5. ความเข้าใจในวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงาน

เพื่อศึกษาถึงประสิทธิภาพของสารที่พนักงานได้รับว่ามีความชัดเจนและถูกต้องหรือไม่ และสิ่งที่พนักงานรับรู้และเข้าใจคืออะไร

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจในวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบายของพนักงาน

การรับรู้วัตถุประสงค์ของนโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
“ทราบ” ถึงวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบาย	20	100
“ไม่ทราบ” ถึงวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบาย	0	0
รวม	20	100

ตารางที่ 4.6 ข้อมูลเกี่ยวกับความเข้าใจในวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบายของพนักงาน (ต่อ)

วัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบายของพนักงาน	จำนวน	ค่าร้อยละ
เพื่อสร้างสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัว	13	65
เพื่อตอบสนอง Life Style ของพนักงาน Gen Y	1	5
เพื่อเทียบเท่ากับองค์กรอื่นที่มีประกาศใช้	1	5
เพื่อเพิ่มความสะดวกในการเดินทาง	2	10
เพื่อเป็นการ Engagement Employee	1	5
เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน	2	10
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 20 คนให้สัมภาษณ์ว่า “ทราบ” ถึงวัตถุประสงค์การประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยแต่ละท่านได้ชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ ดังนี้

“จัดสรรการทำงานได้เอง โดยไม่กระทบกับการทำงาน (Work Life Balance)”
(พนักงาน A)

“ให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน” (หัวหน้างาน B)

“เพื่อความสะดวกของแต่ละคน การเดินทางของพนักงาน” (พนักงาน C)

“Engagement Employee เพื่อรองรับการทำงานของคนรุ่นใหม่” (หัวหน้างาน D)

“จงใจให้พนักงานรู้สึกอยากมาทำงาน สร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน
ลดปัญหาเรื่องการจราจร” (พนักงาน E)

“เพื่อตอบโจทย์ Gen y ดึงคนรุ่นใหม่ เพราะคนรุ่นใหม่ไม่ชอบอะไรที่ Fix เกินไป”
(พนักงาน F)

“เพื่อให้พนักงานสามารถทำภารกิจรับ-ส่งลูก” (พนักงาน R)

“ให้พนักงานเลือกได้ตามสะดวก เพราะแต่ละคนก็อาจมีเหตุผล ชูระ ที่แตกต่างกัน
ช่วงเวลาที่สะดวกก็ไม่เหมือนกัน” (พนักงาน H)

“จัดสรรชีวิตเรื่องส่วนตัว กับเรื่องงาน ปรับปรุงปรับเปลี่ยนให้เข้ากับภารกิจหน้าที่
ความรับผิดชอบของแต่ละคน” (หัวหน้างาน I)

“เทียบกับองค์กรอื่นเขาทำกัน เราก็ควรทำบ้าง และเรื่อง Engagement พนักงาน หรือ
จากการ Survey ของ HR แต่ผลคือทำให้ Work Life Balance” (หัวหน้างาน K)

6. การตัดสินใจเข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงาน

เพื่อสำรวจความสนใจของพนักงานที่มีต่อนโยบายระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น และเพื่อประเมินว่านโยบายดังกล่าวที่บริษัทประกาศใช้นั้นสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในบริษัทได้เพียงใด

ตารางที่ 4.7 ข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่นของพนักงาน

การตัดสินใจเข้าร่วมโครงการของพนักงาน	จำนวน	ค่าร้อยละ
“เข้าร่วม” โครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น	16	80
“ไม่เข้าร่วม” โครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น	4	20
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตัดสินใจ “เข้าร่วม” โครงการระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น จำนวน 16 คนจาก 20 คน

“เข้าร่วม มีผล แค่จากที่ต้องมา 8.15 ก็มา 9 โมงได้แค่นั้น เข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมก็ไม่มีผล เพราะว่าด้วยตำแหน่งแล้วก็ได้ stick เรื่องเวลาเข้า ออก แต่จริง ๆ แล้วก็ไม่ควรเข้างานเกินเก้าโมงและทำงานไปเป็นเวลาทั้งหมด 9 ชั่วโมง” (หัวหน้างาน K)

“เข้าร่วม เพราะทำให้สามารถไปทำธุระ หรือออกกำลังกายหลังเลิกงานได้ ได้ใช้เวลาส่วนตัวมากขึ้นในวันที่ไม่ติดอะไร แต่ถ้าติดประชุมหรือคุยงานก็จะอยู่เกินเวลา Flexi ไป” (หัวหน้างาน L)

“เข้าร่วม เพราะจะจัดการการเดินทางได้ ถ้าวันไหนติดธุระก็มาเร็วก็ออกเร็ว ถ้างานแล้วต้องเลิกชาก็มาสาย กลับดึก” (พนักงาน G)

“เข้าร่วม มีผลในเรื่องเข้าทำงานที่ทำให้สามารถเข้างานได้สายมาขึ้นได้ เพราะปกติก็เป็นคนเลิกงานช้าอยู่แล้ว” (พนักงาน S)

“เข้าร่วม เพราะทำให้ตอนเลิกงานสามารถกลับบ้านได้เร็วขึ้น เพราะบ้านไกล กลับเร็วขึ้น การจราจรก็จะดีกว่าเลิกห้าโมงแบบปกติ” (พนักงาน T)

“เข้าร่วม แต่ไม่ได้ตลอดเพราะเวลาเข้าออกงานก็ส่วนใหญ่จะเหมือนเดิมที่เข้า 8 - 17” (พนักงาน Q)

“เข้าร่วม เพราะเราไม่เสียอะไร เราน่าจะได้ใช้” (พนักงาน F)

“เข้าร่วม จะได้มีเวลาไปทำเรื่องส่วนตัวได้เยอะขึ้น” (พนักงาน N)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง 4 คน เลือกที่จะ “ไม่เข้าร่วม” โครงการ

“ไม่เข้าร่วม เพราะจัดสรรเวลาการทำงานของตัวเอง และก็ได้ไม่มีผลกับการสแกนนิ้ว เวลาเข้าออก ก็แค่ควบคุม ดูแลหน้าที่ความรับผิดชอบของตัวเอง” (หัวหน้างาน I)

“ไม่เข้าร่วม ก็เข้าออกงานเวลาเดิม 8 - 17 เพราะก็มีสามี่ต้องทำที่เดียวกันด้วยก็เลยมองว่าใช้เวลาเดิมดีกว่า” (พนักงาน P)

4.3 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อศึกษาถึงความรู้สึกของพนักงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย เกี่ยวกับการประกาศนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นของบริษัทว่ามีผลต่อความรู้สึกของพนักงานในบริษัทอย่างไร และนโยบายนี้ช่วยทำให้ชีวิตของพนักงานทั้งชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ทั้งนี้การวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมกันทั้งหมด 20 คน ตั้งแต่พนักงานระดับ 1-15 ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน เนื่องจากเป็นคำถามที่ต้องการทราบว่าข้อกำหนดชั่วโมงการทำงานที่ทุกคนทั้งบริษัทพร้อมสำหรับทำงานร่วมกันมีผลอย่างไร พนักงานมีความคิดเห็น ความรู้สึก ที่เกิดขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ทั้งประสิทธิภาพการทำงาน Life Style และ Work Life Balance

1. ความคิดเห็นของพนักงานต่อข้อกำหนดการกำหนดช่วงเวลาการทำงานแบบในช่วง Core Time (09.00 – 16.30)

เพื่อศึกษาผลกระทบและประสิทธิภาพของนโยบาย รวมถึงประสิทธิภาพในการทำงานว่าเป็นอย่างไรที่บริษัทกำหนดช่วงเวลาตรงกลางที่พนักงานทุกคนทั้งบริษัทพร้อมที่จะทำงานในช่วงเวลา 09.00 – 16.30

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อข้อกำหนดการกำหนดช่วงเวลาการทำงานแบบในช่วง Core Time

ความคิดเห็นของพนักงานต่อช่วงเวลา Core Time	จำนวน	ร้อยละ
“มีผล” กับการทำงานและเวลาเข้า - ออกงาน	12	60
“ไม่มีผล” กับการทำงานและเวลาเข้า - ออกงาน	8	40
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คนจาก 20 คนรู้สึกว่าการกำหนด Core Time มีผลกับการทำงานและเวลาเข้า - ออกงาน

“ก็ดี จะได้ว่าทุกคนจะได้รับรู้ว่าควรนัดประชุมให้อยู่ในช่วงนี้เท่านั้น แต่โดยปกติก่อนหน้านี้ก็ทำงานเลิกกันดีอยู่แล้ว ถ้างั้นกำหนดมาก็ช่วยได้ระดับหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้มากอะไร” (พนักงาน H)

“มีผล เนื่องจากทำให้การทำงานนัดประชุมต้องอยู่แต่ในช่วงนี้เท่านั้น ที่เป็นตรงกลางของทุกคน” (หัวหน้างาน D)

“เข้าไม่ได้มีปัญหา แต่ถ้าเลิกสี่ครึ่งจะ control ไม่ได้ คนมาเข้าก็จะเสียเปรียบที่สี่ครึ่งสุดท้ายก็กลับสายเท่ากัน” (พนักงาน F)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คนจาก 20 คนรู้สึกว่ากำหนด Core Time ไม่ได้มีผลกับการทำงานและเวลาเข้า - ออกงาน

“ไม่ได้มีผลอะไร เพราะลูกน้องหรือคนอื่น ๆ ก็สามารถนัดประชุมได้ตั้งแต่แปดโมง เพราะเป็นคนมาเข้าอยู่แล้ว แต่ตอนเย็นถ้าสี่โมงครึ่งแล้วประชุมไม่เสร็จก็ต้องประชุมต่อจนเกินเวลา Core Time และก็ได้กลับตามกำหนด” (หัวหน้างาน L)

“ก็ไม่ได้กระทบอะไร เพราะปกติถ้ามีประชุมก็อยู่ในช่วงเวลาทำงานอยู่แล้ว และถ้าวันไหนไม่ได้ติดประชุม ทำงานของตัวเองก็จัดการเวลาการทำงานของตัวเองได้ปกติ” (พนักงาน M)

“กำหนดไปก็ไม่มีผล เพราะมีงานต้องคุยที่นอกเหนือก็ต้องทำ เพราะความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมาก็ต้องทำให้เสร็จตามแผน” (หัวหน้างาน J)

“ไม่มีผล เพราะเดิมก็เริ่มนัดที่ 9 โมงอยู่แล้ว และถ้าประชุมไม่เสร็จก็ปล่อยช้า เกินเวลาอยู่แล้ว” (พนักงาน G)

“ไม่มีผล เพราะทุกคนก็ไม่ได้ยึด 8.30 ก็คือคนส่วนใหญ่พร้อมที่จะรับโทรศัพท์ ไม่เจอปัญหาที่นัดบ่าย เลิกเร็ว กลับก่อน” (พนักงาน A)

“ไม่มี เพราะถ้างานมีความสำคัญก็เต็มใจที่จะอยู่ต่อ” (พนักงาน C)

“ไม่รู้สิทำอะไร” (หัวหน้างาน B)

2. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานว่าเป็นอย่างไรถึงบริษัทที่มีนโยบายดังกล่าวประกาศออกมาใช้ ซึ่งนโยบายดังกล่าวมีผลโดยตรงกับพนักงานในบริษัททุกคน

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศใช้นโยบาย

ความคิดเห็นของพนักงานต่อบริษัทเกี่ยวกับนโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
บริษัทใส่ใจ ให้ความสำคัญ ดูแลพนักงาน	19	95
เรื่องปกติที่บริษัทควรจะมีการใช้นโยบายนี้	1	5
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 คนจาก 20 คน รู้สึกว่าบริษัทใส่ใจ ดูแลพนักงาน ที่ได้ประกาศให้มีการใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

“ใส่ใจ เพราะพยายามหาเสนอทางเลือกในเวลาเข้าออกให้พนักงานตามความเหมาะสมของแต่ละคน” (หัวหน้างาน L)

“บริษัทใส่ใจพนักงาน ดูแลพนักงานพัฒนาปรับปรุง รูปแบบของ Flex time” (พนักงาน A)

“ให้ความสำคัญกับพนักงาน บริษัทนี้ดีที่ดูแลใส่ใจพนักงาน” (พนักงาน C)

“ใส่ใจพนักงาน และเข้าใจ Life style ของแต่ละยุคได้ดี” (พนักงาน E)

“ใส่ใจและให้ความสำคัญ” (พนักงาน G)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คนจาก 20 คน มีความเห็นว่าที่บริษัทประกาศใช้นโยบายนี้ก็เป็นเพียง trend ที่บริษัทอื่นเค้าก็มีใช้

“มองว่าเป็น trend ที่บริษัทอื่นเค้าก็มีใช้” (พนักงาน F)

3. ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานว่ามีความรู้สึกอย่างไรถึงบริษัทที่มีนโยบายดังกล่าวประกาศออกมาใช้ ซึ่งนโยบายดังกล่าวมีผลโดยตรงกับพนักงานในบริษัททุกคน

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับการประกาศใช้นโยบาย

ความรู้สึกของพนักงานต่อบริษัทเกี่ยวกับนโยบายที่ประกาศ	จำนวน	ค่าร้อยละ
ดีและเหมาะสม	18	90
เฉยๆ ไม่ได้รู้สึกอะไร	2	10
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 18 คนจาก 20 คน รู้สึกว่าเป็นนโยบายที่ดี มีประโยชน์และมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในบริษัท เพราะทำให้การจัดสรรเวลาในแต่ละวันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“ดี แต่เป็นระยะสั้น เนื่องจากมีการเรียน ป โท ต้องรีบไปเรียนให้ทัน ถ้ามีสอบหรือ Present ก็มาเข้าออกเร็ว เลิกงาน ได้เร็วขึ้น ถ้าไม่มีเรียนก็ไม่มีผล” (พนักงาน A)

“เหมาะสม เพราะสามารถสลับเวลาได้ วันไหนมีธุระก็มาเร็ว และออกเร็ว ทำให้จัดสรรเวลาในแต่ละวันได้ดีขึ้น” (พนักงาน E)

“เหมาะสม ถ้าวันไหนมีธุระก็ออกเร็วได้ วันไหนออกกำลังกายหนัก วันถัดมาก็ตื่นสายหน่อย เข้างานสาย” (พนักงาน G)

“ก็ดีนะ แต่บางทีก็จู้จี้จกจกขึ้น เหมือนรู้ว่ามาสายได้มากที่สุดเก้าโมงก็ไม่ต้องเร่งมาก” (พนักงาน H)

“เหมาะสม ถ้าวันไหนมีธุระ ก็สามารถจัดการเวลาได้” (หัวหน้างาน D)

“ดี เพราะทำให้จัดสรรเวลาการทำงานได้” (พนักงาน C)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คนจาก 20 คน ไม่ได้รู้สึกอะไรกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ เพราะไม่ได้มีผลอะไรกับเขาเหล่านั้น

“ไม่ได้รู้สึกอะไร เพราะไม่ได้มีผลอะไร” (หัวหน้างาน B)

“เฉยๆ สำหรับเรา แต่ก็ดีสำหรับคนอื่น” (พนักงาน P)

4. ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

เพื่อศึกษาว่าการที่มีนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตการทำงานอย่างไรและในด้านใดบ้าง

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากนโยบาย

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากนโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
“ไม่มีผล” ต่อประสิทธิภาพการทำงาน	17	85
“มีผล” ต่อประสิทธิภาพการทำงาน		
- ประสิทธิภาพดีขึ้น	2	10
- ประสิทธิภาพแย่ลง	1	5
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 17 คนจาก 20 คน มีความคิดเห็นว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่ประกาศใช้นี้ไม่มีผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเปลี่ยนแปลงไป เพราะประสิทธิภาพการทำงานนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเวลาเข้า – ออกงาน แต่มันอยู่ที่หน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย

“ไม่เกี่ยว เพราะก็ทำงานเหมือนเดิม ประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้อยู่ที่เวลาเข้าออกงาน อยู่ที่ความรับผิดชอบ ถ้าพรุ่งนี้มีงานส่งคืนนี้ก็ต้องทำอยู่ดี” (หัวหน้างาน K)

“ไม่มี เพราะประสิทธิภาพการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับเวลา เข้าออกงาน แต่ขึ้นอยู่กับหน้าที่และความรับผิดชอบมากกว่า” (หัวหน้างาน L)

“ไม่มีผลกับการทำงาน แต่มีผลในเรื่องการใช้ชีวิต คุณภาพชีวิต การจัดสรรเวลาดีขึ้น” (พนักงาน G)

“ไม่มี ความสำเร็จของงานก็ต้องมีประสิทธิภาพเหมือนเดิม” (หัวหน้างาน J)

“ไม่มี เพราะคุณภาพของงานก็ดีเหมือนเดิม ช่วงเวลาทำงานแต่ละวันก็ยังคงเท่าเดิม” (พนักงาน P)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 3 คนจาก 20 คน มีความคิดเห็นว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้มีผลช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทั้งดีขึ้นและแย่ลง

“มี ทำให้เข้าทำงานได้สายขึ้น ไม่ต้องรีบตื่นแต่เช้า ในขณะที่เราก็กิจกรรมทุกวัน การให้เข้าได้ช้าสุดเก้าโมงก็ทำให้มีเวลาพักมากขึ้น มาทำงานด้วยความสดชื่นมากขึ้นก็มีสติในการทำงานมากขึ้น” (พนักงาน S)

“มีผล ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เพราะสามารถจัดสรรเวลาในการทำงานแต่ละวันได้ดีขึ้น ไม่ต้องรีบให้มาทัน 8.30 ตลอด” (พนักงาน E)

“มี ประสิทธิภาพแย่ลง เพราะแทนที่จะเริ่มประชุมได้เร็วขึ้น ซึ่งเวลาทางนี้น้อยลง เพราะงานส่วนใหญ่เป็นงานประชุม” (พนักงาน F)

5. ระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับ Life Style

เพื่อศึกษาว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมีผลอย่างไรกับ Life Style ของพนักงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เหมาะสมและเข้ากับ Life Style ของพนักงานเพียงใด

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับ Life Style

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากนโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
“เหมาะสม” กับ Life Style	17	85
“ไม่เหมาะสม” กับ Life Style	3	15
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คนจาก 20 คน มองว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้มีความเหมาะสมกับ Life Style ของตนเอง เนื่องจากการเลือกเวลาในการเข้า – ออกงานได้ ทำให้การจัดสรรเวลาสำหรับการทำกิจกรรม ชุระ การกิจในแต่ละวันนอกเวลางานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“เหมาะสม เพราะว่าตอนนี้ต้องไปเรียนป.โท ถ้าวันไหนมีเรียน มี quiz ก็จะมาเช้า เพื่อที่ตอนเย็นจะได้ออกเร็ว” (พนักงาน F)

“เหมาะสม เพราะสามารถสลับเวลาได้ วันไหนมีธุระก็มาเร็ว และออกเร็ว ทำให้จัดสรรเวลาในแต่ละวันได้ดีขึ้น” (พนักงาน E)

“เหมาะสม ถ้าวันไหนมีธุระก็ออกเร็วได้ วันไหนออกกำลังกายหนัก วันถัดมาก็ตื่นสายหน่อย เข้างานสาย” (พนักงาน G)

“เหมาะสม เพราะสามารถวางแผนเวลาไปออกกำลังกายได้ เพราะ Life style ปกติก็ชอบไปออกกำลังกาย” (หัวหน้างาน L)

“เหมาะสม เพราะสามารถแบ่งเวลาไปทำกิจกรรมส่วนตัวได้มากยิ่งขึ้น” (พนักงาน M)

“เหมาะ เพราะเลิกคิด ตื่นสาย เข้างานเก้าโมงได้” (หัวหน้างาน K)

“ก็เหมาะ แต่ก็ไม่ได้มีผลอะไรมาก ถ้าไม่มีก็ไม่ได้อะไร” (พนักงาน Q)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คนจาก 20 คน มองว่าไม่ได้มีผลอะไรกับ Life Style ของเค้า เพราะ Life Style ไม่ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น อีกทั้งพนักงานเหล่านี้สามารถจัดสรรเวลาในการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้ดี มีเวลาเพียงพอที่จะไปทำ Life Style อยู่แล้ว

“ไม่ได้มีผลอะไร เพราะถ้าไม่มีนโยบายนี้ ปัจจุบันก็มีเวลาส่วนตัวอยู่กับ Life Style ของตัวเองอยู่แล้ว” (หัวหน้างาน B)

“ก็เฉย ๆ” (พนักงาน T)

6. ระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลง Work Life Balance

เพื่อศึกษาว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมีผลอย่างไรกับ Work Life Balance ของพนักงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เหมาะสมและเข้ากับพนักงานในบริษัทเพียงใด

ตารางที่ 4.13 ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับการเปลี่ยนแปลง Work Life Balance

ผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากนโยบาย	จำนวน	ค่าร้อยละ
Work Life Balance “เปลี่ยนแปลงไป”	13	65
Work Life Balance “ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไป”	7	35
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 13 คนจาก 20 คน มองว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นช่วยให้ Work Life Balance มีการเปลี่ยนแปลงไป สามารถช่วยให้การจัดสรรเวลาทำงาน และเวลาส่วนตัวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถวางแผนชั่วโมงเวลาการทำงาน เข้า – ออก เพื่อให้มีเวลาไปทำธุระ ทำกิจกรรมต่าง ๆ หลังเลิกงานได้

“เปลี่ยน แต่ไม่ได้เยอะ ก็จัดเวลาได้ วันที่มีธุระก็มาเช้า จะได้เลิกงานได้เร็วขึ้น” (พนักงาน F)

“ดีขึ้นนิดหน่อย การจัดการชีวิตดีขึ้น” (พนักงาน G)

“มีบ้าง แต่น้อยมาก เช่น มาสาย มีนัด แต่ก็น้อยมาก ส่วนใหญ่ก็ไม่มี เพราะปกติก็มาถึงแปดโมง แล้วเลิกสายก็ไม่มีอะไร ไม่ได้ต้องทำแปดชั่วโมงเป๊ะ จัดสรรเวลาได้ดีขึ้นเมื่อมีนัดอื่นหลังเลิกงาน” (พนักงาน A)

“มีบ้าง เพราะปกติเป็นคนที่มาทำงานเช้าอยู่แล้ว พอมีนโยบายนี้เข้ามาก็ทำให้สามารถเลิกสี่โมงครึ่งได้ แล้วไปทำธุระส่วนตัว ไปออกกำลังกายได้” (หัวหน้างาน L)

“ก็มีบ้างแต่น้อยจนแทบไม่เปลี่ยน ก็เปลี่ยนแค่บางวันที่มีธุระสำคัญต้องเข้าสายหรือออกเร็วจริง ๆ แต่ถ้าไม่มีนโยบายก็ลาเป็นชั่วโมงไป” (พนักงาน Q)

“ดี มีเวลาอยู่กับครอบครัว ดูแลครอบครัวได้เยอะขึ้น” (พนักงาน R)

“ดี ทำให้ประหยัดเวลาเดินทาง เอาเวลาไปทำธุระส่วนตัวได้” (พนักงาน T)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คนจาก 20 คนมองว่า นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ไม่ได้มีผลทำให้ Work Life Balance ของเขามีการเปลี่ยนแปลงไป

“ไม่มีผลมาก ถ้าติดงานโครงการก็กลับดึกตลอด แต่ถ้าไม่มีงานโครงการก็คิดว่าช่วยให้ work life balance ดีขึ้นมาก ๆ” (หัวหน้างาน J)

“ไม่ได้มีผลอะไร เพราะทำงานเลิกดึกเหมือนเดิม” (พนักงาน S)

“ไม่เปลี่ยนแปลง เพราะชอบมาเช้า กลับห้าโมง” (หัวหน้างาน B)

“ไม่มีผลมาก เพราะจัดการด้วยตัวเอง” (หัวหน้างาน I)

“ไม่มี เพราะก็จัดสรรเวลาการทำงานแต่ละวัน 9 ชั่วโมงอยู่แล้ว” (พนักงาน M)

7. การส่งเสริมการสร้างสมดุลการระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของพนักงาน

เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อบริษัทเกี่ยวกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นว่าเป็นการสนับสนุนของบริษัทที่มีต่อการพนักงานเพียงใดในการสร้างสมดุลการระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงานของพนักงาน

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อบริษัทที่ส่งเสริมการสร้างสมดุลการระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

การส่งเสริมการสร้างสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบริษัท	จำนวน	ค่าร้อยละ
บริษัท “ส่งเสริม” การสร้างสมดุลชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	19	95
บริษัท “ไม่ส่งเสริม” การสร้างสมดุลชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน	1	5
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 19 คนจาก 20 คนมองว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นบริษัทมีส่วนในการช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

“ช่วย แต่ไม่ได้ช่วยพื เพราะงานเยอะเลิกตามเวลาไม่ได้ นิสัยเราต้องรับผิดชอบและทำให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดก็เลยเลิกไม่ได้ห้าโมง” (หัวหน้างาน K)

“ส่งเสริม เพราะทำให้สามารถจัดสรรเวลาการใช้ชีวิตได้ดีขึ้น กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงผลักดันให้พนักงานแบ่งเวลาในการทำงานและใช้ชีวิตส่วนตัวได้” (หัวหน้างาน L)

“ใช่ แต่แค่เล็กน้อย ไม่ได้เป็นส่วนหลัก แต่ถ้าเป็นเรื่องการออกกำลังกายก็ดี จะได้มีเวลาไปออกกำลังกายมากขึ้น” (พนักงาน F)

“เห็นด้วยนิดหน่อย เพราะมันยังเป็นการจำกัดเวลาอยู่ที่ต้องทำงานวันละแปดชั่วโมง” (พนักงาน G)

“มีส่วนช่วยส่งเสริม เพราะถ้าไม่มีนโยบายก็ลำบากที่ต้องไปเรียน” (พนักงาน A)

“ส่งเสริม เพราะหลังเลิกงานก็มีกิจกรรมออกกกำลังกายให้” (พนักงาน C)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คนจาก 20 คน บอกว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นไม่ได้เป็นการส่งเสริมการสร้างสมดุลชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน

“นโยบายไม่ได้มีผลให้พนักงานมีความสุขในการใช้ชีวิตมากขึ้น เพราะระยะเวลาในการทำงานแต่ละวันก็ 9 ชั่วโมงเท่าเดิม สมดุลมันขึ้นอยู่กับการจัดสรร วางแผนการใช้ชีวิตของแต่ละคนมากกว่า” (หัวหน้างาน B)

8. หน่วยงานที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันและกระตุ้นให้ นโยบายระบบการทำงานแบบ ยืดหยุ่นบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

เพื่อศึกษาถึงบุคคลหรือหน่วยงานที่มีอิทธิพลที่เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

ตารางที่ 4.15 ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันและกระตุ้นให้ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

หน่วยงานที่ส่งเสริมให้ นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท	จำนวน	ค่าร้อยละ
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	18	90
ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	1	5
ผู้บริหาร	1	5
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 18 คนจาก 20 คน บอกว่า “HR” คือ หน่วยงานที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันให้ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ประภาสใช้และบรรลุ วัตถุประสงค์ของบริษัท

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คนจาก 20 คน บอกว่า “HR และ IT ที่ช่วยทำระบบ” คือ หน่วยงานที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันให้ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ประภาสใช้และบรรลุ วัตถุประสงค์ของบริษัท

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คนจาก 20 คน บอกว่า “ผู้บริหาร” คือ บุคคลสำคัญที่ สามารถผลักดันให้ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ประภาสใช้และบรรลุวัตถุประสงค์ของ บริษัท

4.4 คำถามปลายเปิดเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย เกี่ยวกับการประกาศนโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่นของบริษัทควบคู่กับการบังคับให้พนักงานทุกคนมีหัวข้อการประเมิน KPI ในเรื่องของสุขภาพเพิ่มขึ้นนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร

ทั้งนี้การวิเคราะห์ดังกล่าวมาจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมกันทั้งหมด 20 คน ตั้งแต่พนักงานระดับ 1-15 ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน เนื่องจากเป็นคำถามที่ต้องการทราบถึงความสอดคล้องของกลยุทธ์และนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นว่าพนักงานมีความคิดเห็นอย่างไร และมองว่า KPI หัวข้อเรื่องของการออกกำลังกาย ดูแลรักษาสุขภาพเป็นอย่างไร

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ KPI ที่ส่งเสริมให้พนักงานรักษาสุขภาพ และหันมาออกกำลังกายมากขึ้น

เพื่อสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการตั้งหัวข้อการประเมิน KPI ในเรื่องการออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพ ซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัวของพนักงานที่ไม่ได้เกี่ยวกับงาน

ตารางที่ 4.16 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ KPI ส่งเสริมให้พนักงานรักษาสุขภาพ และหันมาออกกำลังกายมากขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ KPI การออกกำลังกาย ดูแลสุขภาพ	จำนวน	ค่าร้อยละ
เป็นสิ่งที่ดี ช่วยส่งเสริมให้พนักงานสุขภาพแข็งแรง	20	100
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 20 คนให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ KPI ที่ส่งเสริมให้พนักงานออกกำลังกาย ดูแลรักษาสุขภาพ เป็นสิ่งที่ดี แต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลด้วยว่าไปออกกำลังกายจริงหรือไม่ หรือเป็นเพียงแค่การทำด้วยวิธีต่าง ๆ นานา เพียงเพื่อให้ได้ผลตัวเองตามเป้าของ KPI ที่ตั้งไว้เท่านั้น ซึ่งถ้าพนักงานหันมาออกกำลังกายจริงและเป็นนิสัยชอบออกกำลังกายอยู่แล้ว การที่บริษัทตั้ง KPI ลักษณะนี้ก็ทำให้ KPI คือ ผลพลอยได้

“ส่งเสริม แต่ผลของการออกกำลังกายของแต่ละคนจะเป็นอย่างไรก็ขึ้นอยู่กับของแต่ละคนเอง แต่โดยส่วนตัวเป็นคนทีออกกำลังกายอยู่แล้วก็มองว่าเป็นการได้ผลประโยชน์” (หัวหน้างาน L)

“ดี แต่ทำให้พนักงานเสียบุคลิกภาพ การวัดผลต้องดู result ด้วยว่าผลนั้นได้มาอย่างไร” (พนักงาน A)

“เป็นกิจกรรมที่ดี แต่โดยส่วนตัวก็ไม่ได้มีผลกับพนักงาน เพราะงานเยอะก็ไม่มีเวลาไปออกกำลังกาย” (พนักงาน C)

“ดี กระตุ้นให้พนักงานพยายามดูแลสุขภาพมากขึ้น โดยก็มีเวลาไปร่วมกิจกรรมออกกำลังกายที่บริษัทจัดให้” (พนักงาน E)

“ดี เพราะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานแข็งแรง ในมุมบริหารก็ไม่ลาป่วย ประหยัดค่ารักษาพยาบาล พุดในมุมมององค์กร แต่ส่วนตัวไม่มีกระทบ” (พนักงาน F)

“ผลักดันให้พนักงานออกกำลังกายมากขึ้น ดูแลสุขภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้ก็อยู่ที่ตัวเอง” (หัวหน้างาน K)

“ดี ปกติเป็นคนออกกำลังกายบ้างอยู่แล้วถ้าช่วยให้มีประโยชน์มากขึ้นก็ดี” (พนักงาน H)

“ก็ดี แต่ไม่ได้ผล ไม่มีแรงกระตุ้นที่จะให้ทำอย่างจริงจัง” (หัวหน้างาน I)

“ก็ดี แล้วก็ได้รางวัลด้วย” (พนักงาน Q)

2. ความสอดคล้องระหว่างนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับ KPI สุขภาพและการออกกำลังกาย

เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานถึงกลยุทธ์ของบริษัทที่มีการบริหารองค์กรในทุกด้านว่าเป็นไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกัน ที่สอดคล้องกันอย่างไร

ตารางที่ 4.17 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น และ KPI สุขภาพและการออกกำลังกาย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของนโยบายและ KPI	จำนวน	ค่าร้อยละ
“มีความสอดคล้องกัน” ระหว่างนโยบาย และ KPI	12	60
“ไม่มีความสอดคล้องกัน” ระหว่างนโยบาย และ KPI	8	40
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 12 คนจาก 20 คน มองว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้สอดคล้องและเป็นไปในทางทิศทางเดียวกับ KPI ที่ตั้งไว้

“ก็สอดคล้อง แต่ก็ได้ไม่ได้ 100% เพราะออกกำลังกายไม่ว่าเวลาไหนก็สามารถไปออกกำลังกายได้ แต่จะเกี่ยวก็ต่อเมื่อวันที่มาเล่นคลาสออกกำลังกายที่บริษัทจัดให้ ที่เริ่มคลาสห้าโมงครึ่ง ถ้าวันนั้นเข้างานเก้าโมงก็จะไปเข้าร่วมไม่ได้” (พนักงาน M)

“สอดคล้อง เพราะวันไหนที่มีออกกำลังกายก็มาเร็วกลับเร็ว” (พนักงาน G)

“สอดคล้อง แต่ไม่ได้มีผลกับพี่ เพราะส่วนใหญ่ก็ต้องไปดูแลครอบครัว” (หัวหน้างาน I)

“สอดคล้อง แต่ไม่ได้มีผลกับพี่ เพราะเลิกเร็วก็ไปทำธุระอย่างอื่นที่เค้าปิดเร็ว” (หัวหน้างาน K)

“สอดคล้อง ทำให้จัดสรรเวลาในการไปออกกำลังกายเพื่อให้ได้คะแนน KPI ในส่วนนี้ด้วย ถือเป็นผลพลอยได้จากกิจกรรมที่เราทำอยู่แล้ว” (หัวหน้างาน L)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คนจาก 20 คน มองว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับ KPI สุขภาพและการออกกำลังกาย ไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับ KPI สุขภาพและการออกกำลังกาย

“ไม่ทั้งหมด เพราะกิจกรรมที่บริษัทจัดให้เหมาะกับคนที่มาทำงาน 8-5 โมง แต่กิจกรรมตัวเองข้างนอกก็ไม่มี” (พนักงาน E)

“ไม่ เพราะออกกำลังกายก็เบสจากแปดเลิกห้าแล้วก็มีคลาสเดียว ไม่ได้มีหลายคลาสให้” (พนักงาน F)

“ไม่สอดคล้อง เพราะเราก็ไม่ได้ไปเข้าร่วมในกิจกรรมที่เขาจัดให้” (พนักงาน C)

“ไม่เกี่ยว เพราะการออกกำลังกายในเวลาปกติอยู่แล้ว” (พนักงาน A)

“ไม่ เพราะไป กลับเวลาเดิม” (หัวหน้างาน B)

4.5 คำถามปลายเปิดสอบถามความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด เพื่อสอบถามความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ต่อบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างรวมกันทั้งหมด 20 คน ตั้งแต่พนักงานระดับ 1-15 ซึ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน 6 คน และพนักงานทั่วไป 14 คน คำถามเป็นการสอบถามเพื่อให้ทราบระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายดังกล่าวว่าเป็นอย่างไร และต้องการเสนอแนะให้บริษัทมีการพัฒนา ปรับเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพื่อให้เข้ากับพนักงานและบริษัทมากขึ้นอย่างไร รวมถึงการเสนอแนะในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้นโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเข้ากับองค์กรมากที่สุด

1. ความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น เพื่อสำรวจระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายดังกล่าวว่าเป็นอย่างไร

ตารางที่ 4.18 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของนโยบายและ KPI	จำนวน	ค่าร้อยละ
“พึงพอใจ” ต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	18	90
“ไม่มีความคิดเห็น” ต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	2	10
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จำนวน 18 คนจาก 20 คน มีความพึงพอใจกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทประกาศใช้

“พอใจนิดหน่อย เพราะมีทางเลือกให้เยอะขึ้น ทำให้จัดสรรเวลาในการใช้ชีวิตได้ดีขึ้น แต่ว่าจริง ๆ แล้วก็ไม่ต้องสแกน เพราะควรมองที่ผลลัพธ์การทำงานมากกว่า การมาเร็ว กลับเร็ว กลับช้า ก็ไม่ได้มีผลกับการทำงาน ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน อยู่ที่ความรับผิดชอบมากกว่า” (พนักงาน G)

“พึงพอใจ ไม่ Stuck เวลาในการทำงาน ส่งผลดีในด้านจิตใจ ทำงานแล้ว Happy มากขึ้น สามารถ Manage ได้ในวันที่เรามีธุระ โดยไม่ลาออก ก็ตื่นเร็วขึ้นเพื่อออกเร็ว วันไหนเลิกคิด งานเยอะ ก็มาได้ Late ขึ้น” (พนักงาน C)

“ดีในมุมมองพนักงานที่ Happy มากขึ้น องค์กร Manage ได้มาก ได้งานมากขึ้น เพราะทุกคนก็ต้องทำงานอย่างน้อยแปดชั่วโมง” (หัวหน้างาน B)

“ดี จัดการชีวิตและเวลาได้ดียิ่งขึ้น ไม่มีผลกระทบอะไร ถ้ามาเร็ว ออกช้าได้” (พนักงาน E)

“ดี คนทำงานก็ได้เลือกเอง Work Life Balance” (หัวหน้างาน D)

“พอใจ เข้าจะได้ไม่ต้องเร่งมาเช้า” (พนักงาน H)

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คนจาก 20 คน ไม่มีความคิดเห็นใด ๆ กับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น เพราะไม่ได้มีผลอะไรกับชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันของเค้า
“เฉยๆ ไม่ได้มีผลอะไร”

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

เพื่อสอบถามข้อเสนอแนะจากพนักงานให้กับบริษัทนำไปพิจารณาเพื่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนแปลงนโยบายให้เข้ากับพนักงานและบริษัทมากขึ้น รวมถึงการเสนอแนะในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้นโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเข้ากับบริษัทมากที่สุด

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น	จำนวน	ค่าร้อยละ
ระบบดูเวลาเข้างานในแต่ละวัน	4	20
ความเคร่งครัดเรื่อง Core Time	1	5
ไม่มีข้อเสนอแนะ	15	75
รวม	20	100

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คนจาก 20 คน บอกว่าอยากให้มีระบบที่พนักงานสามารถเข้าไปดูได้ว่าวันนี้เข้างานมากี่โมง เพื่อให้รู้ว่าเวลาออกงานของวันนี้ต้องกี่โมง เพื่อให้ครบกำหนดทั้งหมด 9 ชั่วโมง

“เสนอว่าควรมีอะไรให้ดูได้ว่าวันนี้แต่ละเข้ากี่โมง เพื่อดูเวลาในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้นัดประชุมอยู่ในช่วงเวลาทำงานของเค้า” (พนักงาน C)

“สแกนนิ้วแล้วส่งเมลมาบอกว่าวันนี้เข้างานกี่โมง จะได้ว่าวันนี้เข้ากี่โมง” (พนักงาน

G)

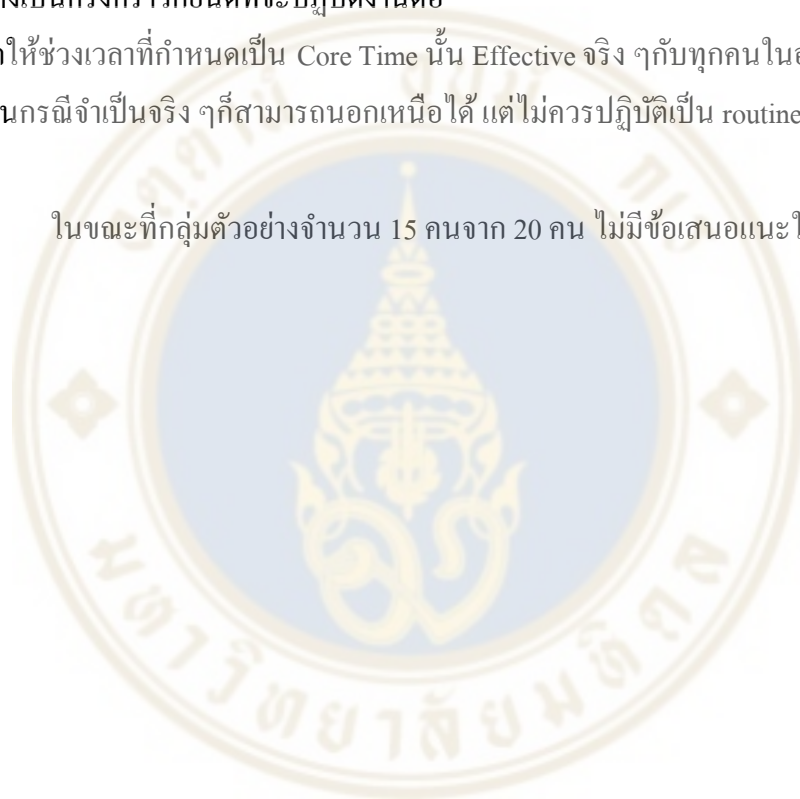
“เวลาตื่นนิ้วต้องจำเวลาเองว่าวันนี้เข้ากี่โมง” (พนักงาน A)

“ควรมีระบบให้ดูว่าวันนี้เข้างานกี่โมง” (พนักงาน E)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คนจาก 20 คน มีข้อเสนอแนะเรื่อง Core Time ที่อยากให้บริษัท กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย แต่อย่างไรก็ตาม ถ้ามีเรื่องด่วน สำคัญที่ต้องทำงานเกินเวลา ทำงานบ้างเป็นครั้งคราวก็ยินดีที่จะปฏิบัติตามต่อ

“แต่อยากให้มีช่วงเวลาที่กำหนดเป็น Core Time นั้น Effective จริง ๆ กับทุกคนในองค์กรที่ควรปฏิบัติตาม แต่ในกรณีจำเป็นจริง ๆ ก็สามารถนอกเหนือได้ แต่ไม่ควรปฏิบัติเป็น routine”

ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คนจาก 20 คน ไม่มีข้อเสนอแนะใด ๆ เพิ่มเติม



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง "การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย" เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย จำนวน 20 คน โดยแบ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างระดับหัวหน้างาน 6 คนและระดับพนักงานทั่วไป 14 คน

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง "การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย" สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานที่องค์กรบริษัทน้ำมันของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน พบว่าผู้เข้ารับการสัมภาษณ์เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยที่กลุ่มตัวอย่างเพศหญิง มีจำนวน 16 คน เพศชาย จำนวน 4 คน อายุผู้เข้ารับการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ช่วงอายุ คือ 21-30 ปี 31-40 ปี และ 40 ปีขึ้นไป โดยช่วงอายุของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่อยู่ที่ 40 ปีขึ้นไปมีจำนวน 9 คน ช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 6 คน และ 21-30 ปี จำนวน 5 คน โดยสถานภาพของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นโสด จำนวน 15 คน และแต่งงานแล้วจำนวน 5 คน ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์มีจำนวน 6 คนเท่ากันระหว่างต่ำกว่าปริญญาตรีและปริญญาตรี ในขณะที่สูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 8 คน ตำแหน่งงานของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์มี 2 ประเภท คือ พนักงานระดับหัวหน้างาน

จำนวน 6 คน และพนักงานทั่วไป จำนวน 14 คน และประสบการณ์การทำงานแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ดังนี้ 0-5 ปี จำนวน 8 คน , 6-10 ปี จำนวน 1 คน , มากกว่า 10 ปี จำนวน 11 คน

5.1.2 การรับรู้ของพนักงานถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการรับรู้ของพนักงาน พบว่าพนักงานทุกคนทราบว่าบริษัทมีการประกาศใช้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น โดยช่องทางการสื่อสารที่พนักงานได้รับ คือ E-Mail ที่เป็นช่องทางการสื่อสารพื้นฐานและเป็นช่องทางหลัก ซึ่งถือว่าช่องทางการสื่อสารนี้มีประสิทธิภาพที่สามารถสื่อสารทำให้เกิดการรับรู้ของพนักงานได้ แต่ในขณะเดียวกันก็มีช่องทางการสื่อสารอื่นที่พนักงานบางคนได้รับเพิ่มเติมตามแต่ละสายงาน หน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจัดขึ้น เช่น การประชุมตามแต่ละสายงาน การประชุม Engagement Team การประชุม Project Team หัวหน้างานแจ้งให้ทราบ แม้กระทั่งรับทราบนโยบายจากการบอกเล่าของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นทีมงานที่ดูแลนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น หรือการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ตามสื่อต่าง ๆ เช่น การเดินสายประชาสัมพันธ์ตามชั้น เป็นต้น แต่จากการสัมภาษณ์ช่องทางการสื่อสารที่บริษัทเลือกใช้หลักและเป็นพื้นฐานนั้นถือว่ามีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานทุกคนรับทราบข่าวสารประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ปาริฉัตร จันโทริ (2557) ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549) และ นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์ (2552) ที่กล่าวว่าพนักงานขององค์กรถือเป็นทรัพยากรที่องค์กรควรต้องให้ความสำคัญ จำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อการก้าวเดินร่วมกันเป็นทีมไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้เดียวกัน ซึ่งก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุผลในการเปลี่ยนแปลง โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นหน่วยงานที่สำคัญและมีบทบาทมากในการสื่อสารนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ให้กับพนักงานรับทราบ เป็นกลุ่มบุคคลสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อน ผลักดัน สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนโยบายนี้ให้เกิดขึ้น ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันแก่พนักงานในองค์กรทุกคน ตามการศึกษาวิจัยของ ธัญมณีนันท์ พานิชกัม (2547) ปาริฉัตร จันโทริ (2557) ดวงรัตน์ คงสุวรรณ (2549) นลินรัตน์ เลี้ยวเดชาพันธ์ (2552) วังไผ่ หลิวทวีทรัพย์ (2551) และ ชลิตา ตรุทศวินท์ (2552) แต่หัวหน้างานก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งเช่นกันที่สามารถช่วยสื่อสารถ่ายทอดนโยบายนี้ให้แก่พนักงานรับทราบ ซึ่งพนักงานทุกคนต่างบอกว่าทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น คือ เพื่อสร้างสมดุลการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อตอบสนอง Life Style ของพนักงาน Gen Y เพื่อเทียบเท่ากับองค์กรอื่นที่มีประกาศใช้ เพื่อเพิ่มความ

สะดวกในการเดินทาง เพื่อเป็นการ Engagement Employee และเพื่อสร้างความสุขในการทำงาน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เลือกเข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ปรารธนา อาวุธ อินทวิชิต (2536)

5.1.3 ความรู้สึกของพนักงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความรู้สึกของพนักงานและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทางบริษัทมีการกำหนดช่วงเวลางานที่เป็น Core Time (09.00 - 16.30) ที่พนักงานทุกคนต้องพร้อมปฏิบัติในช่วงเวลาดังกล่าว ซึ่งการกำหนดช่วงเวลาดังกล่าวพนักงานส่วนใหญ่บอกว่ามีผลกับการทำงานและเวลาเข้า – ออกงาน แต่อย่างไรก็ตามนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้พนักงานส่วนใหญ่รู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ใส่ใจ ให้ความสำคัญ ดูแลพนักงาน และเห็นว่าเป็นนโยบายที่ดี เหมาะสมที่บริษัทจะนำมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ฐาปนกรณ์ กันเกตุ (2554) นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) สุวรรณิ ดวงมณีวงโรจน์ (2556) อรจิรา วรรณะศิริพงษ์ (2554) และ YAN CHEN (2558) พนักงานมองว่าเป็นนโยบายที่มีประโยชน์และมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในบริษัท เพราะทำให้การจัดสรรเวลาในแต่ละวันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แต่นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าไม่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาวิจัยของ YAN CHEN (2558) ไม่ว่าจะเข้า-ออก งานเวลาใด คุณภาพและประสิทธิภาพของงานก็ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลง แต่นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้มีผลต่อ Life Style ของพนักงาน เนื่องจากการเลือกเวลาในการเข้า – ออกงานได้ ทำให้การจัดสรรเวลาสำหรับการทำกิจกรรม ชุระ ภารกิจในแต่ละวันนอกเวลางานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึง Work Life Balance มีการเปลี่ยนแปลงไปสามารถช่วยให้การจัดสรรเวลาทำงาน และเวลาส่วนตัวมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้สามารถวางแผนชั่วโมงเวลางานเข้า – ออก เพื่อให้มีเวลาไปทำธุระ ทำกิจกรรมต่าง ๆ หลังเลิกงานได้ ในขณะที่เดียวกันก็มีพนักงานอีกส่วนหนึ่งที่บอกว่า Work Life Balance ไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปเลย เพราะไม่ว่าจะเข้างานกี่โมง ก็ต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จไม่ว่าจะต้องเลิกงานเกินชั่วโมงการทำงานที่กำหนดในแต่ละวัน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มองว่านโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นนี้ บริษัทมีส่วนในการช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน โดยหน่วยงานที่ช่วยส่งเสริม ผลักดันและกระตุ้นให้นโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทนั้นคือ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 90 บอกว่าเป็นหน่วยงานที่ช่วยให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ รองลงมา คือ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และผู้บริหาร

ข้อมูลจากการศึกษาทำให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพอใจในระดับหนึ่งที่มีโอกาสเลือกเวลาทำงาน โดยที่ผลประโยชน์ที่แต่ละคาดหวังและได้รับจากการนำนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นมาใช้ก็จะแตกต่างกันไป เช่น พนักงานโสดที่ไม่มีภาระมีความพอใจที่จะมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น ไม่ต้องรีบตื่นในตอนเช้าเพื่อมาทำงานให้ทัน 08.00 น. หรือพนักงานบางคนมาทำงานแต่เช้า เพื่อที่จะได้เลิกงานเร็วและมีเวลาในช่วงเย็นเพื่อทำกิจกรรมส่วนตัวอื่น ๆ ในขณะที่พนักงานที่แต่งงานมีครอบครัวแล้วก็ต้องการเวลาเพิ่มขึ้นสำหรับการดูแลครอบครัว ภาระเรื่องรับส่งบุตร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ ประรณดา อาวุธ อินทวิชิต (2536) จัดเตรียมอาหารสำหรับครอบครัวในตอนเย็น เป็นต้น

5.1.4 ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการประกาศนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นของบริษัทควบคู่กับการบังคับให้พนักงานทุกคนมีหัวข้อการประเมิน KPI ในเรื่องของสุขภาพเพิ่มขึ้นนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งพนักงานทุกคนมองว่า KPI ที่บริษัทตั้งขึ้นมานี้เป็นเรื่องที่ดีที่ผลักดัน ชักนำให้พนักงานสุขภาพแข็งแรง หันมาออกกำลังกาย ดูแลรักษาสุขภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วังไผ่ หลิวทวีทรัพย์ (2551) และ นันทพร วงษ์เชษฐา (2551) แต่ทั้งนี้ก็ต้องขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลด้วยว่าไปออกกำลังกายจริงหรือไม่ หรือเป็นเพียงแค่การทำด้วยวิธีต่าง ๆ นานา เพียงเพื่อให้ได้ผลตัวเองตามเป้าของ KPI ที่ตั้งไว้เท่านั้น ซึ่งถ้าพนักงานหันมาออกกำลังกายจริงและเป็นนิสัยชอบออกกำลังกายอยู่แล้ว การที่บริษัทตั้ง KPI ลักษณะนี้ก็ทำให้ KPI คือ ผลพลอยได้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีพนักงานส่วนหนึ่งบอกว่าไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นกับ KPI สุขภาพและการออกกำลังกาย เพราะการออกกำลังกายสามารถไปเวลาใดก็ได้ โดยที่ไม่ได้เกี่ยวกับเวลาเช้า – ออกงาน เป็นต้น

5.1.5 ความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น พบว่าพนักงานร้อยละ 90 มีความพึงพอใจกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่นที่บริษัทประกาศใช้ เพราะทำให้การจัดสรรเวลาในแต่ละวันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมีข้อเสนอว่าบริษัทควรพัฒนาระบบที่ให้พนักงานสามารถเข้าไปดูได้ว่าวันนี้เข้างาน

มากี่โมง เพื่อให้รู้ว่าเวลาออกงานของวันนี้ต้องกี่โมงเพื่อให้ครบกำหนดทั้งหมด 9 ชั่วโมง ในขณะที่พนักงานร้อยละ 75 ไม่มีข้อเสนอแนะใด ๆ เพิ่มเติม

5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาผลกระทบของการใช้ระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น: กรณีศึกษาเกี่ยวกับบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทย” ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับผู้บริหารนำไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพิ่มเติม เพื่อให้การใช้นโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของพนักงานได้ โดยผู้วิจัยเสนอแนะแบ่งตามพนักงาน 2 กลุ่ม ดังนี้

5.2.1 กลุ่มพนักงานที่ไม่เข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น

5.2.1.1 บริษัททำสำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน เพื่อให้ทราบความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่นอื่นๆ เพิ่มทางเลือกให้กับพนักงานที่ไม่ได้ประโยชน์จากระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น เช่น สิทธิประโยชน์ในการเลือกโปรแกรมสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลตนเอง ครอบครัว เป็นต้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกสูญเสียผลประโยชน์จากนโยบายระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (หน่วยงานที่ดำเนินการ : หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล)

5.2.2 กลุ่มพนักงานที่เข้าร่วมโครงการระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น

5.2.2.1 บริษัทควรประเมิน KPI เรื่องสุขภาพ จากการวัดจากมวลร่างกาย มวลไขมัน ของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้ KPI ที่บริษัทตั้งขึ้นมานี้มีประโยชน์ และเกิดประสิทธิภาพจริงกับพนักงาน (หน่วยงานที่ดำเนินการ : หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล)

5.2.2.2 บริษัทควรจัดตารางเวลาคลาसออกกำลังกายรอบหลัง 18.00 น. เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ที่มีการกำหนดเวลาเข้างานช่วงเช้าได้ถึง 09.00 น. ซึ่งอย่างน้อยเวลาเลิกงานต้องไม่เร็วกว่า 18.00 น. (หน่วยงานที่ดำเนินการ : หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล)

5.2.2.3 บริษัทควรพัฒนาระบบตรวจสอบเวลาเข้า-ออกงานในแต่ละวัน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถรู้เวลาที่ควรจะเลิกงานในแต่ละวันได้ครบกำหนดตามกฎหมายของ บริษัทที่ระบุว่าพนักงานต้องอยู่ปฏิบัติงานอย่างน้อย 9 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งรวมระยะเวลาพักกลางวัน 1 ชั่วโมง (12.00 - 13.00) (หน่วยงานที่ดำเนินการ : หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคล และ หน่วยงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

5.3 ข้อจำกัดในการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะองค์กรบริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในประเทศไทยเท่านั้น ซึ่งเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนน้อยเกี่ยวกับผลกระทบต่อพนักงานกรณีที่มีการนำระบบเวลาทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Time) มาใช้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กว้างขึ้น ควรศึกษาบริษัทอื่นด้วย

2. กลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้เพียง 20 คน จากพนักงานในบริษัททั้งหมดประมาณ 1,200 คน ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มตัวอย่างที่แคบและอยู่ในหน่วยงานที่ไม่หลากหลาย จึงแนะนำสำหรับการทำวิจัยในครั้งต่อไปว่าควรเลือกกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย ครอบคลุมทุกหน่วยงานในบริษัท หรือเลือกทำการโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quatitative Research) เพื่อให้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่กว้างขึ้น



บรรณานุกรม

- กฤษณา พัลลภ. (2551). *A-D-K-A-R โมเดล คืออะไร* ค้นเมื่อ 28 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/194264>
- เกศทิพย์ หาญณรงค์. (2558). *8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร* ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9783>
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง. (2554). ค้นเมื่อ 28 มิถุนายน 2561, จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload/%E0%B8%AB%E0%B8%99%E0%B9%88%E0%B8%A7%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%2011%20%E0%B8%8A%E0%B8%B8%E0%B8%94%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%8A%E0%B8%B2%2058708.pdf>
- จิราภรณ์. (2554). *HRD กับการบริหารเปลี่ยนแปลงในองค์กร* ค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2561, จาก http://www.hrchonburi.or.th/external_newsblog.php?links=1833
- ฐาปกรณ์ กั้นเกตุ. (2554). *การปรับบทบาทและการเปลี่ยนแปลงองค์การของกรมศุลกากร. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ดวงรัตน์ คงสุวรรณ. (2549). *การบริหารโครงการในเชิงการจัดการเปลี่ยนแปลง : โครงการติดตั้งระบบ ERP. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*
- ชัยมณีสันญ์ พานิกัก. (2547). *ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership). วารสารบริหารธุรกิจ, 27, 1-14*
- นันทพร วงษ์เชษฐา. (2551). *การสื่อสารภายในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์องค์กร. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.*

บรรณานุกรม (ต่อ)

- นลินรัตน์ เลี้ยวเดชานันท์. (2552). ศึกษาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบงานบริการข้อมูลด้วยตนเอง(*employee self service*) มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษา : บริษัท โตชิบา คอนซูมเมอร์โปรดักส์ ประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ปรารณา อวูช อินทวิชิต. (2536). แนวคิดในการนำการทำงานในเวลายืดหยุ่นมาใช้ในรัฐวิสาหกิจไทย เฉพาะกรณี: การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ปาริฉัตร จันโทริ. (2557). บทบาทของผู้ฝึกสอนกีฬาในการบริหารการเปลี่ยนแปลง : กรณีศึกษาในทีมกีฬา. วารสารบริหารธุรกิจ, 37, 1-14
- ประชา กุณาสีทธิ. (2550). การเตรียมความพร้อมของพนักงานในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาวิทยาลัย คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ภราดร กัลป์ยาณสันต์. (2536). การเปลี่ยนแปลงองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การเกษตรกรรมจากผลกระทบของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2529. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร์มหาวิทยาลัย สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ละอองทิพย์ บุญเกียรติ. (2556). 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter ค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/548847>
- วังไผ่ หลิวทวีทรัพย์. (2551). การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีฐานข้อมูลการจัดการด้านการติดตั้งระบบในองค์กร : กรณีศึกษาโครงการข่ายกรุงเทพและปริมณฑล บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุวรรณณี ดวงมณีวงโรจน์. (2556). การศึกษาทัศนคติของพนักงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์ กรณีศึกษา : บริษัท อติสา กรุ๊ป จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- สิรินทร์ ปิยะนนทลี. (2537). การเปลี่ยนแปลงนโยบายการสื่อสาร โทรคมนาคมของประเทศไทย จาก การผูกขาดเข้าสู่การเปิดแข่งขันเสรี. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- เสริม กัลยารัตน์. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การเตรียมการออกนอกระบบราชการของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- หนึ่งฤทัย ต่อสุวรรณ. (2550). การวิเคราะห์ผลกระทบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการนำระบบบริหารทรัพยากรองค์กร (ERP) มาใช้ : กรณีศึกษา : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- อรจิรา วรรณะศิริพงษ์. (2554). การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต (สื่อสารมวลชน) สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- YAN CHEN. (2558). *THE LINK BETWEEN FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS AND EMPLOYEE WORK OUTCOMES: A MULTILEVEL MODEL*. (Graduate Dissertation). The State University of New Jersey, United States.
- Making the Most of Your Transition to NIH*. (2557). ค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2561, จาก <https://oitecareersblog.wordpress.com/2014/06/02/making-the-most-of-your-transition-to-nih/>