

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การเตรียมความพร้อมของพนักงานในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปฏิกิริยาของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงานในองค์กรเฉพาะกิจที่อยู่ในภาวะการเปลี่ยนแปลง

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานในองค์กรเฉพาะกิจ ซึ่งมีขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 280 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถาม (Questionnaires)

สถิติที่ใช้ในการศึกษา ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ (Percentage)

สถิติที่ใช้ในการศึกษา ข้อมูลปฏิกิริยาของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง และข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกับองค์กรในอนาคต ใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ (Percentage)

สถิติที่ใช้ในการศึกษา ข้อมูลเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใน 2 กรณี คือ ยุบเลิกองค์กร และแปรสภาพองค์กร ใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

วิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การทดสอบค่าที (T-test) และการวิเคราะห์ตามแปรปรวนทางเดียวกัน (One way ANOVA)

### 5.1 สรุปผลการศึกษา

#### 1. ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน

พนักงานจำนวน 280 คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ หญิง ร้อยละ .611 และชายร้อยละ 38.9 มีอายุใกล้เคียงกัน คือ อยู่ระหว่าง 36-40 ปี ร้อยละ 30.8 ส่วนใหญ่มีสถานภาพ

โสด ร้อยละ 66.4 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.6 ระดับปริญญาโท ร้อยละ 30.0 พนักงานมีรายได้รวมต่อเดือนน้อยกว่า 20,001 บาท ร้อยละ 25.2 รองลงมา มีรายได้ 25,001-30,000 บาท ร้อยละ 23.9 ตามลำดับ

สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับเรื่องงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ร้อยละ 79.3 มีอายุงาน 3-4 ปี ร้อยละ 58.9 อายุงาน 1-2 ปี ร้อยละ 26.1 และมีเพียงส่วนน้อยที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 15.0 ซึ่งสายงานสนับสนุนเป็นสายงานที่มีพนักงานสังกัดอยู่มากที่สุด คือ ร้อยละ 46.0 รองลงมา สังกัดสายงานจัดการสินทรัพย์ร้อยละ 24.2 และสายงานที่มีพนักงานสังกัดอยู่น้อยที่สุด คือ สายงานพัฒนาสินทรัพย์ ร้อยละ 8.8

## 2. ปฏิกริยาของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลง

2.1 เมื่อบริษัท A ยุบเลิกตามพระราชกำหนด พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้มากที่สุด ร้อยละ 67.8 รองลงมานำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ร้อยละ 20.0 และต่อต้านน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 1.8

2.2 เมื่อบริษัท A แปรสภาพและดำเนินการต่อไป พนักงานยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ .461 และ 32.8 ตามลำดับ ส่วนการต่อต้านมีเพียง ร้อยละ 2.5

2.3 เมื่อบริษัท A ควบรวมกิจการกับหน่วยงานอื่น พนักงานยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงมาใช้ให้เกิดประโยชน์และไล่ตามการเปลี่ยนแปลงใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 38.6 33.2 และ 23.9 ตามลำดับ มีเพียงส่วนน้อยที่ต่อต้าน ร้อยละ 4.3

2.4 เมื่อบริษัท A ปรับเปลี่ยนโครงสร้างมากกว่าปีละหนึ่งครั้ง พนักงานไล่ตามการเปลี่ยนแปลง ยอมรับและนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ 33.6 29.3 และ 28.2 ตามลำดับ ส่วนการต่อต้านมีเพียง ร้อยละ 8.9

2.5 เมื่อบริษัท A โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่ พนักงานนำการเปลี่ยนแปลงนี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ยอมรับและไล่ตามการเปลี่ยนแปลง ร้อยละ 39.3 32.9 และ 22.1 ตามลำดับ มีเพียงส่วนน้อยที่ต่อต้าน ร้อยละ 5.4

เป็นที่น่าสังเกตว่า ไม่ว่าจะการเปลี่ยนแปลงในบริษัท A เกิดขึ้นในลักษณะใดก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

รวมทั้งพยายามไล่ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีเพียงพนักงานส่วนน้อยเท่านั้นที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. ระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใน 2 กรณี คือ ยุบเลิกองค์กร หรือแปรสภาพองค์กร

การเตรียมความพร้อมของพนักงานกรณียุบเลิกองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการเตรียมความพร้อมมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสังคม (ค่าเฉลี่ย 2.08) รองลงมา ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ (ค่าเฉลี่ย 2.06) และด้านการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 1.76) ตามลำดับ

ด้านการปฏิบัติงาน พนักงานเตรียมความพร้อมโดยเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านความรู้ในงาน (Technical Skills) และทักษะด้านการบริหารจัดการ (Soft Skills) ตามที่บริษัท A กำหนดไว้จำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา พนักงานคิดที่จะประกอบอาชีพอิสระด้วยตนเอง พยายามแสวงหาช่องทางในการประกอบอาชีพเสริม ติดตามข่าวสารในแวดวงธุรกิจ เช่น การเงินการธนาคาร การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ฯลฯ และศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอัตราดอกเบี้ยเงินฝาก เงินกู้ ทั้งสถาบันการเงินของรัฐ และเอกชน ตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมของพนักงานที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานว่างที่ตรงกับประสบการณ์และความสามารถ ศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มทักษะด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงาน เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ ฯลฯ ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครงานตามหน้าหนังสือพิมพ์ Internet หรือตามหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อหางานใหม่ ใช้เวลาในวันหยุดเพื่ออบรมวิชาชีพเพิ่มเติม และใช้เวลาในวันหยุดเข้ารับการอบรมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมตามลำดับ (ค่าเฉลี่ย 1.76)

ด้านเศรษฐกิจ พนักงานเตรียมความพร้อมโดยพยายามลดค่าใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยและไม่จำเป็นลงจำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาเมื่อพนักงานได้รับเงินเดือนจะกันเงินส่วนหนึ่งเพื่อเก็บไว้เป็นเงินออม ชำระค่าดอกเบี้ย ค่าเช่าซื้อ ค่าบัตรเครดิต ฯลฯ ซึ่งเป็นหนี้สินวางแผนการใช้จ่ายเงินในแต่ละเดือนอย่างรอบคอบ เมื่อจะซื้อสิ่งใด จะทบทวนและไตร่ตรองอย่างรอบคอบมากขึ้น เป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายภายในบ้าน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ค่าของใช้ อุปโภค บริโภค ฯลฯ และในภาวะน้ำมันแพงจะพยายามเดินทางโดยใช้รถขนส่งมวลชนตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การติดตามข่าวสารเกี่ยวกับ

โครงการเงินกู้ของสถาบันการเงินภาครัฐ และเอกชน นอกจากการออมโดยการฝากเงินแล้วได้นำเงินไปลงทุนเพิ่ม เช่น ซื้อหุ้น ซื้อพันธบัตร และกองทุนต่าง ๆ และประกอบอาชีพเสริมควบคู่กับงานประจำเพื่อความมั่นคงทางการเงิน ตามลำดับ (ค่าเฉลี่ย 2.28)

ด้านสังคม พนักงานเตรียมความพร้อมโดยการใช้เวลาในวันหยุดพักผ่อนอยู่กับครอบครัวจำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาพนักงานและสมาชิกในครอบครัวจะปรึกษาและแก้ปัญหาพร้อมกัน และเสี่ยงและรับผิดชอบผู้อยู่ในอุปการะ ได้แก่ พ่อ แม่ พี่ น้อง ญาติ ฯลฯ ตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ สร้างเครือข่ายกับเพื่อนสมาชิกต่างองค์กรในสายงานเดียวกัน และพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเหนือเวลางานตามลำดับ (ค่าเฉลี่ย 2.08)

ในส่วนการเตรียมความพร้อมของพนักงานกรณีแปรสภาพองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาการเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการเตรียมความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ (ค่าเฉลี่ย 2.49) และด้านการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 2.37)

ด้านการปฏิบัติงาน พนักงานเตรียมความพร้อมด้วยการรับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานจำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมา พนักงานได้ปฏิบัติตามตามจรรยาบรรณของพนักงาน ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อพบปัญหาในการทำงานพยายามแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อนเป็นลำดับแรก ปฏิบัติงานโดยใช้ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) ที่องค์กรกำหนดไว้ เข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการจัดฝึกอบรมประจำปี (In-house Training) และในข้อทำงานเป็นขั้นเป็นตอนมีระเบียบแบบแผน ตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ พยายามเรียนรู้จากหัวหน้างานเพื่อพัฒนางานที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนาใช้ในงานศึกษาระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ นำเสนอเทคนิคและแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน ศึกษาและพัฒนาทักษะด้านการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ (MIS) และพยายามศึกษาและหาความรู้เกี่ยวกับ การบริหารการเงิน การธนาคาร การวิเคราะห์ข้อมูล เพิ่มเติม ตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ เพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานโดยการเข้าอบรมกับสถาบันภายนอก (ค่าเฉลี่ย 2.37)

ด้านการบริหารจัดการ พนักงานเตรียมความพร้อมด้วยการเข้ารับการตรวจสุขภาพประจำปีตามที่บริษัท A กำหนดจำนวนมากที่สุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาพนักงานได้จัดลำดับความสำคัญในการทำงาน โดยพิจารณาความสำคัญมาก-ปานกลาง และความเร่งด่วน ทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานทำได้อย่างราบรื่น, ตัดสินใจอย่างรอบคอบทุกครั้ง เพื่อป้องกันความผิดพลาด

และทำงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้แน่ใจว่างานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน กำหนดเป้าหมายและภารกิจที่ต้องทำในแต่ละวัน ออกกำลังกายและพยายามดูแลสุขภาพไม่ให้เกิดเจ็บป่วย และในข้อเข้าร่วมกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ เช่น กีฬา เลี้ยงสัตว์ พรรคพนักงานประจำปี ตามลำดับ ส่วนการเตรียมความพร้อมที่อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ มักจะเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานหากประสบปัญหาที่นึกไม่ถึงมาก่อน (ค่าเฉลี่ย 2.49)

นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงานในกรณี ยุกเล็กและแปรรูปของค์กรมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยการเร่งรัดเป้าหมายการดำเนินงาน รองลงมา ได้แก่ ข่าวการยุบเลิกองค์กรก่อนอายุครบดำเนินการ

#### 4. ความเป็นไปได้ในการทำงานร่วมกับองค์กรและสถานะของบริษัท A ที่พนักงานต้องการในอนาคต

4.1 พนักงานส่วนใหญ่ต้องการทำงานร่วมกับองค์กร 4-6 ปี ร้อยละ 57.1 รองลงมา 1-3 ปี ร้อยละ 26.8 มีเพียงส่วนน้อยที่ต้องการทำงานร่วมกับองค์กรไปจนกว่าองค์กรจะเลิกดำเนินการ ร้อยละ 2.7

4.2 พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้สถานะของบริษัท A แปรสภาพและดำเนินการต่อไป เพราะต้องการมีงานทำต่อเนื่อง และสามารถทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติต่อไป และส่วนที่ต้องการให้บริษัท A ยุบเลิกตามพระราชกำหนด มีเหตุผลเพราะเป็นไปตามที่กฎหมายที่ระบุไว้ในพระราชกำหนด บริษัท A พ.ศ.2544

#### 5. ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน

##### 1. เพศ

เพศไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน กรณียุบเลิกองค์กรในด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ยกเว้นด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ส่วนกรณีแปรสภาพองค์กร เพศไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านบริหารจัดการ

## 2. อายุ

อายุไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบลีคอนกรีตและแปรสภาพองค์กร

## 3. สถานภาพสมรส

สถานภาพสมรสไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงานในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบลีคอนกรีตและแปรสภาพองค์กร

## 4. ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบลีคอนกรีตและแปรสภาพองค์กร

## 5. ตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบลีคอนกรีตและแปรสภาพองค์กร

## 6. สายงานที่สังกัด

สายงานที่สังกัดไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบลีคอนกรีตและแปรสภาพองค์กร

## 7. รายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือนไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติงาน และด้านสังคม ยกเว้นด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ส่วนกรณีแปรสภาพองค์กร รายได้ต่อเดือนไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน รวมทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ

## 8. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบลีคอนกรีตและแปรสภาพองค์กร

สมมติฐานที่ 2 ปฏิบัติของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน

1. บริษัท A ยุบเลิกตามพระราชกำหนด

ปฏิบัติของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในด้านการปฏิบัติงาน และด้านสังคม ยกเว้นด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน

2. บริษัท A แปรสภาพและดำเนินการต่อไป

ปฏิบัติของพนักงานมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ยกเว้นด้านการปฏิบัติงานซึ่งไม่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงาน

3. บริษัท A ควบรวมกิจการกับหน่วยงานอื่น

ปฏิบัติของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน กรณียุบเลิกองค์กร ในด้านการปฏิบัติงาน และด้านเศรษฐกิจ ยกเว้นด้านสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน กรณีแปรสภาพองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน รวมทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ

4. บริษัท A ปรับเปลี่ยนโครงสร้างมากกว่าปีละ 1 ครั้ง

ปฏิบัติของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านการบริหารจัดการ ทั้ง 2 กรณี คือ ยุบเลิกองค์กรและแปรสภาพองค์กร

5. บริษัท A โยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานใหม่

ปฏิบัติของพนักงาน กรณียุบเลิกองค์กร มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน รวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ส่วนกรณีแปรสภาพองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงาน รวมทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาทำให้ทราบปฏิกิริยาของพนักงานต่อการเปลี่ยนแปลงในบริษัท A และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเตรียมความพร้อมของพนักงาน รวมทั้งระดับการเตรียมความพร้อมของพนักงานในกรณีฉุกเฉินตามพระราชกำหนด ในด้านการปฏิบัติงาน ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม และกรณีแปรสภาพองค์กร ในด้านการปฏิบัติงาน และด้านการบริหารจัดการ ส่วนข้อเสนอแนะซึ่งประกอบด้วย ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร ได้นำผลการศึกษานี้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

1. พัฒนาทักษะความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอโดยการเข้ารับการฝึกอบรมตามแผนการจัดฝึกอบรมประจำปีของบริษัท A กำหนดให้ และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่สนใจ และเป็นประโยชน์เพื่อการทำงานและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
2. ปฏิบัติตนโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียง ไม่ฟุ้งเฟ้อ หรือหลงไปตามกระแสนิยม วัตถุนิยม วางแผนการใช้ชีวิตอย่างมีประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ
3. สร้างวินัยในตนเอง ทั้งเรื่องงานและการจัดการทางการเงิน ได้แก่ รายรับ รายจ่าย และเงินออม
4. นำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัดสินใจอย่างรอบคอบทุกครั้ง โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผลที่ถูกต้อง มีสติพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

1. ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน และแน่นอน ไม่ควรปรับเปลี่ยนเป้าหมายการทำงานอย่างเร่งด่วน บ่อยครั้ง เพราะอาจทำให้พนักงานปรับตัวไม่ทันนำไปสู่การบริหารจัดการเวลาที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2. นโยบายในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไม่ควรกระทำบ่อยเกินไป ทำให้ยากต่อการวางแผนปฏิบัติงาน และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานต้องเรียนรู้งานใหม่อยู่ตลอดเวลา ทำให้งานไม่แล้วเสร็จ และไม่มีคุณภาพ

3. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการยุบเลิกองค์กรและการแปรสภาพองค์กร ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้ชัดเจน โดย

3.1 จัดการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เริ่มจากการแนะนำให้พนักงาน รู้จักคำว่า “การเปลี่ยนแปลง” โดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เช่น การอบรม ตีตบอर्डประชาสัมพันธ์ หรือส่ง E-mail และเว็บไซต์ของบริษัท A เพื่อสร้างความเข้าใจ และเหตุผลความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และให้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์แก่พนักงานเพื่อนำไปสู่การเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด

3.2 นำเสนอข้อมูลข่าวสารการยุบเลิกองค์กรหรือแปรสภาพองค์กร ให้แก่พนักงาน ทุกคนได้ทราบ อย่างโปร่งใส ตรงประเด็น เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความสับสน จากข่าวที่เกิดขึ้น ภายนอกองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมของพนักงานในที่สุด

3.3 ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนต่าง ๆ โดยผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็น ตัวแทนระหว่างพนักงานกับบริษัท A เช่น กรณีที่พนักงานรู้สึกกลัวและกระวนกระวายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสูง ควรจัดให้มีบริการให้คำปรึกษาและการบำบัดช่วยเหลือ ให้การฝึกอบรม เป็นต้น

3.4 นโยบายรองรับกรณียุบเลิกองค์กรหรือแปรสภาพองค์กร ดังนี้

3.4.1 กรณียุบเลิกองค์กร ควรจัดบริการแนะนำแหล่งงานให้พนักงานโดย ประสานไปยังหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ สถาบันการเงิน องค์กรต่าง ๆ และจัดบริการทางการเงิน ได้แก่ แนะนำการลงทุน การบริหารการเงิน เงินกู้ เงินฝาก เพื่อการลงทุน และประกอบอาชีพ อิสระด้วยตนเอง โดยประสานกับ สถาบันการเงินทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันแนะนำการลงทุน ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME Bank) เป็นต้น

3.4.2 กรณีแปรสภาพองค์กร ควรมีนโยบายที่เป็นรูปธรรม เกี่ยวกับการ โอนย้าย การคัดเลือกพนักงานเพื่อไปทำงานยังองค์กรที่แปรสภาพแล้ว รวมถึงค่าตอบแทน สวัสดิการ ภาระหน้าที่งาน และระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด ส่วนพนักงานที่ไม่ประสงค์จะทำงานร่วมกับองค์กรใหม่ ควรมีมาตรการรองรับ เช่น จัดโครงการลาออกโดยสมัครใจ โดยมีเงินทดแทนให้อย่างสมเหตุสมผล

4. ผู้บริหารทุกท่านจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความรู้สึกของพนักงานให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวกและให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความคิดและอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร โดยผู้บริหารทุกท่านต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ประกาศหลักการ ให้คำมั่นสัญญาจะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ และให้กำลังใจพนักงานในทุก ๆ ระดับ