

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท นครไชยศรีอุตสาหกรรม จำกัด” มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อศึกษาระดับความรู้ ความเข้าใจ และระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมของพนักงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและข้อมูลภาคสนามด้วยการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานจำนวน 105 ชุด ซึ่งสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลครบถ้วนถูกต้องได้จำนวน 73 ชุด โดยสรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 72.6 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 30.1 มีอายุระหว่าง 25-29 ปี ร้อยละ 32.9 จบการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 53.4 ปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งพนักงานคุมเครื่องจักร ร้อยละ 72.6 สังกัดฝ่ายผลิต ร้อยละ 58.9 มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 95.9 เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 57.5 มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในระดับสูง พนักงานร้อยละ 42.5 มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ระดับต่ำ

พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในระดับสูง เกี่ยวกับภาพรวมของการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 85.7) รองลงมาคือ การพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรม และด้านกระบวนการ

(ร้อยละ 66.7) และ มีความรู้ ความเข้าใจในระดับต่ำเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้าง (ร้อยละ 42.9) (ตารางที่ 4.6)

ด้านภาพรวมของการพัฒนาองค์กรพบว่าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจสูงว่ากิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานของการพัฒนาบริษัท (ร้อยละ 100) และมีความรู้ ความเข้าใจต่ำว่าผู้บริหารไม่จำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานทราบก่อนดำเนินการพัฒนาบริษัท (ร้อยละ 13.7) (ตารางที่ 4.2)

ด้านพฤติกรรม พบว่าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจสูงว่า การอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น เพื่อเพิ่มความรู้ให้กับพนักงานในด้านต่าง ๆ ถือว่าเป็นการพัฒนาบริษัท (ร้อยละ 95.9) และมีความรู้ ความเข้าใจต่ำว่า การพัฒนาบริษัท เน้นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม การปฏิบัติงานของกลุ่มและรายบุคคล (ร้อยละ 43.8) (ตารางที่ 4.3)

ด้านโครงสร้าง พบว่าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจสูงว่า การสื่อสารให้พนักงานทุกระดับเข้าใจ นโยบายการพัฒนาบริษัท อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เป็นสิ่งที่ควรทำก่อนดำเนินการพัฒนา (ร้อยละ 95.9) และมีความรู้ ความเข้าใจต่ำว่า การพัฒนาบริษัททำให้พนักงานทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งของตนเองชัดเจน และทำให้พนักงานมีขอบเขตงานที่กว้างมากขึ้น (ร้อยละ 16.4) (ตารางที่ 4.4)

ด้านกระบวนการ พบว่าพนักงานมีความรู้ ความเข้าใจสูงว่า การพัฒนาบริษัทมุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมและเป็นหน้าที่ของทุกคน เนื่องจากส่งผลต่อการพัฒนาได้มากกว่า การมุ่งที่บุคคลเพียงคนเดียว (ร้อยละ 94.5) และมีความรู้ ความเข้าใจต่ำว่า การเปลี่ยนแปลงวิธีการ/ขั้นตอนการทำงานของแผนกใด แผนกหนึ่ง ถือเป็นการพัฒนาบริษัท (ร้อยละ 37.0) (ตารางที่ 4.5)

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร

จากการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรในด้านลบ ในด้านภาพรวมของการพัฒนาองค์กรพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัทช่วยให้บริษัทขีมียอดขายเพิ่มขึ้นเท่านั้น ไม่ส่งผลดีต่อพนักงาน ($\bar{X} = 2.58$) (ตารางที่ 4.8) ด้านพฤติกรรมพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่า การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ทำให้เสียเวลาทำงานและไม่เพิ่มความรู้ ($\bar{X} = 2.63$) (ตารางที่ 4.9) ด้านโครงสร้างพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วย

มากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัททำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีช่องว่างมากขึ้น ($\bar{X}=2.38$) (ตารางที่ 4.10) และด้านกระบวนการพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดว่า การทำงานที่ต้องบันทึกข้อมูลลงเอกสาร เพิ่มความยุ่งยากในการทำงานและเสียเวลา ($\bar{X}=2.37$) (ตารางที่ 4.11)

ความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาองค์กรนี้ เนื่องจากขาดการสื่อสารที่ดีพอส่งผลให้พนักงาน ไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร อย่างถูกต้องและเพียงพอ พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจว่าการพัฒนาองค์กรนั้นส่งผลดีต่อบริษัทฯ เท่านั้น จึงมีความคิดเห็นไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาองค์กร

อุปสรรคและข้อจำกัดด้านพนักงานและหน่วยงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคและข้อจำกัดของการพัฒนาองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

ด้านพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ ขาดการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาองค์กร ขาดการส่งเสริมให้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ทำให้ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ประกอบกับ การได้รับโอกาสในการเข้าร่วมหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรมีจำกัด ทำให้พนักงานในระดับปฏิบัติการไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ของการพัฒนาองค์กร รวมถึงการไม่ได้รับการอธิบายให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน เป็นสาเหตุให้พนักงานยังคงยึดรูปแบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเดิม ๆ ที่คุ้นเคย ซึ่งเป็นสาเหตุของการมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรต่ำ เกิดความคิดเห็นในด้านลบต่อการพัฒนาองค์กร และส่งผลให้การพัฒนาองค์กรไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ด้านหน่วยงาน

องค์กรขาดการสื่อสารให้พนักงานระดับปฏิบัติการ เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการพัฒนาองค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงหัวหน้าหน่วยงานยังขาดทักษะในการสื่อสารและความเป็นผู้นำ ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กร ตลอดจนจิตวิทยาในการจูงใจพนักงานในหน่วยงาน ประกอบกับกิจกรรมการพัฒนาองค์กรที่จัดขึ้นเป็นการเน้นการสื่อสารให้กับพนักงานเฉพาะกลุ่มไม่ครอบคลุม และไม่

สามารถเข้าถึงพนักงานทุกระดับ อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการการพัฒนาองค์กรเป็นผู้ที่อยู่ในระดับจัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งด้านการบริหาร การปฏิบัติงานประจำ ซึ่งส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับงานที่ตนรับผิดชอบโดยตรงมากกว่างานด้านการพัฒนาองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการติดต่อประสานงาน และการขาดแคลน ไม่มีประสิทธิภาพของ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ปัจจัยส่วนบุคคล ด้าน เพศ ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้ ความเข้าใจต่อการพัฒนาองค์กร แต่ปัจจัยด้าน อายุ ตำแหน่งงาน แผนก/สังกัด อายุงาน และการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร โดยมีระดับความรู้ ความเข้าใจที่แตกต่างกัน คือ

1. พนักงานที่มีอายุระหว่าง 40-55 ปี มีความรู้ความเข้าใจมากกว่า พนักงานที่มีอายุ 18-39 ปี แตกต่างกัน ร้อยละ 17.0 ทั้งนี้เนื่องจากอายุที่เพิ่มมากขึ้นทำให้โอกาสในการหาที่ทำงานใหม่นั้นเป็นไปได้ยากโดยเฉพาะในระดับของพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานในช่วงอายุดังกล่าว ต้องการทำงานกับบริษัท จนกระทั่งอายุครบเกษียณ ดังนั้นเมื่อบริษัท มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจึงพยายามปรับตัวให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเกรงว่า หากไม่มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่บริษัท กำลังพัฒนาแล้ว จะเป็นผลให้ตนเองต้องลาออกจากงาน ไม่มีงานทำ ขาดรายได้ ดังนั้นพนักงานในวัยนี้จึงพยายามเรียนรู้ เกี่ยวกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถปรับตัว และทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้ ในขณะที่พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-39 ปี นั้นยังมีโอกาสในการทำงานในองค์กรอื่น ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนเองมากกว่า หากแม้ตนเองไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็สามารถทำงานในองค์กรอื่น ๆ ดังนั้นความสนใจในการที่จะเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงจึงมีน้อยกว่า

2. พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงานมีระดับความรู้ ความเข้าใจมากกว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนโรงงาน แตกต่างกัน ร้อยละ 20.9 เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนสำนักงานเป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงงาน จึงมีโอกาสได้เรียนรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันมากกว่า ประกอบกับพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนสำนักงานเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ งานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสาร

ที่ไม่ต้องใช้กำลังมากนัก ทำให้มีเวลาดำเนินหาความรู้เพิ่มเติม ในขณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงงานส่วนใหญ่ต้องทำงานกับเครื่องจักร ต้องใช้แรงกายมาก เมื่อมีเวลาว่างจึงใช้ในการพักผ่อนมากกว่าการหาความรู้เพิ่มเติม

3. พนักงานที่สังกัด ส่วนสำนักงานมีระดับความรู้ ความเข้าใจ มากกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนโรงงานแตกต่างกัน ร้อยละ 19.6 เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานกับคอมพิวเตอร์ มีโอกาสในการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม จาก Internet ซึ่งเป็นแหล่งที่รวบรวมข้อมูลไว้มากมาย อีกทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานมีโอกาสนำเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กรมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงาน มีโอกาสได้รับรู้ มีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาองค์กรมากกว่า จึงมีระดับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในโรงงาน

4. พนักงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป มีระดับความรู้ ความเข้าใจ มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี แตกต่างกันร้อยละ 8.4 เนื่องจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องขององค์กร และเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการพัฒนาดังกล่าว บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้กับพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ การจัดฝึกอบรม ฯลฯ แม้ว่าจะขาดความต่อเนื่องบ้าง แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุงานกับบริษัทฯ มาเป็นระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป ย่อมได้รับข่าวสาร ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรมาเป็นระยะเวลานาน ดังนั้นจึงมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรมานานกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี ที่มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในระยะเวลาที่น้อยกว่า

5. พนักงานที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีระดับความรู้ ความเข้าใจ มากกว่าพนักงานที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร แตกต่างกันร้อยละ 44.30 ผลการศึกษาข้อนี้ เป็นผลจากการที่พนักงานไม่ได้รับข้อมูล ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างเพียงพอทำให้เข้าใจว่ากิจกรรมการพัฒนาองค์กร เป็นกิจกรรมที่องค์กรเป็นผู้ได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว ดังนั้นเมื่อมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร จึงไม่ใส่ใจที่จะเรียนรู้ หรือไม่พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลที่ได้รับ จึงทำให้พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ไม่ได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กรมากนัก อีกทั้งการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่ที่จัดขึ้น เป็นลักษณะของการพูดในห้องอบรมมากกว่าการให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติจริง จึงทำให้พนักงานที่ไม่สนใจฟังไม่ได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ในขณะที่ผู้ที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร เมื่อไม่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมและเกรงว่าจะมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรน้อยกว่าผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม จึงพยายามหาความรู้

เพิ่มเติมจากบอร์ดประชาสัมพันธ์ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จึงทำให้มีความรู้ที่ถูกต้อง และเพิ่มมากขึ้น

ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ภาพรวมของการพัฒนาองค์กร

1. พนักงานชายและพนักงานหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพรวมของการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุด ด้านไม่เห็นว่าการพัฒนาบริษัทจะส่งผลดีต่อพนักงานและหน่วยงานของพนักงาน และแตกต่างกันน้อยที่สุด ด้านการพัฒนาบริษัทในด้านต่าง ๆ ช่วยให้บริษัท มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ในสายตาของลูกค้า ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในการก้าวเข้าสู่การแข่งขันทางการค้าในอนาคต

2. พนักงานที่มีอายุ 18-39 ปี และ 40-55 ปี มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุด ด้านบริษัทสามารถดำเนินธุรกิจมานานกว่า 40 ปี เป็นผลมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่าการพัฒนาบริษัททำให้เสียเวลาในการทำงานประจำจากการที่จะต้องมีการประชุมบ่อย ๆ และพนักงานทุกคนต้องมีความรู้และส่วนร่วมในการพัฒนาบริษัท จึงจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษากับความความคิดเห็นด้านภาพรวมของการพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และ มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการพัฒนาองค์กร แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัทช่วยให้บริษัท มียอดขายเพิ่มขึ้นเท่านั้น ไม่ส่งผลดีต่อพนักงาน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า พนักงานทุกคนต้องมีความรู้และส่วนร่วมในการพัฒนาบริษัท จึงจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

4. พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัททำให้เสียเวลาในการทำงานประจำจากการที่จะต้องมีการประชุมบ่อย ๆ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า พนักงานทุกคนต้องมีความรู้และส่วนร่วมในการพัฒนาบริษัท จึงจะทำให้การพัฒนาประสบความสำเร็จ

5. พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการพัฒนาองค์กร ไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัทช่วยให้บริษัทขยายเพิ่มขึ้นเท่านั้น ไม่ส่งผลดีต่อพนักงาน และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า พนักงานทุกคน ทุกระดับ ควรมีส่วนช่วยให้การพัฒนาบริษัทประสบความสำเร็จ และการพัฒนาบริษัททำให้เสียเวลาในการทำงานประจำจากการที่จะต้องมีการประชุมบ่อย ๆ

6. พนักงานที่มีอายุงานในองค์กร ต่ำกว่า 10 ปี และอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการพัฒนาองค์กรไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า พนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมต่อการพัฒนาบริษัท และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การที่บริษัท สามารถดำเนินธุรกิจมานานกว่า 40 ปี เป็นผลมาจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

7. พนักงานที่เคยและไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นต่อภาพรวมของการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า พนักงานทุกคน ทุกระดับ ควรมีส่วนช่วยให้การพัฒนาบริษัทประสบความสำเร็จ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า พนักงานไม่เห็นว่าการพัฒนาบริษัทจะส่งผลดีต่อพนักงานและหน่วยงานของพนักงาน

การพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรม

1. พนักงานชายและพนักงานหญิง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรม ไม่แตกต่าง โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาบริษัท และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัท จัดขึ้น ช่วยทำให้ท่านมีความรู้เพิ่มมากขึ้น และพนักงานและหน่วยงานของพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบริษัท

2. พนักงานที่มีอายุ 18-39 ปี และ 40-55 ปี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาบริษัท และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นทำให้เสียเวลาทำงาน และไม่เพิ่มความรู้

3. พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรม ไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของพนักงานมีความรู้สึกที่ดี

ต่อการพัฒนาบริษัท และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้นช่วยทำให้พนักงานมีความรู้เพิ่มมากขึ้น

4. พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาบริษัท และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น ช่วยทำให้ท่านมีความรู้เพิ่มมากขึ้น

5. พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาบริษัท และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า พนักงานและหน่วยงานของพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบริษัท

6. พนักงานที่มีอายุงานในองค์กร ต่ำกว่า 10 ปี และอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นทำให้เสียเวลาทำงาน และไม่เพิ่มความรู้อะไร และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า คนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อการพัฒนาบริษัท และ พนักงานและหน่วยงานของพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบริษัท

7. พนักงานที่เคยและไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นทำให้เสียเวลาทำงาน และไม่เพิ่มความรู้อะไร และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า พนักงานและหน่วยงานของพนักงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบริษัท

การพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้าง

1. พนักงานชายและพนักงานหญิง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุด ว่าการพัฒนาบริษัทจะช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การพัฒนาบริษัททำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีช่องว่างมากขึ้น

2. พนักงานที่มีอายุ 18-39 ปี และ 40-55 ปี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัทจะช่วยเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานด้วยวิธีการเดิม ๆ เป็นวิธีการที่ท่านคุ้นเคยและสามารถทำงานได้รวดเร็ว

3. พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า คนการพัฒนาบริษัทจะช่วยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมเป็นเรื่องที่กระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน จึงควรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบ

4. พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัททำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีช่องว่างมากขึ้น และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานด้วยวิธีการเดิม ๆ เป็นวิธีการที่ท่านคุ้นเคยและสามารถทำงานได้รวดเร็ว

5. พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การทำงานด้วยวิธีการเดิม ๆ เป็นวิธีการที่ท่านคุ้นเคยและสามารถทำงานได้รวดเร็ว และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การพัฒนาบริษัทจะช่วยเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่

6. พนักงานที่มีอายุงานในองค์กร ต่ำกว่า 10 ปี และอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การพัฒนาบริษัททำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการมีช่องว่างมากขึ้น และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานด้วยวิธีการเดิม ๆ เป็นวิธีการที่ท่านคุ้นเคยและสามารถทำงานได้รวดเร็ว

7. พนักงานที่เคยและไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านโครงสร้างแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การทำงานด้วยวิธีการเดิม ๆ เป็นวิธีการที่ท่านคุ้นเคยและสามารถทำงานได้รวดเร็ว และมี

ความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมเป็นเรื่องที่กระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน จึงควรมีการสื่อสารให้พนักงานทราบ

การพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการ

1. พนักงานชายและพนักงานหญิง มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุด เทคโนโลยีที่ทันสมัยบางครั้งไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับองค์กร เช่น เครื่องสแกนลายนิ้วมือและมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำกิจกรรม 5ส ที่กำหนดให้ต้องทำความสะอาดเครื่องจักร สถานที่ทำงาน ช่วยให้ท่านทำงานได้รวดเร็วและสะดวกขึ้น

2. พนักงานที่มีอายุ 18-39 ปี และ 40-55 ปี มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การทำงานที่ต้องบันทึกข้อมูลลงเอกสาร เพิ่มความยุ่งยากในการทำงานและเสียเวลา และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยบางครั้งไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับองค์กร เช่น เครื่องสแกนลายนิ้วมือ

3. พนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย และมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การนำเครื่องจักร/วิธีการทำงานที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ทำให้รายได้จากการทำงานล่วงเวลา (โอที) ของท่านลดลง และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานที่ต้องบันทึกข้อมูลลงเอกสาร เพิ่มความยุ่งยากในการทำงานและเสียเวลา

4. ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนโรงงาน และส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การนำเครื่องจักร/วิธีการทำงานที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ทำให้รายได้จากการทำงานล่วงเวลา (โอที) ของท่านลดลง และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานที่ต้องบันทึกข้อมูลลงเอกสาร เพิ่มความยุ่งยากในการทำงานและเสียเวลา

5. พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนโรงงานและส่วนสำนักงาน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยบางครั้งไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับองค์กร เช่น เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานที่ต้องบันทึกข้อมูลลงเอกสาร เพิ่มความยุ่งยากในการทำงานและเสียเวลา

6. พนักงานที่มีอายุงานในองค์กร ต่ำกว่า 10 ปี และอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า การนำเครื่องจักร/วิธีการทำงานที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ทำให้รายได้จากการทำงานล่วงเวลา (โอที) ของท่านลดลง และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การทำงานที่ต้องบันทึกข้อมูลลงเอกสาร เพิ่มความยุ่งยากในการทำงานและเสียเวลา

7. พนักงานที่เคยและไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กรด้านกระบวนการแตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันมากที่สุดว่า เทคโนโลยีที่ทันสมัยบางครั้งไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับองค์กร เช่น เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และมีความคิดเห็นแตกต่างกันน้อยที่สุดว่า การนำเครื่องจักร/วิธีการทำงานที่ทันสมัยเข้ามาใช้ ทำให้รายได้จากการทำงานล่วงเวลา (โอที) ของท่านลดลง

ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความพร้อมเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

พนักงานชายมีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่าพนักงานหญิง พนักงานที่มีอายุระหว่าง 18-39 ปี มีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง 40-55 ปี พนักงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนโรงงานมีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานส่วนสำนักงาน พนักงานที่สังกัดส่วนโรงงานมีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่าพนักงานที่สังกัดส่วนสำนักงาน พนักงานที่มีอายุงานในองค์กร 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่า พนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี และพนักงานที่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยด้านความพร้อมมากกว่าพนักงานที่ไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “ความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการพัฒนาองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท นครไทยศรีอุตสาหกรรม จำกัด” ผู้ศึกษามีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงาน และสร้างความคิดเห็นที่ดีต่อการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. ด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร จากผลการศึกษาพบว่า ยังมีพนักงานปฏิบัติการถึงร้อยละ 42.5 ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในระดับต่ำ จึงควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร ให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับเพิ่มมากขึ้น ในประเด็นที่พนักงานยังมีความเข้าใจผิด เช่น การพัฒนาบริษัททำให้พนักงานทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตำแหน่งของตนเองชัดเจน และทำให้พนักงานมีขอบเขตงานที่กว้างมากขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การพัฒนาองค์กรไม่ได้ทำให้พนักงานมีงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้น แต่อาจเนื่องจากการที่พนักงานต้องปรับตัวให้เข้ากับ วิธีการทำงาน ขั้นตอน และเทคโนโลยีที่ตนไม่คุ้นเคย จึงทำให้เข้าใจว่าการพัฒนาองค์กรทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่เพิ่มมากขึ้น

ในด้านของความรู้ ความเข้าใจนี้ องค์กรควรมีสื่อสารอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง เลือกช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละระดับ โดยเฉพาะกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีข้อจำกัดด้านการศึกษา อาจจะใช้ ประเด็นต่าง ๆ ได้ยากกว่าพนักงานในระดับอื่น ๆ รวมถึงการจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ควรเป็นกิจกรรมที่พนักงานได้รับประโยชน์และความรู้อย่างแท้จริง โดยมุ่งเน้นให้พนักงานรู้และเข้าใจว่า การพัฒนาองค์กร เป็นเทคนิคหนึ่งที่น่ามาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ เช่น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร เพิ่มขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยให้การบริหารองค์กรดีขึ้น ช่วยให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ช่วยพัฒนาการทำงานเป็นทีม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าของตนเอง

2. ด้านความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร จากการศึกษาที่พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ร้อยละ 69.9 มีความคิดเห็นด้วยมากกว่า การเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ทำให้เสียเวลาทำงาน และไม่เพิ่มความรู้ ร้อยละ 61.6 มีความคิดเห็นด้วยมากกว่า การพัฒนาบริษัทช่วยให้บริษัทฯ มียอดขายเพิ่มขึ้นเท่านั้น ไม่ส่งผลดีต่อพนักงาน ร้อยละ 61.6 มีความคิดเห็นด้วยมากกว่า ไม่เห็นว่าการพัฒนาบริษัทจะส่งผลดีต่อพนักงานและหน่วยงานของพนักงาน และร้อยละ 60.3 มีความคิดเห็นด้วยมากกว่า การพัฒนาบริษัททำให้เสียเวลาในการทำงานประจำจากการที่จะต้องมีการประชุมบ่อย ๆ นั้น เป็นผลเนื่องมาจากการที่พนักงานไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างถูกต้อง และชัดเจน ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงว่าองค์กรไม่ได้มีการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแก่พนักงานอย่างเพียงพอ ซึ่งพฤติกรรม

ดังกล่าวเป็นพฤติกรรมต่อต้านที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ การจัดการกับความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สามารถทำได้โดย

2.1 การให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร (Education and Communication) ความวิตกกังวลที่เกิเกิดขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดข้อมูลและการไม่รู้ ซึ่งถ้าการสื่อสารไม่สามารถเข้าถึงพนักงานได้แล้ว ความวิตกกังวลจะเกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงควรให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับถึง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรและผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กร การให้ความรู้ และระบบการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงพนักงานได้โดยตรงนั้น จะช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องมากขึ้น นำไปสู่ความคิดเห็นด้านบวกต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่จัดขึ้น ควรชี้ให้พนักงานเห็นถึง วัตถุประสงค์ของหลักสูตร และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากการฝึกอบรมในหลักสูตรดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ และไม่มองว่า การอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้นนั้นไม่มีประโยชน์ ต่อพนักงาน

2.2 การสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร (Participation or Involve employees in the change efforts) การให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมีความเชื่อพื้นฐานว่าการต่อต้านจะลดลง หากพนักงานมีโอกาส หรือเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พนักงานจะไม่ต่อต้านสิ่งที่เขาเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และหากข้อเสนอของตนได้รับการรับฟัง และนำไปปฏิบัติ ก็จะทำให้เกิดความผูกพัน อันจะเป็นการเพิ่มโอกาสให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ

2.3 การให้ความช่วยเหลือ (Facilitation and Support) การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กร ก่อให้เกิดความกลัว และวิตกกังวล ซึ่งก่อให้เกิดความวิตกกังวลต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเข้ามา องค์กรควรให้คำปรึกษาเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงแก่พนักงานอย่างจริงจัง ถูกต้อง ชัดเจนและต่อเนื่อง

2.4 การให้ความเชื่อถือ และการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยการสร้างความเชื่อถือ ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร หรือผู้บริหาร กล่าวคือให้พนักงานเชื่อถือในความคิด ความตั้งใจของผู้บริหารที่จะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงานในทุกระดับขององค์กร ด้วย เช่นกัน เพื่อมิให้พนักงานมีความคิดเห็นผิด ๆ ว่าการพัฒนาองค์กร นั้น องค์กร จะได้รับประโยชน์เพียงฝ่ายเดียว

3. จากผลการศึกษาที่ได้ เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการพัฒนาองค์กร ซึ่งผลกระทบจะเกิดขึ้น ทั้งในระดับพนักงาน และระดับองค์กร ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะ เป็น 2 ระดับ ดังนี้

3.1 ระดับพนักงาน เนื่องจากการพัฒนาองค์กร เพื่อปรับองค์กรให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้กระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอด ความเติบโตและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือได้เปรียบคู่แข่งทางการค้า พนักงานทุกคน ทุกระดับควรเตรียมความพร้อมเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กร ดังนี้

3.1.1 ทำความเข้าใจ กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ว่าเป็นไปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กร ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร มุ่งเน้นการสร้างความสามารถของพนักงานในองค์กร สร้างบรรยากาศให้พนักงานและองค์กรมีความเจริญไปพร้อมกัน

3.1.2 ศึกษาความรู้ เพิ่มเติม รวมทั้งติดตาม ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

3.1.3 ศึกษา เรียนรู้ สิ่งที่เปลี่ยนแปลง จากการพัฒนาองค์กร เช่น วิธีการทำงาน ขั้นตอน นโยบายต่าง ๆ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตาม

3.1.4 ตั้งใจ ที่จะเรียนรู้ ในกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ที่องค์กรจัดขึ้น และนำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 ระดับองค์กร

3.2.1 เนื่องจากการพัฒนาองค์กร ถือเป็นเรื่องใหม่ของบริษัทฯ ที่มีการบริหารงานแบบครอบครัวติดต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีความคิดไม่เห็นด้วยกับการพัฒนาองค์กร ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรอยู่ไม่น้อย เพราะไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นองค์กร ควรให้ความสำคัญในเรื่องของการสื่อสาร เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างถูกต้อง นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น โดยการติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (follow-up and feed back) เป็นวิธีการในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงใด วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการในการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ two-way การแสดงออกของผู้รับข่าวสารจะทำให้เราทราบว่าการสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร การใช้การสื่อสารหลายวิธี (parallel channels and repetitions) การใช้

วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธีจะทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น และในการสื่อสารนั้นควรให้ความสำคัญกับภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร (attention to language) ในการติดต่อสื่อสารควรให้ความสำคัญกับการใช้คำศัพท์โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้ฟัง

3.2.2 การเปิดโอกาสให้พนักงาน ระดับปฏิบัติการได้เข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร มากขึ้น เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ มากขึ้น

3.2.3 เพื่อให้พนักงานทุกระดับ ขององค์กรได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ ควรมีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนที่ส่งผลกระทบต่อพนักงานเป็นจำนวนมาก

3.2.4 ควรมีการแต่งตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร เพื่อจะได้ใช้เวลาในการดำเนินการอย่างเต็มที่ ทั้งด้านการบริหาร และการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้าง ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมถึงให้คำแนะนำ กับพนักงาน ได้อย่างต่อเนื่อง

3.2.5 นโยบายการพัฒนาองค์กร นั้น ต้องมีความชัดเจน และสามารถดำเนินการได้จริง เหมาะสมกับพนักงานและโครงสร้างขององค์กร รวมทั้งเป็นนโยบายที่มีความจริงใจในการที่จะพัฒนาองค์กร ควบคู่ไปกับพนักงานในองค์กร

3.2.6 ควรพัฒนาพนักงานระดับหัวหน้างาน ที่แต่งตั้งจากความชำนาญในงาน ประสบการณ์ทำงาน ให้มีความภาวะผู้นำ มีทักษะในงานบริหารงาน และพนักงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารนโยบาย กระบวนการ วิธีการใหม่ ๆ ไปยังสมาชิกในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง

3.2.7 การจัดกิจกรรมการพัฒนาองค์กร ควรให้ครอบคลุมพนักงานทุกระดับ เพื่อให้สามารถรับรู้ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและถูกต้อง

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาเรื่อง "ความพร้อมของพนักงานระดับปฏิบัติการต่อการพัฒนาองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท นครไทยศรีอุตสาหกรรม จำกัด" ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้ศึกษาเห็นว่ามีส่วนประการที่ผู้สนใจควรศึกษาต่อ คือ

1. ควรศึกษาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร รวมถึงพฤติกรรมตอบสนองของกลุ่มพนักงานที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรได้
2. ควรศึกษาถึงผลของการพัฒนาองค์กรต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. ควรศึกษาความพร้อมของพนักงานทุกระดับต่อการพัฒนาองค์กร
4. ควรศึกษาผลจากการพัฒนาองค์กรต่อองค์กรในภาพรวม