การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)

น.ส.ภูริตา เพรียวพานิช

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Perception and Organizational Crisis Response of Practitioners Comparing Generation X and Millennials: A Case Study of THAI

Miss Purita Preawpanich

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
FACULTY OF POLITICAL SCIENCE
Chulalongkorn University
Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)
โดย	น.ส.ภูริตา เพรียวพานิช
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กุลพธู ศักดิ์วิทย์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภูริตา เพรียวพานิช : การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน). (Perception and Organizational Crisis Response of PractitionersComparing Generation X and Millennials: A Case Study of THAI) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ธนพันธ์ ไล่ประกอบทรัพย์

สารนิพนธ์ เรื่อง "การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรเหมือนหรือแตกต่างกัน หรือไม่ อย่างไร โดยการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม โดยใช้แบบสอบถาม ประกอบการสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูล ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาปัจจัยอื่น รวมด้วย อันได้แก่ เพศ ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะงาน โดยผลการศึกษาพบว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการรับรู้และตอบสนองภาวะวิกฤตองค์กร ทว่าลักษณะงานที่แตกต่างกันมีการตอบสนองต่อการจัดการภาวะวิกฤตองค์กรแตกต่างกัน ทั้งนี้ ในส่วนของการสัมภาษณ์พบว่า การสื่อสารหรือการประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตองค์กร ทั้งการมีช่องทางที่หลากหลาย และการให้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และชัดเจน จะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานและช่วยให้พนักงานเข้าใจสถานการณ์และตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา 2563 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

6280105624 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Perception, Response, Organizational Crisis, Generation X, Millennials

Purita Preawpanich : Perception and Organizational Crisis Response of PractitionersComparing Generation X and Millennials: A Case Study of THAI . Advisor: Assoc. Prof. Thanapan Laiprakobsup, Ph.D.

A research on “Perception and Organizational Crisis Response of Practitioners Comparing Generation X and Millennials: A Case Study of THAI” was attempted to study and compare whether age difference would effect on perception, opinion and reaction towards an organizational crisis. This study was conducted by mixed methods using questionnaire and interview to ensure the results gathered. Other factors such as gender, work experience and work filed were also considered here to see if any of them matter in this topic. The results showed that age difference alone did not make significant difference but different work field played an important part in perception towards organizational crisis management. A major comment suggested by interviewers was “Communication is the key in this time of crisis” whether using proper methods or giving a clear, brief and precise information to help the employees have a clear understanding and make a proper decision on how they should deal with their situation.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Public Administration Student's Signature .....

Academic Year: 2020 Advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้ขอขอบพระคุณ รศ.ดร. ธนพันธ์ ไล่ประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ช่วยให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทาง ตลอดจนให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการศึกษาและค้นคว้างานชิ้นนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่หลักสูตร รปม. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสให้ข้าพเจ้าในเข้ามาศึกษาเล่าเรียน และเปิดกว้างในการกำหนดหัวข้อสารนิพนธ์ตามความสนใจที่ต้องการจะศึกษา พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการใช้สื่อและอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการศึกษาและการทำสารนิพนธ์มาโดยเสมอมาตลอดทั้งหลักสูตร และที่ขาดมิได้ ขอขอบพระคุณพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทุกท่าน ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างตั้งใจ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ในครั้งนี้ หากขาดบุคคลใดบุคคลหนึ่งข้างต้นไป งานชิ้นนี้คงมิอาจเสร็จสิ้นสมบูรณ์เช่นนี้ได้

ภูริตา เพรียวพานิช

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

..... ค

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค

..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง

กิตติกรรมประกาศ ..... จ

สารบัญ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ญ

สารบัญรูปภาพ ..... ด

บทที่1 บทนำ 1

1.1 ที่มาและความสำคัญ 1

1.2 คำถามการวิจัย 4

1.3 วัตุประสงค์การวิจัย 5

1.4 ขอบเขตการวิจัย 5

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา 5

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร 5

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา 6

1.5 โครงสร้างสารนิพนธ์ 6

1.6 นิยามศัพท์ 6

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม 8

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ 8

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต 11

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาวะวิกฤต 17
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ 19
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของเจ เนอเรชั่นกลุ่ม Generation X 22
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 27
2.7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะวิกฤต” 27
2.7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “เจเนอเรชั่น” 30
2.7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “การบินไทย” 32
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย 33
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย 34
3.1 วิธีการวิจัย 34
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 34
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 38
3.3.1 โครงสร้างแบบสอบถาม 38
3.3.2โครงสร้างแบบสัมภาษณ์ 40
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล 40
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล 40
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย 41
ส่วนที่ 1 สรุปผลข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 41
ส่วนที่ 2 ผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่ 44
ส่วนที่ 3 ผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่ 62
ส่วนที่ 4 ผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่ 102

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่วนที่ 5 สรุปผลข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 118
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 125
5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ 125
5.1.1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 125
5.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร 125
5.1.2.1 ช่องทางการรับรู้ 125
5.1.2.2 การรับรู้ของภาวะวิกฤต 125
5.1.3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร 126
5.1.3.1 ช่องทางการรับรู้ 126
5.1.3.2 การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต 127
5.1.4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร 127
5.1.4.1 การตอบการจัดการต่อภาวะวิกฤต 127
5.2 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ 129
5.2.1 ความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน 129
5.2.2 การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น 129
5.2.3 ความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์และจัดการปัญหาขององค์กร 129
5.2.4 ข้อเสนอแนะถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กร 130
5.3 การอภิปรายผล 131
5.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะวิกฤต 131
5.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเจเนอเรชั่น (Generation) 131
5.3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบินไทย 132
5.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 132

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.4.1 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร 132

5.4.2 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร 132

5.4.3 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร 133

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 133

บรรณานุกรม 134

ภาคผนวก 139

ประวัติผู้เขียน 146

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)..... 35

ตารางที่ 2 ตารางเทียบขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อขนาดประชากรของ ทาโร่ ยามาเน่ 37

ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละ ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง 41

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้)..... 44

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้) แบ่งตามอายุ..... 45

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้) แบ่งตามอายุงาน..... 46

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้) แบ่งตามสังกัด..... 47

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา โดยใช้ Independent t-test..... 48

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา โดยใช้ One Way - Anova 49

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ โดยใช้ Independent t-test..... 50

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ โดยใช้ One Way - Anova 51

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงานโดยใช้ Independent t-test..... 52

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงานโดยใช้ One Way - Anova 53

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงานโดยใช้ Independent t-test..... 54

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงานโดยใช้ One Way - Anova..... 55

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานโดยใช้ Independent t-test..... 56

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานโดยใช้ One Way - Anova..... 57

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูลโดยใช้ Independent t-test..... 58

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาการให้ข้อมูล วิธีการให้ข้อมูลโดยใช้ One Way - Anova59

ตารางที่ 20 หลักเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร..... 60

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร..... 61

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กร 62

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้โดยใช้ Independent t-test..... 63

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้โดยใช้ One Way - Anova 63

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square..... 65

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square..... 65

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square..... 66

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square..... 66

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้.... 67

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ 68
ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ 69
ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ 70
ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ 70
ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ 71
ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม 72
ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม 73
ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม 74
ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม 75
ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม 76
ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม 77
ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับมือต่อภาวะวิกฤตขององค์กร 78
ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลโดยใช้ Independent t-test 79
ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลโดยใช้ One Way - Anova..... 80
ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square..... 81
ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square..... 82
ตารางที่ 46 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square 82
ตารางที่ 47 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square 83
ตารางที่ 48 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ยังไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตโดยใช้ Independent t-test..... 83

ตารางที่ 49 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป ยังไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตโดยใช้ One Way – Anova 84

ตารางที่ 50 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป ยังไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square .. 85

ตารางที่ 51 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square . 86

ตารางที่ 52 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square 86

ตารางที่ 53 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square87

ตารางที่ 54 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่โดยใช้ Independent t-test 87

ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่โดยใช้ 88

ตารางที่ 56 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square 89

ตารางที่ 57 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square 89

ตารางที่ 58 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square 90

ตารางที่ 59 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square 90

ตารางที่ 60 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าโดยใช้ Independent t-test 91

ตารางที่ 61 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าโดยใช้ One Way - Anova..... 91

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 62 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square..... 92

ตารางที่ 63 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square 93

ตารางที่ 64 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square 93

ตารางที่ 65 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามอายุงาน จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square94

ตารางที่ 66 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดยใช้ Independent t-test 94

ตารางที่ 67 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดยใช้ One Way - Anova..... 95

ตารางที่ 68 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square..... 96

ตารางที่ 69 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square 96

ตารางที่ 70 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square 97

ตารางที่ 71 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square 97

ตารางที่ 72 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทโดยใช้ Independent t-test 98

ตารางที่ 73 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทโดยใช้ One Way - Anova 98

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 74 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square 99

ตารางที่ 75 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square..... 100

ตารางที่ 76 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square 100

ตารางที่ 77 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square 101

ตารางที่ 78 การเปรียบเทียบความเห็นบริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ 102

ตารางที่ 79 การเปรียบเทียบความเห็นบริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ 103

ตารางที่ 80 การเปรียบเทียบการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้นโดยใช้ Independent t-test 104

ตารางที่ 81 การเปรียบเทียบการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้นโดยใช้ One Way - Anova..... 105

ตารางที่ 82 การเปรียบเทียบความเห็นขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพโดยใช้ Independent t-test 106

ตารางที่ 83 การเปรียบเทียบความเห็นขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพโดยใช้ One Way - Anova..... 107

ตารางที่ 84 การเปรียบเทียบความเห็นการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงานโดยใช้ Independent t-test..... 108

ตารางที่ 85 การเปรียบเทียบความเห็นการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงานโดยใช้ One Way - Anova 109

ตารางที่ 86 การเปรียบเทียบความเห็นการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด..... 110

ตารางที่ 87 การเปรียบเทียบความเห็นการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด..... 111

ตารางที่ 88 การเปรียบเทียบความเห็นการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มากโดยใช้ Independent t-test 112

ตารางที่ 89 การเปรียบเทียบความเห็นการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มากโดยใช้ One Way - Anova..... 113

ตารางที่ 90 การเปรียบเทียบความเห็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่ง 114

ตารางที่ 91 การเปรียบเทียบความเห็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่ง 115

ตารางที่ 92 หลักเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร .116

ตารางที่ 93 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร 117

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญรูปภาพ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 จำนวนพนักงานทั้งบริษัท ทั้งพนักงานส่วนกลาง ภูมิภาค และต่างประเทศ..... 3

แผนภูมิที่ 2 อายุงานเฉลี่ยของพนักงานทั้งบริษัท ทั้งพนักงานส่วนกลาง ภูมิภาค และต่างประเทศ.... 3

แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย 33

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

หลังจากที่ประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่อง ประกอบกับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด19 (COVID-19) ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถดำเนินกิจการได้ตามปรกติอีกต่อไป โดยเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2563 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้คำสั่งของศาลล้มละลายกลาง ตามกฎหมายล้มละลาย มีผลให้บริษัท พ้นสภาพความเป็นรัฐวิสาหกิจ ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของกระทรวงการคลังอีกต่อไป อีกทั้งกระทรวงการคลังเอง ก็ได้มีการปรับสัดส่วนการถือหุ้นลดลงจาก 51 % เหลือเพียง 48% แต่ยังคงมีฐานะเป็นผู้ที่ถือครองหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มากที่สุดอยู่[1] และหลังจากที่มีการนัดไต่สวนถึง 2 ครั้งทำให้เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางมีมติเห็นชอบให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตามที่ได้มีการร้องขอ โดยคาดว่าผลการดำเนินกิจการของบริษัท จะสามารถดีขึ้นในระดับที่สามารถดำเนินการได้ตามปรกติใน 4- 5 ปี[2]

ด้วยเหตุนี้เอง ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารงาน ที่เน้นผลทางธุรกิจมากขึ้น 6 กลยุทธ์เพื่อให้สามารถปรับปรุงสภาพการณ์ของบริษัทให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการ โดยครอบคลุมเรื่องการปรับกระบวนการทำงาน ให้กระชับและลดความซ้ำซ้อนลง ปรับแผนฝูงบิน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงาน พิจารณาแยกหน่วยธุรกิจ (Business Unit) เพื่อหารายได้เต็มรูปแบบ ปรับจำนวนพนักงานและเปรียบเทียบสินค้ากับสายการบินชั้นนำเพื่อประเมินการแข่งขันกับตลาด รวมถึงปรับสิทธิประโยชน์และค่าตอบแทน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ในบรรดา 6 กลยุทธ์ดังกล่าว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ค่อนข้างมุ่งประเด็นสำคัญมาที่ การปรับจำนวนพนักงานให้สอดคล้องกับจำนวนสูงบินที่ลดลง มากที่สุด โดย มีเป้ามายที่การลดขนาดองค์กรและจำนวนบุคลากรที่มีมากกว่า 2 หมื่นคน ให้สอดคล้องกับเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินที่จะลดลงถึง 50% โดยการเปิดโครงการสมัครใจลาออก ใช้ชื่อว่า โครงการ “ร่วมใจเสียสละ” และมีการประกาศโครงการออกมาในช่วงเดือนตุลาคม 2563 แบ่งออกเป็น 2 โครงการย่อย เพื่อเป็นทางเลือกให้แก่พนักงานที่ต้องการช่วยเหลือบริษัทด้วยการเข้าร่วมโครงการที่สะดวกกับตนมากที่สุด โดยมีรายละเอียด และการตอบแทน ดังนี้

---

[1] thansettakij, "อัพเดท "การบินไทย" ภายใต้แผนการฟื้นฟูกิจการ," (2563). https://www.thansettakij.com/content/business/436103.

[2] "ศาลล้มละลายกลางสั่งให้ "การบินไทย" ฟื้นฟูกิจการ," 2563, accessed 9กุมภาพันธ์2563, https://news.thaipbs.or.th/content/296406.

1. โครงการร่วมใจจากองค์กร แผน A โดยการสมัครใจลาออก (Mutual Separation Plan A: MSP A) โดยผู้ที่เลือกเข้าร่วมโครงการนี้จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีผลอย่างเป็นทางการในวันที่ 1 ธันวาคม 2563 ได้รับค่าตอบแทนตั้งแต่ 6 - 40 เดือน ขึ้นอยู่กับอายุงาน

2. โครงการลาระยะยาว (Leave without Pay20: LW20) โดยผู้ที่เข้าร่วมโครงการนี้จะเป็นการลาไม่รับเงินเป็นระยะเวลา 6 เดือน มีผลตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 – 30 เมษายน 2564 แต่บริษัทจะจ่ายค่าตอบแทนให้ 20% ของอัตราเงินเดือนสุดท้าย

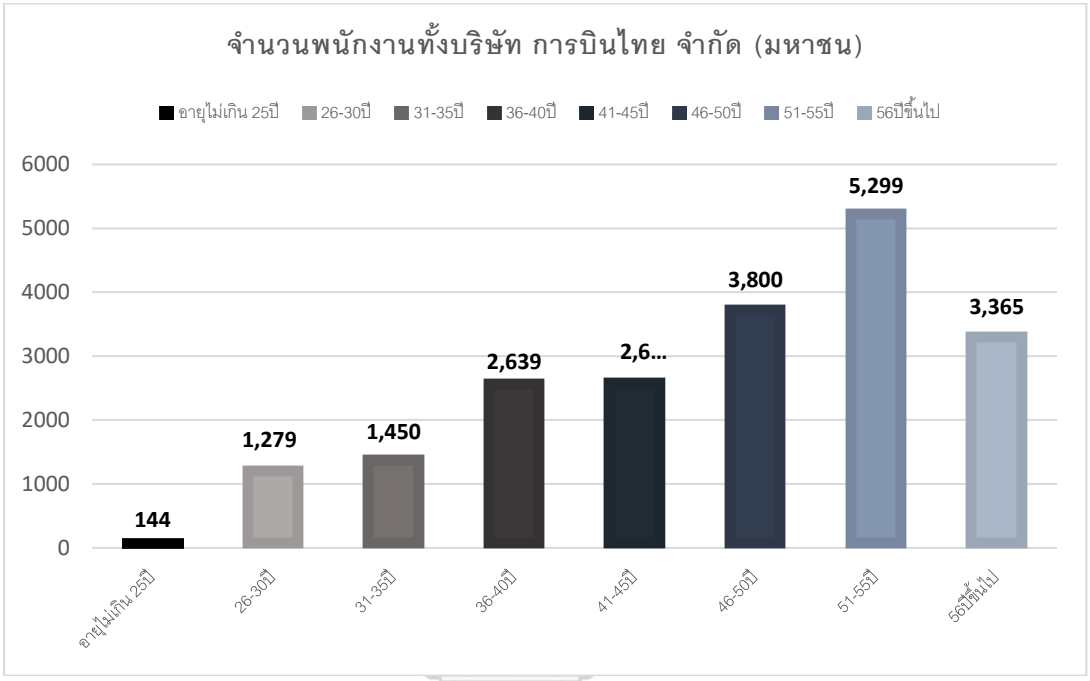
พนักงานสามารถเลือกโครงการใดโครงการหนึ่ง หรือทั้งสองโครงการ โดยผู้บริหารในระดับรองประธาน (Vice President) ของแต่ละสายงานเป็นผู้พิจารณาอนุมัติคำขอเข้าร่วมโครงการตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล โดยผู้ที่เลือกเข้าร่วมโครงการลาระยะยาว (LW20) จะสามารถเปลี่ยนมาเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร แผน B (MSP B) หรือการสมัครใจลาออกรอบ 2 ที่จะมีอีกครั้งในเดือนมีนาคม 2564

อย่างไรก็ดี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564 จะมีการประกาศคุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทจะรับเข้าทำงานต่อ โดยจะมีการเซ็นสัญญาใหม่ ภายใต้นายจ้างเดิม คือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แต่จะเป็นการปรับโครงสร้างบริษัท โครงสร้างงาน และฐานเงินเดือนใหม่ ในสอดคล้องกับสถานการณ์และสถานะทางการเงินของบริษัทมากยิ่งขึ้น โดยพนักงานกลุ่มที่จะได้รับคัดเลือกเข้ามาร่วมงานนั้น บริษัทจะนับอายุงานต่อเนื่องให้ แต่เกณฑ์ในการพิจารณารับเข้าทำงาน จะเน้นพิจารณาตามหลักสมรรถนะ ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) และเน้นว่าพนักงานทุกระดับจะต้องมีผลคะแนนการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษอย่าง Toeic (Test of English for International Communication) หรือ THAI-TEP (Thai Airways International Public Company Limited (THAI) Test of English Proficiency (TEP)) มาแสดงด้วย

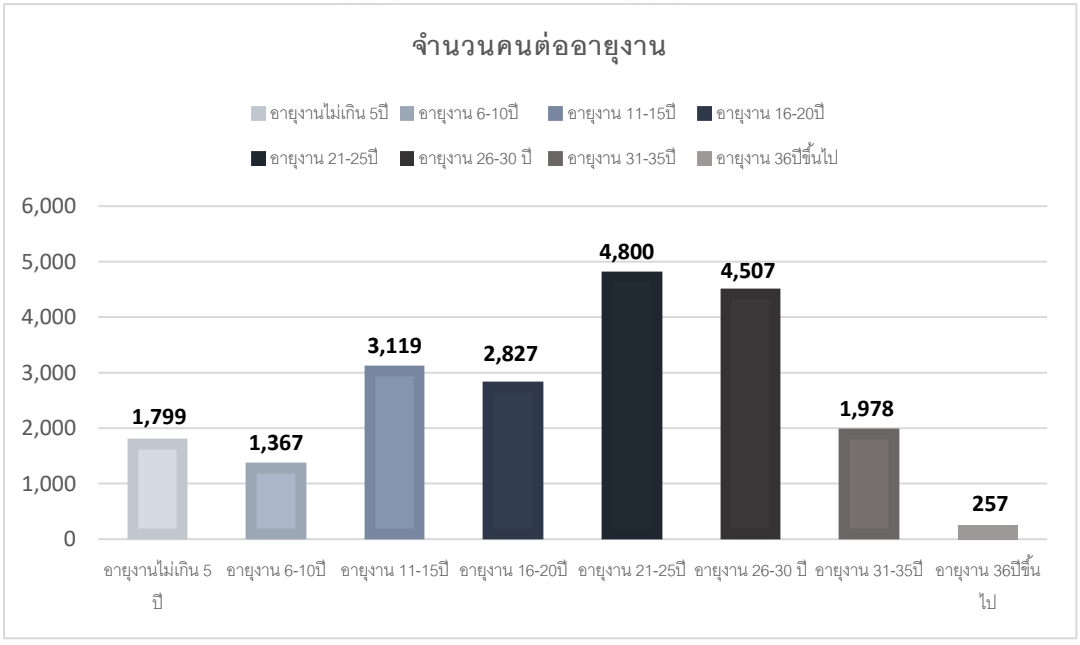
ทั้งนี้จากการสำรวจจำนวนพนักงานทั้งบริษัท ข้อมูลล่าสุด ณ เดือนกันยายน 2563 พบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีพนักงานทั้งหมด 20,634 คน สังกัดหน่วยงานทั้งหมด 10 สังกัด และ 1 หน่วยธุรกิจ (Business Unit) จำนวนนี้รวมทั้งพนักงานส่วนกลาง ภูมิภาค และต่างประเทศ (ว่าจ้าง ณ ต่างประเทศ) โดยในจำนวนนี้มีอายุเฉลี่ยทั้งบริษัทอยู่ที่ 46.5 ปี โดยแบ่งกลุ่มอายุออกเป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี 144 คน กลุ่มอายุ 26 – 30 ปี 1,279 คน กลุ่มอายุ 31 – 35 ปี 1,450 คน กลุ่มอายุ 36 – 40 ปี 2,639 คน กลุ่มอายุ 41 – 45 ปี 2,658 คน กลุ่มอายุ 46 – 50 ปี 3,800 คน กลุ่ม 51 – 55 ปี 5,299 คน และกลุ่มอายุ 56 ปีขึ้นไป 3,365 คน และมีอายุงานเฉลี่ยทั้งบริษัทอยู่ที่ 20.4 ปี โดยแบ่งช่วงอายุงานออกเป็น 8 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอายุงานไม่เกิน 5 ปี 1,779 คน กลุ่มอายุงาน 6 – 10 ปี 1,367 คน กลุ่มอายุงาน 11 – 15 ปี 3,119 คน กลุ่มอายุงาน 16 – 20 ปี

2,827 คน กลุ่มอายุงาน 21- 25 ปี 4,800 คน กลุ่มอายุงาน 26 – 30 ปี 4,507 คน กลุ่มอายุงาน 31 – 35 ปี 1,978 คน และกลุ่มอายุงาน 36 ปีขึ้นไป 257 คน แสดงข้อมูลเป็นกราฟได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 1 จำนวนพนักงานทั้งบริษัท ทั้งพนักงานส่วนกลาง ภูมิภาค และต่างประเทศ



แผนภูมิที่ 2 อายุงานเฉลี่ยของพนักงานทั้งบริษัท ทั้งพนักงานส่วนกลาง ภูมิภาค และต่างประเทศ



หากพิจารณาจากตัวเลขจำนวนพนักงานแล้ว จะพบบว่า บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนพนักงานเยอะมาก แต่ไม่ค่อยมีความหลากหลายทางช่วงวัย และอายุของพนักงานส่วนใหญ่ค่อนข้างสูง หรืออาจกล่าวได้ว่ากลุ่มที่เป็นกำลังหลักนั้น มีอายุมาก โดยสามารถแบ่งออกช่วงวัยของพนักงานได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กลุ่ม Generation X และกลุ่ม Millennials ซึ่งช่วงวัยทั้งสองต่างก็เติบโตมาในสภาวะ และบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้มีช่องว่างระหว่างวัยในที่ทำงานค่อนข้างกว้าง

อนึ่ง ปัญหาเรื่องการขาดทุน และจำนวนพนักงานที่มาก และไม่สมดุลกับปริมาณงานเป็นปัญหาที่มีมานาน ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะโครงสร้างองค์กรที่ซ้ำซ้อน และไม่ได้มีการจัดระเบียบ หรือปรับปรุงให้เข้ากับยุคสมัย ก่อนจะมีการประกาศโครงการ “ร่วมใจเสียสละ” ไม่เคยมีการสื่อสาร ในเรื่องการปรับลดจำนวนพนักงานมาก่อน แต่เมื่อบริษัทต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟู เพื่อปรับปรุงกิจการ ทำให้ประเด็นนี้ถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นครั้งแรก เพราะมองว่าจะสามารถลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทได้เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ดี การประกาศโครงการออกมากะทันหัน และการพยายามโน้มน้าวให้พนักงานเข้าร่วมโครงการในลักษณะของการ “ขอความร่วมมือ” หรือการ “ร่วมใจเสียสละ” เพื่อบริษัท อาจส่งผลกระทบต่อกำลังหลักของบริษัท ซึ่งเป็นพนักงานที่ค่อนข้างมีอายุแล้ว หรือแม้แต่ในกลุ่มผู้ที่มีอายุไม่มาก การที่ต้องเผชิญภาวะความไม่แน่นอนในการมีงานทำ ก็เป็นเรื่องใหญ่ไม่แพ้กัน ยิ่งในช่วงที่เรากำลังประสบปัญหาการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 (COVID-19) ยิ่งเป็นอุปสรรคต่อการหางานใหม่ หรือในกรณีของผู้ที่ไม่ประสงค์จะออกจากบริษัท ก็ต้องมีการปรับตัว เพื่อให้ตัวเองสามารถอยู่กับบริษัทต่อไปได้ แต่ก็ไม่มีเครื่องยืนยันความมั่นคงในอาชีพ หากไม่สามารถผ่านเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกเข้าเป็นพนักงานใหม่อีกครั้ง ทำให้เกิดความไม่มั่นคงต่อหน้าที่การงานและจิตใจของพนักงานในบริษัททุกคน การวิจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งศึกษาว่า จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างค่อนข้างฉับพลันนี้ พนักงานในแต่ละช่วงวัยมีการรับรู้ และจะตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตการทำงานต่อไปได้

1.2 คำถามการวิจัย

1) พนักงานในกลุ่มช่วงวัยที่ต่างกัน มีการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรอย่างไร

2) พนักงานในกลุ่มช่วงวัยที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการแก้ปัญหาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกันหรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ การรับรู้และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานในกลุ่มช่วงวัยที่ต่างกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานในกลุ่มช่วงวัยที่ต่างกัน ที่มีต่อวิธีการแก้ไขปัญหาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาว่า ช่วงวัยที่แตกต่างกันของพนักงาน มีผลต่อการรับรู้และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรอย่างไร อีกทั้งแต่ละกลุ่มช่วงวัยมีความคิดเห็นต่อวิธีการแก้ปัญหาของของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ อย่างไร

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร พนักงานการบินไทย เฉพาะที่อยู่ในส่วนกลาง ในระดับปฏิบัติการ 1 – 7 จำนวน 10,898 คน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

(1) กลุ่มตัวอย่างสำหรับตอบแบบสอบถามออนไลน์ พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 385 คน โดยในจำนวนดังกล่าวเป็นตัวแทนกลุ่ม Millennials (กลุ่มอายไม่เกิน 25 ปี – 40 ปี) และ Generation X (กลุ่มอายุ 41 ปี – 56 ปีขึ้นไป) (จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ได้มาจากตารางกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น ที่ 95% และยอมรับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างที่ ± 5%)

(2) กลุ่มตัวอย่างสำหรับสัมภาษณ์ ตัวแทนพนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 7 จำนวน 4 คน แบ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 4 จำนวน 2 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 5 – 7 จำนวน 2 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามออนไลน์และการสัมภาษณ์ โดยทำการแจกแบบสอบถามและเก็บข้อมูลช่วงเดือนกุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม พ.ศ.2564

1.5 โครงสร้างสารนิพนธ์

การวิจัยเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีโครงสร้างสารนิพนธ์ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 5 สรุปผลและข้อเสนอแนะ

1.6 นิยามศัพท์

ภาวะวิกฤตขององค์กร ในการวิจัยนี้ หมายถึง ภาวะวิกฤตทางการเงินและการบริหารของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือสถานการณ์ของบริษัทในปัจจุบัน จากการประสบปัญหาผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องเป็นระยะเวลายาวนาน จึงต้องมีการปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ เพื่อให้สามารถดำเนินการกิจการต่อไปได้ โดยปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นคำร้องต่อศาลล้มละลายกลาง เพื่อเข้าสู่ขั้นตอนการฟื้นฟูกิจการ โดยมีเป้าหมายในการลดขนาดองค์กร และการตัดลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก และหนึ่งในวิธีการสำคัญก็คือการลดจำนวนพนักงาน

Generation X กลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2508 – 2522 หรือมีอายุราว 36 – 50 ปี เกิดและเติบโตในยุคที่โลกมีความเจริญมั่งคั่งแล้ว นิสัยชอบความสะดวกสบาย เน้นการให้สมดุลระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน สามารถทำงานลำพังได้ และเป็นตัวของตัวเอง[3] ในงานวิจัยนี้ จะใช้แทนกลุ่มพนักงานที่มีอายุระหว่าง 40 – 56 ปีขึ้นไป ตามการแบ่งช่วงอายุแบบกว้างๆของผู้วิจัย โดยคนกลุ่มนี้ จะเป็นกลุ่มที่เป็นคนส่วนมากของบริษัท และได้ผ่านช่วงเวลารุ่งโรจน์ของบริษัทมาแล้ว

[3] "เข้าใจความต่างคน 4 เจเนอเรชั่น ทลายช่องว่างเพื่อการทำงานที่แฮปปี้," 2562, accessed 9กุมภาพันธ์2563, https://www.posttoday.com/life/healthy/587633.

Millennials อีกชื่อเรียกหนึ่งของ Generation Y เป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 – 2540 หรือมีอายุราว 24 – 41 ปี คนกลุ่มนี้จะเกิดและเติบโตมากับเทคโนโลยีดิจิตอล และโลกาภิวัตน์ จะมีความชื่นชอบความเป็นสากล และนิยมการเป็นที่ยอมรับ มีความคาดหวังกับการทำงานและค่าตอบแทนสูง และพร้อมที่เปลี่ยนงานทันที หากสิ่งที่ทำอยู่ไม่ตอบโจทย์ส่วนบุคคล[3] ในงานวิจัยนี้ จะใช้แทนกลุ่มพนักงานที่มีอายุไม่เกิน 25 ปี – 40 ปี ตามการแบ่งช่วงอายุแบบกว้างๆของผู้วิจัยโดยคนกลุ่มนี้ จะเป็นกลุ่มที่เข้ามาร่วมงานกับบริษัทในช่วงที่บริษัทไม่รุ่งเรืองและเริ่มมีปัญหาด้านการเงิน มาจนถึงกลุ่มที่เข้างานมาในช่วงปัจจุบัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง "การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)" ครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังปรากฏรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้

การศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการรับรู้ พบว่า มีนักวิชาการ นักศึกษา ได้อธิบายไว้ดังนี้

อดุลย์ จาตุรงคกุล (2550) ได้ให้ความหมายของการเข้าใจหรือการรับรู้ ว่าเป็นการแปลความหมายข่าวสารทันทีที่ผู้รับข่าวสารทำการเลือกและมุ่งความสนใจไปที่ตัวกระตุ้น กระบวนการรับรู้จะถูกรวมตัว มุ่งไปที่การจัดรูปแบบ จัดรวมเป็นหมวดหมู่เป็นจำพวก และทำการแปลความหมายข่าวสารที่เข้ามาสู่ความนึกคิด สอดคล้องกับ Schiffman & Kanuk (1991) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้เป็นข้อ ๆ ได้แก่ (1) การรับรู้คือการจัดระบบการรวบรวมและตีความหมายจากการสัมผัส (2) การรับรู้คือกระบวนการที่สิ่งมีชีวิตรับเอาเรื่องราวต่าง ๆ โดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัสเป็นสื่อกลาง และ (3) การรับรู้คือกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองสิ่งเร้า สอดคล้องกับ Kast & Rosenzweig (1972) กล่าวว่า การรับรู้เป็นการแปลความหมายของสิ่งเร้าและการตอบสนองของร่างกายของคนต่อสิ่งเร้า จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมและทำให้บุคคลจะพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่ละบุคคลจะเลือกรับรู้เฉพาะข้อมูลที่ตรงกับความต้องการและความพอใจ อย่างไรก็ตาม ยังขึ้นกับพื้นฐานของกระบวนการของแต่ละบุคคลแต่ละคนเกี่ยวกับความต้องการ ค่านิยม การคาดหวัง และปัจจัยอื่น ๆ นอกจากนี้ การรับรู้ยังสามารถอธิบายได้อย่างง่าย ๆ คือ หมายถึง “กระบวนการการตีความผ่านประสาทสัมผัสใด ๆ โดยตรง” ซึ่งจากความหมายนี้คำที่จะสื่อความหมายเดียวกับการรับรู้ การสัมผัสรู้ อันเป็นการที่เกิดจากการรับความรู้สึกเข้ามาทางประสาทสัมผัสเกิดเป็นความเข้าใจหรือความรู้สึกภายในของบุคคล ดังนั้นกล่าวอีกอย่าง คือการรับรู้ หมายถึง “การตีความหมายจิตใจของบุคคลที่จะทำให้เกิดการได้รู้ ได้เข้าใจ”ดังนั้น การรับรู้ทุกครั้งที่เกิดขึ้นจะต้องมีบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ เพื่อทำการตีความบางสิ่งบางอย่าง หรือเหตุการณ์ หรือความสัมพันธ์ในฐานะเป็นสิ่งที่สัมผัสรู้อะไรก็ตามที่เกี่ยวข้องในฐานะเป็นสิ่งที่สัมผัสรู้ โดยการผ่านประสาทสัมผัส มนุษย์ทุกคนรู้ทุกสิ่งในโลกโดยผ่านเข้ามาทางประสาทสัมผัส และ สอดคล้องกับ Schiffman & Kanuk (1994) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลได้รับการเลือกสรร จัดระเบียบ และตีความหมายข้อมูลเพื่อที่จะสร้างภาพที่มีความหมายเป็นภาพรวมขึ้นมา

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการรับรู้ สรุปได้ว่า การรับรู้ เป็นการเลือกรับสื่อต่างที่ตนสนใจ แล้วนำมาจดจำจดหรือนำมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติของตนเอง

กระบวนการรับรู้

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ พบว่า มีนักคิด นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้

George & Michael (1993) ได้กล่าวว่ากระบวนการเลือกสรรการรับรู้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเปิดรับสื่อ หมายถึงการที่ผู้รับข่าวสารจะเลือกรับข้อมูลข่าวสารที่เสนออยู่ทั่วไปหรือไม่ ตัวอย่างเช่น ผู้รับข่าวสารอาจเลือกอ่านหรือดูโฆษณาสินค้าที่น่าใจจากโทรทัศน์หรือในนิตยสารแต่ถ้าโฆษณาชิ้นไหนไม่น่าสนใจก็จะเปิดผ่านไป เป็นต้น การเลือกเปิดรับข่าวสารข้อมูลดังกล่าวนี้เป็นขั้นแรกของกระบวนการเลือกสรรการรับรู้ การเลือกสนใจ เกิดขึ้นเมื่อผู้รับข่าวสารเลือกมุ่งเน้นความสนใจไปที่สิ่งเร้าหรือข่าวสารอย่างใดอย่างหนึ่ง และในขณะเดียวกันจะไม่สนใจต่อสิ่งเร้าอื่น ๆ เพียงแต่ผ่านหูผ่านตาไปเท่านั้น การเลือกตีความเข้าใจ และ การเลือกจดจำ ซึ่งหมายความว่าสิ่งโฆษณาหรือข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้เห็น ได้ยิน และได้อ่าน และผ่านกระบวนการรับรู้มาถึงขั้นตีความหมายทำความเข้าในแล้วแต่ไม่ได้หมายความว่าผู้รับข่าวสารจะสามารถจดจำข่าวสารทั้งหมด ตรงกันข้ามผู้รับข่าวสารจะจดจำเฉพาะข่าวสารบางอย่าง

ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย (2556) ขั้นตอนของการรับรู้ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเปิดรับข้อมูลที่ได้เลือกสรร การตั้งใจรับข้อมูลที่ได้เลือกสรร ความเข้าใจในข้อมูลที่ได้เลือกสรร และการเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับเลือกสรร

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ สรุปได้ว่า กระบวนการรับรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การเปิดรับสื่อ การเลือกสนใจ การเลือกตีความเข้าใจ และการเลือกจดจำ

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร (Factors affecting consumer perception)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร พบว่า มีนักคิด นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ แบ่งเป็น 2 ประการ คือ ลักษณะของสิ่งเร้า โดยสิ่งเร้าเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดความสนใจที่จะรับรู้หรือทำให้การรับรู้คาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง และลักษณะของผู้รับรู้ ซึ่งมีปัจจัยด้านกายภาพ และปัจจัยด้านจิตวิทยา (Kast & Rosenzweig, 1970)

นอกจากนี้ Schiffman & Kanuk (1994) กล่าวว่าธรรมชาติของการรับรู้และการกระทำที่เกิดจากการรับรู้จะได้ผลกระทบมาจาก ปัจจัยทางกายภาพและปัจจัยทางความคิดทั้งหลายปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ ของผู้รับข่าวสารสามารถจัดเป็นกลุ่มที่สำคัญได้ 5 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยด้านเทคนิค เป็นสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่ผู้รับข่าวสารได้รับรู้ไม่ใช่ เป็นการตีความของสิ่งนั้น หลักฐานที่แสดงถึงสิ่งบอกเหตุด้านกายภาพจะมีผลกระทบต่อการพิจารณาราคาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ได้มากกว่าสิ่งบอกเหตุที่ไม่ใช่ด้านกายภาพ เช่น ภาพลักษณ์ของร้านค้าเป็นต้น ปัจจัยด้านเทคนิคสำคัญ ๆ ที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสารได้แต่ขนาด สีสัน ความเข้มข้น การเคลื่อนไหว การวางตำแหน่งการตัดกัน และความโดดเดี่ยว

2. ความเต็มใจในการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร เป็นความเต็มใจในการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร หมายถึง สภาวะของจิตใจ ทัศนคติที่มีต่อสภาวะความพร้อมที่จะรับรู้ของบุคคล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเต็มใจใน การรับรู้ของผู้รับข่าวสาร ได้แก่ ความมั่นคงของการรับรู้นิสัยในการรับรู้ความระมัดระวังและความมั่นใจต่อการรับรู้ ความตั้งใจโครงสร้างของจิตใจ ความคิดที่มีต่อการรับรู้ ความคุ้นเคยต่อสิ่งที่ได้รับรู้และการคาดหวังในการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร

3. ประสบการณ์ในอดีตของผู้รับข่าวสาร เป็นสิ่งที่ผู้รับข่าวสารได้มีการรับรู้ในปัจจุบันก็เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์ ในอดีตที่ผ่านมาและการคาดหวังของบุคคลก็จะมีพื้นฐานมาจากประสบการณ์ในอดีตเช่นกัน ฉะนั้นการที่ผู้รับข่าวสารจะมีการรับรู้อย่างไรในปัจจุบัน ก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อตัวกระตุ้นนั้น รวมทั้งการคาดหวังของผู้รับข่าวสารด้วยกล่าวโดยย่อ ทั้งการรับรู้ในปัจจุบันและ การคาดหวังของผู้รับข่าวสาร จะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ในอดีต ของผู้รับข่าวสารดังนั้น ประสบการณ์ในการใช้สินค้าตราใดตราหนึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าในปัจจุบันและอนาคตด้วย

4. อารมณ์ของผู้รับข่าวสาร คือ ความรู้สึก ทัศนคติในปัจจุบัน และสภาวะของจิตใจซึ่งสิ่งเหล่านี้ต่างมีความสำคัญต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสารเป็นอย่างมาก ถ้าผู้รับข่าวสารมีอารมณ์ดีในขณะที่มีตัวกระตุ้นทางการตลาดเข้ามา ผู้รับข่าวสารก็จะมีแนวโน้มว่าจะถูกชักชวนหรือถูกทำให้ยอมรับได้ง่าย ฉะนั้นนักการตลาดควรจะต้องตระหนักถึงปัจจัยด้านอารมณ์ในการเสนอขายสินค้า กล่าวคือ ผู้รับข่าวสารนั้นอยู่ในสภาพที่พร้อมจะยอมรับสินค้าที่นำเสนอหรือไม่

5. ปัจจัยการรับรู้ของผู้รับข่าวสารด้านวัฒนธรรมและสังคม เป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคม และวัฒนธรรมที่บุคคลอาศัยอยู่มีอิทธิพลต่อวิธีการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร บทบาทของบุคคลแต่ละคนหรือความเข้าใจในตนเองในสังคมเช่น ชั้นทางสังคมหรือสถานภาพ และวัฒนธรรมเฉพาะของบุคคลที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สิ่งสำคัญมากที่สุดสำหรับนักการตลาด ก็คือ การเข้าใจปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างกันเพื่อจะได้สามารถปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้เหมาะสมกับบุคคล แต่ละกลุ่มในสังคมใดอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ แบ่งเป็น 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ลักษณะของสิ่งเร้า โดยสิ่งเร้าเป็นปัจจัยภายนอกที่ทำให้เกิดความสนใจที่จะรับรู้หรือทำให้การรับรู้คาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงการประชาสัมพันธ์โดยผ่านสื่อวิทยุ โทรทัศน์ ประการที่สอง ลักษณะของผู้รับรู้ประกอบด้วย ด้านกายภาพ ด้านจิตวิทยา นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ของผู้รับข่าวสารสามารถจัดเป็นกลุ่มที่สำคัญได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยด้านเทคนิค ความเต็มใจในการรับรู้ของผู้รับข่าวสาร ประสบการณ์ในอดีตของผู้รับข่าวสาร อารมณ์ของผู้รับข่าวสาร และปัจจัยการรับรู้ของผู้รับข่าวสารด้านวัฒนธรรมและสังคม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

ความหมายของคำว่าภาวะวิกฤต

สำหรับความหมายของคำว่าภาวะวิกฤตนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ หลากหลาย อาทิ วิกฤต คือ ภาวะการปรากฏขึ้นของสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลเสียต่อ องค์กร บริษัท อุตสาหกรรม เช่นเดียวกับที่ส่งผลต่อมวลชน สินค้า บริการ และชื่อเสียงอันดีที่มีขององค์กร วิกฤตเข้าไปขัดขวางการดำเนินกิจกรรมขององค์กรหรือบริษัทที่กำลังดำเนินอยู่อย่างปกติวิกฤตที่เกิดขึ้นอาจสั่นคลอนการมีอยู่ขององค์กร ภาวะวิกฤตอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การประท้วง,การก่อการร้าย อัคคีภัย การคว่ำบาตร การปลอมแปลงสินค้า หรือ ความผิดพลาดของสินค้าหรือบริการ โดยไม่ว่าจะเป็นองค์กรใหญ่ระดับข้ามชาติ, องค์กรระดับเล็ก หรือ ตัวบุคคลเอง ก็ล้วนแต่มีโอกาสที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤตได้เช่นกัน (Kathleen, 2017)

แต่อย่างไรก็ตาม ตามที่ Coombs (2007) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต เป็นการรับรู้ถึงเหตุการณ์ที่จะคุกคามหรือส่งผลต่อความคาดหวังสำคัญ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและการดำเนินกิจการขององค์กร สอดคล้องกับ พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2552) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้า เป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้กำหนดไว้แต่อาจะส่งผลเสียถึงภาพลักษณ์ชื่อเสียง ขององค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลเชิงลบในระยะยาว นอกจากนี้ ตามที่ กรมประชาสัมพันธ์ (2545) กล่าวว่า “วิกฤตการณ์” ตรงกับคำาว่า Crisis ในภาษาอังกฤษ โดยในภาษาไทย อาจใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายเดียวกัน เช่น เหตุวิกฤต หรือ ภาวะไม่ปกติ และตามที่ ‘t Hart and Boin (2007) กล่าวว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์ภัยพิบัติที่ทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง ซึ่งอาจเกิดโดยธรรมชาติหรือมนุษย์ (ทั้งโดยเจตนา และไม่เจตนา) โดยมีทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น การเกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน หรือแบบนามธรรม เช่น การสูญเสียความน่าเชื่อถือขององค์กรหรือการสูญเสียชื่อเสียง และจากที่ เสรี วงษ์มณฑา (2542) กล่าวว่า วิกฤต หมายถึง ปรากฏการณ์เชิงลบอันรุนแรง ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด แต่อาจส่งผลเสียในระยะยาวกับภาพพจน์ของบริษัท

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์รุนแรง หรือเรื่องราวอันผิดปกติซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และส่งผลกระทบในด้านลบต่อองค์กรหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับภาวะวิกฤตนั้น ๆ

ลักษณะของภาวะวิกฤต

ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดว่าเป็นภาวะวิกฤตหรือไม่อาจพิจารณาถึงลักษะ ได้แก่ เป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำตามปกติทำให้เสี่ยงต่อการเกิดสภาพที่ไม่สมควรไม่เป็นตามที่ปรารถนา และ สภาพที่ไม่เป็นไปตามที่ปรารถนานั้น จะส่งผลต่อความเสื่อมเสียชื่อเสียง (Doorley & Garcia, 2007) ในขณะที่ Åström and Hägglund (1984) ได้นำเสนอเกณฑ์การพิจารณาว่าสถานการณ์นั้น ๆ กำลังอยู่ในภาวะวิกฤติหรือไม่โดยดูจากองค์ประกอบ เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน และมีลักษณะความฉุกเฉิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ หรือส่งผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ Buchanan (1968) ยังทำการศึกษาและสรุปลักษณะของภาวะวิกฤตโดยทั่วไปออกเป็น มิติต่าง ๆ 12 ลักษณะ ได้แก่ (1) ภาวะวิกฤต คือ ช่วงหัวเลี้ยงหัวต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง (2) ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่บุคคลผู้มีส่วนร่วม มีความต้องการที่จะให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นอย่างมาก (3) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่คุกคามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้เกี่ยวข้อง (4) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยก่อให้เกิดผลบางอย่างที่จะกำหนดอนาคตของผู้ที่เกี่ยวข้อง (5) ภาวะวิกฤต เป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสถานการณ์ใหม่ (6) ภาวะวิกฤตนำไปสู่ความไม่แน่นอนในการควบคุมสถานการณ์รวมถึงการสร้างทางเลือกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (7) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ลดความสามารถขององค์กรในการควบคุมเหตุการณ์รวมถึงผลที่จะตามมา (8) ภาวะวิกฤตที่ทำให้เกิดสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมักจะสร้างความฉุกละหุกและความวิตกกังวลให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์ (9) ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์รู้สึกขาดข้อมูลข่าวสารอย่างผิดปกติ (10) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความกดดันทางด้านเวลาให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (11) ภาวะวิกฤตถูกกำหนดโดยการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม และ (12) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความตึงเครียดให้แก่ผู้มีส่วนร่วม

ประเภทของภาวะวิกฤต

กัญชลี สำลีรัตน์ (2560) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกโดยปัจจัยภายในองค์กร อาจมีสาเหตุมาจาก อุบัติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร สภาวการณ์ทางสิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือที่ตัวขององค์กร, การโดนฟ้องร้อง การมีข้อพิพาททางกฎหมายการประสบกับปัญหาทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของผู้บริหาร หรือการเปลี่ยนเจ้าของกิจการ การบริหารงานที่ผิดพลาด, ความบกพร่องของสินค้าหรือบริการ การเรียกคืนสินค้า ปัญหาจากผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้าง รวมถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น มีการบาดเจ็บหรือเสียชีวิตของพนักงาน

ในระหว่างการปฏิบัติงานในขณะที่ปัจจัยภายนอก อาจเกิดขึ้นจาก ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย การถูกข่มขู่,การประท้วงจากองค์กรไม่แสวงผลกำไร ปัญหาที่เกิดขึ้นกับทั้งอุตสาหกรรม การโจมตีโดยคู่แข่ง หรือการเรียกร้อง การร้องเรียน โดยลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบัน นับว่าเป็นประเด็นที่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายและบ่อยมากขึ้น และสามารถขยายผลได้รุนแรงมากขึ้นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์โดยในด้านการร้องเรียนของผู้บริโภคนั้น มักมีสาเหตุมาจาก การบริการลูกค้าที่ไม่ดี การทำแผนการตลาดที่ไม่เหมาะสม การทำการประชาสัมพันธ์ หรือการใช้ผู้นำทางความคิดที่ผิดพลาด และ การกำกับดูแลกิจการไม่ดี

ในขณะที่ Doorley & Garcia (2007) ได้สรุปการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตไว้ประกอบด้วย ภาวะวิกฤตซึ่งสามารถคาดหมายและป้องกันได้ ภาวะวิกฤตที่อาจคาดหมายได้แต่ป้องกันไม่ได้ทำได้แค่เฝ้าระมัดระวัง ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่สามารถคาดหมายได้ก่อน และภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากข่าวลือ ทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา แต่รับข่าวสารที่บิดเบือนตามธรรมชาติ

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าอาจสามารถสรุปประเภทของภาวะวิกฤตได้หลายแนวทาง อาทิยึดจากปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายนอก, ปัจจัยภายใน หรือ ปัจจัยธรรมชาติหรืออาจยึดจากความสามารถในการคาดคะเนการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤติว่าเป็นเหตุการณ์ที่คาดหมายได้หรือคาดหมายไม่ได้และสุดท้าย อาจแบ่งประเภทจากเจตนาของผู้กระทำและแบ่งตามระดับความรุนแรง รวมถึงความเสียงหายที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะที่วิกฤติที่เกิดขึ้น อาจเกิดขึ้นกับองค์กรใดก็ได้

วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle)

นอกเหนือจากการจำแนกประเภทของภาวะวิกฤตแล้วนั้น ยังควรทำความเข้าใจถึงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต เนื่องจากแต่ละช่วงของภาวะวิกฤตต้องใช้การจัดการต่าง ๆ กันออกไป

Kathleen (2017) ได้แบ่งระยะของภาวะวิกฤตของเป็น 5 ระยะ ดังนี้

1) การตรวจพบ การพบสิ่งบ่งชี้ที่อาจนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตนั้น อาจเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีเหตุการณ์ใหญ่โตสำคัญเกิดขึ้นก่อนก็ได้แต่องค์กรเองอาจสามารถสังเกตหรือเตรียมตัวได้จากการเฝ้าระวังสิ่ง ๆ ต่าง เช่น ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ความเคลื่อนไหวหรือข้อเรียกร้องของพนักงานในองค์กรในประเด็นต่าง ๆ เช่น การทำงานหนัก สัญญาจ้าง การบริหารงานที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถตรวจพบสัญญาณที่อาจลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้เร็ว จะมีส่วนช่วยให้ลดการเกิดภาวะวิฤตที่รุนแรงขึ้นได้หรือ อาจทำให้มีเวลาในการเตรียมตัวรับมือกับภาวะวิกฤตมากกว่าการที่ไม่ค่อยได้สำรวจตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งการเฝ้าระวังเหตุปัจจัยที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤตนี้องค์กรควรมีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีหน้าที่ในการเฝ้าระวังและตรวจสอบสถานการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ที่อาจขยายตัวไปสู่ภาวะวิกฤติได้และรายงานไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมตัวรับมือต่อไป

2) การป้องกันกันและการเตรียมตัวสำหรับภาวะวิฤต การทำแผนการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ และการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนช่วยในการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรได้ในเบื้องต้น อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและรับฟัง รวมถึงมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤติและกลยุทธ์การสื่อสารสารภาวะวิกฤติจะช่วยลดการเกิดภาวะวิกฤตได้โดยการป้องกันภาวะวิกฤติอาจทำได้ตามหลากหลายวิธีการที่เหมาะสม นอกจากนี้การส่งเสริมให้พนักงานในระดับบริหารเข้าใจการทำงานของสื่อและติดตามข่าวสารอยู่เสมอ รวมทั้งบุคคลที่ต้องรับหน้าที่ในการทำการประชาสัมพันธ์ควรมีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและแนะนำในการรับมือและสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยสามารถติดต่อได้ทันทีในกรณีฉุกเฉินอีกทั้งการตอบคำถามหรือให้ข้อมูลสื่อมวลชนได้อย่างรวดเร็วยังเป็นอีกหนึ่งวิธีในการหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤติที่ลุกลามได้อีกด้วย

3) การยับยั้งหรือจำกัดการขยายตัวของภาวะวิกฤติ เป็นการพยายามจำกัดการขยายตัวหรือพยายามร่นระยะเวลาของภาวะวิกฤติให้สั้นลง โดยไม่ให้ลุกลามไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือองค์กรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลเสียกลับมายังองค์กรเพิ่มเติมจากที่เผชิญอยู่โดยอาจมีการใช้เครื่องมือทางการสื่อสาร เช่น การโฆษณา หรือการให้นโยบายการแก้ไข หรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างทันท่วงทีเป็นตัวช่วยเป็นต้น

4) การฟื้นฟู คือความพยายามให้สถานการณ์รวมถึงการปฏิบัติงานขององค์กรกลับมาเป็นปกติโดยต้องพยายามแสดงให้เห็นถึงความปกติขององค์กรโดยเร็วที่สุด นอกจากนี้การฟื้นฟูหลังจากประสบภาวะวิกฤติอาจหมายรวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องสำคัญรวมถึงการสื่อสารไปยังมวลชน ว่าองค์กรได้กลับมาทำธุรกิจได้ตามปกติแล้ว

5) การเรียนรู้ ระยะสุดท้ายของภาวะวิกฤตคือการเรียนรู้การสืบหาสาเหตุที่มาที่ไปของภาวะวิกฤติความสูญเสียที่ได้เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ได้กลับมาจากเหตุการณ์ดังกล่าว และการประเมินการรับมือและแก้ไขกับภาวะวิกฤตินั้น ๆ รวมถึงการกลับมาทบทวนว่าแผนหรือขั้นตอนการปฏิบัติการที่ได้เตรียมไว้นั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์และนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีส่วนที่ดีอย่างไรหรือมีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงสำหรับเตรียมพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต หรือจะเรียกได้ว่าการเรียนรู้คือการนำบทเรียนในอดีตมาช่วยป้องกันภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคตนั่นเอง

ด้านของ Coombs (2007) ได้อธิบายถึง A Basic – Three-Stage Model ของภาวะวิกฤติไว้ว่า หากจะแบ่ง Stage Approach แล้วนั้น จะสามารถแบ่งออกได้เป็นช่วงต่าง ๆ ดังนี้

1) ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) จะประกอบไปด้วยอีก 2 ช่วงย่อย ๆ คือ (1) การค้นพบสัญญาณเตือน ส่วนใหญ่แล้วก่อนเกิดภาวะวิกฤตมักจะพบสัญญาณเตือนก่อนเสนอ ดังนั้นหากมีการเตรียมการและการจัดการที่ดีแล้ว ก็อาจหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นได้เมื่อพบสัญญาณเตือน สิ่งที่ควรทำคือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ต่อเพื่อหาทางแก้ไข (2) การป้องกัน หมายถึงการดำเนินการต่าง ๆ

2) ระยะเหตุการณ์ภาวะวิกฤต ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่มีบางเหตุการณ์ซึ่งมากระตุ้นจนแสดงให้เห็นถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต ไปจนเหตุการณ์สิ้นสุดลง ในระหว่างระยะภาวะวิกฤตนี้องค์กรควรจะต้องรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นและดำเนินการตอบสนองอย่างเหมาะสม

3) ระยะหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต จะเป็นระยะที่ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรต่อไป เมื่อรู้สึกได้ว่าภาวะวิกฤตสิ้นสุดลงแล้ว

ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่าวงจรของการเกิดภาวะวิกฤตินั้นอาจจะแบ่งได้เป็น 3 ระยะหลัก ๆ คือ (1) ก่อนเกิดภาวะวิกฤติซึ่งจะมีแนวคิดในเรื่องของการป้องกัน และการเตรียมพร้อมรับกับภาวะวิกฤติเข้ามามีส่วนสำคัญ การเฝ้าระวังสาเหตุที่อาจลุกลามนำไปสู่ภาวะวิกฤติขององค์กร รวมถึงการเตรียมแผนการสื่อสารเพื่อรับมือภาวะวิกฤติไว้เป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการป้องกันและการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร (2) การเกิดภาวะวิกฤติในส่วนนี้องค์กรต้องรีบตอบสนองต่อภาวะวิกฤติโดยเร็วที่สุด มีทีมทำงานที่พร้อมปฏิบัติตามแผนการสื่อสารที่ได้เตรียมไว้ทำการควบคุมไม่ให้ภาวะวิกฤตลุกลามและสร้างความเสียหายเพิ่มเติมให้แก่องค์กร การให้ข่าวสารที่ถูกต้องรวดเร็วและโปร่งใสมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการช่วยควบคุมการขยายตัว รวมถึงลดระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตลงได้ และ (3) หลังภาวะวิกฤติจะเป็นการฟื้นฟูให้องค์กรกลับมาดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติอีกครั้งรวมถึงมีการเรียนรู้จากภาวะวิกฤติที่ผ่านมาเพื่อทำการศึกษา, ปรับปรุงและป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

การเตรียมการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตสำหรับองค์กร

Bland (1998) ได้เสนอแนวทางสำหรับองค์กรเพื่อเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

1) ขั้นตอนการเตรียมรับมือเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Preparing for a Crisis) โดยมีลำดับขั้น ประกอบด้วย (1) What crises could hit us? – ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรคาดว่าจะเกิดขึ้น มีการคาดคะเนความน่าจะเป็นว่าด้านใดบ้างที่มีโอกาสจะนำไปสู่ภาวะวิกฤต (2) Who are the audiences? – การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ (3) How do we communicate them? - วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต หมายถึง ช่องทางต่าง ๆ ที่จะใช้ติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างรวดเร็วและทันท่วงที (4) What are the Messages? - ข้อความในการสื่อสารภาวะวิกฤต โดยข้อความที่จะเลือกใช้ในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญจะต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตในเวลานั้น ๆ ซึ่งอย่างไรก็ตามควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้
(5) Who will form the crisis communication team? - การพิจารณาคณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญและต้องอาศัยการพิจารณาเป็นอย่างดีซึ่งบุคคลสำคัญในคณะการทำงานควรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และ (6) Crisis manual - คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งจะประกอบไปด้วย- การเกริ่นนำ (Introduction) ซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดของสมาชิกในคณะทำงาน, หลักการทำงาน และ วิธีการใช้คู่มือ

2) สิ่งที่ต้องทำเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (What to do when it happens?) ได้แก่ หาสาเหตุ รายละเอียดที่เกิดขึ้น (Details) แสดงความจริงใจ (Human Face) แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it?) และเพิ่มเติมข้อมูล (Further Information)

ขั้นตอนหลังจากนี้คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตต้องระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการเตรียมความพร้อมในภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบ การสร้างข้อความในการสื่อสารในภาวะวิกฤต การให้ข้อมูลเพื่อแสดงข้อเท็จจริง การรับมือกับผู้ที่ต่อต้าน รวมถึงการปรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาวและที่ส่วนสำคัญคือ การรับมือกับสื่อมวลชน ซึ่งประกอบไปด้วย (1) องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนง ไม่ว่าจะเป็น บรรณาธิการหนังสือพิมพ์ผู้ประกาศข่าว ฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายสื่อต่าง ๆ เป็นต้น (2) ให้ข้อมูลรายละเอียดที่ต้องการในการส่งข่าวหรือให้ข้อมูลข่าวสารนั้นควรมีการเตรียมพร้อมในหลาย ๆ ส่วน ส่วนของข้อความ ต้องสร้างข้อความหลัก ในส่วนของการให้สัมภาษณ์องค์กรควรมีการตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย และส่วนของพนักงาน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

จากแนวคิดต่าง ๆ สามารถสรุปลำดับขั้นของการจัดการกับภาวะวิกฤตได้แก่ (1) รับมือกับภาวะวิกฤต และเตรียมการแถลงการณ์ทันที (2) คณะทำงานสื่อสารพร้อมในการทำงาน (3) พิจารณาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น เพื่อนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (4) เลือกกลยุทธ์ที่จะใช้สื่อสาร (5) ระบุผู้ที่ได้รับผลกระทบ (6) พิจารณาข้อความที่จะนำมาใช้ (7) เตรียมการและพิจารณาผลกระทบของแผนการสื่อสาร (8) พิจารณาบุคคลที่ต้องให้ความสำคัญในภาวะวิกฤต (9) ค้นหาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤต (10) เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ที่ได้รับผลกระทบ (11) ให้ข้อมูลที่เห็นข้อเท็จจริง (12) ให้ความเชื่อมั่นในการจัดการกับภาวะวิกฤต (13) อดทนต่อกลุ่มกดดันหรือกระแสต่อต้าน(14) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เมื่อภาวะวิกฤตจบลง และ (15) วางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระยะยาว

2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาวะวิกฤต

ความหมายของภาวะวิกฤต (Crisis)

James & Wooten (2006) ได้ให้ความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า สถานการณ์ทางอารมณ์ใด ๆ เมื่อกลายเป็นสถานการณ์สาธารณะ สร้างปฏิกิริยาในทางลบ และมีศักยภาพที่จะคุกคามต่อภาวะทางการเงิน ชื่อเสียง หรือ ความอยู่รอดขององค์กร หรือ บางส่วนขององค์กร สอดคล้องกับ Pearson & Clair (1998) กล่าวถึงความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า เป็นเหตุการณ์ที่มีความเป็นไปได้ต่ำ แต่เกิดผลกระทบสูงในการคุกคามการดำรงอยู่ขององค์กรและสามารถอธิบายลักษณะได้ด้วยสาเหตุผลกระทบ และวิธีการแก้ปัญหาที่คลุมเครือ เช่นเดียวกับความคลุมเครือที่จะเกิดขึ้นเมื่อต้องตัดสินใจแก้ไขอย่างกระทันหัน สอดคล้องกับ Rosenthal, Hart & Kouzmin (1993) กล่าวถึงความหมายของภาวะวิกฤตไว้ว่า เป็นภัยคุกคามร้ายแรงต่อโครงสร้างพื้นฐาน หรือ ค่านิยมพื้นฐานและบรรทัดฐานของระบบสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้แรงกดดันของเวลา และความไม่แน่นอนในสถานการณ์ซึ่งมีความจาเป็นในการตัดสินใจที่สำคัญ และเป็นสถานการณ์ที่คุกคามเป้าหมายที่มีความสำคัญสูงในการตัดสินใจ ซึ่งถูกจำกัดด้วยปริมาณของเวลาในการตอบสนองก่อนที่จะตัดสินใจ

นอกจากนี้ ความหมายขอภาวะวิกฤตนั้น มีอยู่หลากหลายตามที่กล่าวมาข้างต้น โดยสามารถสรุปความหมายของภาวะวิกฤตได้ว่า

ภาวะวิกฤต คือ ภัยคุกคามที่สำคัญต่อการดำเนินงานที่สามารถมีผลกระทบเชิงลบต่อหน่วยงานและองค์กรทั้งทางด้านชื่อเสียงและการดำเนินการ หากมิได้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่ง Coombs (2007) ได้กล่าวไว้ว่า วิกฤตสามารถสร้างภัยคุกคามหลักได้ 3 ประเภท คือ (1) ภัยคุกคมต่อความปลอดภัยของประชาชน (2) การสูญเสียทางการเงินและ (3) การสูญเสียชื่อเสียง โดยวิกฤตการณ์บางอย่าง เช่น การเกิดอุบัติเหตุในโรงงานอุตสาหกรรม หรือความผิดพลาดในการผลิตผลิตภัณฑ์สามารถทำให้เกิดการบาดเจ็บและสูญเสียของชีวิตและทรัพย์สินได้ภาวะวิกฤตสามารถสร้างความสูญเสียทางการเงินได้โดยการเข้ารบกวนการดำเนินงาน การสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดหรือความต้องการซื้อ หรือชักนาสู่การฟ้องร้องและคดีความ ซึ่ง Dilenschneider (2000) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะวิกฤตนั้น ทำให้เกิดความสุ่มเสี่ยงในการสูญเสียชื่อเสียงขององค์กรและสะท้อนให้เห็นถึงวิกฤตอันเลวร้ายในองค์กรซึ่งสามารถสร้างความเสียหายให้แก่ชื่อเสียงองค์กรไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง เห็นได้ชัดว่า ภัยคุกคามทั้งสามแบบนั้นมีความสัมพันธ์ร่วมกัน ความเสียหายต่าง ๆ สามารถเห็นผลลัพธ์ได้จากการสูญเสียทางการเงินและชื่อเสียงองค์กร

ทฤษฎีการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต (Situational Crisis Communication Theory: SCCT) (Coomb, 2007)

จากการศึกษาของ Coomb (2007) พบว่า เมื่อเกิดภาวะวิกฤตบุคคลที่รับรู้และมีส่วนเกี่ยวข้องต่อวิกฤตนั้นจะพยายามค้นหาสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เกิดการอ้างเหตุผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุผลในเชิงลบและเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด (Coomb, 2007) ทำให้ผู้ต้องรับผิดชอบในวิกฤตที่เกิดขึ้นจะได้สัมผัสกับปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อเหตุการณ์นั้น ความโกรธและความเห็นอกเห็นใจจะเป็นลักษณะของอารมณ์หลักที่นามาอ้างถึงในทฤษฎีการกล่าวอ้างในความรับผิดชอบและอารมณ์เป็นแรงจูงใจหลักในการกระทำต่าง ๆ พฤติกรรมการตอบสนองที่ออกมาในเชิงลบ จะเกิดต่อเมื่อบุคคลได้ตัดสินให้เกิดความรับผิดชอบ และจะนำมาซึ่งความเกรี้ยวกราด แต่ถึงอย่างไรนั้นพฤติกรรมการตอบสนองในเชิงบวกจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลนั้นไม่ได้ตัดสินในความรับผิดชอบ และนำมาสู่ความเห็นอกเห็นใจ (Weiner, 2006 อ้างใน Coomb, 2007) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่สามารถคาดการได้ถึงภัยคุกคามจากภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นต่อชื่อเสียงขององค์กรและกลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่มีผลต่อการปกป้องทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์กร ให้กลายเป็นสถานการณ์และปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้

ประเภทของภาวะวิกฤต

จากทฤษฎี SCCT ของ Coomb & Holladay (2002) ได้ประเมินประเภทของภาวะวิกฤตไว้โดยแบ่งตามระดับความรับผิดชอบขององค์กรต่อภัยคุกคามต่อชื่อเสียงองค์กร ในกรณีต่าง ๆ ออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ (1) วิกฤตการณ์ที่องค์กรตกเป็นผู้เสียหาย เป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่องค์กรได้ตกเป็นผู้เสียหายจากเหตุการณ์เช่นกัน โดยความรับผิดชอบต่อวิกฤตอยู่ในระดับต่ำ (2) วิกฤตการณ์ที่เกิดจากอุบัติภัย เป็นวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากตัวองค์กรโดยความผิดพลาดและมิได้ตั้งใจให้เกิดขึ้น โดยความรับผิดชอบต่อวิกฤตอยู่ในระดับกลาง และ (3) วิกฤตการณ์ที่เกิดจากเหตุที่สามารถป้องกันได้ หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากความผิดพลาด องค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้และมักเกิดจากความสะเพร่าหรือความไม่เหมาะสมของการกระทำของพนักงานที่ส่งผลต่อกฎหมาย โดยความรับผิดชอบต่อวิกฤตอยู่ในระดับสูง

กลยุทธ์การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

การตอบสนองต่อวิกฤตคือสิ่งที่จะช่วยจัดการและสื่อสารออกไปหลังเกิดวิกฤตขึ้น การประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยตอบสนองต่อภาวะวิกฤต โดยช่วยในการพัฒนาสาส์นต่าง ๆ ที่ส่งออกไปยังสาธารณชน โดย Coomb (2007) ได้ทำการศึกษาการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต โดยแบ่งช่วงการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ส่วนคือ (1) การตอบสนองวิกฤตในช่วงต้น (2) การซ่อมแซมชื่อเสียงองค์กรและความตั้งใจเชิงพฤติกรรม

โดยทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต นั้นได้แนะนำให้องค์กรจัดลำดับความสำคัญในการปกป้องชื่อเสียงองค์กรจากภัยคุกคามจากวิกฤตด้วย 2 ขั้นตอน ตามลำดับ ได้แก่

1. การให้และปรับเปลี่ยนข้อมูลอย่างเหมาะสม (Coombs & Holladay, 2012) ซึ่งเป็นการเตรียมให้ข้อมูลในการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรจะปกป้องตนเองจากภาวะวิกฤตทางกายภาพ ควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนข้อมูลสาหรับการประชาสัมพันธ์เพื่อให้รับมือกับภาวะวิกฤตทางจิตวิทยา (Coombs & Holladay, 2012)

2. การเลือกใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตด้วย 3 กลยุทธ์หลัก (Coombs &Holladay, 2012) ได้แก่ การปฏิเสธวิกฤต การบรรเทาวิกฤต และการกู้คืนภาพลักษณ์โดยวิธีการตอบสนองด้วยการกู้คืนภาพลักษณ์

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ

หลักการของการเปลี่ยนแปลงนี้ มีผู้สนใจศึกษาแล้วจำนวนมาก อีกทั้งยังได้รับการพัฒนาออกมาเป็นรูปแบบของหลักการและหลักปฏิบัติต่าง ๆ อย่างหลากหลายตามแนวคิดต่าง ๆ อาทิเช่น Kramer, J., & Magee, J. (1990), Aladwani, A.M. (2001), Doppler, K., Lauterburg, C., & Egert, A. C. (1998), Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998), Innes, J., & Mitchell, F. (1990), Paton, R. A., & McCalman, J. (2008), Gill, R. (2002) และ Hayes, J. (2017). ดังนี้

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำหรับรูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถแบ่งจำแนกออกเป็น 2 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงเชิงรุก เป็นการเปลี่ยนแปลงตนเอง ก่อนที่จะได้รับการเปลี่ยนแปลงจากผู้อื่นซึ่งต้องอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ และแนวโน้มสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อเตรียมการรองรับ ซึ่งถ้าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลในเชิงลบ ความเสียหายที่เกิดขึ้น ก็อาจบรรเทาเบาบางลง และ (2) การเปลี่ยนแปลงเชิงรับ เป็นการถูกเปลี่ยนแปลง โดยผู้อื่น ตัวเองไม่ยอมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือมีความคิดติดยึดในแนวทางเดิม ๆ มานาน ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน และอนาคต ดังนั้นนการเปลี่ยนแปลงในแนวทางนี้ อาจจะส่งผลร้ายเกิดขึ้นต่อผู้ที่ได้รับการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของการจัดการความเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วไปแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีรายละเอียด ประกอบด้วย (1) กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การละลาย กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงที่พยายามเอาชนะแรงต้าน มักจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การพยายามลดความรุนแรงของแรงต่อต้านนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องวางแผนอย่างรอบคอบ เพราะการต่อต้านมักจะปรากฏให้เห็นเสมอ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง และ (2) กลยุทธ์การจัดการเปลี่ยนแปลง การปรับรื้อระบบ ทำโดยการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ โดยมีองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน กล่าวคือ บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบโครงสร้าง สิ่งจูงใจ และค่านิยม ปัจจัยสำคัญในการประสบความสำเร็จในการปรับรื้อระบบ คือ การยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จ คือ การวางแผนความร่วมมือ

สาเหตุที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำการเปลี่ยนแปลง

จากสภาวการณ์ปัจจุบัน พบว่า สาเหตุที่องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงนั้น มีหลายสาเหตุ และหลายสาเหตุนั้น ก็ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถ้าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง สาเหตุต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นนั้น สามารถยกตัวอย่าง ได้แก่ (1) ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร (2) สภาพแวดล้อมเปลี่ยน เกิดจากการขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก (3) ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหา (4) แรงผลักดันของเทคโนโลยี ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของทุกองค์กร และ (5) การตื่นตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ถือว่าเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอก ผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรต่าง ๆ ยังจะต้องตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บุคคลที่มีบทบาทในหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง อาจมีหลายลักษณะ อาทิเช่น (1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีบทบาทกระตุ้นความรู้สึกของบุคลากรในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในเชิงบวก ควรเป็นบุคคลที่มีความคิดและอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง มีประสิทธิภาพในการสื่อสาร มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง รวมทั้งวางตัวเป็นกันเอง และเป็นผู้ร่วมงานที่ดี (2) ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำแก่บุคลากร ถึงวิธีการปฏิบัติตนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ที่ปรึกษาจะต้องวางตัวเป็นกลาง และไม่รุกเร้าให้ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเร็วเกินไป (3) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ที่ปรึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งการวางแผนหรือการดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง และ (4) ผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง คือ บุคลากรทุกระดับชั้น ที่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยหน่วยงานจะทำการย่อยแผนการเปลี่ยนแปลง

และเลือกบุคคลที่เหมาะสม รับผิดชอบในแต่ละงาน ซึ่งหน่วยงานต้องชี้แจงให้บุคคลได้รับทราบถึงความคาดหมายที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในแนวทางที่ต้องการ

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน

สำหรับขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอนนั้น สามารถนำหลักการคิดของกระบวนการคิดเชิงระบบ เข้ามาประยุกต์ใช้ได้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง โดยสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความจำเป็น และการเปลี่ยนแปกลงเนื่องจากความต้องการ ขั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมาย เป้าหมายที่ดีจะช่วยบอกทิศทางการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นบุคลากรให้ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และเกิดการประสานงานกันเป็นอย่างดี ควรมีลักษณะเป็นรูปธรรม เป็นที่ต้องการของคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นไปได้ มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน และง่ายต่อการสื่อสาร ขั้นที่ 3 สร้างและกำหนดทางเลือก โดยสร้างทางเลือก ด้วยวิธีการระดมสมอง เทคนิคการประยุกต์ใช้หรือเปรียบเทียบ การกำหนดทางเลือกด้วยวิธีการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลตอบแทน หรือวิธีให้คะแนนตามเกณฑ์ ขั้นที่ 4 วางแผน การจัดทำแผน เป็นการประมวลข้อมูลต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน โดยทำรายการและตรวจสอบความพร้อมของสิ่งที่ต้องการกำหนดรูปแบบของแผนว่าจะทำเป็นตาราง แผนการปฏิบัติ ผังกิจกรรม หรืออื่น ๆ ตามความเหมาะสม ขั้นที่ 5 ปฏิบัติการตามแผน ต้องดำเนินการต่อไปพร้อมกันอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ สื่อสารความคืบหน้า ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและแผน และรายงานความคืบหน้าให้ผู้บริหารระดับสูงทราบ ขั้นที่ 6 เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง การชี้แจงให้รู้ทั่วกันถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว และแสดงการขอบคุณพนักงานที่มีส่วนช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลง และขั้นที่ 7 ประเมินผล การเอาสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ โดยมีองค์ประกอบที่พิจารณา คือ หลักเกณฑ์ในการประเมิน เช่น เป้าหมายที่กำหนดไว้ เงื่อนไขต่าง ๆ ระดับความถูกต้องแม่นยำของแผน ผู้ให้ข้อมูลในการประเมิน การกำหนดผู้ติดตามความเปลี่ยนแปลงนี้ต่อไป ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และความซื่อสัตย์ในการประเมิน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของเจ เนอเรชั่นกลุ่ม Generation X

กลุ่มประชากร Generation X คือ คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2508-2522 อาจเรียกอีกชื่อว่า "ยับปี้" (Yuppie) ที่ย่อมาจาก Young Urban Professionals เพราะ เกิดมาพร้อมในยุคที่โลกมั่งคั่งแล้ว จึงใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย เติบโตมากับการพัฒนาของวิดีโอเกม, คอมพิวเตอร์, สไตล์เพลงแบบฮิปฮอป โดยคนที่เกิดใน Generation X จะมีอายุระหว่าง 36- 50 ปี ซึ่งเป็นคนวัยทำงาน โดยพฤติกรรมของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัดมากก็คือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว มีแนวคิดและการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพังไม่พึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง มีความคิดสร้างสรรค์

หลายคนใน Generation X มีแนวโน้มที่จะต่อต้านสังคม ไม่ได้เชื่อเรื่องศาสนา และ ไม่ได้ยึดขนบธรรมเนียมประเพณีมากันก เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป อย่างเช่นมองว่าการอยู่ก่อนแต่ง หรือการหย่าร้างก็เป็นเรื่องปกติ เช่นเดียวกับเรื่องเพศที่ 3 ซึ่งต่างจากกลุ่ม Baby Boomers ที่มองเรื่องพวกนี้เป็นเรื่องผิดจารีตประเพณี เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ยังสามารถจำแนกลักษณะ เด่นของกลุ่ม Generation X ที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นเหนือกลุ่มอื่น ๆ มีดังนี้

1. Generation X ได้รับอิทธิพลในด้านความคิดและการตัดสินใจหลายๆ อย่างมาจาก Generation B เช่น ความมุ่งมั่นในการทำงาน การมีความอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันความมุ่งมั่นในการทำงานของคน Generation X ก็จะดำเนินไปโดยอยู่บนเงื่อนไขของความคุ้มค่ากับสิ่งตอบแทนในการทำงานที่พวกเขาทุ่มเทด้วย อีกทั้งพร้อมจะต่อรองเพื่อสร้างโอกาสที่ดีในการทำงานให้กับตนเองอยู่เสมอ ส่วนในด้านการดำเนินชีวิต Generation X เป็นกลุ่มวัยที่มีความกระตือรือร้นในการดำเนินชีวิต ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ มีความคิดเปิดกว้าง และชอบพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับประสบการณ์ของช่วงวัยชีวิตของพวกเขาที่อยู่ในยุคของการแสวงหาเป้าหมายของชีวิต ความก้าวหน้า ความสำเร็จ รวมไปถึงความท้าทายต่าง ๆ

2. ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำได้จริง โดย. Generation X ได้รับอิทธิพลทางความคิดจากคน Generation B ในด้านการคิดและตัดสินใจโดยอาศัยอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่ทำได้จริง ทั้งการทำงาน การดำเนินชีวิต รวมไปถึงการตัดสินใจด้านต่าง ๆ พวกเขาจะประเมินเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าสามารถดำเนินการต่อไปได้จริงหรือไม่ แล้วจึงตัดสินใจปฏิบัติตามสิ่งที่ตัดสินใจแล้ว อย่างเช่น การเปลี่ยนงาน คน Generation X จะนำข้อดีข้อเสียของการเปลี่ยนงานขึ้นมาประเมินเปรียบเทียบแล้ว จึงตัดสินใจว่าจะเปลี่ยนงานหรือไม่ โดยไม่ตัดสินใจด้วยอารมณ์

3. มีความคิดสร้างสรรค์ คน Generation X เป็นกลุ่มวัยที่เกิดมาหลังช่วง Baby Boomers ซึ่งเป็นช่วงที่มีการลดลงของประชากรและผ่านพ้นช่วงภาวะสงครามมาพอสมควรแล้ว คนวัย Generation X จึงอยู่ในช่วงของการแสวงหาเป้าหมายของชีวิตและความรู้ต่าง ๆ รวมไปถึงการ

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่น่าตื่นตาตื่นใจมากมาย มีการสร้างสรรค์เทคโนโลยีต่าง ๆ และนวัตกรรมมากมาย รวมไปถึงศิลปะแขนงต่าง ๆ เกิดขึ้นในยุคของคน Generation X จำนวนมากอีกทั้งในปัจจุบันคน Generation X ได้กลายเป็นผู้นำทางความคิดในแนวทางสร้างสรรค์มากมายหลายเรื่อง

4. มีความเป็นตัวของตัวเองสูง เนื่องจากเกิดมาในยุคที่ผ่านพ้นความลำบากมาแล้ว และได้เห็นความลำบากของคนรุ่นพ่อแม่จึงทำให้คนวัย Generation X มีความคิดที่เด็ดขาดต้องการความก้าวหน้าให้กับตนเองค่อนข้างมาก อีกทั้งได้รับการส่งเสริมจากคน เจเนอเรชั่นบี ให้มีอิสระทางการดำเนินชีวิตและมีความคิดสร้างสรรค์ คน Generation X จึงมีความเป็นตัวของตัวเองสูง สามารถคิดและตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ด้วยตนเองได้อย่างเด็ดเดี่ยว แต่ขณะเดียวกันก็เคารพความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ที่แตกต่างกับตนเองได้อย่างดีด้วยเช่นเดียวกัน ความเป็นตัวของตัวเองจะสะท้อนออกมาในรูปแบบของการดำเนินชีวิตที่โดดเด่น โดยพวกเขาดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่ายแต่ขณะเดียวกันจะคิดและติดสินใจต่าง ๆ อย่างรอบคอบ โดยไม่พึงพาความคิดคนของอื่น

5. มั่นใจในตัวเอง กลุ่มคน Generation X มีความมั่นใจในตนเองค่อนข้างสูงจากความเป็นตัวของตัวเอง พวกเขาเติบโตมาในช่วงที่คนรุ่นพ่อแม่มีความพร้อมในชีวิตแล้ว จึงได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น และจากการเติบโตมาในยุคของการแข่งขันทั้งทางการเรียนและการทำงาน รวมไปถึงการดำเนินชีวิต ความมั่นใจจึงอยู่ควบคู่มากับคน Generation X ตลอดเวลานับแต่เป็นเด็กจนถึงปัจจุบัน

6. คน Generation X มีความ ต้องการเป็นเจ้าของกิจการโดยสายเลือด และทำงานเสมือนเป็นผู้รับจ้างอิสระมากกว่าเป็นพนักงานบริษัทตลอดชีวิต กล่าวคือ ด้วยความมั่นใจในตนเองและรักความท้าทาย อีกทั้งมีความคิดที่สร้างสรรค์ จึงทำให้ Generation X ต้องการอิสระเสรีในการดำเนินชีวิต เมื่อช่วงชีวิตดำเนินมาถึงวัยผู้ใหญ่เต็มที่ กลุ่มคนวัย Generation X จะสร้างธุรกิจของตนเองขึ้นมากมายทั้งธุรกิจขนาดใหญ่และขนาดเล็ก ในธุรกิจเมืองไทยกลุ่ม Generation X ก็เป็นคนกลุ่มใหญ่ที่เข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการทั้งขนาดใหญ่และขนาดย่อม รวมไปถึงขนาดเล็ก

7. เป็นผู้ที่ทำงานหนักและมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ที่ตนทำงานด้วย ทั้งนี้คน Generation X จะทำงานอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมองว่าความก้าวหน้าทางอาชีพของตนเองจะดำเนินไปพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยถือว่าเมื่อองค์กรก้าวหน้า ตนเองย่อมเติบโตไปพร้อม ๆ กันด้วย

8. มีจริยธรรมในการทำงาน กลุ่มคน Generation X มีแนวคิดเชิงอนุรักษ์นิยม และมีจริยธรรมในการทำงานค่อนข้างสูงจากอิทธิพลของคนวัย Generation B พวกเขาจะมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก หากองค์กรเห็นคุณค่าและสนับสนุนการทำงานของพวกเขา อีกทั้งยึดมั่นในแนวความคิดเรื่องความตรงไปตรงมาและความซื่อสัตย์ต่อความคิดและการดำเนินชีวิตทั้งของตนเองและของผู้อื่น และมีความคิดด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นในการทำงานอย่างเปิดกว้าง

9. ต้องการ ความก้าวหน้า คน Generation X มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูงและรักความก้าวหน้า จึงเป็นนักวางแผนชีวิตและนักปฏิบัติที่มีระเบียบกับความคิดของตนเอง พวกเขาจะวางเป้าหมายชีวิตไว้ล่วงหน้าและพยามยามทำให้สำเร็จตามความมุ่งหวังให้ได้ในที่สุด อย่างเช่น การตั้งเป้าหมายในการทำงาน การเก็บเงิน หรือแม้แต่การสร้างครอบครัว เป็นต้น

10. คน Generation X ต้องการความมั่นคงด้านการเงิน จึงมุ่งหวังที่จะทำงานในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง มีระบบ มีหลักการ มีเป้าหมาย และแนวทางการทำงานที่ชัดเจน และวางแผนด้านการเงินล่วงหน้าอยู่เสมอ และจะวางแผนทางการเงินในระยะยาว จึงจะเห็นได้ว่าคน Generation X จะกระตือรือร้นในการทำงานและแข่งขันในการทำงานเพื่อผลักดันตนเองให้มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจให้ไวที่สุด

11. คน Generation X เชื่อมั่นว่า อนาคตจะดีกว่าวันนี้ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นคนที่อยู่ในโลกของปัจจุบัน พวกเขาจะประเมินทุกสิ่งจากความเป็นจริงและความเป็นไปได้ คน Generation X มักแสวงหาประโยชน์จากสิ่งรอบตัวได้อยู่เสมอและนำมาปรับเป็นข้อดีในการดำเนินชีวิตของพวกเขา คน Generation X จะมองอุปสรรคเป็นสิ่งดีและมีประโยชน์ในการเรียนรู้จากสิ่งผิดพลาด

12. Generation X ต้องการให้มีผู้คอยชี้แนะในการทำงานหลายคน ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญหลายๆ ระดับ สามารถให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยพวกเขาพร้อมจะเปิดใจยอมรับฟังคำแนะนำอย่างอ่อนน้อมและพร้อมจะนำไปปรับใช้จริงหากข้อเสนอแนะนั้นทำได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อตัวเขา คน Generation X จึงนับเป็นกลุ่มวัยที่สามารถปรับตัวและยอมรับความเปลี่ยนแปลงและความคิดเห็นที่แตกต่างได้ค่อนข้างดี

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของเจเนอเรชั่นกลุ่ม Generation Y (Millennials)

ประชากรรุ่น Generation Y มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Lancaster, L.C. & Stillman D. (2004) ได้ให้ความหมาย Generation Y (The Millennial) หรือ เจน วาย คือ คนที่เกิดในยุคที่มีโทรศัพท์เคลื่อนที่ คอมพิวเตอร์ และ อินเทอร์เน็ต มีการระบุปีเกิดของคนรุ่นนี้หลากหลายมาก แต่นักวิชาการ ส่วนใหญ่ ระบุว่าเกิด ระหว่าง พ.ศ. 2524-2543 เป็นคนที่ชอบเทคโนโลยี ชอบความเร็ว ทันทีทันใด ไม่ชอบรอนาน ชอบสีสันสดใส บรรยากาศสนุกสนาน ชอบให้เอาอกเอาใจ มีลักษณะการใช้ภาษาที่ไม่เป็นทางการ ไม่ชื่นชอบความเป็นทางการ มองโลกในแง่ดี มองทุกอย่างแบบสดใส และโลกสวย คนรุ่นนี้มีเอกลักษณ์ทางการใช้ภาษาแบบสร้างสรรค์ ฉีกกฎเกณฑ์ จึงทำให้เกิดภาษาปาก (Slang) มากมาย จนทำให้กลุ่มขนบนิยมมองว่าเป็นการสร้างภาษาวิบัติ แต่ถ้ามองด้วยมุมมองที่ยอมรับความแตกต่างได้ จะเห็นว่าเป็นวิวัฒนาการของภาษาที่ยังมีชีวิตอยู่เช่นภาษาไทยของ

รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง (2548) ได้ให้ความหมาย Generation Y หมายถึง คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523-2544 มีทักษะด้านภาษา คอมพิวเตอร์ เข้าค่ายและกิจกรรมต่าง ๆ มีทัศนคติและมุมมองใหม่ๆ ต่อเรื่องเพศ สถานที่ เวลา และระยะทางอย่างง่ายๆ สงสัยเกี่ยวกับการแบ่งแยก เชื้อชาติ และเพศ มีเพื่อนสนทนาทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถติดต่อเวลาใดก็ได้ อุปสรรคด้านเวลาและสถานที่ไม่มีอิทธิพลต่อคนรุ่นนี้ มีความเต็มใจทำงานและเรียนรู้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มุ่งผลสัมฤทธิ์ มองหาสิ่งสำคัญในงานอยู่เสมอ พอใจกับการเปลี่ยนแปลง เป็นคนรุ่นแรกที่ยอมรับการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มใจ ให้ความสนใจอย่างมากต่อเงิน แสวงหาความสำเร็จด้านการเงิน ชอบการทำงานเป็นทีม และพึ่งพาตนเองได้สูง มีค่านิยมต่ออิสรภาพและชีวิตที่สะดวกสบาย

Generation Y คือ คนที่เกิดปี พ.ศ. 2523-2540 เป็นยุคที่เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเจริญรุดหน้า คนกลุ่มนี้ชอบงานด้านไอที มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถทำอะไรหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ไม่ค่อยมีความอดทน ในเรื่องการทำงาน คนกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร และชอบทำงานเป็นทีม ต่างจากกลุ่ม Generation X ที่ชอบทำอะไรด้วยตนเองโดยไม่พึงพาผู้อื่น เพราะคนในวัย Generation X จะถูกฝึกมาแบบนั้น ต่างจากวัย Generation Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการประชุม การระดมความคิดเห็น แต่ทว่าคนกลุ่มนี้จะไม่ค่อยอดทนเหมือนรุ่นพ่อรุ่นแม่นัก หวังที่จะทำงานได้เงินเดือนสูงๆ แต่ไม่อยากไต่เต้าจากการทำงานข้างล่างขึ้นไป คาดหวังในการทำงานสูง ต้องการคำชม กลุ่ม Generation Y มักจะจัดสรรเวลาให้งานและชีวิตส่วนตัวในจุดที่สมดุลกัน พอหลังเลิกงานอาจไปทำกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อสร้างความสุขให้กับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส ไปพบปะสังสรรค์กับเพื่อนฝูง จะไม่ค่อยหมกมุ่นอยู่กับงานเหมือนกับคนรุ่นก่อน นอกจากนี้ กลุ่ม Generation Y จะเป็นคนมองโลกในแง่ดี มีใจช่วยเหลือสังคม รักษาสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ที่ดีและแน่นแฟ้นกับพ่อแม่

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (2562) กล่าวว่า Generation Yเป็นกลุ่มคนที่เกิดในช่วงปีค.ศ. 1981-2000 เป็นเจเนอเรชั่นที่มีขนาดตลาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยมีจำนวนประมาณ 19 ล้านคน หรือเกือบ 1 ใน 3 ของประเทศ ซึ่งกลุ่ม Generation Y มีรายได้ค่อนข้างสูง ยังมีอัตราการใช้จ่ายต่อรายได้ที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับคนเจเนอเรชั่นก่อนหน้าในช่วงอายุเดียวกันอีกด้วย ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่ม Generation Y ในประเทศไทยเติบโตมาในยุคที่การใช้งานอินเทอร์เน็ตและโซเชียลมีเดียกำลังแพร่หลาย ทำให้กลุ่มGeneration Yมีความสนใจด้านไอทีและการติดต่อสื่อสารออนไลน์ อีกทั้งจากผลสำรวจตลาดผู้บริโภคในประเทศไทย อีไอซี พบว่า คุณลักษณะเด่น 5 ประการของ Generation Y ประกอบด้วย เป็นกลุ่มที่มีความคล่องตัวด้านเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน ชอบมีสังคมผ่านการแชร์ประสบการณ์หรือเรื่องราวที่สนใจผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อเป็นการแสดงตัวตนที่แตกต่าง ตัดสินใจบนข้อมูล โดยใช้ข้อมูลออนไลน์มาพิจารณาเปรียบเทียบและตรวจสอบให้แน่ใจก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้า ช่างเลือก เพราะGeneration Yมีมาตรฐานสูงและรู้ว่ามีทางเลือกอีกมากจาก

ข้อมูลบนโลกออนไลน์จึงมักจะพิจารณาเปรียบเทียบราคาและคุณภาพจนกว่าจะเจอตัวเลือกที่ดีที่สุด และมีความรู้ทางการเงิน แม้อายุยังน้อยแต่คนกลุ่มนี้รู้วิธีบริหารเงินให้งอกเงย เพราะนอกจากจะใช้เงินเก่งแล้วยังมีทัศคติที่ต้องการสร้างความมั่งคั่งให้เร็วที่สุด

คุณลักษณะทั้ง 5 ประการ ของกลุ่ม Generation Y ดังกล่าวข้างต้น มีแนวโน้มที่จะติดตัวผู้บริโภคกลุ่มนี้ไปตลอดทุกช่วงอายุ ธุรกิจต่าง ๆ หรือผู้ผลิตรายการข่าวพยากรณ์อากาศทางสื่อโทรทัศน์ จึงควรมีการวางกลยุทธ์ให้เหมาะสม เช่น สร้างเนื้อหาข่าวให้มีความน่าสนใจ สร้างคอนเทนต์ (Content) ให้มีสไตล์ ตรงใจกลุ่ม Generation Y

จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน จะเป็นตัวกำหนดให้เกิดพฤติกรรมการเปิดรับสื่อต่างกัน ซึ่งปัจจุบันจะพบว่า สื่อที่มีบทบาทและมีอิทธิพลสูงสุดคงหนีไม่พ้น สื่อสังคมออนไลน์ จะเห็นได้ว่าสื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทอย่างสูงและทวีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะกับประชากรกลุ่มวัย Generation Yจะให้ความสำคัญกับสื่อชนิดนี้จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ดังผลสำรวจพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตคนไทยปี 2559 พบว่า Generation Y เป็นกลุ่มที่มีการใช้อินเทอร์เน็ตโดยเฉลี่ยสูงที่สุด 53.2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 7.6 ชั่วโมงต่อวัน (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) โดยเป็นการใช้งานในเรื่องสังคมออนไลน์มากที่สุด รองลงมา คือ Youtube รับส่งอีเมล และการค้นหาข้อมูล ตามลำดับ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2563) ดังนั้นการศึกษาจึงมุ่งเน้นที่ ประชากรกลุ่ม Generation Y เพราะการศึกษาจะมีประโยชน์สำหรับการปรับตัวของการรายการข่าวพยากรณ์อากาศทางโทรทัศน์ไทยของแต่ละสถานีให้ตรงกับพฤติกรรมของผู้บริโภคสื่อที่เปลี่ยนไป เพื่อให้องค์กรปรับรูปแบบรายการข่าวพยากรณ์อากาศให้เนื้อหาข่าวมีความน่าสนใจ (Content) มีเหมาะสมกับผู้บริโภคข่าวสารในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะประชากรกลุ่ม Generation Y (Generation Y)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สำหรับงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์กลุ่ม Generation Y ที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ.2524-2543 เป็นกลุ่มที่เกิดมาในยุคเปลี่ยนผ่านมาใช้งานเทคโนโลยีมากขึ้นเรื่อย ๆ และเป็นกลุ่มที่มีการใช้งานอินเทอร์เน็ตสูงที่สุด ผู้วิจัยได้ศึกษา ประชากรGeneration Yที่มีช่วงอายุ 17-36 ปี (ในขณะนั้น) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่า Generation Y นั้นมีทัศนคติต่อบทความรีวิวภาพยนตร์ในเฟสบุ๊ค และ การตัดสินใจรับชมภาพยนตร์ อย่างไร

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยเชิงประจักษ์ที่จะนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา เรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ทั้งที่ได้จากงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

2.7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “ภาวะวิกฤต”

ชลลดา ปัณณราช (2540) ได้ศึกษา บทบาทของการประชาสัมพันธ์ในวิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ พบว่า หน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ ที่เกิดจากการกระทำของบุคคลโดยเจตนามากที่สุด ในขณะเดียวกันหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ มีการกำหนดนโยบายด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และมีการจัดทำแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ผลการทดสอบสมมติฐานยังพบว่า วิสัยทัศน์ด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ขององค์กรแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ ด้านการเกิดวิกฤตการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ประสบการณ์ของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับวิกฤตการณ์ ไม่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแผนการสื่อสารด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต ตลอดจนการดำเนินงานด้านการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต และการกำหนดบทบาทของผู้บริหารงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต นอกจากนั้นองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กรไม่ได้เป็นปัจจัย ที่มีผลต่อความแตกต่างในด้านลักษณะการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ในภาวะวิกฤตของหน่วยงานธุรกิจ

จิราภรณ์ ถิรปัญญาเลิศ (2542) ได้ศึกษา การแสวงหาข่าวสารในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและระดับความรู้สึกมั่นคงในอาชีพของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทย พบว่า 1) รูปแบบการสื่อสารในองค์การของธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทยโดยภาพรวมแตกต่างกันโดยที่ธนาคารพาณิชย์ไทยมีรูปแบบการสื่อสารในองค์การดีกว่าธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทย 2) ประเภทธนาคารที่สังกัด เพศตำแหน่งและรายได้ของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารแตกต่างกันแต่อายุ การศึกษาและระยะเวลาในการทำงานของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการสื่อสารต่างกัน 3) เพศ อายุ การศึกษา รายได้และตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดการแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตแตกต่างกัน แต่ประเภทธนาคารที่สังกัดและระยะเวลาในการทำงานของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันไม่ทำให้เกิดการแสวงหาข่าวสารทางเศรษฐกิจแตกต่างกัน สำหรับเพศ อายุ การศึกษา รายได้ และตำแหน่งงานของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันจะทำให้พนักงานมีการเลือกใช้สื่อแตกต่างกัน ประเภทธนาคารที่สังกัดและระยะเวลาในการทำงานของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกัน ไม่ทำให้พนักงานมีการเลือกใช้สื่อแตกต่างกัน 4) การศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ตำแหน่ง และรายได้ของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันทำให้พนักงานธนาคารมีความรู้สึกมั่นคงใน

อาชีพแตกต่างกัน แต่ประเภทธนาคารที่สังกัด เพศ และอายุของพนักงานธนาคารที่แตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความรู้สึกมั่นคงในอาชีพแตกต่างกัน 5) รูปแบบการสื่อสารในองค์กรของธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจการสื่อสารของพนักงานธนาคารทั้งสองประเภท 6) การแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการสื่อสาร 7) การแสวงหาข่าวสารเกี่ยวกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยและธนาคารพาณิชย์ต่างชาติในไทยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ

วิธินี วรรณสกล (2542) ได้ศึกษา การเปิดรับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว กับพฤติกรรมการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ พบว่า 1. กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่างกัน มีการเปิดรับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจจากสื่อประเภทต่าง ๆ ต่างกัน 2. กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ต่างกัน มีพฤติกรรมการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจต่างกัน 3. การเปิดรับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวจากสื่อมวลชนและสื่อบุคคลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ 4. การเปิดรับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวจากสื่อมวลชน สื่อเฉพาะกิจ และสื่ออินเตอร์เน็ต มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ 5. ความถี่ในการท่องเที่ยวเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายพฤติกรรมการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจได้ดีที่สุด ส่วนตัวแปรการเปิดรับข่าวสารประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวสามารถอธิบายพฤติกรรมการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจได้ในอันดับที่ 4 เท่านั้น

อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท (2552) ได้ศึกษา กลยุทธการบริหารภาวะวิกฤต สำหรับผู้นำองคกร พบวา การดำเนินธุรกิจในปจจุบัน เป็นเรื่องยากที่ผู้นำองคกรที่จะหลีกเลี่ยงการเกิดปญหา หรือภาวะวิกฤตซึ่งอาจกอใหเกิดความเสียหายในหลายๆ ดาน ซึ่งในการบริหารภาวะวิกฤตนั้น ผู้นำตองทำมีการเตรียมความพรอมเพื่อแกไขปญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได อยูเสมอ เพื่อวัตถุประสงคหลัก 3 ขอ (1) การปองกันการเกิดวิกฤต (2) การกำจัดวิกฤตนั้นใหหมดไปใหเร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย และ (3) การสรางความเชื่อถือใหเกิดขึ้นอีก อีกทั้งจะต้องมีความในการสื่อสารได อยางมีประสิทธิภาพ

พิภาวัล เลาวกุล (2553) ได้ศึกษา กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 ธนาคารนั้น (1) มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้อยู่ก่อนแล้วของแต่ละธนาคาร อาทิเช่น ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการทำการเหตุการณ์จำลองการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการจัดทำเป็นคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต และมีการเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่คล้ายคลึงกัน ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์การปฏิเสธ กลยุทธ์การขออภัยและแสดงความรับผิดชอบ กลยุทธ์การสร้างสัมพันธภาพ การยุทธ์การกระทำการแก้ไข กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว และกลยุทธ์การคัด

สรรบุคคลากรในการแก้ปัญหา (2) ธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวม มีการเตรียมความพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการสร้างข้อความ ความพร้อมในการกำหนด “โฆษก” ความพร้อมของผู้บริหาร ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร ความพร้อมในเครื่องมือสื่อสารและความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร (3) เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของธนาคารส่วนใหญ่โดยภาพรวมมีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสาน ระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในการแก้ปัญหาวิกฤต

Schultz, Utz and Göritz (2011) ได้ศึกษา การรับรู้และปฏิกิริยาต่อการสื่อสารภาวะวิกฤตผ่านทวิตเตอร์บล็อก และสื่อเก่า พบว่า การเลือกใช้สื่อมีความสำคัญมากกว่าข้อความที่ส่งออกไป โดยส่งผลต่อทั้ง 3 ตัวแปร คือ ชื่อเสียงองค์กร การสื่อสารในภาวะวิกฤต และปฏิกิริยาตอบสนองต่อภาวะวิกฤตอย่างมีนัยสำคัญ

Utz, Schultz and Glocka (2013) ได้ศึกษาเรื่องการสื่อสารในภาวะวิกฤตผ่านสื่อออนไลน์: วิธีการใช้สื่อ รูปแบบของวิกฤต และอารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่อปฏิกิริยาของสาธรณชนกรณีศึกษาภัยพิบัติโรงไฟฟ้านิวเคลียร์ฟูกุชิมะไดอิจิ พบว่า การพูดถึงการสื่อสารภาวะวิกฤต จะเกิดขึ้นจากสื่อหนังสือพิมพ์มากกว่าสื่อสังคม เพราะผู้คนให้ความเชื่อถือในสื่อเก่ามากกว่า จากการศึกษายังพบว่าระดับความโกรธแค้นจากภาวะวิกฤตประเภทที่เกิดโดยเจตนา จะเกิดขึ้นมากกว่าภาวะวิกฤตประเภทการตกเป็นเหยื่อ ความโกรธแค้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับชื่อเสียง การสื่อสารภาวะวิกฤตแบบรอง และปฏิกิริยาการตอบสนองต่อวิกฤตแบบรอง

Claeys and Cauberghe (2012) ได้ศึกษาการตอบสนองต่อวิกฤต และ กลยุทธ์ระยะเวลาวิกฤต: เหรียญสองด้าน เป็นการสำรวจการดูแลผลกระทบในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤตในกลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตขององค์กรหลังเกิดวิกฤตกับชื่อเสียงองค์กร พบว่า การเปิดเผยวิกฤตช่วยให้องค์กรสามารถหลีกเลี่ยงการแสดงความรับผิดชอบหรือการปฏิเสธความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยการใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต

Vardarlier (2016) ทำการศึกษา เกี่ยวกับการใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤต โดยมองว่า ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มักมองทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญขององค์การและถือว่าฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรชนิดนี้ ทั้งตั้งแต่ก่อนช่วงมีวิกฤต ระหว่างวิกฤต และหลังวิกฤต เพราะเชื่อว่าจำนวนของบุคลากรที่สอดคล้องกับตำแหน่ง ณ ช่วงเวลาหนึ่ง ๆ นั้นมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ และมองว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) จะมีส่วนช่วยผลักดันแผนการขององค์การได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะวิกฤตทางการเงิน ทั้งนี้ยังกล่าวถึงว่า ในภาวะการเช่นนี้เป็นช่วงเวลาที่บริษัทมักจะสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่าออกไปได้ง่าย ทั้งด้วยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง หรือแม้แต่การขอร้องให้ออกจากงาน อีก

ทั้งเป็นภาวะที่ต้องมีการลดสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานลง ซึ่งทั้งการให้ออกจากงาน และเรื่องการลดทอนสวัสดิการอาจทำมาซึ่งการฟ้องร้องของพนักงานได้ อีกทั้งยังกล่าวถึงช่องทางต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้ ค่อนข้างสะท้อนความเป็นไปที่เกิดขึ้นกับบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในขณะนี้ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการวางแผนจัดการกำลังพล ที่ต้องมีการลดทอนลงให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานและสถานการณ์ รวมทั้งการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่พึงประสงค์ให้ร่วมงานต่อ โดยมีการเน้นเรื่องสมรรถนะในการทำงานเป็นสำคัญ

2.7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “เจเนอเรชั่น”

ญาดา สามารถ (2558) ได้ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวาย พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และเมื่อทำการเปรียบเทียบระหว่าง Generation X และ Generation Y พบว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในGeneration X มากกว่า Generation Y

ชัยวัฒน์ โรจน์สุรกิตติ (2561) ได้ศึกษา การพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถในการสื่อสารเชิงอารมณ์ของบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย พบว่า 1. บุคลากรทั้งสองรุ่นอายุต่างมีระดับการรับรู้และความคาดหวังพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสื่อสารเชิงอารมณ์เพื่อ “สร้างและรักษาบรรยากาศในที่ทำงาน” จากบุคลากรต่างรุ่นมากที่สุด ส่วนพฤติกรรมที่ทั้งสองรุ่นอายุมีระดับการรับรู้และความคาดหวังน้อยที่สุดคือพฤติกรรมเกี่ยวกับ “การระบายอารมณ์เชิงลบในที่ทำงาน” นอกจากนี้ บุคลากรรุ่นหลังมีความคาดหวังการแสดงพฤติกรรมที่สะท้อนความสามารถในการสื่อสารเชิงอารมณ์จากบุคลากรรุ่นก่อนมากกว่าที่บุคลากรรุ่นก่อนคาดหวังจากบุคลากรรุ่นหลัง 2. บุคลากรทั้งสองรุ่นอายุรับรู้ว่าปัจจัย “ลักษณะส่วนบุคคล” และ “ระดับความสนิทสนม” มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเชิงอารมณ์ของตนเองมากที่สุด ในขณะที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดได้แก่ “ประเภทธุรกิจ” และ “ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบข้อความ” นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพบ่งชี้ว่าบุคลากรรุ่นก่อนรับรู้ว่าว่าปัจจัย “เทคโนโลยีและโซเชียลมีเดีย” มีอิทธิพลต่อการสื่อสารเชิงอารมณ์ของบุคลากรรุ่นหลัง มากกว่าที่บุคลากรรุ่นหลังรับรู้ถึงอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าวต่อการการสื่อสารเชิงอารมณ์ของตนเอง

Haynes (2011) ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของช่วงวัยที่แตกต่างในที่ทำงาน พบว่า มีความเป็นไปได้ที่เมื่อคนต่างรุ่น ต่างวัยมาทำงานร่วมกันในหน่วยงานหนึ่ง ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ จะนำมาซึ่งความซับซ้อน เนื่องจากคนแต่ละรุ่น จะมีความความหวังกับงานและที่ทำงานที่แตกต่างกันออกไป งานวิจัยนี้ยืนยันว่ากลุ่ม Generation X มองการทำงานว่าเป็นเหมือน “สัญญา” และเป็นกลุ่ม

ที่ชอบพึ่งพาตัวเอง และห้อมล้อมไปด้วยคนที่ชอบตั้งคำถาม และชอบความท้าทาย โดยคนกลุ่มนี้จะมองคนที่ทำงานว่าทุกคนเท่าเทียมกัน และจะไม่ค่อยชอบทำตามระเบียบ ในขณะที่ Millennials จะชอบการมีส่วนร่วมมากกว่า และมองว่างานเป็นหนทางที่ทำมาซึ่งความสำเร็จได้ ทั้งยังให้ความสำคัญกับสมดุลการทำงานและการใช้ชีวิต คนกลุ่มนี้จึงมักมีความคาดหวังในการทำงานสูง และใคร่ประสบความสำเร็จ เป็นกลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ คล่องเทคโนโลยี และสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างไปพร้อมกันได้

อย่างไรก็ดีในประเด็นเรื่อง ความแตกต่างระหว่างวัยในที่ทำงานมีผลเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติในการทำงานนั้น Rasch and Weiner (2015) มองว่าเป็นเรื่องที่เล็กน้อย และแทบไม่เป็นความจริง จากที่ทั้งสองได้ศึกษางานวิจัยกว่ายี่สิบชิ้น และพบว่าคงามแตกต่างระหว่าง Generation X และ Millennials นั้นมีน้อยมาก จนไม่ส่งผลอะไรต่อทัศนคติฝนการทำงานของคนทั้งสองกลุ่ม ทั้งยังมองว่า คนในช่วงวัย 20 (ไม่ว่าจะเป็นคนยุคไหน) ก็มักจะมีมุมมองคล้ายกัน และผันแปรเปลี่ยนไปตามประสบการณ์และมุมมองชีวิต ฉะนั้น หากจะมีเรื่องที่เห็นต่างก็มองว่าเป็นเพียงเรื่องชั่วคราวเท่านั้น อีกทั้งยังมองว่าเรื่องความทะเยอทะยานในการทำงาน ความต้องการหรือปรารถนาในงาน รวมถึงบุคลิกภาพในที่ทำงานเองก็ไม่ได้แตกต่างอย่างชัดเจน และมองว่าหากองค์การต่าง ๆ อยากจะสร้างการมีส่วนร่วม หรือดึงความร่วมมือจากคนรุ่นใหม่ ก็สามารถนำวิธีเดียวกับที่ใช้กับคนรุ่นเก่ามาใช้ได้

เช่นเดียวกันกับ King et al (2019) ที่มองว่า ความแตกต่างระหว่างวัยเป็นเรื่องที่ไม่ใช่สาระสำคัญ ทว่า คนจำนวนมากกับให้น้ำหนักกับประเด็นนี้ โดยเขาและคณะได้ศึกษางานวิจัยกว่ายี่สิบชั้น และมีผู้ร่วมให้ข้อมูลกว่าสองหมื่นคน พบว่า หากพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างวัยอย่างเดียว อาจมองไม่เห็นความแตกต่างในทัศนคติ แต่ต้องพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคลอย่างอื่นร่วมด้วย อาทิ ความต้องการ ความสนใจ จุดแข็งในอาชีพ เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.7.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “การบินไทย”

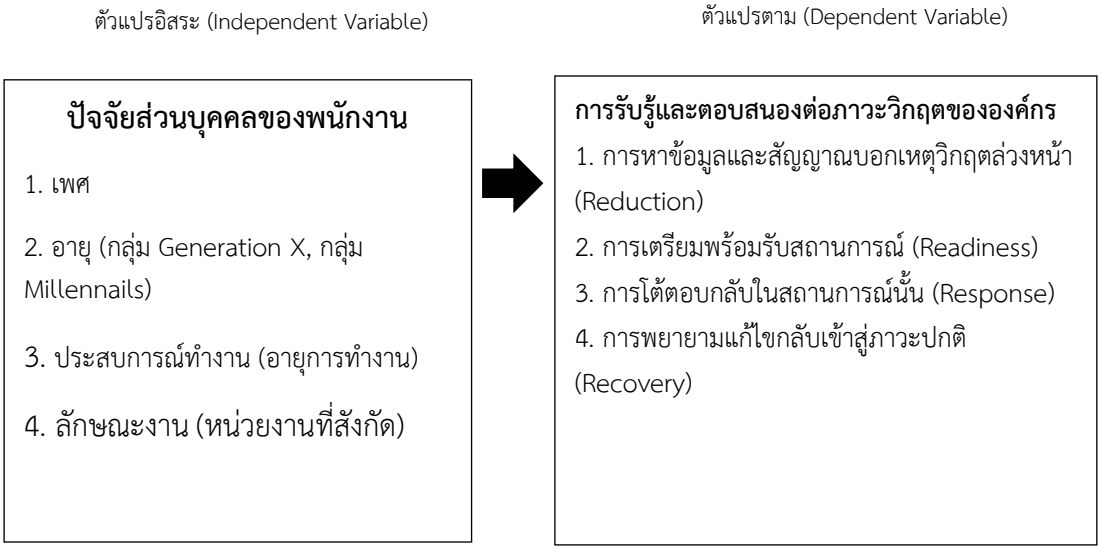
Muhunthan (2011) ได้ทำการวิเคราะห์บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเชิงลึก พบว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้น เป็นผลมาจากการมีรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่อ่อนแอ และภาระหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยมองว่าโครงสร้างของบริษัท เป็นปัญหาเนื่องจาก มีขั้นการบัญชาการมาก ทำให้กว่าจะตัดสินใจ หรือนำนโยบายใด ๆ มาใช้เป็นไปได้อย่างล่าช้า อีกทั้งยังต้องขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่มาจากรัฐบาลด้วย อกีทั้งยังมีปัญหาเรื่องการใช้เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย ล้าหลังกว่าสายการบินอื่น และการใช้เครื่องบินรุ่นเก่า ทำให้ลูกค้าหลายคน ตัดสินใจใช้บริการสายการบินอื่นมากกว่า ยังไม่รวมภัยคุกคามอื่น ๆ อาทิ ความไม่แน่นอนทางการเมืองภายในประเทศ ราคาเชื้อเพลิง ซึ่งเป็นต้นทุนสำคัญที่บริษัทต้องแบกรับในการทำการบิน ภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์เงินบาทแข็งค่า ผลกระทบจากการท่องเที่ยวอันเป็นผลจากเหตุการณ์ความไม่สงบในต่างประเทศ ทำให้นักท่องเที่ยวหลายประเทศชะลอการเดินทางลง รวมทั้งคู่แข่งในธุรกิจการบิน ทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต่างประเทศที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูง งานวิจัยชิ้นนี้ได้เสนอว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการแก้ปัญหาคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารองค์การ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินกิจการต่อไป พร้อมเน้นย้ำว่าควรมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ใช้คณะผู้บริหารที่มีประสบการณืและความรู้ในแวดวงอุตสาหกรรมการบิน ปรับปรุงโครงสร้างงาน ตัดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น ยกเลิกเส้นทางบินที่ไม่คุ้มต้นทุน และหันมาให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลงานแทน (Performance Oriented)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งในเรื่อง การจัดการภาวะวิกฤต เจนเนอเรชั่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้ได้กรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และ Millennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย



ทั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาว่า ช่วงอายุที่แตกต่างกันของพนักงานทั้งสองรุ่น ได้แก่ Generation X และ Millennials มีการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นกับองค์กรอย่างไร อีกทั้งยังศึกษาถึงปัจจัยอื่นที่น่าจะส่งผลต่ออาจส่งผลต่อการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤต อาทิ เพศ ประสบการณ์การทำงาน (อายุการทำงาน) และลักษณะงานที่ทำ (หน่วยงานที่สังกัด) ว่าเป็นปัจจัยเรายนี้ส่งผลต่อทัศนคติ และวิธีการรับมือกับภาวะวิกฤต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร ที่จะส่งผลต่อการจ้างงานในอนาคตขององค์กร เพื่อสำรวจว่าพนักงานแต่ละเพศ ช่วงวัย ประสบการณ์ทำงาน และลักษณะงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการปัญหาด้วยวิธีการนี้เหมือนหรือแตกต่างกัน อย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้ ผู้ศึกษาจะอธิบายถึงระเบียบวิธีวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ในการวิจัย เรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation Y และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ที่ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบและขอบเขตของระเบียบการวิจัยหรือกระบวนการวิจัยไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 วิธีการวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการวิจัย (Methodology) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Research) คือการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวมรวบจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อให้สามารถเข้าใจความคิดเห็นของพนักงานทั้งสองกลุ่มได้ชัดเจน เป็นรูปธรรมขึ้น

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณจะมีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 7 ที่สังกัดส่วนกลางในส่วนงานธุรกิจการบิน (Airline Business) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) จำนวน 10,878 คน โดยเป็นตัวเลขของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งเพศชายและหญิง อายุไม่เกิน 25 ปี – 56 ปีขึ้นไป สำรวจข้อมูลล่าสุด ณ วันที่ 30 กันยายน 2563 รายละเอียดดังนี้ (กองบรรจุแต่งตั้งและข้อมูลบุคลากร, 2563)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 1 จำนวนพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

หน้าที่	ระดับตำแหน่ง	Airline Business										Business Unit	รวม
		A1	DB	DD	DD-D	DE	DG	DN	DO	DT	DY	D1	
บริหาร	DD	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	EVP	-	-	3	-	-	-	1	-	1	-	-	5
	SVP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	VP	1	1	7	-	3	-	3	3	2	2	2	24
	10 สายบริหาร	4	6	9	1	9	-	18	6	9	14	13	89
	9 สายบริหาร	15	21	31	1	21	1	78	42	44	35	58	347
	8 สายบริหาร	-	-	2	-	-	-	-	17	92	-	119	230
รวมหน้าที่บริหาร		20	28	52	2	33	1	100	68	148	51	192	695
ปฏิบัติการ	10 สายวิชาชีพ	-	3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	4
	9 สายวิชาชีพ	1	8	6	-	13	-	17	10	36	16	8	115
	8 สายวิชาชีพ	32	56	62	1	83	-	117	96	103	87	122	759
	7	93	95	53	1	239	-	390	229	2,172	114	1,932	5,318
	6	49	15	11	-	36	-	87	87	619	23	1,333	2,260
	5	28	7	17	-	20	-	71	36	161	14	1,322	1,676
	4	6	9	11	-	3	-	35	9	53	8	667	801
	3	24	3	13	-	-	-	27	8	2	-	660	737
	2	2	-	-	-	-	-	1	-	4	-	67	74
	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32	32
	นักบิน	-	-	-	-	-	-	-	1,397	-	-	-	1,397
	นักบินสัญญาจ้าง กำหนดระยะเวลา	-	-	-	-	-	-	-	13	-	-	-	13
	พนง.ต้อนรับ บนเครื่องบิน	-	-	-	-	-	-	-	5,527	-	-	-	5,527
	พนง.ที่ว่าจ้าง ณ ต่างประเทศ	-	-	-	-	-	-	756	-	27	-	436	1,219
	ลูกจ้าง	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	6	7
รวมหน้าที่ปฏิบัติการ		235	196	174	2	394	-	1,501	7,413	3,177	262	6,585	19,939
รวมทั้งสิ้น		255	224	226	4	427	1	1,601	7,481	3,325	313	6,777	20,634

หมายเหตุ : ไม่นับตำแหน่งรักษาการ และตำแหน่งควบคู่ (Dual Duty)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า พนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ 1 – 7 ทั้งเพศชายและหญิงในสังกัดส่วนกลางรวมกัน มีจำนวน 10,878 คน จากจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 20,634 คน โดยในจำนวนนี้จะเห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 - 4 นั้น มีจำนวนรวมกันแล้ว เพียง 1,644 คน ขณะที่ พนักงานระดับปฏิบัติการ 5 – 7นั้น มีจำนวนรวมกันมากถึง 9,254 คน ซึ่งสะท้อนว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นพนักงานที่มีอายุมาก ทั้งค่าเฉลี่ยอายุบุคคลและอายุการทำงาน ทั้งที่ ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 1

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 7 ที่สังกัดส่วนกลางในส่วนงานธุรกิจการบิน (Airline Business) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งเพศชายและหญิง อายุไม่เกิน 25 ปี – 56 ปีขึ้นไป จำนวน 385 คน โดยใช้สูตรการคำนวณกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 2 ตารางเทียบขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อขนาดประชากรของ ทาโร่ ยามาเน่

ขนาดประชากร	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อน (e)					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
500	*	*	*	*	222	83
1,000	*	*	*	385	286	91
1,500	*	*	638	441	316	94
2,000	*	*	714	476	333	95
2,500	*	1,250	769	500	345	96
3,000	*	1,364	811	517	353	97
3,500	*	1,458	843	530	359	97
4,000	*	1,538	870	541	364	98
4,500	*	1,607	891	549	367	98
5,000	*	1,667	909	556	370	98
6,000	*	1,765	938	566	375	98
7,000	*	1,842	959	574	378	99
8,000	*	1,905	976	580	381	99
9,000	*	1,957	989	584	383	99
10,000	5,000	2,000	1,000	588	385	99
15,000	6,000	2,143	1,034	600	390	99
20,000	6,667	2,222	1,053	606	392	100
25,000	7,143	2,273	1,064	610	394	100
50,000	8,333	2,381	1,087	617	397	100
100,000	9,091	2,439	1,099	621	398	100
∞	10,000	2,500	1,111	625	400	100

∞ หมายถึง ขนาดตัวอย่างที่ไม่เหมาะสมที่จะอนุมานให้เป็นการกระจายแบบปกติ จึงไม่สามารถใช้สูตรคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 2 จะพบว่า เมื่อขนาดประชากรจำนวน 10,000 คน แต่ไม่เกิน 15,000 คน จะสามารถกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือ 0.05 ได้ที่ 385 คน

3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 7 จำนวน 4 คน คัดเลือกโดยการสุ่มจากผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเป็นตัวแทนจากกลุ่ม Generation X จำนวน 2 คน และเป็นตัวแทนกลุ่ม Millennials จำนวน 2 คน

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสัมภาษณ์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 โครงสร้างแบบสอบถาม

ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ 1 – 7 ที่สังกัดส่วนกลางในส่วนงานธุรกิจการบิน (Airline Business) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ทั้งเพศชายและหญิง อายุไม่เกิน 25 ปี – 56 ปีขึ้นไป จำนวน 385 คน โดยลักษณะเป็นข้อคำถามมีทั้งคำถามแบบปลายปิด (Close-Ended Question) และปลายเปิด (Open-Ended Question) โดยให้กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-Administered) แบบสอบถามจะมีทั้งหมด 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check-list) เพื่อให้ข้อมูลที่ได้เป็นแบบต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัทและการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

คำถามในแบบสอบถามส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด เพื่อเก็บข้อมูลระดับคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบช่วงมาตรา โดยการใช้รูปแบบมาตราวัดไลเกิต (Likert Scale) แสดงระดับความคิดเห็น 5 ระดับ โดยมีคำตอบให้เลือกตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

- ระดับคะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด
- ระดับคะแนน 4 หมายถึง มาก
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง น้อย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

โดยสามารถใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น เพื่อคำนวณช่วงระดับคะแนน จึงแบ่งได้เป็นระดับความคิดเห็น 5 ระดับ

- คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง มาก
- คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ปานกลาง
- คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง น้อย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.81 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่ โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นปลายปิด ตอบ ใช่ - ไม่ใช่

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

คำถามในแบบสอบถามส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด เพื่อเก็บข้อมูลระดับคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีระดับการวัดแบบช่วงมาตรา โดยการใช้รูปแบบมาตราวัดไลเกิต (Likert Scale) แสดงระดับความคิดเห็น 4 ระดับ โดยมีคำตอบให้เลือกตามระดับความคิดเห็น ดังนี้

- ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วย
- ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

โดยสามารถใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น เพื่อคำนวณช่วงระดับคะแนน จึงแบ่งได้เป็นระดับความคิดเห็น 4 ระดับ

- คะแนนเฉลี่ย 3.26 – 4.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.25 หมายถึง เห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 1.76 – 2.50 หมายถึง ไม่เห็นด้วย
- คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.75 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติม / ข้อเสนอแนะ โดยเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือข้อเสนอแนะที่มีต่อภาวะวิกฤตองค์กร การรับรู้ ตอบสนอง รวมถึงวิธีแก้ปัญหา ที่นอกเหนือไปจากที่ปรากฏในแบบสอบถาม

3.3.2โครงสร้างแบบสัมภาษณ์

ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) เป็นการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับการรับรู้ การตอบสนองและความคิดเห็นต่อการจัดการภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานแต่ละช่วงวัยว่าเป็นอย่างไร โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นในเรื่องการจัดการภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานแต่ละช่วงวัยว่าเป็นอย่างไร โดยเป็นลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายเปิด 4 ประเด็น เพื่อถามเกี่ยวกับความเข้าใจสถานการ์ในปัจจุบัน การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น ความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์และจัดการปัญหาขององค์กร และข้อเสนอแนะถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กร

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้มาจากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากการสุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน และจากการสุ่มสัมภาษณ์ตัวแทน จำนวน 4 คน จาก 385 คนดังกล่าว โดยเป็นตัวแทนจากกลุ่ม Generation X จำนวน 2 คน และเป็นตัวแทนกลุ่ม Millennials จำนวน 2 คน

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นมาวิเคราะห์ และตั้งเป็นคำถามเพื่อใช้ในออกแบบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่ต้องการศึกษาวิจัย เมื่อตั้งประเด็นที่สามารถตั้งคำถามแล้วจึงดำเนินการแจกแบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างซึ่งจะเป็นการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ และใช้การวิเคราะห์โดยใช้การบรรยายเชิงพรรณนาผ่านข้อมูลที่ได้จากการรวบรวม ซึ่งจะนำมาวิเคราะห์ภายใต้กรอบแนวคิดที่ใช่เป็นเครื่องมือในการศึกษา และสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษาวิจัย เรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน กลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 385 คน และได้นำข้อมูลไปวิเคราะห์แปลผลข้อมูลสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จ ซึ่งผู้ทำวิจัยสามารถวิเคราะห์ผลได้ 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

สรุปผลข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สามารถจำแนกออกได้เป็น เพศ อายุ อายุงาน ตำแหน่งหรือระดับการทำงาน สังกัด และช่องทางการรับรู้ สามารถแบ่งผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละ ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	173	44.9
หญิง	212	55.1
รวม	385	100.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.8
26 - 30 ปี	53	13.8
31 - 35 ปี	94	24.4
36 - 40 ปี	99	25.7
41 - 45 ปี	42	10.9
46 - 50 ปี	21	5.5
51 - 55 ปี	66	17.1
56 ปีขึ้นไป	3	0.8
รวม	385	100.0
อายุงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	17	4.4
6 - 10 ปี	41	10.6
11 - 15 ปี	94	24.4
16 - 20 ปี	100	26.0
21 - 25 ปี	42	10.9
26 - 30 ปี	21	5.5
31 - 35 ปี	67	17.4
36 ปีขึ้นไป	3	0.8
รวม	385	100.0
สังกัด		
สายการพาณิชย์	130	33.8
สายปฏิบัติการ	47	12.2
สายช่าง	51	13.2
สายการเงินและบัญชี	13	3.4
สายทรัพยากรบุคคล	3	0.8
ฝ่ายดิจิทัล	45	11.7
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	11.9
หน่วยธุรกิจการบิน	50	13.0
รวม	385	100.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 3 ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 44.9 และเพศหญิง จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1

ส่วนข้อมูลด้านช่วงอายุนั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.7 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีช่วงอายุ 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.4 และลำดับที่ 3 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีช่วงอายุ 51 – 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.1 และกลุ่มตัวอย่างที่เหลือ คือ กลุ่มช่วงอายุ 26 – 30 ปี กลุ่มช่วงอายุ 41 – 45 ปี กลุ่มช่วงอายุ 46 – 50 ปี กลุ่มช่วงอายุไม่เกิน 25 ปี และกลุ่มช่วงอายุ 56 ปีขึ้นไป นั้นมีสัดส่วนที่แตกต่างกันโดยมีจำนวนร้อยละ 13.8 ร้อยละ 10.9 ร้อยละ 5.5 ร้อยละ 1.8 และร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

โดยเมื่อพิจารณาการตอบแบบสอบถาม “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน กลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” นั้นโดยแบ่งตามเจอเนอเรชั่นแล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคนกลุ่มเจเนอรชั่น วาย (Generation Y หรือ Millennials) มีช่วงตั้งแต่อายุไม่เกิน 25 – 40 ปี จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 65.7 และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยเป็นคนกลุ่ม เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) ที่มีอายุ 41 – 56 ปีขึ้นไป จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3

ส่วนข้อมูลด้านช่วงอายุงานนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.0 รองลงมามีอายุงาน 11 – 15 ปี มีสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกัน คิดเป็นร้อยละ 24.4 และลำดับที่ 3 มีอายุงาน 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.4 ส่วนกลุ่มอายุงาน 21 – 25 ปี และกลุ่มอายุงาน 6 – 10 ปี มีสัดส่วนที่ไม่แตกต่างกันอยู่ที่ร้อยละ 10.9 และร้อยละ 10.6 เช่นเดียวกับกลุ่มอายุงาน 26 – 30 ปี กับ กลุ่มอายุงานไม่เกิน 5 ปี ที่สัดส่วนไม่แตกต่างกัน อยู่ที่ร้อยละ 5.5 และร้อยละ 4.4 โดยกลุ่มอายุงาน 36 ปีขึ้นไปเป็นกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด โดยอยู่ที่ร้อยละ 0.8

และส่วนข้อมูลด้านสังกัดนั้น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดพาณิชย์ คิดเป็นร้อยละ 33.8 รองลงมาสังกัดสายช่าง ซึ่งมีสัดส่วนไม่แตกต่างกับสังกัดหน่วยธุรกิจสายบิน สายปฏิบัติการ ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร และฝ่ายดิจิทัล โดยคิดเป็นร้อยละ 13.2 ร้อยละ 13.0 ร้อยละ 12.2 ร้อยละ 11.9 และร้อยละ 11.7 ตามลำดับ ส่วนสองลำดับสุดท้าย คือ สายการเงินและบัญชี คิดเป็นร้อยละ 3.4 และสายทรัพยากรบุคลลเป็นกลุ่มตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 0.8

ส่วนที่ 2 ผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร จำนวน 385 คน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

2.1 ด้านช่องทางการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และภาวะวิกฤต

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้)

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องทางการรับรู้)	จำนวน	ร้อยละ
ท่านรับรู้ข่าวสารจากแหล่งข้อมูลใด		
การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร	169	43.9
การสื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere)	123	31.9
หนังสือพิมพ์	20	5.2
โทรทัศน์	38	9.9
สื่อออนไลน์ อาทิ Facebook หรือ Twitter	35	9.1
รวม	385	100.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ลักษณะข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 4 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามทั้งกลุ่ม Generation X และ Millennials ส่วนใหญ่มีช่องทางการรับรู้จากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร จำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 43.9 รองลงมาเป็นการการสื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere) จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 31.9 และลำดับที่ 3 เป็นการรับรู้จากโทรทัศน์ จำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 9.9

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้) แบ่งตามอายุ

อายุ	ช่องทางการรับรู้					รวม
	การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร	การสื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere)	หนังสือพิมพ์	โทรทัศน์	สื่อออนไลน์ อาทิ Facebook หรือ Twitter	
ไม่เกิน 25 ปี	5	0	0	1	1	7
26 - 30 ปี	25	16	0	6	7	54
31 - 35 ปี	36	37	2	12	7	94
36 - 40 ปี	39	27	13	11	8	98
41 - 45 ปี	10	17	5	7	3	42
46 - 50 ปี	3	14	0	1	3	21
51 - 55 ปี	52	8	0	0	6	66
56 ปีขึ้นไป	0	3	0	0	0	3
รวม	170	122	20	38	36	**385**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ลักษณะข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 5 โดยแบ่งตามอายุ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม Millennials (ไม่เกิน25 – 40 ปี) ส่วนใหญ่มีช่องทางการรับรู้จากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 รองลงมาเป็นการการสื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere) จำนวน 80 คิดเป็นร้อยละ 20.77 และลำดับที่ 3 เป็นการรับรู้จากโทรทัศน์ จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 และขณะเดียวกัน กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่ม Generation X (อายุ 41 – 56 ปีขึ้นไป) ส่วนใหญ่มีช่องทางการรับรู้จากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.88 รองลงมาเป็นการการ

สื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere) จำนวน 42 คิดเป็นร้อยละ 10.90 และลำดับที่ 3 เป็นสื่อออนไลน์ อาทิ Facebook หรือ Twitter จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.11

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้) แบ่งตามอายุงาน

อายุงาน	ช่องทางการรับรู้					รวม
	การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร	การสื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere)	หนังสือพิมพ์	โทรทัศน์	สื่อออนไลน์ อาทิ Facebook หรือ Twitter	
ไม่เกิน 5 ปี	13	2	0	2	1	18
6 - 10 ปี	18	14	0	5	7	44
11 - 15 ปี	36	37	2	12	7	94
16 - 20 ปี	38	27	13	11	8	97
21 - 25 ปี	10	17	5	7	3	42
26 - 30 ปี	3	14	0	1	3	21
31 - 35 ปี	52	8	0	0	6	66
36 ปีขึ้นไป	0	3	0	0	0	3
รวม	170	122	20	38	35	**385**

จากตารางที่ 6 ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 4.4 โดยแบ่งตามอายุงาน ผลการศึกษาพบว่าช่องทางการรับรู้จากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กรเป็นวิธีที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด กลุ่มอายุงาน 31 – 35 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.50 รองลงมาเป็นกลุ่มอายุงาน 16 – 20 ปี จำนวน 38 คิดเป็นร้อยละ 9.87 และลำดับที่ 3 กลุ่มอายุงาน 11 – 15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.35

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร (ด้านช่องการรับรู้) แบ่งตามสังกัด

สังกัด	ช่องทางการรับรู้					รวม
	การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร	การสื่อสารภายในผ่านระบบ Intranet (แบนเนอร์ข่าวใน Thaisphere)	หนังสือพิมพ์	โทรทัศน์	สื่อออนไลน์ อาทิ Facebook หรือ Twitter	
สายการพาณิชย์	75	39	0	1	8	123
สายปฏิบัติการ	25	16	0	3	4	48
สายช่าง	27	21	0	5	5	58
สายการเงินและบัญชี						
สายทรัพยากรบุคคล	6	6	0	1	0	13
ฝ่ายดิจิทัล						
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	0	3	0	0	0	3
หน่วยธุรกิจการบิน	22	13	0	8	2	45
รวม	9	10	7	7	12	45
	6	14	13	13	4	50
	170	122	20	38	35	**385**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 7 ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานใหม่ ดังแสดงในตารางที่ 4.5 โดยแบ่งตามสังกัด ผลการศึกษาพบว่า ช่องทางการรับรู้จากการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กรเป็นวิธีที่กลุ่มตัวอย่างใช้มากที่สุด โดยสังกัดสายการพาณิชย์ จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 19.48 รองลงมาเป็นสังกัดสายช่าง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 7.01 และลำดับที่ 3 เป็นสังกัดสายปฏิบัติการ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 6.49

2.2 ด้านการรับรู้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการเปรียบเทียบข้อมูลและตอบสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยมีการใช้สถิติ 2 รูปแบบ คือ Independent T-Test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่ม ในตัวแปร เพศ ซึ่งแบ่งได้เป็น “หญิง” และ “ชาย” ส่วนตัวแปรอื่น ๆ อันได้แก่ อายุ อายุงาน และสังกัด โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในกรณีที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคลสามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา โดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-.541	.689
ชาย	173	2.97	.538		
หญิง	212	3.00	.688		

จากตารางที่ 8 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา โดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.894	.511
ไม่เกิน 25 ปี	7	3.00	1.155		
26 - 30 ปี	53	3.00	.679		
31 - 35 ปี	94	2.97	.595		
36 - 40 ปี	99	2.92	.467		
41 - 45 ปี	42	3.07	.712		
46 - 50 ปี	21	3.10	.700		
51 - 55 ปี	66	3.03	.679		
56 ปีขึ้นไป	3	2.33	.577		
อายุงาน				1.585	1.38
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.94	.748		
6 - 10 ปี	41	2.83	.629		
11 - 15 ปี	94	2.94	.669		
16 - 20 ปี	100	3.05	.458		
21 - 25 ปี	42	2.88	.550		
26 - 30 ปี	21	3.14	.478		
31 - 35 ปี	67	3.04	.767		
36 ปีขึ้นไป	3	3.67	1.155		
สังกัด				1.628	1.26
สายการพาณิชย์	130	2.97	.634		
สายปฏิบัติการ	47	2.89	.561		
สายช่าง	51	2.92	.717		
สายการเงินและบัญชี	13	3.00	.000		
สายทรัพยากรบุคคล	3	4.00	1.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	3.09	.417		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	3.04	.729		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.96	.638		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 9 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการแต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ สามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ โดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-.2727	.007
ชาย	173	2.90	.829		
หญิง	212	3.10	.666		

จากตารางที่ 10 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการรับรู้ภาวะวิกฤตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ โดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				1.360	.221
ไม่เกิน 25 ปี	7	3.57	.787		
26 - 30 ปี	53	3.11	.577		
31 - 35 ปี	94	2.91	.799		
36 - 40 ปี	99	2.93	.773		
41 - 45 ปี	42	3.07	1.091		
46 - 50 ปี	21	3.14	.359		
51 - 55 ปี	66	3.06	.551		
56 ปีขึ้นไป	3	2.67	.557		
อายุงาน				1.089	.364
ไม่เกิน 5 ปี	17	3.12	.697		
6 - 10 ปี	41	2.85	.727		
11 - 15 ปี	94	2.95	.753		
16 - 20 ปี	100	2.98	.724		
21 - 25 ปี	42	2.90	.790		
26 - 30 ปี	21	3.48	.873		
31 - 35 ปี	67	3.15	.702		
36 ปีขึ้นไป	3	2.67	.577		
สังกัด				3.120	.003
สายการพาณิชย์	130	3.11	.638		
สายปฏิบัติการ	47	2.91	.5454		
สายช่าง	51	2.94	.420		
สายการเงินและบัญชี	13	3.08	.494		
สายทรัพยากรบุคคล	3	3.00	.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	3.27	.809		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	3.04	.918		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.64	1.102		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 11 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงานโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-.403	.687
ชาย	173	2.98	.777		
หญิง	212	3.01	.797		

จากตารางที่ 12 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Chulalongkorn University

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงานโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				1.092	.367
ไม่เกิน 25 ปี	7	2.57	.787		
26 - 30 ปี	53	2.98	1.236		
31 - 35 ปี	94	2.77	1.301		
36 - 40 ปี	99	2.86	1.158		
41 - 45 ปี	42	2.86	1.571		
46 - 50 ปี	21	3.38	1.244		
51 - 55 ปี	66	2.85	.685		
56 ปีขึ้นไป	3	3.67	1.155		
อายุงาน				1.260	.269
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.76	.903		
6 - 10 ปี	41	2.98	.790		
11 - 15 ปี	94	2.90	.763		
16 - 20 ปี	100	3.04	.828		
21 - 25 ปี	42	3.26	.665		
26 - 30 ปี	21	2.90	.539		
31 - 35 ปี	67	2.97	.852		
36 ปีขึ้นไป	3	3.33	.577		
สังกัด				1.927	.064
สายการพาณิชย์	130	2.94	.851		
สายปฏิบัติการ	47	3.04	.550		
สายช่าง	51	2.96	6.31		
สายการเงินและบัญชี	13	3.08	.954		
สายทรัพยากรบุคคล	3	4.33	1.155		
ฝ่ายดิจิทัล	45	3.18	.806		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.98	.882		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.88	.787		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 13 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงานโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-1.985	.068
ชาย	173	2.95	.515		
หญิง	212	3.07	.580		

จากตารางที่ 14 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงานภาวะวิกฤตไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงานโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.859	.539
ไม่เกิน 25 ปี	7	3.14	.378		
26 - 30 ปี	53	3.06	.691		
31 - 35 ปี	94	2.91	.650		
36 - 40 ปี	99	3.04	.588		
41 - 45 ปี	42	3.00	.383		
46 - 50 ปี	21	2.95	.218		
51 - 55 ปี	66	3.11	.397		
56 ปีขึ้นไป	3	3.00	.000		
อายุงาน				1.354	.224
ไม่เกิน 5 ปี	17	3.29	.588		
6 - 10 ปี	41	2.98	.570		
11 - 15 ปี	94	2.90	.719		
16 - 20 ปี	100	3.04	.567		
21 - 25 ปี	42	3.05	.309		
26 - 30 ปี	21	3.00	.000		
31 - 35 ปี	67	3.07	.437		
36 ปีขึ้นไป	3	3.00	.000		
สังกัด				2.562	.014
สายการพาณิชย์	130	3.12	.425		
สายปฏิบัติการ	47	2.74	1.031		
สายช่าง	51	3.00	.447		
สายการเงินและบัญชี	13	2.92	.277		
สายทรัพยากรบุคคล	3	3.00	.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	3.11	.611		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	3.00	.211		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.98	.473		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 15 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
เพศ				-1.079	.281
ชาย	173	2.83	.786		
หญิง	212	2.92	.796		

จากตารางที่ 16 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงานโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				1.416	.197
ไม่เกิน 25 ปี	7	4.00	.577		
26 - 30 ปี	53	3.31	1.179		
31 - 35 ปี	94	3.16	1.139		
36 - 40 ปี	99	3.07	1.262		
41 - 45 ปี	42	3.02	1.600		
46 - 50 ปี	21	3.57	.926		
51 - 55 ปี	66	3.21	.595		
56 ปีขึ้นไป	3	4.00	1.000		
อายุงาน				1.590	.137
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.76	.831		
6 - 10 ปี	41	1.49	.870		
11 - 15 ปี	94	1.47	.839		
16 - 20 ปี	100	1.85	1.077		
21 - 25 ปี	42	1.48	.969		
26 - 30 ปี	21	1.67	1.065		
31 - 35 ปี	67	1.63	.868		
36 ปีขึ้นไป	3	2.00	1.000		
สังกัด				1.064	.386
สายการพาณิชย์	130	2.98	.659		
สายปฏิบัติการ	47	2.79	.587		
สายช่าง	51	2.86	.749		
สายการเงินและบัญชี	13	2.85	.899		
สายทรัพยากรบุคคล	3	3.67	1.155		
ฝ่ายดิจิทัล	45	2.87	1.036		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.78	.786		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.78	.996		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 17 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูลโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				1.463	.144
ชาย	173	1.87	1.110		
หญิง	212	1.43	.735		

จากตารางที่ 18 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 19 การเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาการให้ข้อมูล วิธีการให้ข้อมูลโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				3.178	.003
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.71	1.254		
26 - 30 ปี	53	1.53	.775		
31 - 35 ปี	94	1.60	.965		
36 - 40 ปี	99	1.90	1.191		
41 - 45 ปี	42	1.19	.552		
46 - 50 ปี	21	1.29	.561		
51 - 55 ปี	66	1.70	.764		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	1.000		
อายุงาน				2.170	.036
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.94	.899		
6 - 10 ปี	41	3.02	1.037		
11 - 15 ปี	94	2.94	.564		
16 - 20 ปี	100	2.94	.565		
21 - 25 ปี	42	2.93	.997		
26 - 30 ปี	21	2.62	.740		
31 - 35 ปี	67	2.72	.950		
36 ปีขึ้นไป	3	1.67	1.155		
สังกัด				2.749	.009
สายการพาณิชย์	130	1.81	.890		
สายปฏิบัติการ	47	1.23	.633		
สายช่าง	51	1.43	.781		
สายการเงินและบัญชี	13	1.62	.870		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	1.155		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.44	.755		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.78	1.153		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.74	1.275		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 19 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 20 หลักเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร

ระดับความคิดเห็น	ช่วงคะแนนเฉลี่ย
มากที่สุด	4.21 – 5.00
มาก	3.41 – 4.20
ปานกลาง	2.61 – 3.40
น้อย	1.81 – 2.60
น้อยที่สุด	1.00 – 1.80

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร

การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	การแปลผล
การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการมาสักพักแล้ว แต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ และปัญหาดังกล่าวจะสามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา	2.88	1.128	ปานกลาง
การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ	3.20	1.154	ปานกลาง
การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน	3.05	1.272	ปานกลาง
การที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน	3.12	1.356	ปานกลาง
การที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน	2.66	1.391	ปานกลาง
การประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล	2.33	1.033	น้อย
รวมเฉลี่ย	2.87	1.222	ปานกลาง

จากตารางที่ 21 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ เนื่องจากการมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างมาก เฉลี่ย 3.20 รองลงมา คือ การที่ไม่คาดคิดว่า บริษัทจะมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน เฉลี่ย 3.12 และลำดับที่ 3 คือ การไม่คาดคิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน 3.05 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้วิกฤตในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.222

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่วนที่ 3 ผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร จำนวน 385 คน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

3.1 ด้านการตอบสนองภาวะวิกฤตองค์กร

ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการเปรียบเทียบข้อมูลและตอบสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยมีการใช้สถิติ 3 รูปแบบ คือ Independent T-Test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่ม ในตัวแปร เพศ ซึ่งแบ่งได้เป็น “หญิง” และ “ชาย” ส่วนตัวแปรอื่น ๆ อันได้แก่ อายุ อายุงาน และสังกัด โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในกรณีที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคล และเนื่องจากตัวเลือกคำตอบเป็น “ใช่” และ “ไม่ใช่” จึงมีการเปรียบเทียบด้วย Chi – Square

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กร

การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น	
	Mean	S.D.
การปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้	1.22	.414
บริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน	1.53	.500
วัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้	1.24	.427

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 22 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นการตอบสนองภาวะวิกฤตเรื่องบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 1.53

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้โดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
เพศ				4.497	.000
ชาย	173	1.32	.469		
หญิง	212	1.13	.339		

จากตารางที่ 23 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้โดยใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้โดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				7.552	.000
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.00	.000		
26 - 30 ปี	53	1.17	.379		
31 - 35 ปี	94	1.09	.281		
36 - 40 ปี	99	1.20	.404		
41 - 45 ปี	42	1.43	.501		
46 - 50 ปี	21	1.14	.359		
51 - 55 ปี	66	1.38	.489		
56 ปีขึ้นไป	3	1.33	.577		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุงาน				2.247	.030
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.29	.470		
6 - 10 ปี	41	1.15	.358		
11 - 15 ปี	94	1.13	.335		
16 - 20 ปี	100	1.25	.435		
21 - 25 ปี	42	1.33	.477		
26 - 30 ปี	21	1.10	.301		
31 - 35 ปี	67	1.30	.461		
36 ปีขึ้นไป	3	1.00	.000		
สังกัด				7.552	.000
สายการพาณิชย์	130	1.18	.389		
สายปฏิบัติการ	47	1.13	.337		
สายช่าง	51	1.08	.272		
สายการเงินและบัญชี	13	1.00	.000		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.33	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.16	.367		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.33	.474		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.54	.503		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 24 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 25 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	117	56	173
หญิง	184	28	212
รวม	301	84	385

X^2 = 20.507 Sig = .000

จากตารางที่ 25 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	7	0	7
26 - 30 ปี	44	9	53
31 - 35 ปี	86	8	94
36 - 40 ปี	79	20	99
41 - 45 ปี	24	18	42
46 - 50 ปี	18	3	21
51 - 55 ปี	41	25	66
56 ปีขึ้นไป	2	1	3
รวม	301	84	385

X^2 = 34.402 Sig = .000

จากตารางที่ 26 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	12	5	17
6 - 10 ปี	35	6	41
11 - 15 ปี	82	12	94
16 - 20 ปี	75	25	100
21 - 25 ปี	28	14	42
26 - 30 ปี	19	2	21
31 - 35 ปี	47	20	67
36 ปีขึ้นไป	3	0	3
รวม	301	84	385

X^2 = 15.421 Sig = .031

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	106	24	130
สายปฏิบัติการ	41	6	47
สายช่าง	47	4	51
สายการเงินและบัญชี	13	0	13
สายทรัพยากรบุคคล	2	1	3
ฝ่ายดิจิทัล	38	7	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	31	15	46
หน่วยธุรกิจการบิน	23	27	50
รวม	301	84	385

X^2 = 47.349 Sig = .000

จากตาราง28 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการมองว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				.478	.633
ชาย	173	1.54	.500		
หญิง	212	1.52	.501		

จากตารางที่ 29 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				2.808	.007
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.29	.488		
26 - 30 ปี	53	1.43	.500		
31 - 35 ปี	94	1.62	.489		
36 - 40 ปี	99	1.60	.493		
41 - 45 ปี	42	1.57	.501		
46 - 50 ปี	21	1.29	.463		
51 - 55 ปี	66	1.45	.502		
56 ปีขึ้นไป	3	1.67	.577		
อายุงาน				1.874	0.73
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.59	.507		
6 - 10 ปี	41	1.56	.502		
11 - 15 ปี	94	1.54	.501		
16 - 20 ปี	100	1.62	.488		
21 - 25 ปี	42	1.57	.501		
26 - 30 ปี	21	1.38	.498		
31 - 35 ปี	67	1.37	.487		
36 ปีขึ้นไป	3	1.33	.577		
สังกัด				2.808	.007
สายการพาณิชย์	130	1.53	.501		
สายปฏิบัติการ	47	1.62	.491		
สายช่าง	51	1.41	.497		
สายการเงินและบัญชี	13	1.69	.480		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.33	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.31	.468		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.63	.488		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.64	.485		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 30 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	79	94	173
หญิง	102	110	212
รวม	181	204	385

X^2 = .229 Sig = .632

จากตารางที่ 31 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	5	2	7
26 - 30 ปี	30	23	53
31 - 35 ปี	36	58	94
36 - 40 ปี	40	59	99
41 - 45 ปี	18	24	42
46 - 50 ปี	15	6	21
51 - 55 ปี	36	30	66
56 ปีขึ้นไป	1	2	3
รวม	181	204	385

X^2 = 15.279 Sig = .033

จากตารางที่ 32 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

Chulalongkorn University

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	7	10	17
6 - 10 ปี	18	23	41
11 - 15 ปี	43	51	94
16 - 20 ปี	38	62	100
21 - 25 ปี	18	24	42
26 - 30 ปี	13	8	21
31 - 35 ปี	42	25	67
36 ปีขึ้นไป	2	1	3
รวม	181	204	385

X^2 = 12.947 Sig = .073

จากตารางที่ 33 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงานจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	61	69	130
สายปฏิบัติการ	18	29	47
สายช่าง	30	21	51
สายการเงินและบัญชี	4	9	13
สายทรัพยากรบุคคล	2	1	3
ฝ่ายดิจิทัล	31	14	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	17	29	46
หน่วยธุรกิจการบิน	18	32	50
รวม	181	204	385

X^2 =19.078 Sig = .008

จากตารางที่ 34 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการมองว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน

ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				4.465	.000
ชาย	173	1.35	.477		
หญิง	212	1.15	.359		

จากตารางที่ 35 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้โดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				7.235	.000
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.00	.295		
26 - 30 ปี	53	1.09	.378		
31 - 35 ปี	94	1.17	.411		
36 - 40 ปี	99	1.21	.497		
41 - 45 ปี	42	1.40	.301		
46 - 50 ปี	21	1.10	.502		
51 - 55 ปี	66	1.45	.577		
56 ปีขึ้นไป	3	1.33	.427		
อายุงาน				1.796	.087
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.29	.470		
6 - 10 ปี	41	1.20	.401		
11 - 15 ปี	94	1.15	.358		
16 - 20 ปี	100	1.26	.441		
21 - 25 ปี	42	1.36	.485		
26 - 30 ปี	21	1.14	.359		
31 - 35 ปี	67	1.31	.469		
36 ปีขึ้นไป	3	1.00	.000		
สังกัด				7.235	.000
สายการพาณิชย์	130	1.22	.413		
สายปฏิบัติการ	47	1.15	.360		
สายช่าง	51	1.10	.300		
สายการเงินและบัญชี	13	1.00	.000		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.00	.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.16	.367		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.39	.493		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.54	.503		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 36 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้จำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	113	60	173
หญิง	180	32	212
รวม	293	92	385

X^2 = 20.098 Sig = .000

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 4.17 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้จำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	7	0	7
26 - 30 ปี	48	5	53
31 - 35 ปี	78	16	94
36 - 40 ปี	78	21	99
41 - 45 ปี	25	17	42
46 - 50 ปี	19	2	21
51 - 55 ปี	36	30	66
56 ปีขึ้นไป	2	1	3
รวม	293	92	385

X^2 = 36.877 Sig = .000

จากตารางที่ 38 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้จำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	12	5	17
6 - 10 ปี	33	8	41
11 - 15 ปี	80	14	94
16 - 20 ปี	74	26	100
21 - 25 ปี	27	15	42
26 - 30 ปี	18	3	21
31 - 35 ปี	46	21	67
36 ปีขึ้นไป	3	0	3
รวม	293	92	385

X^2 = 12.428 Sig = .087

จากตารางที่ 39 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	102	28	130
สายปฏิบัติการ	40	7	47
สายช่าง	46	5	51
สายการเงินและบัญชี	13	0	13
สายทรัพยากรบุคคล	3	0	3
ฝ่ายดิจิทัล	38	7	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	28	18	46
หน่วยธุรกิจการบิน	23	27	50
รวม	293	92	385

X^2 = 45.593 Sig = .000

จากตารางที่ 40 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการมองว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

3.2 ด้านการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการเปรียบเทียบข้อมูลและตอบสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยมีการใช้สถิติ 3 รูปแบบ คือ Independent T-Test สาหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่ม ในตัวแปร เพศ ซึ่งแบ่งได้เป็น “หญิง” และ “ชาย” ส่วนตัวแปรอื่น ๆ อันได้แก่ อายุ อายุงาน และสังกัด โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในกรณีที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคล และเนื่องจากตัวเลือกคำตอบเป็น “ใช่” และ “ไม่ใช่” จึงมีการเปรียบเทียบด้วย Chi – Square

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับมือต่อภาวะวิกฤตขององค์กร

การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น	
	Mean	S.D.
การเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล	1.46	.499
การยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต	1.62	.686
ความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่	1.42	.494
การมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า	1.49	.501
การสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น	1.57	.496
การไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท	1.36	.480

จากตารางที่ 41 ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นการรับมือต่อภาวะวิกฤตขององค์กรในเรื่องการยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคตมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 1.62

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				1.533	.126
ชาย	173	1.50	.501		
หญิง	212	1.42	.495		

จากตารางที่ 42 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				3.113	.003
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.14	.378		
26 - 30 ปี	53	1.45	.503		
31 - 35 ปี	94	1.40	.493		
36 - 40 ปี	99	1.31	.466		
41 - 45 ปี	42	1.64	.485		
46 - 50 ปี	21	1.57	.507		
51 - 55 ปี	66	1.62	.489		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
อายุงาน				1.707	.106
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.59	.507		
6 - 10 ปี	41	1.51	.506		
11 - 15 ปี	94	1.36	.483		
16 - 20 ปี	100	1.43	.498		
21 - 25 ปี	42	1.55	.504		
26 - 30 ปี	21	1.43	.507		
31 - 35 ปี	67	1.55	.501		
36 ปีขึ้นไป	3	1.00	.000		
สังกัด				3.113	.003
สายการพาณิชย์	130	1.45	.500		
สายปฏิบัติการ	47	1.40	.496		
สายช่าง	51	1.35	.483		
สายการเงินและบัญชี	13	1.15	.376		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.33	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.53	.505		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.41	.498		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.70	.463		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 43 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 44 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	86	87	173
หญิง	122	90	212
รวม	208	177	385

X^2 = 2.355 Sig = .125

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 4.19 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 45 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	6	1	7
26 - 30 ปี	29	24	53
31 - 35 ปี	56	38	94
36 - 40 ปี	68	31	99
41 - 45 ปี	15	27	42
46 - 50 ปี	9	12	21
51 - 55 ปี	25	41	66
56 ปีขึ้นไป	0	3	3
รวม	208	177	385

X^2 = 29.751 Sig = .000

จากตารางที่ 45 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 46 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	7	10	17
6 - 10 ปี	20	21	41
11 - 15 ปี	60	34	94
16 - 20 ปี	57	43	100
21 - 25 ปี	19	23	42
26 - 30 ปี	12	9	21
31 - 35 ปี	30	37	67
36 ปีขึ้นไป	3	0	3
รวม	208	177	385

X^2 = 11.827 Sig = .106

จากตารางที่ 46 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 47 การเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัลจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	71	59	130
สายปฏิบัติการ	28	19	47
สายช่าง	33	18	51
สายการเงินและบัญชี	11	2	13
สายทรัพยากรบุคคล	2	1	3
ฝ่ายดิจิทัล	21	24	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	27	19	46
หน่วยธุรกิจการบิน	15	35	50
รวม	208	177	385

X^2 = 21.039 Sig = .004

จากตารางที่ 47 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล

ตารางที่ 48 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ยังไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-1.337	.182
ชาย	173	1.57	.497		
หญิง	212	1.66	.807		

จากตารางที่ 48 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่มีแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 49 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป ยังไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตโดยใช้ One Way – Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.601	.755
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.71	.488		
26 - 30 ปี	53	1.62	.489		
31 - 35 ปี	94	1.62	1.098		
36 - 40 ปี	99	1.57	.498		
41 - 45 ปี	42	1.71	.457		
46 - 50 ปี	21	1.52	.512		
51 - 55 ปี	66	1.67	.475		
56 ปีขึ้นไป	3	1.33	.577		
อายุงาน				.961	.459
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.71	.470		
6 - 10 ปี	41	1.54	.505		
11 - 15 ปี	94	1.49	.503		
16 - 20 ปี	100	1.68	1.062		
21 - 25 ปี	42	1.69	.468		
26 - 30 ปี	21	1.67	.483		
31 - 35 ปี	67	1.69	.467		
36 ปีขึ้นไป	3	1.33	.577		
สังกัด				.601	.755
สายการพาณิชย์	130	1.60	.492		
สายปฏิบัติการ	47	1.70	.462		
สายช่าง	51	1.53	.504		
สายการเงินและบัญชี	13	1.54	.519		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.76	1.495		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.54	.504		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.64	.485		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 49 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 50 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป ยังไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคต จำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	75	98	173
หญิง	81	130	212
รวม	156	228	385

X^2 = 1.790 Sig = .409

จากตารางที่ 50 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 51 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคต จำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	2	5	7
26 - 30 ปี	20	33	53
31 - 35 ปี	45	48	94
36 - 40 ปี	43	56	99
41 - 45 ปี	12	30	42
46 - 50 ปี	10	11	21
51 - 55 ปี	22	44	66
56 ปีขึ้นไป	2	1	3
รวม	156	228	385

X^2 = 11.607 Sig = .638

จากตารางที่ 51 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 52 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคต จำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	5	12	17
6 - 10 ปี	19	22	41
11 - 15 ปี	48	46	94
16 - 20 ปี	41	58	100
21 - 25 ปี	13	29	42
26 - 30 ปี	7	14	21
31 - 35 ปี	21	46	67
36 ปีขึ้นไป	2	1	3
รวม	156	228	385

X^2 = 13.928 Sig = .455

จากตารางที่ 52 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 53 การเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้ไม่ทราบสภาพความมั่นคงในอนาคตจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	52	78	130
สายปฏิบัติการ	14	33	47
สายช่าง	24	27	51
สายการเงินและบัญชี	6	7	13
สายทรัพยากรบุคคล	1	2	3
ฝ่ายดิจิทัล	20	24	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	21	25	46
หน่วยธุรกิจการบิน	18	32	50
รวม	156	228	385

X^2 = 12.345 Sig = .579

จากตารางที่ 53 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบความยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต

ตารางที่ 54 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่โดยใช้ Independent t-test

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				3.058	.002
ชาย	173	1.50	.501		
หญิง	212	1.35	.478		

จากตารางที่ 54 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่โดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				4.317	.000
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.29	.488		
26 - 30 ปี	53	1.26	.445		
31 - 35 ปี	94	1.34	.476		
36 - 40 ปี	99	1.39	.491		
41 - 45 ปี	42	1.57	.501		
46 - 50 ปี	21	1.29	.463		
51 - 55 ปี	66	1.62	.489		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
อายุงาน				2.560	.014
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.47	.514		
6 - 10 ปี	41	1.39	.494		
11 - 15 ปี	94	1.30	.460		
16 - 20 ปี	100	1.48	.502		
21 - 25 ปี	42	1.57	.501		
26 - 30 ปี	21	1.24	.436		
31 - 35 ปี	67	1.48	.503		
36 ปีขึ้นไป	3	1.00	.000		
สังกัด				4.317	.000
สายการพาณิชย์	130	1.43	.497		
สายปฏิบัติการ	47	1.32	.471		
สายช่าง	51	1.27	.451		
สายการเงินและบัญชี	13	1.15	.376		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.00	.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.42	.499		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.43	.501		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.70	.463		

จากตารางที่ 55 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 56 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	86	87	173
หญิง	138	74	212
รวม	224	181	385

X^2 = 9.266 Sig = .002

จากตารางที่ 56 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 57 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	5	2	7
26 - 30 ปี	39	14	53
31 - 35 ปี	62	32	94
36 - 40 ปี	60	39	99
41 - 45 ปี	18	24	42
46 - 50 ปี	15	6	21
51 - 55 ปี	25	41	66
56 ปีขึ้นไป	0	3	3
รวม	224	161	385

X^2 = 29.172 Sig = .000

จากตารางที่ 57 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 58 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	9	8	17
6 - 10 ปี	25	16	41
11 - 15 ปี	66	28	94
16 - 20 ปี	52	48	100
21 - 25 ปี	18	24	42
26 - 30 ปี	16	5	21
31 - 35 ปี	35	32	67
36 ปีขึ้นไป	3	0	3
รวม	224	161	385

X^2 = 17.468 Sig = .015

จากตารางที่ 58 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 59 การเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	74	56	130
สายปฏิบัติการ	32	15	47
สายช่าง	37	14	51
สายการเงินและบัญชี	11	2	13
สายทรัพยากรบุคคล	3	0	3
ฝ่ายดิจิทัล	26	19	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	26	20	46
หน่วยธุรกิจการบิน	15	35	50
รวม	224	161	385

X^2 = 28.572 Sig = .000

จากตารางที่ 59 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่

ตารางที่ 60 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-1.926	.055
ชาย	173	1.44	.498		
หญิง	212	1.54	.500		

จากตารางที่ 60 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 61 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				2.694	.010
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.29	.488		
26 - 30 ปี	53	1.68	.471		
31 - 35 ปี	94	1.46	.501		
36 - 40 ปี	99	1.46	.501		
41 - 45 ปี	42	1.74	.445		
46 - 50 ปี	21	1.33	.483		
51 - 55 ปี	66	1.35	.480		
56 ปีขึ้นไป	3	1.67	.577		
อายุงาน				.667	.700
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.47	.514		
6 - 10 ปี	41	1.56	.502		
11 - 15 ปี	94	1.48	.502		
16 - 20 ปี	100	1.49	.502		
21 - 25 ปี	42	1.43	.501		
26 - 30 ปี	21	1.67	.483		
31 - 35 ปี	67	1.46	.502		
36 ปีขึ้นไป	3	1.67	.577		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
สังกัด				2.694	.010
สายการพาณิชย์	130	1.37	.484		
สายปฏิบัติการ	47	1.51	.505		
สายช่าง	51	1.47	.504		
สายการเงินและบัญชี	13	1.54	.519		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.56	.503		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.54	.504		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.70	.463		

จากตารางที่ 61 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 62 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	97	76	173
หญิง	98	114	212
รวม	195	190	385

X^2 = 3.692 Sig = .055

จากตารางที่ 62 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 63 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	5	2	7
26 - 30 ปี	17	36	53
31 - 35 ปี	51	43	94
36 - 40 ปี	53	46	99
41 - 45 ปี	11	31	42
46 - 50 ปี	14	21	21
51 - 55 ปี	43	66	66
56 ปีขึ้นไป	1	3	3
รวม	195	190	385

X^2 = 27.464 Sig = .000

จากตารางที่ 63 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 64 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	9	8	17
6 - 10 ปี	18	23	41
11 - 15 ปี	49	45	94
16 - 20 ปี	51	49	100
21 - 25 ปี	24	18	42
26 - 30 ปี	7	14	21
31 - 35 ปี	36	31	67
36 ปีขึ้นไป	1	2	3
รวม	195	190	385

X^2 = 4.712 Sig = .695

จากตารางที่ 64 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 65 การเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่าจำแนกตามอายุงาน จำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	82	48	130
สายปฏิบัติการ	23	24	47
สายช่าง	27	24	51
สายการเงินและบัญชี	6	7	13
สายทรัพยากรบุคคล	1	2	3
ฝ่ายดิจิทัล	20	25	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	21	25	46
หน่วยธุรกิจการบิน	15	35	50
รวม	195	190	385

X^2 = 18.342 Sig = .011

จากตารางที่ 65 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า

ตารางที่ 66 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				-2.688	.008
ชาย	173	1.49	.501		
หญิง	212	1.63	.485		

จากตารางที่ 66 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 67 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				5.612	.000
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.57	.535		
26 - 30 ปี	53	.160	.494		
31 - 35 ปี	94	.154	.501		
36 - 40 ปี	99	.143	.498		
41 - 45 ปี	42	.148	.505		
46 - 50 ปี	21	.181	.402		
51 - 55 ปี	66	1.73	.449		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
อายุงาน				2.184	.035
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.76	.437		
6 - 10 ปี	41	.159	.499		
11 - 15 ปี	94	1.57	.497		
16 - 20 ปี	100	1.44	.499		
21 - 25 ปี	42	1.52	.505		
26 - 30 ปี	21	1.67	.483		
31 - 35 ปี	67	1.66	.478		
36 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
สังกัด				5.612	.000
สายการพาณิชย์	130	1.65	.480		
สายปฏิบัติการ	47	1.70	.462		
สายช่าง	51	1.69	.469		
สายการเงินและบัญชี	13	1.69	.480		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.51	.506		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.43	.501		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.24	.431		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 67 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นโดย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 68 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	88	85	173
หญิง	79	133	212
รวม	167	218	385

X^2 = 7.177 Sig = .007

จากตารางที่ 68 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 69 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	3	4	7
26 - 30 ปี	21	32	53
31 - 35 ปี	43	51	94
36 - 40 ปี	56	43	99
41 - 45 ปี	22	20	42
46 - 50 ปี	4	17	21
51 - 55 ปี	18	48	66
56 ปีขึ้นไป	0	3	3
รวม	167	218	385

X^2 = 23.245 Sig = .002

จากตารางที่ 69 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 70 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	4	13	17
6 - 10 ปี	17	24	41
11 - 15 ปี	40	54	94
16 - 20 ปี	56	44	100
21 - 25 ปี	20	22	42
26 - 30 ปี	7	14	21
31 - 35 ปี	23	44	67
36 ปีขึ้นไป	0	3	3
รวม	167	218	385

X^2 = 15.003 Sig = .036

จากตารางที่ 70 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 71 การเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่นจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	46	84	130
สายปฏิบัติการ	14	33	47
สายช่าง	16	35	51
สายการเงินและบัญชี	4	9	13
สายทรัพยากรบุคคล	1	2	3
ฝ่ายดิจิทัล	22	23	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	26	20	46
หน่วยธุรกิจการบิน	38	12	50
รวม	167	218	385

X^2 = 36.330 Sig = .000

จากตารางที่ 71 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น

ตารางที่ 72 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				1.914	.056
ชาย	173	1.41	.493		
หญิง	212	1.32	.466		

จากตารางที่ 72 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 73 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				2.478	.017
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.29	.488		
26 - 30 ปี	53	1.34	.478		
31 - 35 ปี	94	1.39	.491		
36 - 40 ปี	99	1.31	.466		
41 - 45 ปี	42	1.48	.505		
46 - 50 ปี	21	1.29	.463		
51 - 55 ปี	66	1.32	.469		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
อายุงาน				1.145	.334
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.47	.514		
6 - 10 ปี	41	1.41	.499		
11 - 15 ปี	94	1.40	.493		
16 - 20 ปี	100	1.38	.488		
21 - 25 ปี	42	1.33	.477		
26 - 30 ปี	21	1.24	.436		
31 - 35 ปี	67	1.27	.447		
36 ปีขึ้นไป	3	1.00	.000		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
สังกัด				2.478	0.17
สายการพาณิชย์	130	1.31	.463		
สายปฏิบัติการ	47	1.28	.452		
สายช่าง	51	1.27	.451		
สายการเงินและบัญชี	13	1.15	.376		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.51	.506		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.43	.501		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.48	.505		

จากตารางที่ 73 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 74 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามเพศ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ชาย	102	71	173
หญิง	145	67	212
รวม	247	138	385

X^2 = 3.689 Sig = .055

จากตารางที่ 74 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชาย และเพศหญิง มีระดับการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 75 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามอายุ โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 25 ปี	5	2	7
26 - 30 ปี	35	18	53
31 - 35 ปี	57	37	94
36 - 40 ปี	68	31	99
41 - 45 ปี	22	20	42
46 - 50 ปี	15	6	21
51 - 55 ปี	45	21	66
56 ปีขึ้นไป	0	3	3
รวม	247	138	385

X^2 = 10.482 Sig = .163

จากตารางที่ 75 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 76 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามอายุงาน โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
ไม่เกิน 5 ปี	9	8	17
6 - 10 ปี	24	17	41
11 - 15 ปี	56	38	94
16 - 20 ปี	62	38	100
21 - 25 ปี	28	14	42
26 - 30 ปี	16	5	21
31 - 35 ปี	49	18	67
36 ปีขึ้นไป	3	0	3
รวม	247	138	385

X^2 = 8.015 Sig = .331

จากตารางที่ 76 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 77 การเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างและรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัทจำแนกตามสังกัด โดยใช้ Chi - Square

	ใช่	ไม่ใช่	รวม
สายการพาณิชย์	90	40	130
สายปฏิบัติการ	34	13	47
สายช่าง	37	14	51
สายการเงินและบัญชี	11	2	13
สายทรัพยากรบุคคล	1	2	3
ฝ่ายดิจิทัล	22	23	45
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	26	20	46
หน่วยธุรกิจการบิน	26	24	50
รวม	247	138	385

X^2 = 16.933 Sig = .018

จากตารางที่ 77 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับการตอบสนองต่อการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษาโดยใช้สถิติแบบ Chi – Square พบว่า ไม่มีความแตกต่างจากการใช้สถิติแบบ Independent t-test และ One Way – Anova ในเรื่องการเปรียบเทียบการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ส่วนที่ 4 ผลสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการใน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนของข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร จำนวน 385 คน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

4.1 ด้านการจัดการภาวะวิกฤตองค์กร

ในการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อการเปรียบเทียบข้อมูลและตอบสมมติฐานที่ได้ตั้งเอาไว้ โดยมีการใช้สถิติ 3 รูปแบบ คือ Independent T-Test สาหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างสองกลุ่ม ในตัวแปร เพศ ซึ่งแบ่งได้เป็น “หญิง” และ “ชาย” ส่วนตัวแปรอื่น ๆ อันได้แก่ อายุ อายุงาน และสังกัด โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในกรณีที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามลักษณะของบุคคล

ตารางที่ 78 การเปรียบเทียบความเห็นบริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				.637	.524
ชาย	173	1.38	.486		
หญิง	212	1.34	.476		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 78 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการของบริษัทที่สมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 79 การเปรียบเทียบความเห็นบริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงานโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.939	.476
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.00	.000		
26 - 30 ปี	53	1.21	.495		
31 - 35 ปี	94	1.34	.756		
36 - 40 ปี	99	1.34	.758		
41 - 45 ปี	42	1.36	.791		
46 - 50 ปี	21	1.24	.436		
51 - 55 ปี	66	1.29	.548		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	1.732		
อายุงาน				.860	.538
ไม่เกิน 5 ปี	17	1.41	.795		
6 - 10 ปี	41	1.24	.699		
11 - 15 ปี	94	1.21	.602		
16 - 20 ปี	100	1.38	.763		
21 - 25 ปี	42	1.43	.703		
26 - 30 ปี	21	1.38	.740		
31 - 35 ปี	67	1.27	.617		
36 ปีขึ้นไป	3	1.00	.000		
สังกัด				8.090	.000
สายการพาณิชย์	130	1.21	.407		
สายปฏิบัติการ	47	1.19	.537		
สายช่าง	51	1.12	.325		
สายการเงินและบัญชี	13	1.23	.439		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.33	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.07	.447		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.72	1.004		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	1.74	1.103		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 79 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการของบริษัทที่สมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการของบริษัทที่สมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงาน

ใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการของบริษัทที่สมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 80 การเปรียบเทียบการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้นโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				1.436	.152
ชาย	173	2.01	.711		
หญิง	212	1.92	.526		

จากตารางที่ 80 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการในการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 81 การเปรียบเทียบการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้นโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.843	.545
ไม่เกิน 25 ปี	7	2.00	.577		
26 - 30 ปี	53	2.00	.340		
31 - 35 ปี	94	1.85	.718		
36 - 40 ปี	99	1.80	.756		
41 - 45 ปี	42	2.19	.552		
46 - 50 ปี	21	2.05	.384		
51 - 55 ปี	66	2.12	.412		
56 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
อายุงาน				6.410	.000
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.06	.429		
6 - 10 ปี	41	2.29	.602		
11 - 15 ปี	94	1.66	.578		
16 - 20 ปี	100	1.87	.787		
21 - 25 ปี	42	2.07	.513		
26 - 30 ปี	21	2.05	.384		
31 - 35 ปี	67	2.09	.379		
36 ปีขึ้นไป	3	1.67	.577		
สังกัด				6.083	.000
สายการพาณิชย์	130	1.88	.579		
สายปฏิบัติการ	47	1.98	.329		
สายช่าง	51	1.94	.369		
สายการเงินและบัญชี	13	1.38	.506		
สายทรัพยากรบุคคล	3	2.00	.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	1.82	.614		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	1.85	.816		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.38	.780		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 81 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการในการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการในการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการในการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 82 การเปรียบเทียบความเห็นขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) =385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				.445	.656
ชาย	173	2.81	.532		
หญิง	212	2.79	.656		

จากตารางที่ 82 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 83 การเปรียบเทียบความเห็นขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.962	.459
ไม่เกิน 25 ปี	7	2.86	.378		
26 - 30 ปี	53	2.83	.580		
31 - 35 ปี	94	2.88	.653		
36 - 40 ปี	99	2.71	.627		
41 - 45 ปี	42	2.83	.537		
46 - 50 ปี	21	2.62	.669		
51 - 55 ปี	66	2.82	.524		
56 ปีขึ้นไป	3	3.00	1.000		
อายุงาน				.589	.765
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.76	.562		
6 - 10 ปี	41	2.66	.575		
11 - 15 ปี	94	2.82	.687		
16 - 20 ปี	100	2.84	.631		
21 - 25 ปี	42	2.74	.627		
26 - 30 ปี	21	2.90	.301		
31 - 35 ปี	67	2.82	.520		
36 ปีขึ้นไป	3	2.67	.577		
สังกัด				.966	.456
สายการพาณิชย์	130	2.71	.687		
สายปฏิบัติการ	47	2.83	.433		
สายช่าง	51	2.86	.448		
สายการเงินและบัญชี	13	2.92	.641		
สายทรัพยากรบุคคล	3	2.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	2.91	.557		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.87	.453		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.76	.771		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 83 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 84 การเปรียบเทียบความเห็นการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงานโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				1.248	.213
ชาย	173	2.66	.622		
หญิง	212	2.64	.604		

จากตารางที่ 84 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 85 การเปรียบเทียบความเห็นการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงานโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				2.226	.032
ไม่เกิน 25 ปี	7	2.71	.488		
26 - 30 ปี	53	2.64	.522		
31 - 35 ปี	94	2.60	.628		
36 - 40 ปี	99	2.64	.646		
41 - 45 ปี	42	2.88	.593		
46 - 50 ปี	21	2.81	.512		
51 - 55 ปี	66	2.52	.614		
56 ปีขึ้นไป	3	3.33	.577		
อายุงาน				1.554	.148
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.88	.485		
6 - 10 ปี	41	2.66	.530		
11 - 15 ปี	94	2.55	.682		
16 - 20 ปี	100	2.72	.552		
21 - 25 ปี	42	2.74	.627		
26 - 30 ปี	21	2.76	.436		
31 - 35 ปี	67	2.52	.660		
36 ปีขึ้นไป	3	2.67	.577		
สังกัด				5.691	.000
สายการพาณิชย์	130	2.47	.612		
สายปฏิบัติการ	47	2.77	.520		
สายช่าง	51	2.71	.540		
สายการเงินและบัญชี	13	2.31	.630		
สายทรัพยากรบุคคล	3	2.00	1.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	2.71	.549		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.70	.662		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.98	.515		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 85 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 86 การเปรียบเทียบความเห็นการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใดเป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้สามารถเลือกสายงานตามความถนัดความสนใจโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				2.673	.008
ชาย	173	2.71	.647		
หญิง	212	2.62	.645		

จากตารางที่ 86 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้สามารถเลือกสายงานตามความถนัดความสนใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 87 การเปรียบเทียบความเห็นการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้สามารถเลือกสายงานตามความถนัดความสนใจโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				5.168	.000
ไม่เกิน 25 ปี	7	2.86	.378		
26 - 30 ปี	53	2.68	.581		
31 - 35 ปี	94	2.44	.727		
36 - 40 ปี	99	2.56	.703		
41 - 45 ปี	42	2.98	.517		
46 - 50 ปี	21	2.71	.561		
51 - 55 ปี	66	2.85	.438		
56 ปีขึ้นไป	3	3.33	.577		
อายุงาน				5.251	.000
ไม่เกิน 5 ปี	17	3.00	.354		
6 - 10 ปี	41	2.80	.601		
11 - 15 ปี	94	2.41	.754		
16 - 20 ปี	100	2.65	.642		
21 - 25 ปี	42	2.81	.552		
26 - 30 ปี	21	2.86	.359		
31 - 35 ปี	67	2.90	.431		
36 ปีขึ้นไป	3	2.67	.577		
สังกัด				3.524	.001
สายการพาณิชย์	130	2.72	.557		
สายปฏิบัติการ	47	2.45	.653		
สายช่าง	51	.265	.627		
สายการเงินและบัญชี	13	2.69	.630		
สายทรัพยากรบุคคล	3	2.00	1.000		
ฝ่ายดิจิทัล	45	2.69	.633		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.65	.766		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	3.00	.495		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 87 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้สามารถเลือกสายงานตามความถนัดความสนใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้สามารถเลือกสายงานตามความถนัดความสนใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้สามารถเลือกสายงานตามความถนัดความสนใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 88 การเปรียบเทียบความเห็นการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มากโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				.637	.524
ชาย	173	2.21	.717		
หญิง	212	2.04	.532		

จากตารางที่ 88 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 89 การเปรียบเทียบความเห็นการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มากโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				.394	.906
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.86	.690		
26 - 30 ปี	53	2.15	.601		
31 - 35 ปี	94	2.01	.518		
36 - 40 ปี	99	2.09	.640		
41 - 45 ปี	42	2.40	.627		
46 - 50 ปี	21	2.00	.707		
51 - 55 ปี	66	2.12	.668		
56 ปีขึ้นไป	3	2.67	1.155		
อายุงาน				1.867	.074
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.00	.791		
6 - 10 ปี	41	2.00	.387		
11 - 15 ปี	94	1.97	.517		
16 - 20 ปี	100	2.24	.698		
21 - 25 ปี	42	2.17	.696		
26 - 30 ปี	21	2.14	.655		
31 - 35 ปี	67	2.15	.469		
36 ปีขึ้นไป	3	2.00	.000		
สังกัด				5.968	.000
สายการพาณิชย์	130	2.04	.361		
สายปฏิบัติการ	47	1.98	.608		
สายช่าง	51	1.94	.544		
สายการเงินและบัญชี	13	1.77	.599		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	2.24	.435		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.17	.608		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.50	.953		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 89 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการต่อการมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 90 การเปรียบเทียบความเห็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกันโดยใช้ Independent t-test

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	T	p-value
เพศ				.244	.808
ชาย	173	2.58	.870		
หญิง	212	2.56	.850		

จากตารางที่ 90 ผลการศึกษาพบว่า เพศที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 91 การเปรียบเทียบความเห็นค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกันโดยใช้ One Way - Anova

ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน) = 385	Mean	S.D.	F	p-value
อายุ				1.987	.061
ไม่เกิน 25 ปี	7	1.86	.690		
26 - 30 ปี	53	2.25	.757		
31 - 35 ปี	94	2.09	.713		
36 - 40 ปี	99	2.25	.885		
41 - 45 ปี	42	2.33	.650		
46 - 50 ปี	21	2.29	.902		
51 - 55 ปี	66	2.48	.638		
56 ปีขึ้นไป	3	2.67	1.155		
อายุงาน				1.784	.083
ไม่เกิน 5 ปี	17	2.24	.752		
6 - 10 ปี	41	2.15	.573		
11 - 15 ปี	94	2.06	.814		
16 - 20 ปี	100	2.32	.898		
21 - 25 ปี	42	2.10	.617		
26 - 30 ปี	21	2.57	.746		
31 - 35 ปี	67	2.51	.612		
36 ปีขึ้นไป	3	2.33	.577		
สังกัด				4.025	.000
สายการพาณิชย์	130	2.19	.705		
สายปฏิบัติการ	47	2.11	.814		
สายช่าง	51	2.18	.590		
สายการเงินและบัญชี	13	1.77	.439		
สายทรัพยากรบุคคล	3	1.67	.577		
ฝ่ายดิจิทัล	45	2.20	.661		
ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร	46	2.59	.909		
หน่วยธุรกิจการบิน	50	2.56	.907		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 91 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอายุที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มอายุงานที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการจัดการค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 92 หลักเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร

ระดับความคิดเห็น	**ช่วงคะแนนเฉลี่ย**
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3.26 – 4.00
เห็นด้วย	2.51 – 3.25
ไม่เห็นด้วย	1.76 – 2.50
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1.00 – 1.75

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 93 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร

การจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	การแปลผล
บริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน	1.66	.803	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
การปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น	1.86	.866	ไม่เห็นด้วย
ขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ	2.56	.858	เห็นด้วย
การที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน	2.22	.761	ไม่เห็นด้วย
การที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้พนักงานสามารถเลือกสายงานตามความถนัดและสนใจของตนได้	2.34	.768	ไม่เห็นด้วย
การมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก	2.11	.820	ไม่เห็นด้วย
ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน	2.30	.853	ไม่เห็นด้วย
รวมเฉลี่ย	2.15	.818	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 93 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นการจัดการภาวะวิกฤตในระดับเห็นด้วย ได้แก่ ขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ เฉลี่ย 2.56 การที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้พนักงานสามารถเลือกสายงานตามความถนัดและสนใจของตนได้ เฉลี่ย 2.34 และการที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน เฉลี่ย 2.22

แต่ขณะเดียวกันกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นการจัดการภาวะวิกฤต ในระดับไม่เห็นด้วย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน เฉลี่ย 2.30 การมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของ

บริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก เฉลี่ย 2.11 และการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น เฉลี่ย 1.86 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นการจัดการวิกฤตไปในทาง ไม่เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 2.15 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .818

ส่วนที่ 5 สรุปผลข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดเกี่ยวกับการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งในส่วนของคำตอบแบบสอบสัมภาษณ์อาจมีภาษาพูดและภาษาไม่ทางการปะปน โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 4 คน ได้แก่ (1) พนักงานสายการพาณิชย์ จากกลุ่ม Generation X (2) พนักงานสายการพาณิชย์จากกลุ่ม Millennials (3) พนักงานฝ่ายดิจิตอล จากกลุ่ม Millennials และ (4) พนักงานหน่วยธุรกิจการบินจากกลุ่ม Generation X ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน

ประเด็นที่ 2 การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ประเด็นที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์และจัดการปัญหาขององค์กร

ประเด็นที่ 4 ข้อเสนอแนะถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กร

ผลการสัมภาษณ์ในประเด็นต่าง ๆ สรุปข้อมูลได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประเด็นที่ 1 ความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน

ความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน เป็นการถามถึงการรับรู้ และข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นไปในบริษัท ในเรื่องของวิกฤตทางการเงิน ปัญหาผลประกอบการ รวมถึงประเด็นเรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และการลดขนาดองค์กรและจำนวนพนักงาน ว่าผู้ให้สัมภาษณ์มีความเข้าใจถึงสถานการณ์ที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่อย่างไร รับทราบเรื่องราวที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ใจความว่า กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทว่า ประสบภาวะขาดทุนมาเป็นเวลานาน ทำให้มีผลต่อการกำหนดเงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน รวมถึงกล่าวว่า ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะเป็นเรื่องที่คนในบริษัทพูดถึงมานานแล้ว 2 ใน 4 ของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่ม Generation X เคยอยู่ในช่วงที่บริษัทมีผลประกอบการดี มีกำไร และให้โบนัสกับพนักงาน กล่าวว่า สถานการณ์ทางการเงินของบริษัทเมื่อก่อนกับตอนนี้แตกต่างกันมาก เดิมเคยเป็น “สายการบินอันดับหนึ่ง ใคร ๆ ก็อยากบินกับเรา เพราะมันหรูมันดูดี” (นางสาว บ. อายุ 47 ปี พนักงานสายการพาณิชย์) อย่างไรก็ดี ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนยังเห็นพ้องกันว่า พวกตน รวมถึงคนส่วนใหญ่แทบทั้งหมดในองค์กร ไม่ได้คาดคิดถึงเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น นั่นคือ เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับลดขนาดองค์กรและจำนวนพนักงาน ซึ่งเรื่องนี้สร้างความตระหนก และหนักใจให้พวกตน และเพื่อนพนักงานคนอื่น ๆ เป็นอย่างมาก เพราะพนักงานส่วนใหญ่ทำงานต่อเนื่องมาหลายปี และมีอายุแล้ว ไม่มีใครคาดการณ์เรื่องนี้มาก่อน และยังค่อนข้างสับสนว่าสถานการณ์จะเป็นอย่างไรต่อไป โดยให้ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“เมื่อก่อนที่ผลประกอบดี เคยมีโบนัสมาก่อน พนักงานแฮปปี้มาก ภูมิใจที่บอกใครว่าอยู่การบินไทย เมื่อก่อนเราอู้ฟู่มาก ๆ แต่หลัง ๆ มาพอเริ่มขาดทุนก็ไม่มีโบนัสอีก ไม่ได้ขึ้นเงินเดือนติดกันหลายปีก็มี” ... “ตอนทำงานที่นี่ใหม่ๆ ก็เป็นสัก 20 กว่าปีได้ละนะคะ เวลาบอกใครว่าทำการบินไทยค่ะ คนก้ตื่นเต้นว่าดีจัง อยากอยู่บ้าง แต่ไม่แน่ใจว่า ถ้าเป็นตอนนี้บอกว่าทำที่นี่ จะได้ยินคำตอบแบบเดิมไหม” (นางสาว บ. อายุ 47 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“ช่วงประมาณสิบปีหลังมานี้ บริษัทขาดทุนมาตลอด พนักงานก็รู้กันดี ถึงไม่มีโบนัส เงินเดือนก็น้อย ถ้าเทียบกับที่อื่นที่เคยทำมา หรือเพื่อนรุ่นเดียวกัน ฐานเงินเดือนเราสู้มาไม่ได้เลย แต่ก็เข้าใจเพราะบริษัทไม่มีเงิน จะมาให้เพิ่มก็ไม่ได้” (นาย ช. อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“จริง ๆ ใคร ๆ ก็รู้เรื่องนี้นะคะ เพราะคนก็พูดถึงกันตลอด (เรื่องผลประกอบการ) แต่ไม่คิดว่า จะต้องถึงขั้นมาลดคน เพราะคนส่วนใหญ่ก็อยู่มานานแล้ว พี่ๆ ก็คงไม่มีใครคิดว่าต้องมาหางานใหม่กันตอนนี้” (นางสาว ส. อายุ 29 ปี พนักงานฝ่ายดิจิตอล)

“เรื่องขาดทุนพี่รู้นะ ใครก็รู้ ไม่มีใครไม่รู้หรอก แต่คงไม่มีใครคิดเรื่องเขาจะมาลดพนักงาน คนพูดกัน บ่นกันมาตลอด ทั้งคนใน คนนอก เป็นข่าวก็ออกบ่อย” (นาย จ. อายุ 45 ปี พนักงานหน่วยธุรกิจการบิน)

ประเด็นที่ 2 การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น

การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการถามถึง การเตรียมตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น ว่าแต่ละคนมีการวางแผนไว้อย่างไรเกี่ยวกับอนาคตการทำงาน ในสถานการณ์เช่นนี้ ยังต้องการร่วมงานกับบริษัทอยู่หรือไม่ รวมถึงเรื่องของการเตรียมตัวเพื่อเข้ารับการทดสอบสมรรถนะในการทำงาน ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-TEP) และด้านทักษะดิจิตอล ในกรณีของผู้ที่ต้องการจะร่วมงานกับบริษัทต่อไป

สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ใจความว่า กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มองว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน อาจทำให้พนักงานส่วนใหญ่ปรับตัวไม่ทัน หรือหมดกำลังใจในการจะทำงาน โดยให้ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

“การมีประกาศตัดคนออก แบบนี้อาจเป็นการลดทอนกำลังใจของคนที่ตั้งใจทำงาน และหมดกำลังใจที่จะทำงาน(ที่กำลังทำอยู่ในตอนนี้)” (นาย ช.อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์) ในแง่ของการวางแผนรับมือ เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าพวกตนยังไม่ได้รับข้อมูล และรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจว่าการร่วมงานกับองค์กรต่อ หรือการออกไปเสี่ยงกับองค์กรใหม่จะคุ้มค่ากว่ากัน เลยยังจัดสินใจไม่ได้เด็ดขาด แต่ก็มีแนวโน้มว่า จะร่วมการกับองค์กรต่อไปเนื่องจาก มีความผูกพันกับองค์กร “จริง ๆ ก็ทำมา 5 – 6 ปี แล้วก็ชินแล้วไม่รู้จะไปไหน แล้วบ้านอยู่ก็แถวนี้ มันก็สบายนะ ในแง่การเดินทาง แต่ความมั่นคงมันก็ยากค่ะ” (นางสาว ส. อายุ 29 ปี พนักงานฝ่ายดิจิตอล) ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสี่คน กล่าวว่า ยินดีจะเข้ารับการทดสอบสมรรถนะในการทำงานไว้ก่อน แต่หากได้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจ้างงานในอนาคตของบริษัท ก็อาจจะลองพิจารณาดูอีกที

“พี่ทำงานที่นี่เป็นที่ ๆ สองนะคะ ก่อนหน้านี้ทำที่อื่นมาปี สองปี ตั้งแต่ยี่สิบกว่าอะเนอะ การบินไทยก็เหมือนเป็นที่ของพี่ เป็นบ้าน พี่ก็ไม่รู้จะไปที่ไหน ไม่ได้คิดเลย ก็คงอยู่ที่นี่ รักที่นี่”...“พี่คงไปสอบไว้ก่อน ตอนแรกที่ได้ยิน (เรื่องการคัดสรรพนักงานเข้าทำงานต่อโดยต้องผ่านทดสอบสมรรถนะในการทำงาน) ไม่แน่ใจเลยค่ะ ว่าต้องทำอย่างไร รู้แต่ว่าถ้าต้องทำจริง ๆ ก็จะไปสอบดู (THAI-TEP) จริง ๆ รู้สึกว่าตัวเองก็ร้างภาษามานาน ส่วนสอบดิจิตอล อันนี้พี่ไม่ค่อยรู้เลย ยังงงอยู่ว่าคือสอบอะไร ยังไงไม่เห็นเขาบอกรายละเอียดอะไรเลย” (นางสาว บ. อายุ 47 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“เรื่องดิจิตอลอะ เท่าที่คิดนะ ก็คิดว่าคงสอบพวกโปรแกรมคอมทั่วไปที่เราใช้ ซึ่งกับเราอะมันไม่ใช่ปัญหาไง แต่กับพวกพี่ ๆ โตๆ อะ ที่ทำงานอยู่ก็ไม่ใช่เขาจะคล่อง ให้มาสอบก็คงยังไงอยู่ แต่ถามว่ามันสมควรต้องทดสอบไหม ก็ว่าควรนะ เพราะการจะทำงานให้ได้ดี สมัยนี้แล้ว การใช้คอมมันต้องได้อะ ถูกไหม ถ้าทำไม่ได้จะทำยังไง ใช้น้องหรอ ทำไม่ได้ก็อาจไม่เหมาะทำงานต่อไปนะ” ... “เอาจริงผมก็คิดว่า หลายคน คนที่อายุยังน้อย แบบเท่าผม หรือน้อยกว่า ถ้าเขามีโอกาสไปที่อื่นได้ เขาก็ไปนะครับ ยิ่งสถานการณ์ไม่ดี แล้วอะไร ๆ ก็ไม่ชัดเจนอย่างนี้ อาจทำให้หลายคนไม่โอเค ถ้าไปตอนนี้ก็ยังมีโอกาสเริ่มใหม่ดี ๆ เติบโตได้” (นาย ช. อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“จริงๆ ไม่คล่องภาษาอังกฤษเหมือนกัน แต่ก็ต้องเตรียมอะค่ะ เพราะไม่งั้นจะทำยังไง ถ้าไม่มีผลสอบมันก็อาจไม่ได้ไปต่อ แบบขาดคุณสมบัติหรืออะไรแบบนี้ ก็ต้องสอบไปก่อน เพราะก็ยังคิดว่าตอนนี้ยังไม่มีทางเลือกอื่น ยังไม่ได้ดูที่ไหนไว้ ก็ต้องยื่น (สมัครทำงานต่อในองค์กร) ไปก่อน”... “ ถ้าสุดท้ายมันไม่โอเคจริง ๆ ก็ค่อยหาทาง” (นางสาว ส. อายุ 29 ปี พนักงานฝ่ายดิจิตอล)

“มันเหมือนก็ไม่มีทางเลือกอะนะ ถ้าเขาจะให้สอบ ก็คงต้องสอบ ก็ต้องยื่นไป เราก็อายุเท่านี้ก็ไม่รู้จะไปหางานที่ไหนตอนนี้ เศรษฐกิจก็ไม่ดีนะ แต่ว่าเราทำมานาน พี่อะ มันก็ผูกพันนะ คนรุ่นพี่เราก็รักบริษัทกันหมด ไม่มีใครอยากออกหรอก” ... “ไม่อยากออกหรอก อยากอยู่ต่อ” (นาย จ. อายุ 45 ปี พนักงานหน่วยธุรกิจการบิน)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประเด็นที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์และจัดการปัญหาขององค์กร

ความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์และจัดการปัญหาขององค์กร เป็นการถามถึง ความคิดเห็นต่อการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา วิธีการประชาสัมพันธ์ว่าบริษัทได้ที่ชัดเจน ครบถ้วน เพียงพอต่อการเข้าใจสถานการณ์หรือไม่ และในแง่ของการจัดการปัญหา ซึ่งได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับลดขนาดองค์กรและจำนวนพนักงานนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์เห็นด้วยกับวิธีนี้หรือไม่ อย่างไร

สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ใจความว่า กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เห็นพ้องกันว่า เรื่องการประชาสัมพันธ์ปัญหาภายในองค์กรยังน้อย อีกทั้งไม่ชัดเจนทั้งในเรื่องเนื้อหาของปัญหา และวิธีการแก้ไข ออกจะคลุมเครือ ทำให้คิดและตัดสินใจอะไรได้ยาก ในเรื่องของการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับลดขนาดองค์กรและจำนวนพนักงานนั้น แทบไม่มีการประชาสัมพันธ์ภายในแบบจริงจังเป็นลายลักษณ์อักษร และรับรู้รายละเอียดพร้อม ๆ กับคนภายนอกผ่านทางข่าวโทรทัศน์ และการพูดคุยกันเองในที่ทำงานมากกว่าจะรู้จากตัวบริษัทเอง อีกทั้งยังมองว่า บริษัทควรเลือกวิธีการลดรายจ่ายในส่วนอื่นมากกว่ามาลดจำนวนพนักงาน เพราะมองว่าเงินเดือนของพนักงานไม่ได้เป็นภาระหนักเท่าค่าใช้จ่ายส่วนอื่น อีกทั้งยังส่งผลกระทบโดยตรงกับพนักงานอย่างเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งยังส่งผลกับองค์กรในแง่ที่อาจเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่าไป โดยให้ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

“พี่ก็คุยกับเพื่อน กับน้อง ๆ อะเนอะ มันก็เป็น Talk of the Town อยู่ค่ะ แบบเราก็ตกใจกันเห็นข่าวในทีวี ... (การประชาสัมพันธ์ปัญหาในองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร) กับในบริษัทไม่ค่อยมีนะคะ จะรู้อะไรเราต้องเข้าใน Thaisphere อะ กระดานข่าว แต่ก็ไม่เห็นมีพูดถึงเรื่องนี้ จะมีก็หลังๆ พวกประชาสัมพันธ์ โครงการ MSP[4]” (นางสาว บ. อายุ 47 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“จริง ๆ ถ้าจะลดค่าใช้จ่ายทำได้หลายวิธีมากครับ จะเลือกลดพนักงาน แบบตัดคนออกไปเพื่อลดค่าใช้จ่าย คิดว่าคงไม่ได้ผล อย่าลืมว่าคนที่จะออกไป ส่วนใหญ่ก็น่าจะเด็ก ซึ่งเงินเดือนก็น้อยอยู่แล้ว จะลดได้เท่าไหร่เชียว ถ้าจะเอาคนออกควรตั้งเกณฑ์มาชัดเจนเลย ว่าคนกลุ่มไหนที่จะเอาออก ไม่งั้นคนดี ๆ เจองี้ ออกหมด” (นาย ช. อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“(การประชาสัมพันธ์ปัญหาในองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร) ไม่มีนะคะ ไม่เห็น ก็เนี่ยรู้จากที่เขาพูด ๆ กันเนี่ย ในทีวีก็มี ที่บ้านก็ยังรู้เลย เขาดูข่าวกัน ออกแทบทุกช่อง” ... “ จริง ๆ มันน่าจะมีวิธี

---

4 โครงการ MSP (Mutual Separation Plan) หรือ โครงการร่วมใจจาก สำหรับพนักงานที่สมัครใจลาออกจากบริษัท โดยประสงค์รับค่าตอบแทนเป็นเงินชดเชย รายละเอียดกล่าวไว้ในบทที่ 1

อื่นมากกว่ามาลดคนนะ แบบแล้วคนส่วนใหญ่ ที่เขาก็มีอายุแล้วจะทำยังไง ถ้าต้องมาตกงานตอนนี้ ... มีพี่คนนึง (กล่าวรายละเอียดถึงบุคคลที่ 3) เขาก็ออกนะ พี่เขาก็คนเก่งอะ ก็ยังออกเลย แบบเนี่ย ก็ไปกันหมดนะ เสียดายเหอะ" (นางสาว ส. อายุ 29 ปี พนักงานฝ่ายดิจิตอล)

"พี่มองว่า เด็ก ๆ ก็น่าจะไปกันเยอะอยู่ ก็น่าเสียดาย เพราะเราก็อยากให้คนเก่งๆ อยู่กับองค์กร แต่พอเป็นงี้เขาก็ไปหมด" (นาย จ. อายุ 45 ปี พนักงานหน่วยธุรกิจการบิน)

ประเด็นที่ 4 ข้อเสนอแนะถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กร

ข้อเสนอแนะถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กร เป็นคำถามสืบเนื่องจากประเด็นที่ 3 ที่ได้ถามความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการจัดการปัญหาวิกฤตทางการเงินขององค์กร ซึ่งก็คือ การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับลดขนาดองค์กรและจำนวนพนักงานว่า ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวคิดอย่างไรที่อยากเสนอให้นำมาจัดการกับปัญหา เป็นการสืบเนื่องหลังจากที่ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กร การปรับลดขนาดองค์กรและจำนวนพนักงานไปแล้ว หรือนอกจากวิธีการดังกล่าว ผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่า จะมีวิธีไหนที่องค์กรควรนำมาใช้ หรือมีสิ่งใดที่คาดหวังจากจะเห็นองค์กรทำในตอนนี้ รวมถึงในอนาคตเพื่อเป็นการรักษาสมดุลองค์กรหลังตากที่มีการรื้อโครงสร้างองค์กรและจำนวนพนักงานใหม่

สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ใจความว่า จากการสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการจัดการปัญหาวิกฤตทางการเงินขององค์กรในข้อก่อนหน้า ผู้ให้สัมภาษณ์เองต่างก็มองว่า อาจไม่ใช่วิธีที่จะลดค่าใช้จ่ายได้จริงเท่าไร อีกทั้งน่าจะส่งผลต่อการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถไปมากกว่า โดยสิ่งที่ลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อเสนอมา ว่าองค์กรควรนำไปจัดการ เพื่อรักษาบคุลากรที่ร่วมงานต่อกับบริษัทในโครงสร้างใหม่ คือการสรรหาฝ่ายบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การปรับฐานเงินเดือนให้พนักงานอายุน้อยเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน 1 ใน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า นอกจากการให้พนักงานระดับปฏิบัติการทดสอบสมรรถนะการทำงานแล้ว ก็ควรให้พนักงานระดับผู้บริหารมีการทดสอบเช่นกัน เพื่อสร้างบรรทัดฐาน และไม่เป็นการส่งเสริมค่านิยมการเลือกปฏิบัติ โดยให้ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

"ผมว่าควรทำเป็น Blind Test แล้วทดสอบหมดทุกคน ทุกระดับ ยิ่งเป็นระดับบริหารนะ ไล่ตั้งแต่ 8 ไปเลย ให้มาสอบด้วย จะได้รู้ความสามารถที่แท้จริงไปเลย ไม่ใช่ให้มาสอบเฉพาะเลเวลเด็กๆ" (นาย ช. อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์) นอกจากนี้ ยังมีเรื่องของความต้องการให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานทราบถึงความเป็นไป อย่างตรงไปตรงมา "บริษัทต้องจริงใจกับ

พนักงาน ต้องพูดมาเลย บอกมาเลยชัดๆ” (นางสาว ส. อายุ 29 ปี พนักงานฝ่ายดิจิตอล) ส่วนในอนาคต กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า พนักงานเองอยากเห็นความโปร่งใสในการบริหารงาน และอยากให้ปัญหาการใช้เส้นสายหมดไป ไม่อย่างนั้นองค์กรอาจเดินกลับมาสู่จุดเดิมได้อีก “คนทำงานมันก็หมดใจนะ แบบถ้าทำไปแล้วก็ได้แค่ทำ คนไม่ทำ แต่เส้นดี น้องคนนั้น ลูกคนนี้ไม่ต้องทำเยอะ ก็ได้ดิบได้ดี” (นาย ช. อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“เงินเดือนอะ สำคัญนะ พี่ว่าหลายคน เขาจะตัดสินใจอยู่หรือไป ก็เรื่องนี้ส่วนหนึ่งเลย ถ้าฐานเงินเดือนใหม่มันโอเค เราอยู่ได้ เขาก็ไปต่อ แต่ถ้าให้ลดลง ก็ไม่ไหว คนคงไป ยิ่งเด็ก ๆ เขายังโตได้ เขาก็คงไป ก็น่าจะปรับให้เขาหน่อย เพราะฐานตอนนี้ไม่ได้เยอะอะไรเลย” ... “ฝ่ายบุคคลต้องเก่งด้วยค่ะ แบบคัดคนมีความสามารถเข้ามา ให้คนเก่ง ๆ มาช่วยกันทำงาน เราจะได้กลับมาดีเหมือนเดิม พี่เชื่อนะว่ามันกลับมาได้ แต่มันต้องใช้เวลา คนเก่ง ๆ ของเราก็เยอะ” (นางสาว บ. อายุ 47 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“จะไปต่อ (บริษัท) ต้องทำตัวให้เคลียร์มากขึ้น บริษัทต้องชัดเจน จริงใจกับพนักงาน แล้วควรทำให้มันแฟร์ แบบเวลาประเมิน หรือขึ้นเงินเดือนควรพิจารณาจากผลงานจริง ๆ ไม่ใช่จากความสนิทสนม ความถูกใจ” ... “ไม่งั้นมันก็เหมือนเดิม” (นาย ช. อายุ 33 ปี พนักงานสายการพาณิชย์)

“เอาจริง ถ้าปรับเงินเดือน ให้มันแบบอยู่ได้นะ ไม่น้อยเกิน พี่ว่ามันก็โอเคนะ เพราะคนที่ทำ ๆ อยู่ก็ทำเพราะใจรักอะ ใช่ไหม เพราะเงินเดือนเราไม่ได้สูงเลยนะ ถ้าเทียบกับที่อื่นคือน้อยเลย หลายคนก็คงอยากไปอะ ถ้าไม่เพิ่มให้เลย” (นางสาว ส. อายุ 29 ปี พนักงานฝ่ายดิจิตอล)

“พี่ว่าต้องปรับตัวหลายอย่างเลย วิธีการบริหารงาน วิธีเลือกคน แบบใครทำอะไรดี ทำอะไรได้ ก็ให้ทำตามถนัด มันจะดีกว่า เงินเดือนก็สำคัญ ต้องดึงเด็กเก่ง ๆ ไว้ ต้องขึ้นเงินให้เขาหน่อยนะ” (นาย จ. อายุ 45 ปี พนักงานหน่วยธุรกิจการบิน)

บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สำหรับงานวิจัยเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” มีสองวัตถุประสงค์ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง คือ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ การรับรู้และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานในกลุ่มช่วงวัยที่ต่างกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประการที่สอง คือ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานในกลุ่มช่วงวัยที่ต่างกัน ที่มีต่อวิธีการแก้ไขปัญหาของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

5.1 สรุปผลการศึกษาเชิงปริมาณ

5.1.1 ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 55.1 ช่วงอายุของ Generation Y หรือ Millennials คือ 36 – 40 ปี ร้อยละ 25.5 และช่วงอายุของ Generation X คือ 51 – 55 ปี ร้อยละ 17.1 ตามนิยามศัพท์ของการวิจัย อายุงานอยู่ในช่วง 16 – 20 ปี ร้อยละ 25.2 และทำงานสังกัดสายการพาณิชย์ ร้อยละ 31.9

5.1.2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร

5.1.2.1 ช่องทางการรับรู้

ช่องทางการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร ร้อยละ 44.2 ช่วงอายุของ Generation Y หรือ Millennials ร้อยละ27.8 และช่วงอายุของ Generation X ร้อยละ 16.9 ตามนิยามศัพท์ของการวิจัย อายุงานอยู่ในช่วง 31 – 35 ปี ร้อยละ13.5 และทำงานสังกัดสายการพาณิชย์ ร้อยละ19.5

5.1.2.2 การรับรู้ของภาวะวิกฤต

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับคิดเห็นต่อการรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ / การที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน / การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน / การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการมาสักพักแล้ว แต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ และปัญหาดังกล่าวจะสามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา / การที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน มีระดับความคิดเห็น ปานกลาง ตามลำดับ

การประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล มีระดับความคิดเห็น น้อย

หากวิเคราะห์รายหัวข้อตามข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการมาสักพักแล้ว แต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ และปัญหาดังกล่าวจะสามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน / การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ กลุ่มเพศที่ต่างกันและกลุ่มสังกัดที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน / การที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน กลุ่มสังกัดที่ต่างกันมีการระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน / และการประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5.1.3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร

5.1.3.1 ช่องทางการรับรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับคิดเห็นต่อการรับรู้บริษัทสามารถแก้ไขปัญหาหรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน วัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ การปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ ตามลำดับ

หากวิเคราะห์รายหัวข้อตามข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การรับรู้ว่าการปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้ กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน / การรับรู้ว่าบริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน กลุ่มอายุที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน / การรับรู้ว่าวัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ กลุ่มเพศที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

5.1.3.2 การตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับคิดเห็นต่อการตอบสนองในเรื่องการยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต / การสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น / การมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า / การเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล / ความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ / การไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท ตามลำดับ

หากวิเคราะห์รายหัวข้อตามข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การตอบสนองการเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล กลุ่มอายุที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การตอบสนองการยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน / การตอบสนองความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การตอบสนองการมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การตอบสนองการสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การตอบสนองการไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

5.1.4 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร

5.1.4.1 การตอบการจัดการต่อภาวะวิกฤต

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับคิดเห็นต่อการจัดการขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ มีระดับความคิดเห็น คือ เห็นด้วย

การจัดการให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้พนักงานสามารถเลือกสายงานตามความถนัดและสนใจของตนได้ / การจัดกรค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน / การจัดการของบริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน / การจัดการให้มีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก / การจัดการการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น / การจัดการของบริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน มีระดับความคิดเห็น คือ ไม่เห็นด้วย

หากวิเคราะห์รายหัวข้อตามข้อมูลปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง การจัดการของบริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การจัดการการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การจัดการขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน / การจัดการของบริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน กลุ่มอายุที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การจัดการให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้พนักงานสามารถเลือกสายงานตามความถนัดและสนใจของตนได้ กลุ่มเพศที่ต่างกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน กลุ่มอายุงานต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความ

คิดเห็นแตกต่างกัน / การจัดการให้มีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก กลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน / การจัดการค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน กลุ่มอายุที่ต่างกัน และกลุ่มสังกัดที่ต่างกัน มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน

5.2 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

5.2.1 ความเข้าใจสถานการณ์ในปัจจุบัน

กลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า มีการรับรู้และเข้าใจสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทว่า ประสบภาวะขาดทุนมาเป็นเวลานาน ทำให้มีผลต่อการกำหนดเงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นตัวเงิน รวมถึงกล่าวว่า ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะเป็นเรื่องที่คนในบริษัทพูดถึงมานานแล้ว

5.2.2 การเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการรับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้น

กลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกระทันหัน อาจทำให้พนักงานส่วนใหญ่ปรับตัวไม่ทัน หรือหมดกำลังใจในการจะทำงาน ในแง่ของการวางแผนรับมือเนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าพวกตนยังไม่ได้รับข้อมูล และรายละเอียดที่เพียงพอต่อการตัดสินใจว่าการร่วมงานกับองค์กรต่อ หรือการออกไปเสี่ยงกับองค์กรใหม่ดีกว่ากัน เลยยังตัดสินใจไม่ได้เด็ดขาด แต่ก็มีแนวโน้มว่า จะร่วมการกับองค์กรต่อไปเนื่องจาก มีความผูกพันกับองค์กร และยินดีที่จะเข้ารับการทดสอบสมรรถนะในการทำงาน แต่หากได้รับรายละเอียดและข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจ้างงานในอนาคตของบริษัท ก็อาจจะลองพิจารณาดูอีกที

5.2.3 ความคิดเห็นที่มีต่อการประชาสัมพันธ์และจัดการปัญหาขององค์กร

กลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกันว่า เรื่องการประชาสัมพันธ์ปัญหาภายในองค์กรยังน้อย อีกทั้งไม่ชัดเจนทั้งในเรื่องเนื้อหาของปัญหา และวิธีการแก้ไข ออกจะคลุมเครือทำให้คิดและตัดสินใจอะไรได้ยาก และแทบไม่มีการประชาสัมพันธ์ภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ และมีการรับรู้รายละเอียดพร้อม ๆ กับบุคคลนภายนอกผ่านทางข่าวโทรทัศน์ และการพูดคุยกันเองในฝ่ายสังกัดที่ตนทำงานมากกว่าทราบข้อมูลจากทางบริษัท อีกทั้งยังมองว่า บริษัทควรเลือกวิธีการลดรายจ่ายในส่วนอื่นมากกว่ามาลดจำนวนพนักงาน เพราะมองว่าเงินเดือนของพนักงานไม่ได้เป็นภาระหนักเท่าค่าใช้จ่ายส่วนอื่น อีกทั้งยังส่งผลกระทบโดยตรงกับพนักงานอย่างเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งยังส่งผลกับองค์กรในแง่ที่อาจเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่าไปมากกว่า

5.2.4 ข้อเสนอแนะถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กร

กลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นในมีการจัดการในเรื่อง การสรรหาฝ่ายบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การปรับฐานเงินเดือนให้พนักงานอายุน้อยเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีความต้องการให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานทราบถึงความเป็นไป อย่างตรงไปตรงมา และมีความต้องการให้องค์กรมีความโปร่งใสในการบริหารงาน และมีความต้องการให้แก้ปัญหาการใช้เส้นสายในการหาผลประโยชน์ในการทำงานให้หมดไป

ข้อสังเกตสำคัญจากผลการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์ พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ค่อนข้างให้ความสำคัญกับเรื่องของการประชาสัมพันธ์ โดยมองว่า ระบบการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งเรื่องของความชัดเจนในแนวทาง และสาระของวิกฤต และข้อจำกัดเรื่องช่องทางในการประชาสัมพันธ์ กล่าวคือ มีเพียงการสื่อสารภายในผ่านระบบอินทราเน็ต (ThaiSphere Homepage) เท่านั้น รวมถึงการจัดรายการเสวนา DD Talk จัดขึ้นทุกช่วงเช้าวันศุกร์นั้น ทั้งในแง่ของการจัดการ ที่ห้องออดิทอเรียม อาคาร 2 การบินไทยสำนักงานใหญ่ (วิภาวดี) ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ไม่สามารถเข้าร่วมได้ เนื่องจาก เป็นเวลาทำงาน และในแง่ของการเดินทางของพนักงานที่อยู่ต่างสำนักงาน และการถ่ายทอดสดผ่านแอปพลิเคชั่นซูม (Zoom) ซึ่งก่อให้เกิดความยุ่งยากสำหรับพนักงานบางกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Generation X ที่มีอายุเกิน 45 ปีขึ้นไป และไม่คุ้นเคยกับการใช้โปรแกรมดังกล่าวนั้น และเนื้อหาสาระที่นำมาบรรยายก็ยังไม่สามารถตอบข้องสงสัยของพนักงานได้อย่างชัดเจนเพียงพอ เป็นเรื่องที่บริษัทควรพิจารณาเพื่อเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์ อาทิ การปิดประกาศ เสียงตามสาย หรือการแจ้งข้อมูลผ่านทางอีเมลแต่ละหน่วยงาน หรือแจ้งผ่านอีเมลพนักงานแต่ละคนโดยตรง โดยขอให้มีความชัดเจนในเนื้อหาสาระ และมีความจริงใจในการแจ้งข้อมูลข่าวสารตามข้อเท็จจริงแก่พนักงาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจและการตัดสินใจ วางแผน และรับมือกับภาวะวิกฤตของพนักงานแต่ละคน อีกทั้งการประชาสัมพันธ์ที่ตรงไปตรงมา และมีเนื้อหาสาระชัดเจน สามารถสร้างความมั่นใจ และภาพลักษณ์ขององค์กรให้กับพนักงานได้มากกว่า

ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนเจนเนอเรชั่นทั้งสอง ซึ่งมีทั้งเพศ และลักษณะงานที่แตกต่างกัน ทำให้พบว่า ช่วงวัย ไม่ใช่ปัจจัยที่หลักที่มีผลต่อการรับรู้และตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณี ของการปรับลดกำลังพลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เนื่องจาก ทั้งสองกลุ่มมองว่า ไม่ว่าจะอยู่ในช่วงวัยใด การที่ต้องตกอยู่ในภาวะสุ่มเสี่ยงที่จะสูญเสียงานไปก็เป็นเรื่องใหญ่ และยอมรับได้ยาก เพราะไม่ว่าจะอายุไม่ใช่เพียงผู้ที่มีอายุมากกว่าเท่านั้นที่เสี่ยงต่อการว่างงาน แม้แต่กลุ่มคนอายุน้อยเองก็ยังมองว่ามีอุปสรรคในการหางาน เนื่องจาก งานในธุรกิจการบินค่อนข้างมีลักษณะเฉพาะ การไปหางานใหม่ในภาคส่วนอื่นทั้งราชการและเอกชน ต้องมีการปรับตัวอย่างมาก และต้องสร้างจุดแข็งให้ตัวเองมีความโดดเด่นมากพอที่จะเป็นที่ต้องการของ

ตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในปัจจุบัน ทุกหน่วยงานต่างได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และต้องจำกัด หรืองดเว้นการรับพนักงานใหม่เข้าทำงาน หรือหากไม่นับรวมประเด็นนี้ ก็ยังมีเรื่องที่มีเด็กจบใหม่ที่เขามาเติมในตลาดแรงงานทุกปีการศึกษา ทำให้การแข่งขันหางานเป็นเรื่องยาก รวมถึงการเยียวยาภาวะการว่างงานกะหันทันก็ยังมีอุปสรรคในการจ่ายเงินชดเชย ที่ไม่สามารถชดเชยให้พนักงานได้ในทันที เนื่องจากบริษัทประสบภาวะวิกฤตทางการเงิน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิตในกรณีที่พนักงานที่ไม่สามารถหางานใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

5.3 การอภิปรายผล

5.3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะวิกฤต

ผลการศึกษาความคิดเห็นเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เกี่ยวกับ ภาวะวิกฤต สรุปได้ว่า ในช่วงเวลานี้เป็นช่วงเวลาที่เปราะปรางที่อาจทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นกลไกหลักในหารขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถออกไปได้มาก ทำให้เกิดภาวะสมองไหล เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะมองว่าบริษัทไม่สามารถให้ความมั่นคงกับตนได้ และตนมีศักยภาพมากพอที่จะไปเติบโตในองค์กรอื่นได้ ฉะนั้น การบริหารจัดหารบุคลการในช่วงวิกฤตนี้จึงมีความสำคัญ และบริษัทต้องการฝ่ายบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vardarlier ได้ทำการศึกษา เกี่ยวกับการใช้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาวะวิกฤต โดยมองว่า ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มักมองทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญขององค์การ และถือว่าฝ่ายบุคคลเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญ ในภาวะที่มีวิกฤตเช่นนี้เป็นช่วงเวลาที่บริษัทมักจะสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่าออกไปได้ง่าย ทั้งด้วยความสมัครใจของตัวพนักงานเอง หรือแม้แต่การขอร้องให้ออกจากงาน อีกทั้งเป็นภาวะที่ต้องมีการลดสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานลง ทำให้คนที่มองว่าตนมีทางเลือก เลือกที่จะไปหาทางออกที่ดีกว่า มั่นคงกว่าให้กับตน

5.3.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับเจเนอเรชั่น (Generation)

ผลการศึกษาความคิดเห็นเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน กลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”เกี่ยวกับเจเนอเรชั่น (Generation) สรุปได้ว่า การรับรู้และการจัดการต่อภาวะวิกฤตขององค์กร ในช่วงอายุที่แตกต่างกัน หรือ เจเนอเรชั่น (Generation) ที่แตกต่างออกไปนั้น ไม่มีความแตกต่างกันซึ่ง ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rasch and Weiner (n.d.) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความแตกต่างระหว่างวัยในที่ทำงานมีผลเกี่ยวกับความคิดเห็น และทัศนคติในการทำงาน” ชี้ให้เห็นว่า เป็นเรื่องที่เล็กน้อย และแทบไม่เป็นความจริง และพบว่าความแตกต่างระหว่าง

Generation X และ Millennials นั้นมีน้อยมาก จนไม่ส่งผลอะไรต่อทัศนคติในการทำงานของคนทั้งสองกลุ่ม

และผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ King et al ที่มองว่า ความแตกต่างระหว่างช่วงอายุหรือเจเนอเรชั่น (Generation) เป็นเรื่องที่ไม่ใช่สาระสำคัญ ทว่า คนจำนวนมากกับให้น้ำหนักกับประเด็นนี้ โดยเขาและคณะได้ศึกษางานวิจัยกว่ายี่สิบชั้น และมีผู้ร่วมให้ข้อมูลกว่าสองหมื่นคน พบว่า หากพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างวัยอย่างเดียว อาจมองไม่เห็นความแตกต่างในทัศนคติ แต่ต้องพิจารณาถึงปัจจัยส่วนบุคคลอย่างอื่นร่วมด้วย อาทิ ความต้องการ ความสนใจ จุดแข็งในอาชีพ

5.3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การบินไทย

ผลการศึกษาความคิดเห็นเรื่อง “การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน กลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)”เกี่ยวกับของ การบินไทยนั้น สรุปได้ว่า ภาวะวิกฤตของ การบินไทย ประสบปัญหาด้านผลประกอบการเนื่องจากมีการแข่งขันสูง และมีสายบังคับบัญชาที่ค่อนข้างมาก ผลดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Muhunthan ได้ทำการศึกษา “ภาวะวิกฤตของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเชิงลึก” ชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างของบริษัท เป็นปัญหาเนื่องจาก มีขั้นการบัญชาการมาก ทำให้กว่าจะตัดสินใจ หรือนำนโยบายใด ๆ มาใช้เป็นไปได้อย่างล่าช้า รวมทั้งคู่แข่งในธุรกิจการบิน ทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต่างประเทศที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูง ทำให้ผู้ใช้บริการสายการบินตัดสินใจใช้บริการสายการบินอื่นมากกว่า

5.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ดังต่อไปนี้

5.4.1 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร

ทำให้ทราบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรในระดับปานกลาง องค์กรจึงต้องมีการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูลกับพนักงานมากกว่านี้ รวมทั้งแนวทางให้การรับมือหรือการเสนอทางเลือกให้พนักงานมากกว่านี้ และควรมีความจริงใจในการแจ้งสถานการณ์ให้พนักงานทราบมากกว่า การพยายามหลีกเลี่ยงการอธิบาย ทำให้เกิดความคลุมเครือของข้อเท็จจริง

5.4.2 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร

ทำให้ทราบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรทั้งผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นที่สอดคล้องกับเรื่องการรับรู้ที่ว่า มองว่ายังไม่ได้รับข้อมูลที่ชัดเจน และเพียงพอจากองค์กรเพื่อที่จะตัดสินใจว่าควรจะไปต่อกับบริษัทหรือไม่ ซึ่งความไม่ชัดเจนของข้อมูล อาจทำให้พนักงานบางกลุ่มที่มองว่าตนมีศักยภาพตัดสินใจไม่ร่วมงานกับบริษัทต่อไป

5.4.3 ผลการศึกษาข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร

ทำให้ทราบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้และการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรในทางที่ไม่เห็นด้วยกับวิธีที่บริษัทเลือกใช้ โดยผู้สัมภาษณ์ให้ความเห็นว่าการใช้นโยบายลดจำนวนพนักงานนั้น อาจทำให้เกิดการลดจำนวนพนักงานที่ไม่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย บริษัทจึงควรให้ความสำคัญกับบุคคลากรที่มีความสำคัญเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบริษัทยามวิกฤติ ผ่านเกณฑ์คัดเลือกที่ถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้งการอนุมัติโครงการ MSP ควรมีการคัดกรองคนคุณภาพ และจูงใจ ให้พนักงานที่มีทักษะและความสามารถ อยู่ช่วยงานบริษัทต่อไป

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในกลุ่ม Generation X และMillennials : กรณีศึกษา พนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการวิจัยที่ได้มาอาจเป็นประโยชน์ในแง่ของการเป็นเสียงสะท้อนถึงวิธีการประชาสัมพันธ์ และแก้ปัญหาภาวะวิกฤตองค์กร เพื่อให้บริษัทสามารถหาแนวทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการประชาสัมพันธ์ และแก้ปัญหาภาวะวิกฤตมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการดำเนินการ และภาพลักษณ์ของบริษัททั้งต่อบุคลากร และบุคคลภายนอก

2. ในการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การปรับโครงสร้างองค์กรและการลดจำนวนพนักงานนั้นอาจทำให้เกิดภาวะสมองไหล ซึ่งสิ่งที่องค์กรควรตระหนักต่อไปหลังจากนี้คือ จะทำอย่างไรกับบุคลการที่ประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อไป ทั้งในแง่ของการรักษาบุคลากร การบริหารจัดการคนและงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาอย่างที่เคยเป็นมา เป็นต้น เหล่านี้เป็นประเด็นที่ท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ และดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปรับโครงสร้างใหญ่ในครั้งนี้บรรลุผลตามที่คาดหวัง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บรรณานุกรม

't Hart, Paul, Uriel Rosenthal, and Alexander Kouzmin. "Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited." *Administration & Society* 25, no. 1 (1993): 12-45.

't Hart, Paul; Boin, Arjen "The Crisis Approach." *Handbook of Disaster Research* (2007).

Aladwani, A. M. . "Change Management Strategies for Successful Erp Implementation." *Business Process management journal* (2001).

Åström, Karl Johan, and Tore Hägglund. "Automatic Tuning of Simple Regulators with Specifications on Phase and Amplitude Margins." *Automatica* 20, no. 5 (1984): 645-51.

Bland, J Martin, and Douglas G Altman. "Survival Probabilities (the Kaplan-Meier Method)." *Bmj* 317, no. 7172 (1998): 1572-80.

Buchanan, James M. *The Demand and Supply of Public Goods (Vol. 5).* Chicago: Rand McNally, 1968.

Claeys, An-Sofie, and Verolien Cauberghe. "Crisis Response and Crisis Timing Strategies, Two Sides of the Same Coin." *Public Relations Review* 38, no. 1 (2012): 83-88.

Coombs, W Timothy. "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate reputation review* 10, no. 3 (2007): 163-76.

Coombs, W Timothy, and J Sherry Holladay. "The Paracrisis: The Challenges Created by Publicly Managing Crisis Prevention." *Public Relations Review* 38, no. 3 (2012): 408-15.

Coombs, W Timothy, and Sherry J Holladay. "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory." *Management communication quarterly* 16, no. 2 (2002): 165-86.

Davis, Terry C, Sandra W Long, Robert H Jackson, EJ Mayeaux, Ronald B George, Peggy W Murphy, and Michael A Crouch. "Rapid Estimate of Adult Literacy in Medicine: A Shortened Screening Instrument." *Family medicine* 25, no. 6 (1993): 391-95.

Dilenschneider, Robert L. "Getting Your Message across While under Attack." *Public Relations Quarterly* 45, no. 2 (2000): 9.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Doorley, J, and FG Garcia. "Rumor Has It: Understanding and Managing Rumors." *The Public Relations Strategist* 3 (2007): 27-31.

Doppler, Klaus, Christoph Lauterburg, and Angela Cots Egert. *Change Management.* Editorial Ariel, 1998.

"Generational Differences at Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior." Harvard Business Review, 2019, accessed 13/2/2564, https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior.

Gill, Roger. "Change Management--or Change Leadership?". *Journal of change management* 3, no. 4 (2002): 307-18.

Haynes, Barry P. . "The Impact of Generational Differences on the Workplace." *Journal of CorporateReal Estate* 13, no. 2 (2011): 98 - 108.

Innes, John, and Falconer Mitchell. "The Process of Change in Management Accounting: Some Field Study Evidence." *Management accounting research* 1, no. 1 (1990): 3-19.

James, Erika Hayes, and Lynn Perry Wooten. "Diversity Crises: How Firms Manage Discrimination Lawsuits." *Academy of Management Journal* 49, no. 6 (2006): 1103-18.

Kast, Fremont E, and James E Rosenzweig. "General Systems Theory: Applications for Organization and Management." *Academy of management journal* 15, no. 4 (1972): 447-65.

Kathleen, M. Sutcliffe; et al. "Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. ." *Academy of Management Annals* 11 No.2 (2017): 733-69.

Kramer, Jeff, and Jeff Magee. "The Evolving Philosophers Problem: Dynamic Change Management." *IEEE Transactions on software engineering* 16, no. 11 (1990): 1293-306.

Lancaster, Lynne C, and David Stillman. "When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work." Paper presented at the The Management Forum Series, 2004.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Mabey, Christopher, Graeme Salaman, and John Storey. *Human Resource Management: A Strategic Introduction.* Blackwell Publishing, 1998.

Muhunthan, Murugaiah. "Thai Airways International an in Depth Analysis." University College of Jaffna, 2011.

Olson, Terese M, Madeleine Wax, James Yonts, Keith Heidecorn, Sarah-Jane Haig, David Yeoman, Zachary Hayes, Lutgarde Raskin, and Brian R Ellis. "Forensic Estimates of Lead Release from Lead Service Lines During the Water Crisis in Flint, Michigan." *Environmental Science & Technology Letters* 4, no. 9 (2017): 356-61.

Paton, Robert A, and James McCalman. *Change Management: A Guide to Effective Implementation.* Sage, 2008.

Pearson, Christine M, and Judith A Clair. "Reframing Crisis Management." *Academy of management review* 23, no. 1 (1998): 59-76.

Rasch, Rena , Sara P. Weiner, and *Generational Differences at Work Are Much Ado About Very Little*. the United States of America: IBM Smarter Workforce Institute, 2015. https://www.ibm.com/downloads/cas/KRQVGDA6.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. *Consumer Behavior.* Edited by 5th. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

Schiffman, Leon G, and Elaine Sherman. "Value Orientations of New-Age Elderly: The Coming of an Ageless Market." *Journal of business research* 22, no. 2 (1991): 187-94.

Schultz, Friederike, Sonja Utz, and Anja Göritz. "Is the Medium the Message? Perceptions of and Reactions to Crisis Communication Via Twitter, Blogs and Traditional Media." *Public relations review* 37, no. 1 (2011): 20-27.

thansettakij. "อัพเดท "การบินไทย" ภายใต้แผนการฟื้นฟูกิจการ." (2563). Accessed 9กุมภาพันธ์2563. https://www.thansettakij.com/content/business/436103.

Utz, Sonja, Friederike Schultz, and Sandra Glocka. "Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster." *Public relations review* 39, no. 1 (2013): 40-46.

Vardarlıer, Pelin. "Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (2016): 463-72.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Weiner, David. "Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public Opinion." *Ivey business journal* 70, no. 4 (2006): 1-6.

Yamane, Taro. *Statistics: An Introductory Analysis.* 3rd ed. New York: Harper and Row Publications

1973.

กรมประชาสัมพันธ์. คู่มือปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต. กรุงเทพฯ, 2545.

กัญชลี สำลีรัตน์. เอกสารประกอบการสอนวิชาการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัลและการจัดการภาวะวิกฤต: *Crisis Management on Social Media.* กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., 2560.

จิราภรณ์ ถิรปัญญา เลิศ. "การแสวงหาข่าวสาร ในภาวะวิกฤตทาง เศรษฐกิจและระดับ ความรู้สึกมั่นคงใน อาชีพของพนักงาน ธนาคารพาณิชยไทย และธนาคารพาณิชย์ ต่างชาติในไทย." จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2542.

ชล ลดา ปั ณ ณ ราช. "บทบาทของการ ประชาสัมพันธ์ใน วิกฤตการณ์ขององค์กรธุรกิจ." จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2540.

ชัยวัฒน์ โรจน์สุรกิตติ. "การพัฒนากรอบแนวคิดความสามารถใน การสื่อสารเชิงอารมณ์ ของบุคลากรต่างรุ่นใน องค์กรไทย." จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2561.

ญาดา สามารถ. "รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันเอ็กซ์และเจนเนอเรชันวาย." จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย., 2558.

"ศาลล้มละลายกลางสั่งให้ "การบินไทย" ฟื้นฟูกิจการ." 2563, accessed 9กุมภาพันธ์2563, https://news.thaipbs.or.th/content/296406.

"Gen Y หนี้เยอะกว่าทุก Generation จริงหรือ?", 2562, accessed 11 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/geny-more-debts.html.

ปิยะนันท์ บุญณะโยไทย. "การรับรู้ และ ทัศนคติ ของผู้บริโภคต่อสื่อกิจกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืน ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)." มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2556.

พจน์ ใจชาญสุขกิจ. "Crisis Management ฝ่ามรสุมด้วยกลยุทธ์สื่อสาร." กรุงเทพธุรกิจ (1 มกราคม 2552): 10.

พิภาวัล เลาวกุล. "กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย.", จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

"เข้าใจความต่างคน 4 เจเนอเรชั่น ทลายช่องว่างเพื่อการทำงานที่แฮปปี้." 2562, accessed 9กุมภาพันธ์2563, https://www.posttoday.com/life/healthy/587633.

รัชฎา อสิสนธิสกุล และอ้อยอุมา รุ่งเรือง. "การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเจนเนอร์เรชั่นวาย(Generation Y) เพื่อการประยุกต์ใช้ในที่ทำงานวิทยานิพนธ์. ." สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, 2548.

วิธินี วรรณสกล. "การเปิดรับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว กับพฤติกรรมการท่องเที่ยวในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ." จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

"Etda เผย ปี 62 คนไทยใช้อินเทอร์เน็ตเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 10 ชั่วโมง 22 นาที Gen Y ครองแชมป์ 5 ปีซ้อน." 2563, accessed 11 กุมภาพันธ์ 2564, https://www.etda.or.th/th/NEWS/ETDA-Revealed-Thailand-Internet-User-Behavior-2019.aspx

เสรี วงษ์มณฑา. การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2542.

อดุลย์ จาตุรงคกุล. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.

อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. "กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร." วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 32, no. 122 (2552): 8-18.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสอบถามการรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ใน กลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

(ทำเครื่องหมาย **√** ในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของตัวเอง)

1.1 เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

1.2 อายุ

☐ ไม่เกิน 25 ปี ☐ 26 - 30 ปี ☐ 31 - 35 ปี ☐ 36 - 40 ปี
☐ 41 - 45 ปี ☐ 46 - 50 ปี ☐ 51 - 55 ปี ☐ 56 ปีขึ้นไป

1.3 อายุงาน

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 6 - 10 ปี ☐ 11 - 15 ปี ☐ 16 - 20 ปี
☐ 21 - 25 ปี ☐ 26 - 30 ปี ☐ 31 - 35 ปี ☐ 36 ปีขึ้นไป

1.4 สังกัด

☐ สายการพาณิชย์ ☐ สายปฏิบัติการ ☐ สายช่าง

☐ สายการเงินและบัญชี ☐ สายทรัพยากรบุคคล ☐ ฝ่ายดิจิทัล

☐ ฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร ☐ หน่วยธุรกิจการบิน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

(ทำเครื่องหมาย **√** ในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของตัวเอง)

ด้านที่ 1 : ด้านช่องทางการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และภาวะวิกฤต

1.1 ท่านรับรู้ข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานใหม่จากแหล่งข้อมูลใดต่อไปนี้

- ☐ การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือคนรู้จักในองค์กร
- ☐ การสื่อสารภายในผ่านระบบIntranet (แบนเนอร์ข่าวในThaisphere)
- ☐ หนังสือพิมพ์
- ☐ โทรทัศน์
- ☐ สื่อออนไลน์ อาทิ Facebook หรือ Twitter

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ด้านที่ 2 : ด้านการรับรู้กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การรับรู้ภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการมาสักพักแล้ว แต่คิดว่าบริษัทรับมือได้ และปัญหาดังกล่าวจะสามารถคลี่คลายไปตามกาลเวลา					
การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาของการประกอบธุรกิจการบิน เนื่องจากปัจจุบันมีคู่แข่งที่มีความสามารถในอุตสาหกรรมการบินค่อนข้างเยอะ					
การรับรู้ว่าบริษัทมีปัญหาด้านผลประกอบการ แต่ไม่คิดว่าจะมีผลกระทบโดยตรงต่อตนเองและการทำงาน					
การที่ไม่คาดมาก่อนว่า วันหนึ่งบริษัทจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร ควบรวมหน่วยงาน และปรับลดจำนวนพนักงาน					
การที่ไม่ทราบเรื่องขนาดขององค์การและจำนวนพนักงานที่ไม่สอดคล้องกับภาระงาน					
การประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างและการปรับลดพนักงานอย่างชัดเจน เหมาะสม ทั้งระยะเวลาในการให้ข้อมูล และวิธีการให้ข้อมูล					

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการตอบสนองภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

(ทำเครื่องหมาย **✓** ในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของตัวเอง)

ด้านที่ 1 : ด้านการตอบสนองภาวะวิกฤตองค์กร

การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น	
	ใช่	ไม่ใช่
การปรับโครงสร้างและการปรับลดจำนวนพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องทำเพื่อคงสถานะขององค์กรเอาไว้		
บริษัทสามารถแก้ไขปัญหา หรือลดค่าใช้จ่ายส่วนอื่นได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องปรับลดจำนวนพนักงาน		
วัฏจักรขององค์กร เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีดังเดิม ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้		

ด้านที่ 2 : ด้านการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

การรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	ระดับความคิดเห็น	
	ใช่	ไม่ใช่
การเตรียมตัวเพื่อทำการทดสอบสมรรถนะตามที่บริษัทกำหนด ทั้งด้านการใช้ภาษาอังกฤษ และทักษะด้านดิจิทัล		
การยินดีสมัครเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กรมากกว่าจะทำงานให้กับบริษัทต่อไป แม้จะยังไม่ทราบสภาพสถานะความมั่นคงในอนาคต		
ความประสงค์จะร่วมงานกับบริษัทต่อภายใต้โครงสร้างใหม่		
การมองไม่เห็นความมั่นคงในการทำงาน และต้องการไปร่วมงานกับองค์กรอื่นที่อาจมีความมั่นคงมากกว่า		
การสมัครงานที่อื่นทันทีที่รู้ข่าว เพราะมองว่าสามารถเจริญเติบโตได้ในองค์กรอื่น		
การไม่ตัดสินใจทำอะไร จนกว่าจะได้รับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง และรายละเอียดหน่วยงาน และตำแหน่งงานใหม่ของบริษัท		

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร กรณีการปรับโครงสร้างบริษัท และการปรับลดจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับโครงสร้างใหม่

(ทำเครื่องหมาย✓ ในช่องว่างให้ตรงกับความคิดเห็นของตัวเอง)

การจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
บริษัทสมควรจะต้องมีการปรับโครงสร้างการทำงาน อาทิ ลดสายการบังคับบัญชา และควบรวมหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน				
การปรับลดจำนวนพนักงานเป็นสิ่งจำเป็น แม้การเป็นการเพิ่มภาระงานบุคคล แต่สามารถช่วยองค์กรให้องค์กรดำเนินกิจการไปได้อย่างคล่องตัวขึ้น เนื่องจากมีขนาดโครงสร้างที่เล็กลง และขั้นตอนการทำงานกระชับขึ้น				
ขั้นตอนการคัดสรรพนักงานที่จะได้ทำงานต่อทั้งด้านการทดสอบทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการทดสอบทักษะด้านดิจิทัล (Digital Competency) เป็นวิธีการที่สมควรและมีประสิทธิภาพ				
การที่บริษัทต้องการปรับลดจำนวนพนักงานด้วยความสมัครใจ ผ่านการเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) เป็นวิธีการแก้ปัญหาที่หาทางออกที่ดีที่สุดทั้งกับตัวองค์กรและพนักงาน				
การที่ให้มีการสมัครลงตำแหน่งใดก็ได้ ถึง 2 ตำแหน่งให้โครงสร้างบริษัทใหม่ หรือการสมัครเข้าโครงการฟ้าใหม่ หากไม่ประสงค์จะเลือกหน่วยงานใด เป็นวิธีการที่สมเหตุสมผล และเปิดกว้างให้พนักงานสามารถเลือกสายงานตามความถนัดและสนใจของตนได้				
การมีพนักงานและโครงสร้างหน่วยงานจำนวนมาก เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญของบริษัท หากมีการปรับลดจำนวนพนักงานและขนาดองค์กรลง จะสามารถช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานลงได้มาก				
ค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลประกอบการเช่นกัน				

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

_____

_____

_____

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสัมภาษณ์การรับรู้และตอบสนองต่อภาวะวิกฤตองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ในกลุ่ม Generation X และ Millennials: กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

1. ขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์แนะนำตัว โดยขอทราบชื่อ อายุ อายุการทำงาน และสังกัด รวมถึงลักษณะงานที่ทำพอสังเขป

2. ขอให้ท่านอธิบายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เรื่องภาวะวิกฤตทางการเงินของบริษัท และการปรับโครงสร้างองค์กร ตามที่ท่านรับรู้และเข้าใจ

3. ในสถานการณ์เช่นนี้ ท่านยังมองเห็นความมั่นคงกับบริษัทหรือไม่ และยังประสงค์จะร่วมงานต่อกับบริษัทหรือไม่ หากยังประสงค์จะร่วมงานต่อ ท่านมีวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร อาทิ การปรับลดจำนวนพนักงาน และการรับสมัครงานเพื่อเข้าทำงานต่อภายใต้โครงสร้างใหม่ โดยจัดให้มีการสอบวัดระดับภาษาอังกฤษ (THAI-Tep) และการวัดทักษะทางด้านดิจิตอล

4. ท่านมีความเห็นว่าอย่างไรเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ภาวะวิกฤตองค์กร และวิธีการจัดการปัญหาที่บริษัทเลือกใช้

5. ท่านมีข้อเสนอถึงวิธีการจัดการปัญหา หรือสิ่งที่คาดหวังจะเห็นจากองค์กรในขณะนี้ และในอนาคตหลังการปรับโครงสร้างองค์กรหรือไม่ หากมี โปรดอธิบายหรือยกตัวอย่าง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวภูริตา เพรียวพานิช
วัน เดือน ปี เกิด	23 พฤศจิกายน 2536
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง (รบ.) คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อบ.)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University