



**ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการในบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ
จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน**

**Policy proposals for improving operational efficiency of personnel
after the Merger National Telecommunications Public Company
Limited in the Upper Central Region**

อารมณ โวหาร¹ และคุณากร กรสิงห์²

Arom Vohan and Khunakorn Korsing

Corresponding author: Arom.V@.nsru.ac.th

Received: 07/04/68 Revised: 06/05/68 Accepted: 07/05/68

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ และ 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

² คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

1 Master of Political Science student, Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Sawan Rajabhat University.

2 Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Sawan Rajabhat University.



ผลการศึกษาพบว่า

1) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.47)

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน จากการวิเคราะห์ค่าการถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรเข้าทั้งหมด พบว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

3) ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้ (1) นโยบายด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้ของบุคลากร โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (2) นโยบายด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปรับโครงสร้างเงินเดือนที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ (3) นโยบายด้านการพัฒนาด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน จัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ (4) นโยบายด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้กับบุคลากร (5) นโยบายด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม และ (6) นโยบายด้านเทคโนโลยี ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การควบรวมกิจการ; ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน; ข้อเสนอเชิงนโยบาย



Abstract

This study aimed to study the following: 1) to study the level of personnel performance after the merger; 2) to study the factors affecting personnel performance after the merger; and 3) to study the policy proposals for policy proposals to improve personnel operational efficiency after the merger in National Telecommunications Public Company Limited in the Upper Central Region.

The results of the study found that

1) the level of work performance of personnel after the merger in National Telecommunications Public Company Limited in the Upper Central Region was found to be at a high level overall ($\bar{X} = 3.60$, $SD = 0.47$).

2) Factors affecting work performance of personnel after the merger in National Telecommunications Public Company Limited in the Upper Central Region from the analysis of multiple regression values with all input variables, it was found that there was at least 1 independent variable that affected work performance of personnel.

3) Policy proposals for developing personnel performance efficiency are as follows: (1) Policy on developing personnel skills and knowledge by creating personnel development plans; (2) Policy on salary and welfare, adjusting the salary structure to be fair and competitive; (3) Policy on developing job security and advancement, organizing training and skill development; (4) Policy on work support, promoting the creation of a good atmosphere in the workplace and a good working environment for personnel; (5) Policy on personnel morale, promoting activities that help



strengthen relationships within the team; and (6) Technology policy, promoting personnel to have digital skills in order to apply digital technology to the work process to increase efficiency.

Keywords: Mergers; operational efficiency; policy proposals

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2564 ประเทศไทยมีการควบรวมกิจการของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมรายใหญ่ของรัฐ 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท ทีโอที (TOT) และบริษัท กสท. โทรคมนาคม (CAT) กลายเป็นบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ National Telecom Public Company Limited (NT) เพื่อลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อนกัน เสริมศักยภาพทรัพยากรด้านสื่อสารโทรคมนาคม และร่วมกันต่อสู้เพื่อแข่งขันกับภาคเอกชนที่ยึดครองความเป็นผู้นำเกือบทุกบริการของตลาด โดย NT ยังคงมีฐานะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (MDES.) และมีกระทรวงการคลังถือหุ้นทั้งหมด (Positionin, 2022) ในส่วนของ CAT นั้นเริ่มมาจากการทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมระหว่างประเทศ ในขณะที่ TOT เริ่มต้นจากธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคมภายในประเทศไทย (Domestic) ในกลุ่มของโทรศัพท์พื้นฐานทั่วไป โดยในช่วงที่ผ่านมา ทั้ง CAT และ TOT ได้มีการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่องและภารกิจที่มีลักษณะคล้ายกัน ในขณะที่กระทรวงการคลังก็ถือหุ้นทั้งสององค์กรด้วยเหตุนี้จึงเกิดเป็นแนวคิดที่ว่า ทำอย่างไรจะทำให้การให้บริการมีประสิทธิภาพ



เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน นี่จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้รัฐบาลเล็งเห็นว่าทั้ง CAT และ TOT มีภารกิจที่เหมือนกันจึงมีนโยบายที่จะควบรวมกิจการ เป็น บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (ไอที ธุรกิจ, 2564) ถึงแม้ว่าภายหลังการควบรวมกิจการของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จะช่วยสร้างความแข็งแกร่งทางธุรกิจ เนื่องจากการขยายขนาดขององค์กร แต่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในขององค์กรยังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร จากการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแต่ละสายงาน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ โดยร่วมกันวิเคราะห์และเสนอข้อคิดเห็นที่สะท้อนความเป็นจริงของบริษัทในสภาวะปัจจุบันมากที่สุด เช่น โครงสร้างองค์กรปัจจุบันยังมีองค์ประกอบของโครงสร้าง CAT และ TOT เดิมอยู่ในโครงสร้างหลักซึ่งทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นเอกภาพและขาดประสิทธิภาพ ต้นทุนการให้บริการสูง ขั้นตอนในการปฏิบัติงานมีมากจึงขาดความคล่องตัวในการทำงาน บุคลากรภายในองค์กรยังมีการแบ่งแยก ขาดความร่วมมือในการทำงาน การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรยังไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้ โครงสร้างตำแหน่งและระดับชั้นงานมีมาก ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานล่าช้า ขาดกระบวนการหลักและสนับสนุนการให้บริการลูกค้าในภาพรวมของ NT ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพในการให้บริการลูกค้าในมาตรฐานเดียวกันได้ จำนวนและทักษะของพนักงานด้านการขายและบริการมีความรู้ด้านดิจิทัลและด้านการจัดทำ Solution น้อย ทำให้สัดส่วนรายได้จากกลุ่มบริการดิจิทัล และ Solution น้อยกว่ากลุ่มบริการ Connectivity อีกทั้งภาพลักษณ์ที่เป็นหน่วยงาน



ราชการทำให้ถูกมองว่าการให้บริการล่าช้า ไม่ทันสมัยด้อยกว่าเอกชน เป็นต้น (บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน), 2566, หน้า 30)

จากสถานการณ์การควบรวมกิจการของสองรัฐวิสาหกิจด้าน โทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศไทย ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างการแข่งขันใน อุตสาหกรรมโทรคมนาคมอย่างมีนัยสำคัญ การควบรวมดังกล่าวไม่เพียงส่งผลต่อ ระบบการแข่งขันในตลาด แต่ยังส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ระบบการทำงาน และ บุคลากรภายในองค์กรใหม่อย่าง "บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)" อีกด้วย โดยเฉพาะในเขตภาคกลางตอนบน ซึ่งผลการดำเนินงานประจำปี 2565 ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของตัวชี้วัด องค์กรจึงจำเป็นต้องตอบสนอง ต่อนโยบายของรัฐและขององค์กร ควบคู่ไปกับการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพการบริการให้สามารถแข่งขันกับ องค์กรภาคเอกชนได้อย่างทัดเทียม ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง "ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขต ภาคกลางตอนบน" โดยมุ่งหวังให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการ พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร และขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบ รวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลาง ตอนบน



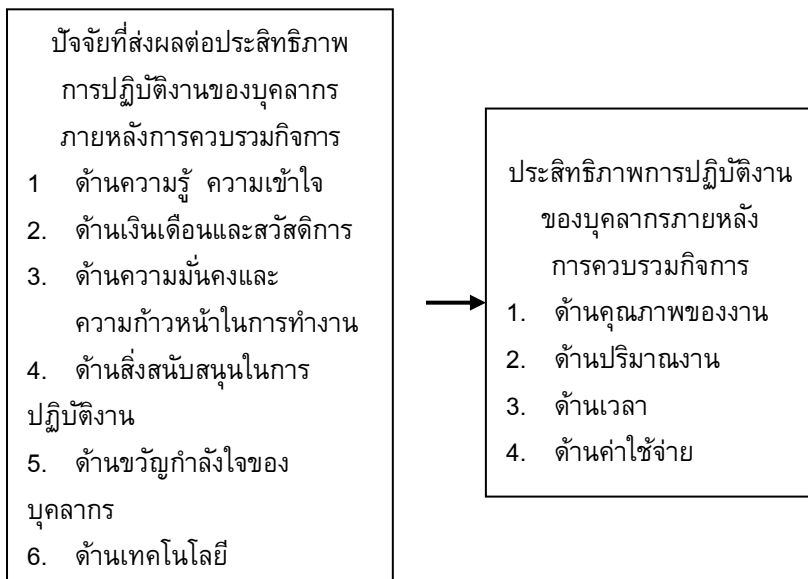
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังการควบรวมกิจการบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

3. เพื่อศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังการควบรวมกิจการบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



กรอบแนวคิดมาจากทฤษฎีของ ปีเตอร์สัน (Peterson) และโพลแมน (Plowman) และการสกัดตัวแปรจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานฝ่ายขายและบริการลูกค้าภาคกลางตอนบน จาก 8 จังหวัด ประกอบด้วย เพชรบูรณ์ พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท ลพบุรี สระบุรี และสิงห์บุรี รวมทั้งสิ้น 825 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานฝ่ายขายและบริการลูกค้า ภาคกลางตอนบน จาก 8 จังหวัด ประกอบด้วย เพชรบูรณ์ พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท ลพบุรี สระบุรี และสิงห์บุรี จำนวน 263 คน (จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน) ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi stage random sampling)

1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการจัดประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus group discussions) ผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เดิม และพนักงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เดิม กลุ่มละ 7 คน จากฝ่ายบริหาร ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายปฏิบัติการ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อวัดความเชื่อถือได้ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่ม



ตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยศึกษา ได้แก่ บุคลากรในบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จังหวัดชัยนาท จำนวน 30 คน นำผลที่ได้ มาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) และกำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ว่าต้องมีค่ามากกว่า 0.7 (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2562, หน้า 45) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นที่ได้จากแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.83 โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้คำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย รวม 14 ข้อ โดยแบบสอบถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ความเข้าใจ ด้านเงินเดือน และสวัสดิการ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร และด้านเทคโนโลยี

สำหรับแบบสอบถามด้านความรู้ ความเข้าใจ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ จำนวน 14 ข้อ ซึ่งมีการพิจารณา 2 ระดับ คือ ใช่ – ไม่ใช่

ส่วนแบบสอบถามในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร และด้านเทคโนโลยีเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ



2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพนักงาน TOT เดิม และกลุ่มพนักงาน CAT เดิม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานฝ่ายขายและบริการลูกค้า ในเขตภาคกลางตอนบน แบ่งออกเป็น 8 จังหวัด ประกอบด้วย เพชรบูรณ์ พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท ลพบุรี สระบุรี และสิงห์บุรี จำนวน 263 คน โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google form ที่เป็นแบบฟอร์มในการสร้างแบบสอบถาม และจัดทำ QR CODE แจกจ่ายผ่านแอปพลิเคชัน Line เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาทั้งหมด 263 ชุด โดยช่วงระยะเวลาในการเก็บข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 1-29 กุมภาพันธ์ 2567 รวมระยะเวลาประมาณ 29 วัน โดยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 263 ชุด

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยใช้การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่มแบบเจาะจงโดยคัดเลือกการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการจัดประชุมการสนทนากลุ่ม (Focus group discussions) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่เป็นพนักงานของบริษัท ที่โอที จำกัด (มหาชน) เดิม และบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เดิม กลุ่มละ 7 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล



4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการอบรมกิจการในบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการอบรมกิจการในบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's correlation) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยการนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาถอดเทปสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ เพื่อพิจารณาข้อมูลที่ได้รับจำแนกประเภทข้อมูล ตามกรอบแนวคิดการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลประเด็นหลัก และแบ่งประเด็นย่อย สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย จากข้อมูลที่จำแนกประเภทแล้ว เชื่อมโยงข้อมูลกับกรอบแนวคิดเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการอบรมกิจการในบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายหลังการอบรมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน



ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล	ลำดับ
1. ด้านคุณภาพงาน	3.70	0.58	มาก	1
2. ด้านปริมาณงาน	3.59	0.54	มาก	3
3. ด้านเวลา	3.67	0.52	มาก	2
4. ด้านค่าใช้จ่าย	3.44	0.63	มาก	4
ภาพรวม	3.60	0.47	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสูงที่สุด คือ ด้านคุณภาพงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ด้านเวลา อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.52) ด้านปริมาณงาน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.54) และด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X} = 3.44$, S.D. = 0.63)



2. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคม แห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับปัจจัย			
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ผล	ลำดับ
1. ด้านความรู้ ความเข้าใจ	4.71	0.54	มากที่สุด	1
2. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	4.22	0.60	มากที่สุด	2
3. ด้านความมั่นคงและ ความก้าวหน้า ในการ ทำงาน	3.98	0.58	มาก	3
4. ด้านสิ่งสนับสนุนในการ ปฏิบัติงาน	3.47	0.58	มาก	6
5. ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร	3.52	0.59	มาก	5
6. ด้านเทคโนโลยี	3.88	0.58	มาก	4
ภาพรวม	3.96	0.33	มาก	



จากตารางที่ 2 พบว่า ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.33) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด คือ ด้านความรู้ความเข้าใจ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.54) ส่วนปัจจัยที่พบว่าส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด คือ ด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.58)

2.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X_2) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.670 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (X_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.659 ด้านเทคโนโลยี (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.650 ด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.610 ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.591 และด้านความรู้ ความเข้าใจ (X_1) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.304 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

2.3 จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลัง การควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน โดยใช้การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple regression analysis) โดยใช้วิธีการ Enter พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05) แสดงว่า มีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร (Y) พบว่า คะแนนมาตรฐาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (X_2) (0.172) ด้านเทคโนโลยี



(X₆) (0.158) ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน (X₃) (0.131) ด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (X₄) (0.121) ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร (X₅) (0.093) และด้านความรู้ ความเข้าใจ (X₁) (0.035) มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการจาก การจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เกี่ยวกับข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการควบรวมกิจการ บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคกลางตอนบน โดยผู้เข้าร่วมการประชุมสนทนากลุ่มคือ ผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้จัดการขึ้นไป จำนวน 7 คน โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มพนักงาน TOT เดิม และกลุ่มพนักงาน CAT เดิม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร มีดังนี้

3.1 นโยบายด้านการพัฒนาทักษะ ความรู้ของบุคลากร

3.1.1 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (HRD Plan) ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักเพื่อให้การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 กำหนดเส้นทางการพัฒนา (Development roadmap) วางแผนเส้นทางการพัฒนาของบุคลากรทุกระดับเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในแต่ละระดับตำแหน่ง



3.1.3 สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

3.1.4 สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ทำงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentorship) เพื่อให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้

3.2 นโยบายด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

3.2.1 ปรับโครงสร้างเงินเดือนที่เป็นธรรมและแข่งขันได้โดยกำหนดตามมาตรฐานตลาดแรงงาน คำนึงถึงคุณวุฒิ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน

3.2.2 พัฒนาคุณภาพชีวิตและสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

3.2.3 จัดให้มีสวัสดิการด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาหรือเงินสนับสนุนสำหรับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การให้การสนับสนุนในด้านการฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เช่น การจ่ายค่าฝึกอบรมหรือคอร์สการเรียนรู้

3.3 นโยบายด้านการพัฒนาความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน

3.3.1 ส่งเสริมแผนการขยายธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีหรือการเปิดตลาดใหม่ซึ่งจะทำให้พนักงานเห็นโอกาสในการเติบโตและมั่นใจในอนาคตขององค์กร

3.3.2 จัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและแผนการพัฒนาตัวเองของพนักงาน เช่น การอบรมทักษะเฉพาะด้าน การฝึกทักษะการเป็นผู้นำ หรือการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน



3.3.3 ปรับโครงสร้างเรื่องอายุงานให้มีกำหนดการเกษียณอายุงานที่ 60 ปีเท่ากัน

3.3.4 จัดให้มีนโยบายที่ยืดหยุ่น เช่น การทำงานจากที่บ้าน การลาหยุดพักร้อนที่ยืดหยุ่น หรือการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพจิตและร่างกาย เพื่อให้พนักงานสามารถรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้

3.3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาทักษะด้านต่างๆ ที่ไม่จำกัดเฉพาะการทำงาน เช่น การพัฒนาทักษะการจัดการเวลา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หรือการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

3.4 นโยบายด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน

3.4.1 ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีให้กับบุคลากร เช่น ความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่สะอาด ปลอดภัย

3.4.2 จัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น กาแฟ ห้องพัก ห้องอาหาร หรือบริการอื่น ๆ ที่ทำให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายในการทำงาน

3.4.3 จัดการทรัพยากรให้เหมาะสมและเพียงพอต่อพนักงาน

3.5 นโยบายด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร

3.5.1 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารที่เปิดเผยและตรงไปตรงมาระหว่างพนักงานและผู้บริหาร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการเกินไปเพื่อให้พนักงานรู้สึกสะดวกสบายในการพูดคุยและแชร์ความคิดเห็น

3.5.2 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม เช่น การจัดกิจกรรม Team building หรือการจัดกิจกรรมระหว่างแผนก



3.5.3 ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานร่วมกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3.5.4 รักษาความเป็นธรรมในการประเมินผลงาน การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดการเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร

3.5.5 สร้างความมั่นใจในองค์กรว่าจะไม่มีความลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและขวัญกำลังใจ

3.6 นโยบายด้านเทคโนโลยี

3.6.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะด้านดิจิทัล (Digital literacy) เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3.6.2 สนับสนุนความปลอดภัยทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูล จัดให้มีระบบสำรองข้อมูลและแผนรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ และให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับความปลอดภัยทางไซเบอร์

3.6.3 ส่งเสริมการพัฒนาและนวัตกรรมเทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

3.6.4 พัฒนาและปรับปรุงบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) เพื่อปรับปรุงระบบให้รองรับการทำงานแบบอัตโนมัติและลดขั้นตอนที่ซับซ้อน

อภิปรายผล

1. ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.1 ด้านคุณภาพงาน เป็นด้านที่มีระดับประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก และเป็นด้านที่มีค่าสูงที่สุดเป็นลำดับ 1 ทั้งนี้เนื่องจากผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีปฏิบัติ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่กระชับ รวดเร็ว ตรงตาม



เป้าหมายที่กำหนด มีการตรวจสอบงานทุกครั้งก่อนนำเสนอหรือส่งมอบงาน งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ดังที่ Peterson and Prowman (1953 อ้างถึงใน ธนภรณ์ พรรณราย, 2565, หน้า 19) กล่าวว่า คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีความสูง คือ ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่า มีความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องได้มาตรฐานและรวดเร็ว และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

1.2 ด้านปริมาณงาน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน มีการปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดอยู่เสมอ และสามารถปฏิบัติงานในปริมาณเท่าเดิมแม้จำนวนคณะทำงานจะน้อยลง ดังที่ Peterson and Prowman (1953 อ้างถึงใน ธนภรณ์ พรรณราย, 2565, หน้า 19) กล่าวว่า งานที่เกิดขึ้นต้องเป็นไปตามมาตรฐานขององค์กรโดยมีผลงานที่ปฏิบัติได้ปริมาณตามที่เหมาะสมหรือเป็นไปตามที่เป้าหมายขององค์กรวางไว้ และต้องมีการวางแผนบริหารเวลา เพื่อให้ได้ปริมาณงานตามเป้าหมายที่กำหนด

1.3 ด้านเวลา มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรมาทำงานตรงเวลาสม่ำเสมอ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเวลาที่กำหนด มีการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้สอดคล้องกับเวลาได้อย่างเหมาะสม และมีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น ดังที่ Peterson and Prowman (1953 อ้างถึงใน ธนภรณ์ พรรณราย, 2565, หน้า 19) กล่าวถึงเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานว่า ต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องเหมาะสมและทันสมัย มีการพัฒนาเทคนิคการปฏิบัติงานให้รวดเร็วสะดวกมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Drucker (2002 อ้างถึงใน ธีธัญญ์ สิมมา, 2561,



หน้า 15) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ภายในกำหนดเวลา อยู่ที่สามารถในการวางแผนจัดระเบียบการใช้เวลาของแต่ละบุคคล

1.4 ด้านค่าใช้จ่าย มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรใช้ทรัพยากรหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ขององค์กรอย่างประหยัดที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนขององค์กร และยังสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุผลแม้จะมีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ ดังที่ Peterson and Prowman (1953 อ้างถึงใน ธนภรณ์ พรรณราย, 2565, หน้า 19) กล่าวถึงค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพไว้ว่า ค่าใช้จ่ายทั้งหมดต้องเหมาะสมกับงาน จะต้องลงทุนน้อยและ ได้ผลกำไรมากที่สุดหรือใช้ทรัพยากรด้านการเงิน แรงงาน วัสดุและเทคโนโลยีที่มี อยู่อย่างคุ้มค่าและเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจ เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรได้มีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน กฎระเบียบ และข้อกำหนดให้พนักงานทราบก่อนปฏิบัติงานจริงทำให้พนักงานมีความเข้าใจและ เห็นความสำคัญของงานที่กำลังทำอยู่ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์ (2552) ที่ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเดโตร์ เลนส์ (ไทยแลนด์) จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความรู้และเข้าใจในงานที่ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เนื่องจากพนักงานได้รับการฝึกอบรมก่อนที่จะได้ลงมือ ปฏิบัติงานจริงทำให้มีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในงานที่ปฏิบัติอยู่ เกิด ความเข้าใจและเห็นความสำคัญของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่



2.2 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนที่ชัดเจน จัดให้มีค่าตอบแทนเงินเดือนอย่างเหมาะสมกับภารกิจที่ปฏิบัติ ค่าตอบแทนเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเทียบเท่ากัน พนักงานได้รับความสะดวกรวดเร็วในการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล และค่าสวัสดิการต่างๆ โดย Herzberg (1959 อ้างถึงใน ลัทธวัฒน์ เฉลิมรัักษ์, 2563, หน้า 14-17) กล่าวไว้ว่า หากเงินเดือนไม่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้รับเงินไม่แตกต่างกันอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ บางบริษัทจะคำนึงถึงปัจจัยอื่นที่นำมาเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจสำหรับการปรับฐานเงินเดือนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือน และตำแหน่งเพราะหากช้าเกินไปจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจกับพนักงานได้เช่นกัน

2.3 ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการพิจารณาเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งมีหลักเกณฑ์เชื่อถือได้ เหมาะสมและเป็นธรรมมีการส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถตามความต้องการจากองค์กร การส่งเสริมและสนับสนุนในองค์กรทำให้มีการศึกษาต่อที่สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือเปลี่ยนแปลง สายงานที่ตรงและสอดคล้องกับความชำนาญ ดังที่ พิมพิภา แซ่ฉั่ว (2551, หน้า 42-43) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นการเปลี่ยนบทบาทการทำงานซึ่งจะให้ผลตอบแทนทั้งทางด้านจิตวิทยาและผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้



เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนถึงความพึงพอใจต่อชีวิต ความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จซึ่งอาจออกมาในรูปของอำนาจหน้าที่หรือสถานภาพที่สูงขึ้น ความก้าวหน้าในอาชีพจึงเป็นผลสุดท้ายของการจัดการอาชีพงานซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

2.4 ด้านสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น แสงสว่าง เสียง ความสะอาด มีความเหมาะสม การจัดสถานที่ในการทำงานเป็นสัดส่วน เป็นระเบียบเรียบร้อย สะดวกต่อการปฏิบัติงาน องค์กรให้การสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กร องค์กรให้การสนับสนุนในการสร้างทีมพัฒนาระบบที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีขององค์กรซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาระบบ ให้ทันสมัย และองค์กรให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ อภิชัย จตุพรวาทิ (2557, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีหรือไม่ดีให้กับองค์กร คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ อาคารสถานที่ทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในสำนักงาน เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยสถานที่ทำงานควรมีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการปฏิบัติ อุปกรณ์และเครื่องมือในสำนักงานซึ่งเป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและเป็นการช่วยให้สมาชิกทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ระยะเวลาในการทำงาน ในการทำงานควรมีระยะเวลาในการทำงานและการพักให้เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดความเมื่อยล้าหรือเบื่อหน่ายในการทำงานซึ่งจะมีผลทำให้ผลผลิตขององค์กรลดลง



2.5 ด้านขวัญกำลังใจของบุคลากร เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานให้ความช่วยเหลือ รักใคร่กลมเกลียวกันและ สนับสนุนการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำหรือชี้แนะแนวทางแก้ไข และผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังที่ Kaplan (2002 อ้างถึงใน จิตวิวัฒน์ เรื่อง สุวรรณ, 2560, หน้า 9) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นเรื่องสำคัญมากกว่าแค่ในระดับบุคคลแต่เป็นเรื่องสำคัญในระดับองค์กรเพราะขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรจะกระทบถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร หากบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีแล้วจะเกิดสภาพบรรยากาศการทำงานที่ดี เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กรทั้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน บุคลากร และผู้บริหาร ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรจะได้รับการแก้ไข อัตราการลาออก ลดลง มีบุคลากรมาทำงานครบ และเข้างานตรงตามเวลา

2.6 ด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก องค์กรมีการอัพเกรดระบบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อให้มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ระบบซอฟต์แวร์ภายในองค์กรมีความสะดวก ใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อนและตรงตามวัตถุประสงค์ มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน และระบบฐานข้อมูลมีความสอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมายในแต่ละศูนย์บริการ ดังที่ Shumpeter (1934 อ้างถึงใน พิชญ์ภร ปรวิเชียรสุดตาม, 2563, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้บริหารแต่ละองค์กรพยายามหาเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสร้าง



ประโยชน์ในทางธุรกิจให้กับองค์กรของตนเองโดยเฉพาะถ้าหากเทคโนโลยีนั้นสามารถทำให้องค์กรทำอะไรและเป็นผู้ผูกขาดในตลาดได้ก็จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ควรมีคลินิกให้คำปรึกษานักงาน (Employee counseling clinic) เพื่อให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่พนักงานอาจประสบในที่ทำงานหรือชีวิตส่วนตัว ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานได้

1.2 บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ควรออกนโยบายในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านเงินเดือนและสวัสดิการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดึงดูดและรักษานักงานที่มีคุณภาพ การจัดการด้านเงินเดือนและสวัสดิการที่ดีจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีความพึงพอใจและมุ่งมั่นในการทำงานให้กับองค์กร โดยนโยบายเหล่านี้ควรมีความโปร่งใสและยุติธรรม

1.3 บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ควรพัฒนานักงานเพื่อให้เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เติบโตและประสบความสำเร็จ โดยในการพัฒนานักงานสามารถจัดทำเป็น Roadmap (แผนพัฒนา)

1.4 บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ควรจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยการเพิ่มสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การ



ปรับปรุงเครื่องมือ ทรัพยากรและกระบวนการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสะดวกมากยิ่งขึ้น

1.5 บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ควรสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในองค์กร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดการลาออก และส่งเสริมความภาคภูมิใจต่อองค์กร

1.6 บริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ควรเพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้จะช่วยให้กระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร มีความรวดเร็ว แม่นยำ และช่วยลดความผิดพลาด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความคิดเห็นและความต้องการของพนักงานที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารภายในองค์กรภายหลังการควบรวมกิจการเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบของการจัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เฉพาะฝ่ายบริหาร ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายปฏิบัติการ ดังนั้น หากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรใช้การวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบอื่นร่วมกับกลุ่มตัวอย่างในระดับต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกทั้งผู้บริหารระดับสูง รวมถึงตัวแทนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากรัฐกิจและประชาชนผู้ใช้บริการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดมากยิ่งขึ้น



เอกสารอ้างอิง

- จิตติวรรณ เรืองสุวรรณ. (2560). ขวัญกำลังใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในงาน: เปรียบเทียบระหว่างพนักงานสัญญาจ้างและพนักงานประจำของบริษัทสำรวจและผลิตปิโตรเลียมแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บริษัท ไทคอมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). (2566). แผนวิสาหกิจ ปี 2566. ค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2565, จาก <https://www.ntplc.co.th/docs/default-source/grcpolicy/นโยบายgrc2566.pdf>
- ชนภรณ์ พรณราย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธัญญธรณ์ สิมมา. (2561). การบริหารเวลากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิชญ์เกียรติ ปรวิเชียรสุดตา. (2563). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานด้วยระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิมพ์ภา แซ่ฉั่ว. (2551). ความก้าวหน้าในงาน ความมีอิสระในงาน ความผูกพันในงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานที่ดินจังหวัดในเขตชายฝั่งทะเลอันดามัน. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.



- ลัทธวัฒน์ เกลิมรักษ์. (2563). *ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจรัฐสภา*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ศุกลวัฒน์ นิธิกุลธนาโรจน์. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท อินเทอร์เน็ต (ไทยแลนด์) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- อภิชัย จตุพรวาทิ. (2557). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุมประพฤติ จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- ไอที ชูรกิจ. (2564). *เจาะลึก NT บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หลังควมรวม CAT และ TOT คนไทยได้อะไร*. ค้นเมื่อ 21 ตุลาคม 2565, จาก <https://today.line.me/th/v2/article/q3eOzK>
- Positioning. (2022). *กรณีศึกษา TOT ควมรวม CAT = NT พลิกสถานะสู่แข่งขัน*. ค้นเมื่อ 28 ตุลาคม 2565, จาก <https://positioningmag.com/> 1383620