บทความวิจัย

การปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลาง

The Application of Flexi-Time Measure with the Civil Servants in Central Administration

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ
Soitrakool (Teuvayanonda) Attamana M.P.A.
รองศาสตราจารย์ สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คำสำคัญ : มาตรการสลับเวลาทำงาน, ราชการบริหารส่วนกลาง, มิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน, สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ความพึงพอใจในงาน

Key Words : flexi-time measure, Central Administration, dimensions of F.T. measure, Office of the Civil Service Commission, job satisfaction

Abstract

The purpose of this research was to study the application of flexi-time measure with the civil servants in Central Administration. The sample group consisted of 141 public agencies, 2,864 civil servants in 48 public agencies, and also 826 civil servants in Office of the Civil Service Commission. The percentage, median, standard deviation, chi-square, Kendalls' tau c, t-test, one-way ANOVA, and Scheffe were used to analyze the data.

The results were:

1. There were many manners, types, time-groups of the civil servants in the application of the measure. Using the measure gave both beneficial and shortcoming consequences.

2. After the application of the measure, the absent rate of the civil servants in the CSC increased significantly.

3. The civil servants with different socio-economical background differently perceived the measure's application.

4. The civil servants who applied the F.T. measure had the ideas that the F.T. measure's dimensions were appropriate in application.

5. There was statistical relationship between F.T. measure's dimensions and job satisfaction.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลาง กลุ่มตัวอย่างคือหน่วยราชการ 141 หน่วยงาน, ข้าราชการจำนวน 2,864 คน จาก 48 หน่วยงาน และ 826 คน จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าไคสแควร์ (χ^2) ค่าแคนดอลสทอซี (Kendall's tau c) ที-เทสต์ (t-test) การวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และค่าเชฟฟี (Scheffe)

ผลการวิจัยพบว่า :

1. ข้าราชการพลเรือนที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีหลายลักษณะ หลายประเภท หลายช่วงเวลา การปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีทั้งผลดีผลเสีย

2. หลังการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนมีวันลางานเพิ่มขึ้น

3. ข้าราชการพลเรือนที่มีภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่างกัน

4. ข้าราชการพลเรือนที่มีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานว่ามีความเหมาะสม

5. มิติต่าง ๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ในฐานะนักวิชาการผู้วิจัยได้พยายามศึกษาหาแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้กับสังคมไทย โดยหวังว่าจะมีส่วนช่วยสังคมตามบทบาทของตน จากการศึกษาได้ค้นพบว่าแนวความคิดการทำงานในเวลาที่ยืดหยุ่นหรือการทำงานสลับเวลา เป็นแนวความคิดที่น่าสนใจอาจนำมาปรับใช้ได้โดยไม่ยาก ทั้งไม่ต้องลงทุนมากมายเหมือนโครงการอื่น ๆ แต่ประโยชน์ที่ได้มีเหลือคณานับ ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคคล ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์พบว่าขณะนั้น (ประมาณปี พ.ศ.2528-2529) มีเพียงหน่วยงานเดียวที่นำแนวความคิดนี้มาปรับใช้ นั่นคือ สำนักงานนโยบายและแผน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งก็ทำมาระยะหนึ่ง แต่ก็เป็นที่น่าประหลาดใจที่แนวความคิดนี้มิได้เผยแพร่ไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ในเวลาต่อมา

จนกระทั่งเมื่อประมาณ 15 ปีมานี้ พลตรีจำลอง ศรีเมือง อดีตผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครในสมัยนั้น ได้ปรับใช้แนวความคิดดังกล่าวในสำนักงานกรุงเทพมหานครทั้งที่เสาชิงช้า (กทม.1) และที่ดินแดง (กทม.2) โดยหวังว่าการทำงานเหลื่อมเวลาหรือการทำงานสลับเวลาจะเป็นมาตรการเสริมที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถช่วยลดระดับปัญหาการจราจรติดขัดได้ระดับหนึ่ง และยังช่วยเสริมคุณภาพชีวิตของข้าราชการได้ส่วนหนึ่ง ซึ่งปรากฏผลเป็นที่น่าพอใจ ต่อมาปัญหาจราจรได้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของกรุงเทพฯ จวบจนปัจจุบัน และเป็นปัญหาของจังหวัดใหญ่ ๆ อาทิ เชียงใหม่ อุบลราชธานี อุดรธานี สงขลา (หาดใหญ่) เช่นกัน ดังนั้น คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 20 และ 27 สิงหาคม 2534 เห็นชอบด้วยในหลักการของมาตรการสลับเวลาทำงานที่คณะกรรมการประสานการแก้ไขปัญหา

จราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเสนอ โดยให้หน่วยราชการทั้งหลายรับไปพิจารณาดำเนินการให้เหมาะสมกับหน่วยงานนั้นๆ โดยไม่ให้เกิดผลเสียหายต่อการให้บริการกับประชาชน ทั้งนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน 2534

เป็นที่ยอมรับว่าการปรับใช้แนวความคิดการทำงานสลับเวลาเป็นประโยชน์ต่อสังคมอยู่ไม่น้อย อย่างไรก็ตามปัญหาการจราจรก็ยังไม่ลดลงเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะการเพิ่มขึ้นของรถใหม่ๆ จำนวนมาก แต่ถนนหนทางไม่เพิ่มขึ้น การเกิดน้ำท่วมบ่อยๆ การเพิ่มขึ้นของประชากรการอพยพเข้าเมืองใหญ่ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ทำให้การจราจรเป็นอัมพาตอยู่เนืองๆ บั่นทอนสุขภาพกายสุขภาพจิต บั่นทอนทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในระยะเศรษฐกิจเฟื่องฟูก่อนปี พ.ศ. 2540 หลังปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ปัญหาการจราจรดูจะบรรเทาเบาลงบ้างแต่ถึงกระนั้นก็ยังเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของกรุงเทพฯ ในปัจจุบันดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้วิจัยใคร่ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานโดยหลักวิชาการแล้วโดยทั่วไปการใช้มาตรการสลับเวลาจะมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสำคัญ ส่วนการแก้ปัญหาจราจรจะเป็นผลพลอยได้เท่านั้น ซึ่งตรงข้ามกับวัตถุประสงค์ที่ทางราชการไทยนำเอามาตรการนี้มาปรับใช้ นั่นคือเพื่อช่วยแก้ปัญหาจราจรเป็นหลัก และการเพิ่มคุณภาพชีวิตนั้นเป็นเพียงผลข้างเคียง ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยนี้ นักวิจัยจึงเห็นควรศึกษาเรื่องการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานอย่างครอบคลุม มุ่งเน้นแนวทางวิชาการเป็นสำคัญ โดยมีเรื่องการจราจรรวมอยู่ด้วย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสำรวจเรื่องการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลางว่ามีการใช้มาตรการนี้กว้างขวางมากน้อยเพียงไร ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานลักษณะใด ประเภทใด มีความเป็นมาของการปรับใช้อย่างไร

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการลาก่อนที่จะมีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน (Pre-Test) และหลังจากมีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน (Post-Test)

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของข้าราชการที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน

4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในมิติที่สำคัญต่างๆ ขององค์การ

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างมิติที่สำคัญเกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานกับความพึงพอใจในงาน

6. วิเคราะห์ความเหมาะสม/ไม่เหมาะสมของการนำมาตรการสลับเวลาทำงานไปปรับใช้ และศึกษาหาแนวทาง/วิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อการดำเนินงานที่เหมาะสม

สมมติฐานของการวิจัย

หน่วยของการวิเคราะห์ระดับองค์การ

1. ข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลางมีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในหลายลักษณะหลายประเภท หลายช่วงเวลา และมีความเป็นมาในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่างๆ กัน การปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีทั้งผลดีและผลเสีย

2. ข้าราชการสำนักงานข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) มีวันลาโดยเฉลี่ยหลังการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานน้อยกว่าก่อนที่มีการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน

หน่วยของการวิเคราะห์ระดับบุคคล

3. ข้าราชการที่มีภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจ (ปัจจัยส่วนบุคคล อาทิ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส) แตกต่างกันจะมีการรับรู้ต่อการ

ปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานแตกต่างกัน

4. ข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลางที่มีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติต่างๆ ในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน คือ ความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา ผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ การลางาน การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภคสาธารณูปการ การจราจร ชีวิตส่วนตัว และความพึงพอใจในงานว่ามีความเหมาะสม

5. มิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

สำหรับวิธีการดำเนินการวิจัยนั้น ในขั้นตอนแรกเป็นการศึกษาสำรวจสภาพการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานตามมติคณะรัฐมนตรีเฉพาะในราชการบริหารส่วนกลาง โดยสำรวจประชากรทั้งหมดคือหน่วยราชการระดับกรมในราชการบริหารส่วนกลาง 141 หน่วยงาน ด้วยการทอดแบบสอบถามฉบับที่ 1 แก่เลขานุการกรม หรือ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ แต่ได้แบบสอบถามคืนมาเพียง 76 ชุด คิดเป็นร้อยละ 53.9 ผู้วิจัยจึงได้ใช้การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์เพิ่มเติมจนครบ 141 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 100 แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ชุด ชุดที่หนึ่งสำหรับหน่วยงานที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในปัจจุบันและเคยใช้มาแล้วในอดีต อีกชุดหนึ่งสำหรับหน่วยงานที่ไม่เคยใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1

สำหรับการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น ผู้วิจัยได้ทอดแบบสอบถามฉบับที่ 2 แก่ข้าราชการพลเรือน ในราชการบริหารส่วนกลางผู้ใช้มาตรการสลับเวลาใน 48 หน่วยงาน ในการทอดแบบสอบถามนี้ยากที่จะทอดแก่ผู้ที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานเป็นรายบุคคลโดยตรงได้ ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในแต่ละกรมกองเป็นไปในลักษณะเป็นการภายในอย่างอิสระตามความเหมาะสม และมีการปรับเปลี่ยนอยู่ในบางกรมกองในบางวาระไม่มีความแน่นอน กล่าวได้ว่า กองการเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานไม่มีจำนวนตัวเลขที่แน่นอนของข้าราชการที่ใช้มาตรการสลับเวลา เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ไม่สามารถเจาะลึกและได้มาซึ่งจำนวนประชากรที่แน่นอนทั้งหมดที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานได้ ผู้วิจัยจึงทอดแบบสอบถามแก่ข้าราชการ 3 กลุ่ม คือ ระดับ 1-ระดับ 3, ระดับ 4-ระดับ 7 และระดับ 8 ขึ้นไป กลุ่มละ 20 คน รวมจำนวน 60 คน ของทุกหน่วยงานที่มีการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน จำนวน 48 หน่วย (สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค - ส.ค.บ. มีข้าราชการทั้งหมดจำนวน 44 คน) รวมเป็นการทอดแบบสอบถามจำนวน 2,864 ฉบับ แม้ผู้วิจัยจะแน่ใจว่าเป็นจำนวนที่พอเพียง แต่ก็อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ นอกจากนั้นตัวแปรแทรกซ้อนอื่นๆ (intervening variables) ที่อาจมีอิทธิพลต่อการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของข้าราชการพลเรือน อาทิ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ การใช้เทคโนโลยี เทคนิควิธีการทางการบริหารและอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการควบคุมตัวแปรเหล่านี้ด้วยวิธีการสุ่ม (randomization) แต่ก็อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ และเช่นกันความคิดเห็นหรือทัศนคติก็เป็นสิ่งที่ เปลี่ยนแปลงได้

ในการทอดแบบสอบถามฉบับที่ 2 เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น ผู้วิจัยทอดแบบสอบถามจำนวน 2,864 ฉบับ ได้รับคืนมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 2,141 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 74.7 แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วนคือ แบบสอบถามส่วนแรกเพื่อสอบถามภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานนี้เพื่อหาความแตกต่างในความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน เมื่อพิจารณาจากภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของราชการ ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับตำแหน่ง อายุราชการ ลักษณะงานที่ทำกับมิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน

โดยการทดสอบด้วยค่าร้อยละ, (χ^2, Kendall's tau c , $\overline{X}$, S.D. , t-test , One-way ANOVA และ Scheffe

สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 2 ที่ใช้วัดมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานคือ ความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา ผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ การลางาน การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การจราจร ชีวิตส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 4 นั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น โดยใช้ค่าร้อยละ, $\overline{X}$, S.D.

สำหรับแบบสอบถามส่วนที่ 3 ที่ใช้ประเมินความพึงพอใจในงานของผู้ใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามของ Brayfield and Roethe ทั้งนี้เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 5 นั้น ผู้วิจัยได้หาความสัมพันธ์ของมิติต่าง ๆ กับมิติความพึงพอใจในงาน โดยใช้ค่า χ^2

นอกจากนั้นผู้วิจัยยังหาค่าเฉลี่ยของการรับรู้ คือ ความเหมาะสม/ไม่เหมาะสมของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน โดยใช้ $\overline{X}$, S.D. สรุปความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยร้อยละ

ในการศึกษาเปรียบเทียบโดยอาศัยข้อมูลทางราชการเฉพาะของสำนักงาน ก.พ. เพื่อหาความแตกต่างระหว่างระยะก่อนและหลังการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานนั้น ผู้วิจัยได้ใช้ค่าเฉลี่ยร้อยละ และ t-test ศึกษา ทั้งนี้เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ 2 ในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการลาจากเอกสารทางราชการของสำนักงาน ก.พ. ก็เช่นกันกับการเก็บข้อมูลสำหรับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ที่กล่าวมาข้างต้น นั่นคือ ผู้วิจัยไม่สามารถกำหนดจำนวนประชากรผู้ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในระยะเวลาที่ศึกษา (พ.ศ. 2531-2537) ได้อย่างครบถ้วน เพราะไม่ปรากฏข้อมูลในเอกสารราชการและไม่มีผู้ใดสามารถบ่งชี้ได้เพราะการปรับใช้มีลักษณะเป็นการภายในอย่างอิสระตามความเหมาะสม ดังนั้น จึงต้องศึกษาข้อมูลการลาของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ทั้งหมดจำนวน 826 คน

ผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการสำรวจการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน พบว่าทั้ง 141 หน่วยงาน มีลักษณะของทั้งการใช้เคยใช้ และไม่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน จำนวน 49 หน่วยงาน 38 หน่วยงาน และ 54 หน่วยงาน ตามลำดับ มีทั้งประเภทที่ข้าราชการเลือกผลัดเองโดยผ่านความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา ไปจนถึงการกำหนดเวลาเริ่ม-เลิกทำงานได้เอง และมีการปฏิบัติใน 2 ช่วงเวลาบ้าง 3 ช่วงเวลาบ้าง ส่วนใหญ่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมาตั้งแต่มีมติคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2534 และ 2536 พบทั้งข้อดีและข้อเสียของการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน และทราบถึงปัญหาของหน่วยงานที่เคยใช้/หน่วยงานที่ไม่เคยใช้ ซึ่งเป็นการยืนยันสมมติฐานที่ 1

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับการลาโดยใช้ข้อมูลจากเอกสารราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พบว่าหลังจากการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2534 จำนวนวันลาของข้าราชการที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 และข้อมูลข้างต้นก็ไม่สอดคล้องกับข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่เก็บในเวลา ณ ปัจจุบัน ทั้งนี้คงเป็นด้วยเหตุผลในแง่ความแตกต่างของระยะเวลากลุ่มตัวอย่างมิใช่ชุดเดียวกัน และวิธีการเก็บข้อมูลก็ต่างกัน

3. ผลการวิจัยภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของข้าราชการกับมิติต่าง ๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน พบว่าภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจส่วนใหญ่ของข้าราชการมีความสัมพันธ์กับมิติต่าง ๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 0.01 ขึ้นไปคือ

- อายุสัมพันธ์กับมิติความยืดหยุ่น การควบคุมบังคับบัญชา การลางาน และการจราจร
- ระดับการศึกษาสัมพันธ์กับมิติความสัมพันธ์

ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา การจราจร ชีวิตส่วนตัว และความพึงพอใจในงาน

- ระดับตำแหน่งสัมพันธ์กับมิติความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การจราจร และความพึงพอใจในงาน
- อายุราชการสัมพันธ์กับมิติความยืดหยุ่น การควบคุมบังคับบัญชา การลางาน และค่าสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- งานที่รับผิดชอบสัมพันธ์กับมิติความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา ผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ การลางาน ชีวิตส่วนตัว และความพึงพอใจในงาน
- ส่วนเพศและสถานภาพสมรสนั้น พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับมิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการทดสอบความแตกต่างระหว่างภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของข้าราชการกับการรับรู้เรื่องการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานพบว่า จากการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test เพื่อทดสอบเปรียบเทียบหาค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มในที่นี้ ได้แก่ ตัวแปรเพศ และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หรือการใช้สถิติทดสอบ F-test สำหรับการทดสอบเปรียบเทียบหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป อันได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง อายุราชการ งานที่รับผิดชอบ จากการทดสอบด้วยสถิติดังกล่าวพบว่า ตัวแปรเหล่านี้ส่วนใหญ่ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้ในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของข้าราชการ ยกเว้นเพียงตัวแปรเดียว คือ ตัวแปรระดับตำแหน่ง ที่พบว่ากลุ่มที่มีการรับรู้ในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานแตกต่างกัน คือ กลุ่มระดับ 1-3 และกลุ่มระดับ 8 ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่กล่าวมาข้างต้นจึงเป็นการยืนยันสมมติฐานที่ 3

4. ผลการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยค่าเฉลี่ยของมิติทุกมิติรวมกันมีค่า 3.27 ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดในแต่ละมิติได้ข้อสรุปดังนี้คือ

4.1 ค่าเฉลี่ยต่ำสุดของความคิดเห็นกี่ยวกับมิติในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน เป็นค่าเฉลี่ยในมิติด้านการลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือมิติความยืดหยุ่น

4.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับมิติต่างๆ ในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.00 ขึ้นไป และมีเพียงมิติเดียวคือมิติการลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลาที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 3.00 คือ 2.9781 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโดยส่วนใหญ่เห็นว่าการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานค่อนข้างมีความเหมาะสม

ผลการวิจัยเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม/ไม่เหมาะสมของการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในมิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน มีค่า 3.27 ซึ่งเป็นระดับปานกลาง ซึ่งถือว่าเหมาะสม ดังนั้นจึงเป็นการยืนยันสมมติฐานที่ 4

นอกจากนั้น ผลการวิจัยเกี่ยวกับผลสรุปความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในภาพรวม พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 64.4 เห็นว่าการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความเหมาะสม ส่วนข้าราชการอีกจำนวนร้อยละ 35.6 เห็นว่าการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานไม่มีความเหมาะสม

5. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์มิติต่าง ๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานกับความพึงพอใจในงาน พบว่ามิติทั้ง 9 มิติมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก โดยมิติความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา ผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภคสาธารณูปการ และชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมิติการลางานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีเพียงมิติการจราจรมิติเดียวที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงกล่าวว่ามิติต่าง ๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในภาพรวมมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานในระดับสูง ซึ่งเป็นการยืนยันสมมติฐานที่ 5

อย่างไรก็ตาม แม้ผลการวิจัยจะแสดงชัดว่าการจราจรไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานก็ตาม แต่การตอบคำถามในแบบสอบถาม ข้าราชการได้แสดงความเห็นด้วยกับการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ซึ่งส่งผลดีต่อการจราจรมาก โดยเห็นว่ามีความเหมาะสมในระดับปานกลางเกือบสูง ดังนั้น การที่รัฐบาลใช้มาตรการสลับเวลาทำงานเพื่อแก้ปัญหาการจราจรในที่นี้จึงมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้กระทำหลังจากมีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของหน่วยราชการในราชการบริหารส่วนกลาง 49 หน่วยงาน ตามมติคณะรัฐมนตรีนานประมาณ 10 ปี ดังนั้นการดำเนินการปรับใช้มาตรการจึงมีลักษณะเป็นธรรมชาติ ไม่ใช่กระแสหรือแฟชั่น หากเป็นการปรับใช้ในระยะเริ่มแรกผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานอาจให้ความเอาใจใส่สนใจเป็นพิเศษ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานอาจมีความระมัดระวังมากกว่าปกติ เพราะคิดว่าเป็นที่สนใจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะทำให้ผลของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานที่แท้จริงอาจคลาดเคลื่อนได้ ปรากฏการณ์เช่นนี้เรียกว่าผลของฮอว์ตอร์น (Hawthorne Effect) กรณีการลาของข้าราชการสำนักงาน ก.พ. หลังการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในระยะแรกเมื่อวันที่ 23 กันยายน 2534 ปรากฏว่าเส้นกราฟหลังเดือนกันยายน 2534 ตกลงจนถึงสิ้นเดือนธันวาคม 2534 แสดงถึงจำนวนวันลาที่ลดลงของข้าราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเป็นปรากฏการณ์ผลของฮอว์ตอร์นเช่นว่านี้ก็ได้ ดังนั้นการวิจัยหลังจากมีการปรับใช้เป็นเวลานานก็มีข้อดีในแง่ความเป็นธรรมชาติ ผลการวิจัยจะไม่ถูกกระทบโดยผลของฮอว์ตอร์น

สำหรับผลการวิจัยเกี่ยวกับปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของข้าราชการพลเรือนในราชการบริหารส่วนกลางในครั้งนี้ ได้ข้อสรุปที่เห็นได้ชัดว่าข้าราชการพลเรือนที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานเห็นว่าการปรับใช้มาตรการสลับทำงานเวลามีความเหมาะสมในระดับปานกลาง มิติต่าง ๆ ในองค์การที่เกี่ยวกับการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานเป็นอย่างมาก และข้าราชการส่วนใหญ่เห็นสมควรให้ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่อไป

แม้ผลการวิจัยจะเป็นไปในทางบวกและยืนยันสมมติฐาน แต่ก็มิได้หมายความว่าการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของหน่วยราชการในราชการบริหารส่วนกลางจะดีเหมาะสมทุกหน่วยราชการ อีกทั้งผลการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานก็ยังมิได้มีค่าเฉลี่ยในระดับสูง นั่นหมายความว่าควรมีการปรับปรุงและพัฒนาการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานโดยนำเอาข้อเสนอแนะไปปรับใช้ ซึ่งอาจพิจารณาจากหน่วยราชการต่าง ๆ โดยแบ่งออกเป็นลักษณะ คือ

1. หน่วยงานที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในปัจจุบัน

1.1 แต่ละหน่วยงานควรทำการประเมินผลการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานของหน่วยงานตนเป็นการเฉพาะกรณี ๆ ไป จากผลการวิจัยแม้จะปรากฏ

ผลว่าข้าราชการที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในปัจจุบันจะเห็นว่าการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27 มิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานล้วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ยกเว้นมิติจราจร) ซึ่งสอดคล้องกับหลักวิชาการโดยสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะทั้ง 9 มิติ คือ ความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา ผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ การลางาน การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภคสาธารณูปการและชีวิตส่วนตัวนั้น ถ้ามีลักษณะทางบวก โดยหลักวิชาการแล้วจะเป็นเหตุของความพึงพอใจในงาน จากผลการวิจัยปรากฏว่า มิติทั้ง 9 ดังกล่าวสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมบังคับบัญชา ผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ การลดค่าใช้จ่ายล่วงเวลา ค่าสาธารณูปโภคสาธารณูปการ และชีวิตส่วนตัว เป็นมิติที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งนับเป็นค่าที่สูงมาก ส่วนการลางานก็มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจเช่นกัน แต่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพียงมิติเดียว ดังนั้น จึงเป็นการยืนยันถึงความสอดคล้องของมิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการ พลเรือนในราชการบริหารส่วนกลาง ในทางวิชาการอย่างสมบูรณ์และเป็นไปตามปรัชญาของการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานที่ว่าเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสำคัญ ส่วนการจราจรนับเป็นเพียงผลพลอยได้และผลจากการวิจัยก็ปรากฏว่าการจราจรเป็นเพียงมิติเดียวที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ แม้การจราจรจะดีหรือไม่ดีก็ไม่ได้เป็นเหตุแห่งความพึงพอใจในงานเลย ดังนั้น การที่ทางราชการได้นำมาตรการสลับเวลาทำงานมาปรับใช้โดยหวังผลทางการจราจรเป็นหลักนั้นจึงไม่สอดคล้องกับหลักวิชาการ

อย่างไรก็ตาม แม้ผลการวิจัยจะแสดงชัดว่าการจราจรไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานก็ตาม แต่การตอบคำตอบในแบบสอบถาม ข้าราชการได้แสดงความเห็นด้วยกับการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ซึ่งส่งผลดีต่อการจราจรมาก ทำให้ข้าราชการเดินทางมาทำงาน-กลับบ้านสะดวกขึ้น เนื่องจากการจราจรคล่องตัวมากขึ้นถึงร้อยละ 62.5 ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 14.6 ไม่แน่ใจ ร้อยละ 18.8 ไม่ตอบ ร้อยละ 4.1 และเห็นด้วยกับการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานซึ่งทำให้การเดินทางมาทำงาน-กลับบ้านใช้เวลาน้อยลงถึงร้อยละ 59.7 ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 15.4 ไม่แน่ใจ ร้อยละ 21.0 ไม่ตอบ ร้อยละ 3.9 และเห็นด้วยกับการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ซึ่งทำให้ข้าราชการผู้ตอบคำถามประหยัดค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันค่าสึกหรอเครื่องยนต์ ร้อยละ 47.4 ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 17.2 ไม่แน่ใจ ร้อยละ 29.7 และไม่ตอบ ร้อยละ 5.7 และเห็นด้วยกับการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานซึ่งทำให้ข้าราชการผู้ตอบคำถามสามารถเดินทางถึงที่ทำงานทันเวลา มากขึ้นถึงร้อยละ 62.9 ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 13.5 ไม่แน่ใจ ร้อยละ 19.2 และไม่ตอบ ร้อยละ 4.3 และค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในมิติของการจราจร พบว่า มิติของการจราจรอยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง คือได้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) = 3.639 (โดยที่ค่าเฉลี่ยในระดับสูงเท่ากับ 3.67) หมายความว่าข้าราชการเห็นว่าเมื่อมีการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน การจราจรมีความเหมาะสมในระดับปานกลางเกือบสูง ดังนั้น แม้มิติการจราจรจะไม่มีความสัมพันธ์ทางสถิติกับความพึงพอใจ แต่เมื่อใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน การจราจรก็มีความเหมาะสมในระดับปานกลางเกือบสูงทีเดียว ดังนั้น การที่รัฐบาลใช้มาตรการสลับเวลาทำงานเพื่อแก้ปัญหาการจราจรในที่นี้จึงมีความเหมาะสมในทางปฏิบัติ

นอกจากผลการวิจัยในภาพรวมจะปรากฏว่าข้าราชการที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานเห็นว่าการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง และมิติต่างๆ ของการปรับใช้มาตรการสลับเวลา

ทำงานล้วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (ยกเว้นมิติการจราจร) ดังกล่าวแล้ว ข้าราชการส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 64.4 เห็นว่าการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความเหมาะสม และสนับสนุนให้ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่อไปดังกล่าว แต่ที่กล่าวมานั้นเป็นผลในภาพรวมของหน่วยราชการ 48 หน่วยงาน หากทำการประเมินผลการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในแต่ละหน่วยงานเป็นเฉพาะกรณี ๆ ไป อาจจะไม่ปรากฏผลในทางบวกเสมอไป

ข้อมูลจากแบบสอบถามฉบับที่ 2 พบว่า ในจำนวนข้าราชการที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน 2,141 คน มีถึง 293 คน คิดเป็นร้อยละ 13.7 ทำหน้าที่ด้านงานบริการประชาชน ซึ่งตามหลักการแล้วบุคลากรที่ทำหน้าที่บริการประชาชนไม่ควรใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน เพราะงานบริการประชาชนนั้นเป็นงานที่ต้องการความต่อเนื่องและแน่นอน แต่เมื่อพิจารณาข้อมูลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางสังคมเศรษฐกิจของข้าราชการกับมิติผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การกลับปรากฏว่า งานที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับมิติผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า (χ^2 = 17.195 และ Sig. = 0.028 นั้น แม้จะตีความได้ว่าข้าราชการที่ทำงานทั้งงานบริการประชาชน งานบริหารนโยบาย/วางแผน งานวิชาการ/วิจัย/พัฒนา งานปฏิบัติตามนโยบายต่างทำงานได้คุณภาพ ปริมาณงานดีขึ้น มีแรงจูงใจมากขึ้น ทำงานได้รวดเร็วขึ้น แม่นยำขึ้น ทันเวลามากขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง ซึ่งผลการวิจัยโดยเฉพาะกลุ่มข้าราชการที่ทำงานบริการประชาชนกลับสัมพันธ์กับมิติผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การทั้ง ๆ ที่โดยหลักการไม่น่าจะเป็นเช่นนั้น อาจอธิบายได้ว่า ตัวเลขจำนวนข้าราชการทั้ง 5 กลุ่มที่ตอบคำถามเกี่ยวกับมิติผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์การมีจำนวนดังนี้ งานบริการประชาชน 272 คน งานบริหารนโยบาย/วางแผน 224 คน งานวิชาการ/วิจัย/พัฒนา 513 คน งานปฏิบัติตามนโยบาย 438 คน และอื่น ๆ 328 คน รวมจำนวนทั้งหมด 1,775 คน จะเห็นได้ว่าจำนวนข้าราชการที่ทำงานบริการประชาชนนั้นมีจำนวนน้อยคือ 272 คน คิดเป็นร้อยละ 15.32 เท่านั้น ซึ่งเป็นจำนวนไม่สูงมาก จึงน่าจะมีน้ำหนักน้อย แต่ไคสแควร์ (χ^2) เป็นสถิติที่บอกความสัมพันธ์ได้แบบคลุมกว้าง ๆเท่านั้น ดังนั้นจึงควรทำการประเมินผลการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในแต่ละหน่วยงานเป็นพื้นฐาน ถ้าการประเมินผลดีก็ควรใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่อไป โดยหาแนวทางการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้นตามความเหมาะสม แต่หากการประเมินผลไม่ดีก็ต้องพิจารณาทบทวนใหม่ทั้งหมด

1.2 นอกจากนั้น จากผลการวิจัยซึ่งบ่งชี้ถึงระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางแต่ไม่ถึงระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการที่เกี่ยวข้องยังไม่เข้าใจในหลักการหรือสาระสำคัญของแนวความคิดการทำงานที่ยืดหยุ่น หรือการทำงานสลับเวลาอย่างถ่องแท้ ทำให้การปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานยังไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น ทุกคนต้องอยู่กันอย่างพร้อมหน้าในเวลาหลัก (core-time) งานที่ต้องให้บริการประชาชน การทำงานที่ต้องขึ้นต่อกันและกันอย่างมาก งานที่ทำบนสายพาน งานที่ต้องมีการประสานงานทั้งภายนอกภายในองค์การอย่างมาก งานที่ต้องทำงานเป็นทีม หน่วยงานที่เป็นองค์การขนาดเล็กมีบุคลากรจำนวนน้อยไม่เพียงพอที่จะสับเปลี่ยนกัน งานศาล งานว่าความ งานสนับสนุนงานบริการที่มีลักษณะฉุกเฉินการทำงานที่เป็นกะอยู่แล้ว พนักงานโทรศัพท์ พนักงานขับรถ เหล่านี้ไม่ควรเข้าร่วมอยู่ในโครงการการทำงานสลับเวลา

1.3 แม้ผลการวิจัยจะพบว่าการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง แต่การบริหาร/จัดการก็ยังอาจพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไปได้ ดังนั้นควรมีการให้การศึกษาหรือฝึกอบรมข้าราชการในเรื่องการบริหาร/จัดการ (Administration/Management) เช่น เรื่องการควบคุมบังคับบัญชา (supervision) การวางแผน (planning) การประสานงาน (co-ordination) การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ (delegation of work and authority) การจูงใจ

(motivation) การติดตามงาน (follow-up) เป็นต้น

1.4 ควรปรับปรุงกลไกในการทำงานและบริหารการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานให้ดี เช่น มีการกำกับดูแลอย่างทั่วถึง จัดการประชุมเพื่อปรึกษาหารือเป็นระยะ ๆ หรือเมื่อมีปัญหาการจราจรภายในหน่วยงาน เป็นต้น

1.5 นอกจากด้านการบริหาร/จัดการแล้ว ผู้ที่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานนั้นต้องมีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ มิใช่มาปฏิบัติงานไม่ตรงเวลาตามผลัดของตน เช่น มาผลัดสาย แต่มาตอนบ่าย ข้าราชการผลัดแรกกลับบ้านก็กลับบ้านด้วย เป็นต้น ซึ่งจะเกิดความไม่เป็นธรรมในการทำงานร่วมกัน นั่นเป็นการนำมาตรการสลับเวลาทำงานมาใช้ในทางที่ผิด (abuse) และเป็นเหตุทำให้การปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานล้มเหลว

1.6 ในการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ข้าราชการต้องสมัครใจ เป็นไปอย่างเสมอภาค และไม่ถือเป็นสิทธิ แต่ควรต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับงาน โดยไม่กระทบการบริการประชาชน และ/หรือยังผลเสียหายแก่ทางราชการตามมติคณะรัฐมนตรี

1.7 สำหรับหน่วยงานที่มีผลัด 7.30-15.30 น. และ/หรือ 9.30-17.30 น. ควรศึกษาถึงช่วงพักกลางวันที่เหมาะสม

1.8 หากหน่วยงานที่มีการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานได้ผลดีก็อาจจะพัฒนาไปสู่ระดับความยืดหยุ่นที่มากขึ้นได้ เช่น เริ่ม-เลิกงานตามช่วงเวลาที่กำหนด โดยต้องทำงานให้ครบชั่วโมงการทำงาน เป็นต้น

2. หน่วยงานที่เคยใช้มาตรการสลับเวลาทำงานในอดีต

2.1 อาจพิจารณาทบทวนการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานอีกครั้งหนึ่ง โดยพิจารณาว่าการเลิกใช้มาตรการสลับเวลาทำงานมีเหตุผลที่สมควรหรือไม่ เคยมีการพยายามปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานอย่างจริงจัง มีการเตรียมการก่อนการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน มีความพยายามในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ได้มีการใช้วิธีการปรึกษาหารืออย่างถ้วนทั่วจริงจังหรือไม่ เคยมีการประเมินผลอย่างแท้จริงหรือไม่

2.2 ควรสนใจนำมาตรการสลับเวลาทำงานมาปรับใช้ หากหน่วยงานมีลักษณะหรือเงื่อนไขที่จะใช้ได้ เพราะมาตรการสลับเวลาทำงานจะส่งผลดีโดยไม่ต้องลงทุนมาก

2.3 หากพิจารณาเห็นว่าน่าจะทบทวนเรื่องการใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน ก็อาจดำเนินการเหมือนหน่วยราชการที่ไม่เคยใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่อไป

3. หน่วยงานที่ไม่เคยใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน

3.1 ควรสนใจนำมาตรการสลับเวลาทำงานมาปรับใช้ หากหน่วยงานมีลักษณะ/เงื่อนไขที่จะใช้มาตรการสลับเวลาทำงานได้ เพราะมาตรการสลับเวลาทำงานนี้น่าจะส่งผลดีโดยไม่ต้องลงทุนมาก

3.2 หากหน่วยงานมีลักษณะ/เงื่อนไขที่จะใช้ได้ หน่วยงานควรศึกษาแนวความคิด และเรื่องที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้ก่อนทำโครงการทดลอง (pilot project) ทั้งนี้เพื่อไม่ทำให้งานปกติต้องเสียหาย ในการศึกษาจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อช่วยองค์การในการตัดสินใจที่จะใช้มาตรการสลับเวลาทำงาน โดยมีการทดสอบความเหมาะสมของตารางเวลาทำงานสลับเวลา ซึ่งการทดสอบนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงระบบที่เหมาะสมที่สุด และสามารถปฏิบัติได้ในสภาพความเป็นจริงมิใช่เป็นเพียงการบ่งชี้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเท่านั้น

3.3 ประเมินผลโครงการทดลอง และพยายามพัฒนาการปรับใช้เท่าที่จะทำได้ แล้วจึงตัดสินใจที่จะใช้หรือไม่ใช้มาตรการสลับเวลาทำงานต่อไป

4. ข้อเสนอแนะทั่วไป

4.1 ควรขยายการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานไปสู่ภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจอย่างทั่วถึงด้วย

4.2 ควรศึกษาเรื่องการใช้มาตรการสลับเวลาทำงานกับหน่วยงานอื่นเช่น หน่วยงานอิสระ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ และองค์การเอกชน เป็นต้น เพื่อเป็น

การเพิ่มพูนความรู้และเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติต่อไป

4.3 ควรศึกษาการลางานของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. โดยใช้ข้อมูลเอกสารราชการในปัจจุบัน ว่าต่างจากการลาในระยะปี 2531-2537 หรือไม่ อย่างไร

4.4 ตัวแปรภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมบางตัวแปรสามารถอธิบายถึงการปรับใช้มาตรการสลับเวลาทำงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และงานที่รับผิดชอบ

อ้างอิง

กรมประชาสัมพันธ์. (2544). นามสงเคราะห์ส่วนราชการไทย 2544. กรุงเทพฯ : บริษัทสยามเอ็นแอนด์บีพับลิชชิ่ง จำกัด.

คณะกรรมการประสานการแก้ไขปัญหาจราจรในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. (2535). รายงานการประเมินผลมาตรการสลับเวลาทำงานประกอบมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 มกราคม 2535. เอกสารโรเนียว.

ติน ปรัชญพฤทธิ์ และ ไกรยุทธ ธีรตยาคีนันท์. (2537). การใช้เวลาของนักบริหารในราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรารถนา อาวุธ อินทรวิชิต. (2536). แนวคิดในการนำการทำงานในเวลายืดหยุ่นมาใช้ในรัฐวิสาหกิจไทย เฉพาะกรณี : การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

มัณฑนา ปิยะมาดา. (2538). การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการยืดหยุ่นวิธีปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรม องค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรพล กาญจนะจิตรา. (2534). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. เอกสารโรเนียว.

สำนักงานคณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก สำนักนายกรัฐมนตรี. (2535). รายงานการประเมินผลมาตรการสลับเวลาทำงาน ครั้งที่ 2 ตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 28 มกราคม 2535. เอกสารโรเนียว.

สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร. (2535). รายงานการประเมินผลมาตรการสลับเวลาของกรุงเทพมหานคร. เอกสารโรเนียว.

สำนักนโยบายและแผนมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย. (2524). โครงการจัดเวลาปฏิบัติราชการแบบยืดหยุ่น. รายงานทางวิชาการ หมายเลข 002/24 งานประเมินผลและรายงาน ฝ่ายวิเคราะห์และวางแผน, พฤษภาคม.

Anonymous. (1996). “Making Work Flexible : A Summary.” Personnel Journal (PEJ). Vol. 75 Iss. 6 (Jun.), p : 42.

_____. (1996). “Training Required for Work Flexibility to Succeed.” Employee Benefit Plan Review (EBP). Vol. 51 Iss. 3 (Sept.), p : 34.

American Administrative Society (AMS). (1988). 1988 AMS Flexible Work Survey. Trevose, PA : AMS Foundation.

Brayfield, A. & Rothe, H. (1951). “Index of Job Satisfaction.” Journal of Applied Psychology. Vol.35., pp. : 307-311.

Capowski, Genevieve. (1996). “Making Work Flexible.” Management Review. Vol. 85 Iss 5 (May), p : 7.

Christensen, K. (1988). “Flexible Staffing and Scheduling.” U.S. Corporations (Research Bulletin No. 240). New York : The Conference Board.

Cohen, Allan R. & Gadon, Herman. (1978). Alternative Work Schedules : Integrating In dividual and Organization Needs. London : Addison-Wesley Publishing Company.

Converse, P.E. "Time Budgets" in Sills, D.L. (ed.) (1968). International Encyclopedia of Social Sciences. New York : The Macmillan Co. and the Free Press.

Craddock, Susanne, Lewis, Tom & Rose , Jack. (1981). "Flexitime : The Kentucky Experiment." Pubic Personnel Management Journal. Vol. 10 No. 2, pp : 244-252.

Donnelley, Jr., J.H., Gibson, J.L. and Ivancevich, J.M. (1984). Fundamental of Management. Plano, Texas : Business Publications.

Dubrin, A.J. (1984). Human Relations : A Job Oriented Approach. Reston, Virginia : Reston Publishing Com., Inc.

Finkle, Arthur L. (1979)."Flexitime in Government." Public Personnel Management. (May-June), pp. : 152-155.

Gerth, H.H. and Mill, C.W. (1958). From Max Weber. New York : Oxford University Press.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelley, Jr., J.H. (1979). Organizations : Behavior, Structure, Process. Dallas, Texas : Business Publications.

Golembiewski, R.T., Hilles, R. & Kayno, M.S. (1974). "A Longitudinal Study of FlexiTime Effect : Some Consequences of an OD Structural Intervention." Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 10., pp. : 503-532.

Goodale, James G. & Aagaard, A.K. (1975)."Factor Relating to Varying Reactions to the 4 Days Workweek." Journal of Applied Psychology. Vol. 60, pp. : 33-38.

Grab, L.A. (1978). "The Impact of Flexitime on the First - Line Supervisor's Job : A Preliminary Investigation." Proceeding of the 38 th Annual Meeting of the Academy of Management. Vol. 78, pp. : 185-189.

Grunberg, M. (1963). Understanding Job Satistaction. New York : American Management Association.

Kilmann, R.H., Pondy, L.R. & Slevin, D.P. (1976). Management of Organization Design (Vol.2). New York : North-Holand.

March, J. and Simon, H. (1958). Organizations. New York : John Wiley and Sons Inc.

McCormack, M.H. (1986). What They Don't Teach You At Harvard Business School. Glasgow : Fontana.

McGuire, Jean B & Liro, Joseph R. (1986). "Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity." Public Personnel Management. Vol. 15 No. 1, pp. : 65-73.

Narayanan, V.K. & Nath, Raghu. (1982). "A Field Test of Some Attitudinal and Behavioral Consequences of Flexitime." Journal of Applied Psychology. Vol. 67 No. 2, pp. : 214-218.

Nollen, S.D. (1982). New York Schedules in Practice : Managing Time in a Changing Socitety. New York : Van Nostrand Reinhold.

_____. & Martin, V.H. (1978). Alternative Work Schedules, Part I, II, III. New York : AMACOM, American Management Association.

Orpen , Christopher. (1981). "Effect of Flexible Working Hours on Employee Satisfaction and Performance : A Field Experiment." Journal of Applied Psychology. Vol. 66 No. 1, pp. : 113-115.

Price, James L.(1972). Handbook of Organization Measurement. Lexington, Massachusetts : D.C. Health and Company.

Ralston, D.A. (1989). "The Benefits of Flexitime : Real or Imagined ?" Journal of Organization Behavior. Vol. 10. (Oct.), pp. : 369-373.

Roethlisberger, F.J. and Dickson, W.J. (1939). Management and the Worker. Cambridge, Mass. : Harvard Univ. Press.

Ronen, Simcha. (1981). Flexible Working Hours. New York : McGraw Hill, Inc.

_____ . (1984). Alternative Work Schedules : Selecting Implementing and Evaluating. Homewood, IL, : Dow - Jones - Irwin.

_____ . & Primps, Sophia B. (1980). "The Impact of Flexitime on Performance and Attitudes in 25 Public Agencies." Public Personnel Management Journal. Vol. 9 No. 3, pp. : 201-207.

Rubin, Richard S. (1979). "Flexitime - Its Implementation in Public Sector". Public Administrative Review. Vol. 39 No. 3. (May-June), pp. 265-278.

Schein, Virginia E, Maurer, Elizabeth H. & Novak, Jan F. (1977). "Impact of Flexible Working Hours on Productivity." Journal of Applied Psychology. Vol. 64. No. 4, pp. : 463-465.

Stahl, O. Glenn. (1962). Public Personnel Administration. New York : Harper and Row Publishers.

Swart, G. Carrol. (1978). A Flexible Approach to Working Hours. New York : AACOM.

_____ . (1977). "Flexitime - A New Work Style Catches On." Dun's Review. Vol. 109, (March), pp. 61-64.

_____ . (1976). "Flexible Concept Gets a Wilder Test." Business Week. (May 24), pp. 37-38.

_____ . (1976). "Flexitime : What Is It, How It Works." Banking. Vol. 68 No. 5. (May), p. 14.

_____ . (1973). "Rubber Hours." Newsweek. (September 10), pp. 49-50.

Waldo, D. (ed.) (1953). Ideas and Issues in Public Administration. Westport, Connecticut : Greenwood Press, Publishers.

Welch, J.L. & Duwid G. (1980). "Assessing the Impact of Flextime on Productivity." Business Horizons. Vol. 23, pp. 61-65.