รายงานการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

"A Study of Differences in Job Motivation and Satisfaction Between Male and Female Supervisors"

โดย

สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ

รายงานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

ความเป็นมาของการวิจัย

แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมีบทบาทการสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพในการทำงานเกิดขึ้นเสมอหากว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานระดับสูง แต่ในปัจจุบันพบว่า ความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมักเกิดขึ้นจากการที่มีการแบ่งแยกในเรื่องของเพศเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานระดับหัวหน้าที่มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มักพบว่าเพศชายจะได้รับโอกาสเป็นพวกแรก ซึ่งจะทำให้ระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมีระดับสูง แต่ในทางตรงกันข้ามพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมักจะได้รับโอกาสค่อนข้างน้อย ซึ่งมีผลต่อระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่มีระดับต่ำ ลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยส่วนรวมขององค์การ และยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไม่เทียมกันในการทำงานอีกด้วย

ระเบียบวิธีการวิจัย

วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ สุ่มมาจากพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง จำนวน 194 คน โดยแยกเป็นเพศชาย 99 คน และเพศหญิง 95 คน จากจำนวนพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงทั้งหมด 400 คน ที่ทำงานในโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 แห่งแรกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สำหรับเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบในด้านเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว วิธีการทางสถิติที่ใช้ และสรุปผลข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยค่าสถิติไค-สแคว์ (Chi-square) และการทดสอบค่าที (t-test) โดยทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า เพศของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงไม่มีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงานทุกประเด็น ในส่วนของระดับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าเพศของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานเช่นกัน แต่ในประเด็นเกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่ายในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชาและในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ พบว่า มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการทดสอบเรื่องความแตกต่างในเรื่องของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง พบว่า ไม่มีความแตกต่างในทุกประเด็น ในส่วนของระดับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างเช่นกัน แต่ในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ พบว่า มีความแตกต่างกัน

Abstract

BACKGROUND OF STUDY

Work motivation and satisfaction possessed a role for generating working potential of employees. Ceaselessly would emerge, the effectiveness of work if high level of motivation and satisfaction were apparent. Currently, however, the occurrence of different motivation and satisfaction among employees often took place due to the involvement of genital segregation. Among supervisors that had opportunities to advance in particular, it was discovered that men were conceivably the first priorities to be provided such possibilities hence resulting in high level of motivation and satisfaction. Women supervisors contrarily received modest consideration therefore leading to low motivation and satisfaction. The aforementioned situations had influenced the effectiveness of the organization performance as an entity. Furthermore, indicated work inequalities.

METHOD

The sample for the research composed of management level employees both males and females selected randomly. The division of the combination was 99 men and 95 women from the 400 supervisors of both genders that employed by 10 largest hotels within Bangkok and its metropolitan areas. The instruments used for this research include questionnaires, which contents were reviewed thoroughly by respectable individuals in addition, the statistical measurement used to summarize the outcomes were mean, percentages, relationship analysis by the use of Chi-square and t-test at the level of 0.05 significance.

RESULTS

The research unearthed that neither the genders of management intertwined with the degree of work motivation in all issues nor did the genders influence the degree of work satisfaction. However, it was learned that the ease of emotional changes and opportunities to display competencies originated various degrees of work satisfaction.

The test regarding the differences of work motivation among management could not prove any differences among the genders in all aspects. Furthermore, the test discovered that the levels of work satisfaction were indifferent for both genders. The differences however entailed the opportunity to exhibit working capabilities.

ชื่อโครงการวิจัย : การศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง
(A Study of Differences in Job Motivation and Satisfaction between Male and Female Supervisors)

ชื่อผู้วิจัย : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ

ระยะเวลาที่ทำการวิจัย : 1 สิงหาคม พ.ศ. 2542 – 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2543

ผู้สนับสนุน : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

กิตติกรรมประกาศ

กระผมผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ ขอขอบพระคุณต่อความร่วมมือจากบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ทำให้งานวิจัยฉบับนี้ประสบความสำเร็จ โดยเริ่มจากคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่ให้การสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัฒนา สุนทรธัย ผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับระเบียบวิธีการทางสถิติ เพื่อการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โรงแรมที่มีชื่อเสียงทั้งหมด 10 แห่ง ที่อนุญาตให้ใช้สถานที่ในการแจกแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ตลอดทั้งผู้ที่ให้ความช่วยเหลือในการแจกแบบสอบถามในครั้งนี้

กระผมขอขอบพระคุณ และมีความซาบซึ้งต่อความช่วยเหลือจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนในการแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

สุดท้ายนี้ กระผมขอขอบพระคุณคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่มีส่วนในการบริการจัดหาข้อมูลการวิจัยครั้งนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	II
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	IV
กิตติกรรมประกาศ	VI
สารบัญแผนภูมิ	X
สารบัญตาราง	XI
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	2
ปัญหาที่จะทำการวิจัย	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
สมมุติฐานของการวิจัย	5
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	6
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี	6
ขอบเขตของการวิจัย	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	11
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	13
ลักษณะความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน	13
แรงจูงใจที่เกิดจากการรับรู้ในการทำงาน	14
แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงาน	17
แรงจูงใจที่เกิดจากความรับผิดชอบ	21
แรงจูงใจที่เกิดจากความก้าวหน้า	25
ลักษณะความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน	29

หน้า

งานที่ปฏิบัติ 30
โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 33
ลักษณะของผู้บังคับบัญชา 36
เพื่อนร่วมงาน 39
โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ 41
ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน 43
ความยุติธรรม 46
การทำงานเป็นทีมของพนักงาน 48
ลักษณะความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจ
ในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง 51
แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง 51
การรับรู้ในการทำงาน 51
ลักษณะงาน 52
ความรับผิดชอบ 54
ความก้าวหน้า 55
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง 56
งานที่ปฏิบัติอยู่ 56
โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 56
ลักษณะของผู้บังคับบัญชา 57
เพื่อนร่วมงาน 58
โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ 59
ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน 60
ความยุติธรรม 61
การทำงานเป็นทีมของพนักงาน 62

หน้า

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย 63

กลุ่มตัวอย่าง 63

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 64

วิธีการทางสถิติและวิเคราะห์ข้อมูล 66

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล 67

บทที่ 5 การอภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ 125

บรรณานุกรม 140

ภาคผนวก

ก. จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม 162

ข. แบบสอบถาม (Questionnaire) 164

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1.1	แสดงถึงความสำคัญของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย และเพศหญิง	8
2.1	แสดงถึงกระบวนการรับรู้ในการทำงาน	14
2.2	แสดงถึงขั้นตอนของวงจรชีวิตการทำงาน	22

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	แสดงถึงประโยชน์ที่ได้จากการกำหนดการทำงานที่เน้นเวลาที่มีความเหมาะสมทั้งพนักงานและองค์การ	19
2.2	แสดงถึงขั้นตอนการพัฒนาพนักงาน	26
2.3	แสดงถึงคุณลักษณะของงานและรายละเอียดของงาน	32
2.4	แสดงถึงคุณสมบัติของงานที่บริหารโดยผู้จัดการเพศชายและเพศหญิง	53
4.1	จำนวนของแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ	67
4.2	รายละเอียดเกี่ยวกับอายุ เพศ สถานภาพปัจจุบัน จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ประเภทของตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และรายได้ (เดือน)	68
4.3	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากการรับรู้ในการทำงาน	74
4.4	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากการรับรู้ในการทำงาน	75
4.5	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากลักษณะงาน	76
4.6	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากลักษณะงาน	77
4.7	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากความรับผิดชอบ	78
4.8	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากความรับผิดชอบ	79
4.9	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากความก้าวหน้า	80
4.10	ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากความก้าวหน้า	81
4.11	ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับแรงจูงใจในการทำงาน	82
4.12	การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงในเรื่องของการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า	84
4.13	ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากงานที่ปฏิบัติอยู่	86
4.14	ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากงานที่ปฏิบัติอยู่	88

ตารางที่ หน้า

4.15 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 90
4.16 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 92
4.17 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากลักษณะของผู้บังคับบัญชา 94
4.18 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากโอกาสของผู้บังคับบัญชา 96
4.19 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากเพื่อนร่วมงาน 98
4.20 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากเพื่อนร่วมงาน 100
4.21 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ 102
4.22 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ 103
4.23 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน 104
4.24 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน 105
4.25 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากจากความยุติธรรม 106
4.26 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากจากความยุติธรรม 107
4.27 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากจากการทำงานเป็นทีมของพนักงาน 108
4.28 ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากจากการทำงานเป็นทีมของพนักงาน 109

ตารางที่ **หน้า**

4.29 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานปฏิบัติอยู่ 110

4.30 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง 112

4.31 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา 114

4.32 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน 116

4.33 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ 118

4.34 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสของความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน 119

4.35 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสของความยุติธรรม 120

4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน 121

4.37 การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรม และการทำงานเป็นทีมของพนักงาน 122

บทที่ 1

บทนำ

ในการทำงานพนักงานทุก ๆ คนต้องอาศัยแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เป็นแรงจูงใจภายในของพนักงานเอง และแรงจูงใจภายนอกที่อยู่รอบ ๆ ตัวของพนักงานเพื่อก่อให้เกิดผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ Landy และ Becker (1987) และ Kanfer (1990) กล่าวว่าถ้าพนักงานมีแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกมากเพียงพอก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แรงจูงใจในการทำงานที่มีบทบาทต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถอธิบายได้ในเรื่องของแรงจูงใจที่เกิดจากการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวทฤษฎีของ Herzberg (1968) ที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจะมีระดับสูง ถ้าหากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นมีทิศทางในทางบวก

นอกจากแรงจูงใจในการทำงานแล้ว เมื่อพนักงานได้มีส่วนนำพากิจกรรมองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารขององค์การควรตรวจสอบความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรมและการทำงานเป็นทีมของพนักงาน (Adams, 1965 ; Champoux,1980 ; Higgins, 1987 ; Copeland, 1988 ; Paskoff, 1996 ; Robbins Millett and Cacioppe, 1998 ; Maurer, 1999 ; Preston, 1999) การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้นจะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการสร้างสรรค์ประสิทธิภาพในการทำงานได้ตรงตามมาตรฐาน

จากความสำคัญของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาย่อมเป็นสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในองค์การ แต่ความแตกต่างในลักษณะบางประการ เช่น เพศ การศึกษา สถานภาพครอบครัว เป็นเหตุผลที่นำมาสร้างความแตกต่างในการทำงานของพนักงานที่ทำงานร่วมกัน ความรุนแรงของการสร้างความแตกต่างดังกล่าวย่อมเป็นผลให้แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมีระดับลดลงในกรณีที่พนักงานนั้นมีลักษณะที่แตกต่างไปจากพนักงานอื่น ๆ จากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เช่น Halpern (1992) Woodward (1993) Reskin และ Padavic (1994) Howard (1995) และ Weyman (1997) กล่าวว่าปัญหาที่เป็นปัญหาหลักของการสร้างความแตกต่างในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมาจากการกีดกันทางเพศ โดยพนักงานเพศหญิงจะได้รับการปฏิบัติจากพนักงานเพศชายในลักษณะที่ไม่เท่าเทียมกัน ทั้ง ๆ ที่ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์บางอย่างของพนักงานเพศหญิงเท่าเทียมกับพนักงานเพศชายก็ตาม แต่ในบางองค์การเริ่มเห็นความสำคัญของการทำงานของพนักงานเพศหญิง

มากขึ้น และให้การส่งเสริมเพื่อให้การทำงานของทั้งสองเพศสามารถเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อัตราการเพิ่มขึ้นของปริมาณพนักงานเพศหญิงในระดับหัวหน้ามีปริมาณมากขึ้น ทั้งนี้ McGuire (1992) กล่าวว่า เนื่องจากลักษณะความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยหลักที่ได้รับการสนับสนุนการเป็นหัวหน้างานของพนักงานเพศหญิง

ดังนั้นจุดประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้จึงเป็นการมุ่งเน้นการส่งเสริมให้พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้นในขณะที่ทำงานกับพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย และเป็นการตรวจสอบทัศนคติของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานที่ควรมีการปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความยุติธรรมในการทำงานร่วมกัน

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาในลักษณะดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจในการทำงาน

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานจะศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

2. ความพึงพอใจในการทำงาน

สำหรับความพึงพอใจในการทำงานจะศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ความเชื่อมั่นของผู้บริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรม และการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมีบทบาทต่อการสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพในการทำงานเกิดขึ้นเสมอหากว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในระดับสูง องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนพยายามกำหนดบทบาทความสำคัญในการทำงาน และเสริมสร้างศักยภาพให้กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมีระดับสูง แต่ในทางปฏิบัติพบว่าความเหลื่อมล้ำ และความเสียเปรียบในการทำงานมักจะเกิดขึ้นเป็นเหตุให้ผลรวมของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมีระดับต่ำ ทั้ง ๆ ที่องค์การกำหนดบทบาทและเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานเท่า ๆ กัน ความอคติและการกีดกันทางเพศถือว่าเป็นปัญหาหลักสำหรับระดับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลงของพนักงาน

พนักงานทุก ๆ คนต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดทั้งความยุติธรรมที่เกิดขึ้นในระหว่างทำงานร่วมกัน แต่ในลักษณะของปัญหาดังกล่าวข้างต้นย่อมมีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเพศหญิงระดับหัวหน้าที่ต้องอยู่ท่ามกลางปัญหาเหล่านั้น การเรียกร้องสิทธิความเท่าเทียมกันเพื่อความก้าวหน้าและความยุติธรรมในการทำงานจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารระดับสูงต้องตรวจสอบว่า แนวนโยบายของบริษัทที่กำหนดขึ้นกับแนวนโยบายในทางปฏิบัติมีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด การดำเนินนโยบายให้เกิดความสอดคล้องกันทั้งแนวนโยบายที่บริษัทกำหนดขึ้น กับแนวนโยบายการปฏิบัติ จะเป็นการรับประกันถึงระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดี

ปัญหาที่จะทำการวิจัย

จากลักษณะของความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมา บทบาทสำคัญของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเพศหญิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเพศหญิงที่กำลังมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพนักงานเพศหญิงที่เป็นระดับหัวหน้างาน ต้องได้รับความสนใจในการส่งเสริมและตรวจสอบระดับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานเป็นไปอย่างมีความยุติธรรม และร่วมกันทำงานกับพนักงานเพศชายได้ เพื่อความก้าวหน้าขององค์การโดยรวม

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง โดยจะทำการศึกษากับพนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิงที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ในโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุดในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้รายชื่อของโรงแรมดังกล่าวจะมาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัท ที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคาร และทัวร์ โดยข้อมูลดังกล่าวมาจาก Advanced Research Group Co., Ltd. (1998)

การให้ความสำคัญกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง โดยการศึกษากรณีของธุรกิจโรงแรมนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการส่งเสริมให้พนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีแรงกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันพบว่ารัฐบาลให้การสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมที่สามารถก่อให้เกิดรายได้เข้าประเทศ (ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บริษัทศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์ จำกัด, 2542) ดังนั้น ถ้าหากประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานของธุรกิจโรงแรมดีแล้ว ก็ย่อมก่อให้เกิดรายได้เข้าประเทศ

มากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารของโรงแรมจึงควรตรวจสอบและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ทั้งแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่เป็นประโยชน์ทั้งองค์การและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย และเพศหญิงของงานวิจัยฉบับนี้สามารถระบุเป็นขอบเขตของการศึกษาได้เป็นดังนี้คือ

1. ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อผลของการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อผลของการปฏิบัติงาน

สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์โดยใช้ขอบเขตของการศึกษา สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 : เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับแรงจูงใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ที่ 2 : เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ที่ 3 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน

วัตถุประสงค์ที่ 4 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน

สมมุติฐานของการวิจัย

การกำหนดสมมุติฐานของการวิจัยจะกำหนดให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยฉบับนี้ โดยสมมุติฐานของงานวิจัยคือ

สมมุติฐานที่ 1 : เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

เพศของพนักงานระดับหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงาน

สมมุติฐานที่ 2 : เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

เพศของพนักงานระดับหัวหน้ามีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

สมมุติฐานที่ 3 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่มีต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมุติฐานข้างต้นจะทำที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย สำหรับหัวข้อการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงสามารถแบ่งได้ดังนี้คือ

1. ตัวแปรที่หมายถึงแรงจูงใจในการทำงานจะประกอบด้วย
   1.1 การรับรู้ในการทำงาน
   1.2 ลักษณะงาน
   1.3 ความรับผิดชอบ
   1.4 ความก้าวหน้า
2. ตัวแปรที่หมายถึงความพึงพอใจในการทำงานจะประกอบด้วย
   2.1 งานที่ปฏิบัติอยู่
   2.2 โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
   2.3 ลักษณะของผู้บังคับบัญชา
   2.4 เพื่อนร่วมงาน
   2.5 โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ
   2.6 ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน
   2.7 ความยุติธรรม
   2.8 การทำงานเป็นทีมของพนักงาน
3. ตัวแปรที่หมายถึงพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

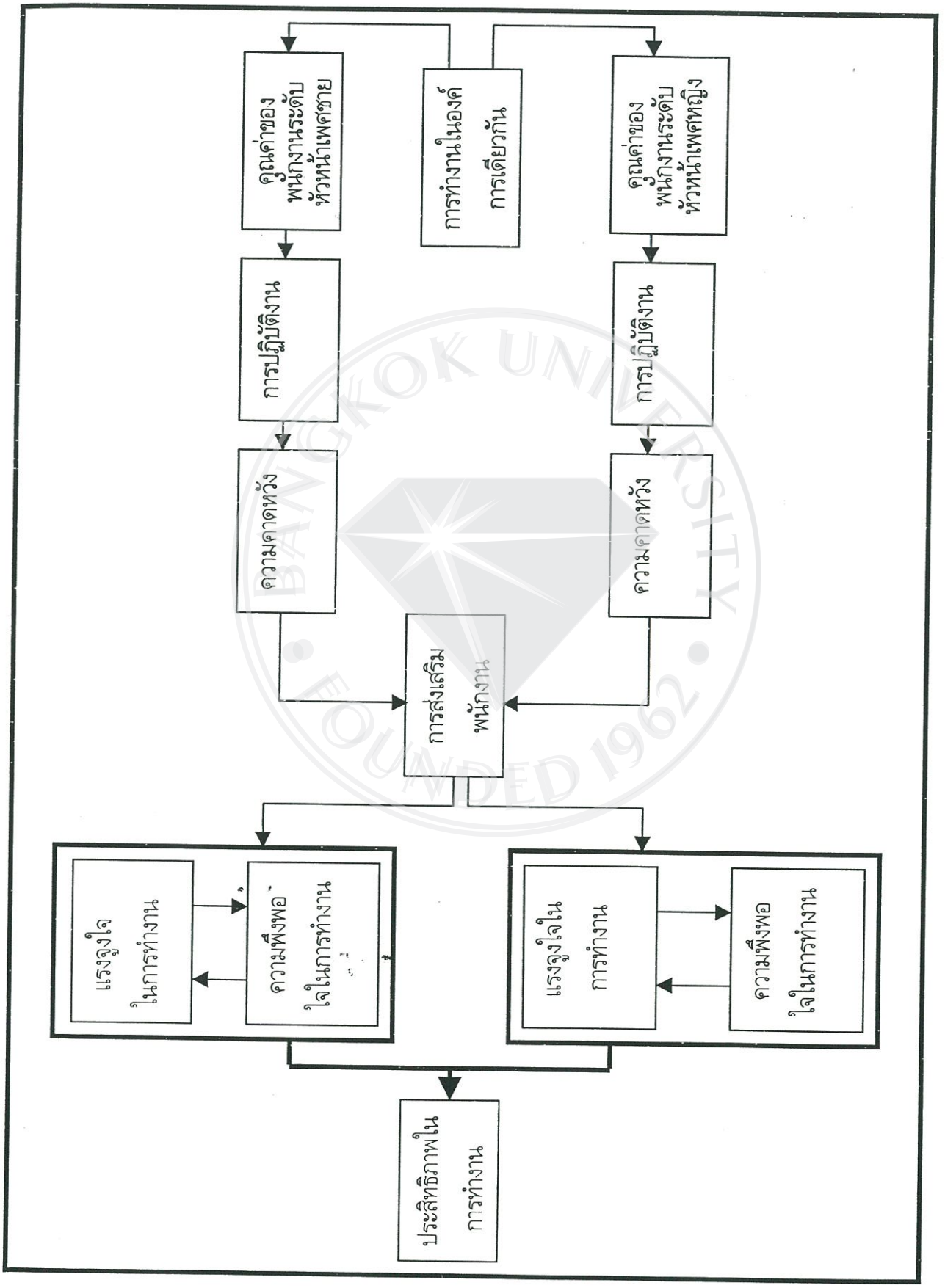
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

การทำงานร่วมกันต้องอาศัยความร่วมแรงร่วมใจของพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงในองค์การ ถ้าองค์การใดสามารถมีความเป็นปึกแผ่นในการทำงานของทั้งสองเพศแล้วความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจก็จะมีมากตามไปด้วย แต่การที่จะเป็นไปในลักษณะเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานทั้งสองเพศ ซึ่งคุณค่าที่ควรคำนึงถึงได้แก่ การรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เมื่อพนักงานทั้งสองเพศรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองแล้ว ก็จะมีแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารและพนักงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

พนักงานเพศชายจะต้องให้การยอมรับพนักงานเพศหญิงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติต่อพนักงานเพศหญิงและเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้พนักงานทั้งสองเพศเมื่อได้มีการปฏิบัติงานให้กับองค์การแล้ว สิ่งที่ตามมาคือความคาดหวังที่พนักงานทั้งสองเพศมีความตระหนักถึง ซึ่งได้แก่ โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารที่มีให้แก่พนักงานในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน ความยุติธรรมที่เกิดขึ้นหลังจากได้ปฏิบัติงานให้กับองค์การ และการทำงานกันเป็นทีมเพื่อก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน หลังจากนั้นผู้บริหารจะต้องให้การส่งเสริมพนักงานทั้งสองเพศอย่างมีความยุติธรรม เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ถ้าหากแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งสองเพศมีมากก็จะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานย่อมเกิดขึ้นแน่นอน

จากแนวความคิดของกรอบแนวคิดทางทฤษฎีสามารถอธิบายได้ในแผนภูมิที่ 1.1 ดังนี้

แผนภูมิที่ 1.1 แสดงถึงความสำคัญของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง



ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยฉบับนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

ก. วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ถูกนำมาเป็นกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง เป็นกลุ่มตัวอย่างที่คัดเลือกมาจากพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ตั้งแต่หัวหน้าระดับต้น (เช่น หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก) หัวหน้าระดับกลาง (เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ) และหัวหน้าระดับสูง (เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับแรกในเขตกรุงเทพมหานคร โดยโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุดดังกล่าวมาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัทที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคารและทัวร์ซึ่งเป็นข้อมูลมาจาก Advanced Research Group Co., Ltd. (1998) โดยโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับแรกในเขตกรุงเทพมหานครได้แก่

1. โรงแรม เซ็นทรัลพลาซ่า
2. โรงแรม ดุสิตธานี
3. โรงแรม โอเรียนเต็ล
4. โรงแรม แชงกรีล่า
5. โรงแรม นิวอิมพีเรียล
6. โรงแรม เอราวัน
7. โรงแรม โรยัลออคิด
8. โรงแรม ราชดำริ
9. โรงแรม เอเชีย
10. โรงแรม บางกอก อินเตอร์คอนติแนลทรัล

การแจกแบบสอบถามที่จะให้พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงกรอกจะใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนโดยแผนกบุคคล / บริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรมจะมีส่วนในการแจกแบบสอบถาม ทั้งนี้การใช้วิธีการสุ่มจากรายชื่อของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงแบบไม่แทนที่จะนำมาใช้สำหรับการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้

ข. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การพิจารณาการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง สามารถอธิบายได้ตามลักษณะดังนี้

1. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะกำหนดจากการสุ่มจากพนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิงทั้งหมด

2. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างจะมีการควบคุมจากผู้ทำการวิจัย และความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้จะมาจากพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงตั้งแต่หัวหน้าระดับต้น (เช่น หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก) หัวหน้าระดับกลาง (เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ) และหัวหน้าระดับสูง (เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน จากโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับแรก ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีข้อมูลมาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัทที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคาร และทัวร์ ทั้งนี้พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่ได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจะมาจากการสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อของทุก ๆ แผนกที่มีอยู่ในโรงแรมเหล่านั้น โดยการเทียบเป็นอัตราส่วน

ค. วิธีการดำเนินการวิจัย

การกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยสำหรับงานวิจัยนี้ประกอบด้วยเนื้อหาดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยประยุกต์แบบสำรวจ (Survey Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งจะเป็นแบบสอบถามที่ถามทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่ปฏิบัติงานในโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับแรก ในเขตกรุงเทพมหานครที่มาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัทที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคารและทัวร์

2. แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้เป็นข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) โดยออกแบบสอบถามให้มีความครบถ้วนในเนื้อหาของตัวแปรที่ทำการศึกษาทั้งที่เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variable)

3. วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างจะใช้การวิเคราะห์แบบเชิงพรรณา (Descriptive Statistics)

3.2 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานจะใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

3.3 การวิเคราะห์หาความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงจะใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการวิจัยหัวข้อการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง คาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของพนักงาน การทำงานร่วมกันของพนักงานควรเปิดโอกาสความก้าวหน้า ตลอดทั้งความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในระหว่างทำงาน การนำเอาข้อจำกัดบางประการของพนักงานมาเป็นมาตรการเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มักก่อให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ ตลอดทั้งการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ในการทำงานร่วมกันพบว่าพนักงานเพศหญิงมักจะมีความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงานน้อยกว่าพนักงานเพศชาย ซึ่งบางครั้งผลการทำงานของพนักงานเพศหญิงมีทั้งปริมาณและคุณภาพมากกว่าพนักงานเพศชายก็ตาม ดังนั้นผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและนำข้อแตกต่างของการทำงานร่วมกันดังกล่าวมาเป็นประโยชน์ในแง่ของการส่งเสริมพนักงานให้มีโอกาสความก้าวหน้า และความยุติธรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งถ้าหากพนักงานทุก ๆ คนไม่ว่าจะเป็นพนักงานเพศชายหรือเพศหญิงได้รับโอกาสของความก้าวหน้าและความยุติธรรมที่เท่าเทียมกันแล้ว ย่อมก่อให้เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันที่มีอยู่ในบุคคลที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา

การรับรู้ในการทำงาน หมายถึง กระบวนการของการวางระบบความคิดของบุคคลและแปลความหมายออกมาตามความรู้สึกต่องานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงาน หมายถึง ความยากง่ายของงาน โครงสร้าง รายละเอียด และความสำคัญของงานที่มอบหมายให้พนักงานปฏิบัติ

ความรับผิดชอบ หมายถึง ภาระที่องค์การได้จัดสรรให้กับพนักงานทุก ๆ คนได้ปฏิบัติตามคุณสมบัติและบทบาทของพนักงานเหล่านั้น

ความก้าวหน้า หมายถึง การเลื่อนระดับความสำเร็จของพนักงานจากระดับหนึ่งไปยังอีกระดับหนึ่งตามศักยภาพ และความสามารถของพนักงานนั้น ๆ

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความยินดีหรือภาวะอารมณ์ทางบวกของพนักงานอันมีผลมาจากการประเมินผลในงานของพนักงานที่ปฏิบัติอยู่

งาน หมายถึง กิจกรรมหรือภาระที่องค์การมอบหมายให้พนักงานได้ปฏิบัติตามศักยภาพ และความสามารถของพนักงานนั้น ๆ

การเลื่อนขั้นตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบต่องานที่พนักงานได้ปฏิบัติในปัจจุบัน ไปเป็นความรับผิดชอบต่องานที่มีความรับผิดชอบมากกว่า นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ในงานมีระดับเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ลักษณะของผู้บังคับบัญชา หมายถึง คุณสมบัติและรูปแบบการบริหารของพนักงานระดับหัวหน้าที่มีต่อการทำงาน และจิตใจของพนักงานระดับต่ำกว่า

เพื่อนร่วมงาน หมายถึง กลุ่มของพนักงานที่ทำงานร่วมกันตามความสามารถ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวพนักงาน

ความสามารถ หมายถึง ศักยภาพของพนักงานที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์การมอบหมายให้ปฏิบัติ

การตัดสินใจของพนักงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจจากทางเลือกที่มีอยู่เพื่อฝึกให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ความยุติธรรม หมายถึง การเปรียบเทียบการทำงานของพนักงานกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานของกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันธ์ในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กิจกรรม และนโยบายที่กลุ่มพนักงานต้องปฏิบัติร่วมกัน และรวมถึงความจริงใจและการเปิดเผยที่มีต่อกัน

บทที่ 2

วรรณกรรมปริทัศน์

วรรณกรรมปริทัศน์ในหัวข้อวิจัยการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง สามารถอธิบายได้ตามลักษณะดังนี้

1. ลักษณะความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

2. ลักษณะความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

3. ลักษณะความสำคัญของแรงจูงใจ กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

1. ลักษณะความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยส่วนมากแล้วองค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นแล้ว มักจะพบว่าพนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การในเรื่องของความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ความร่วมงานกันทำงานเป็นทีมงาน ความขยัน เป็นต้น (Katgell and Thompson, 1990)

Campbell และ Pritchard (1976) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ ว่าแรงจูงใจเป็นแรงผลักดันที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา สำหรับแรงจูงใจในการทำงานเป็นแรงผลักดันของพนักงานที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การให้สำเร็จลุล่วง ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานระดับสูง ผลงานที่ได้ย่อมมีคุณภาพและปริมาณ ซึ่งจะมีผลต่อการประเมินผลเป็นค่าตอบแทน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพของงานก็จะมีคุณภาพต่ำ ซึ่งจะมีผลต่อการประเมินผลในทางลบ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การลดเงินเดือน เป็นต้น

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยฉบับนี้จะกล่าวถึงแรงจูงใจดังต่อไปนี้

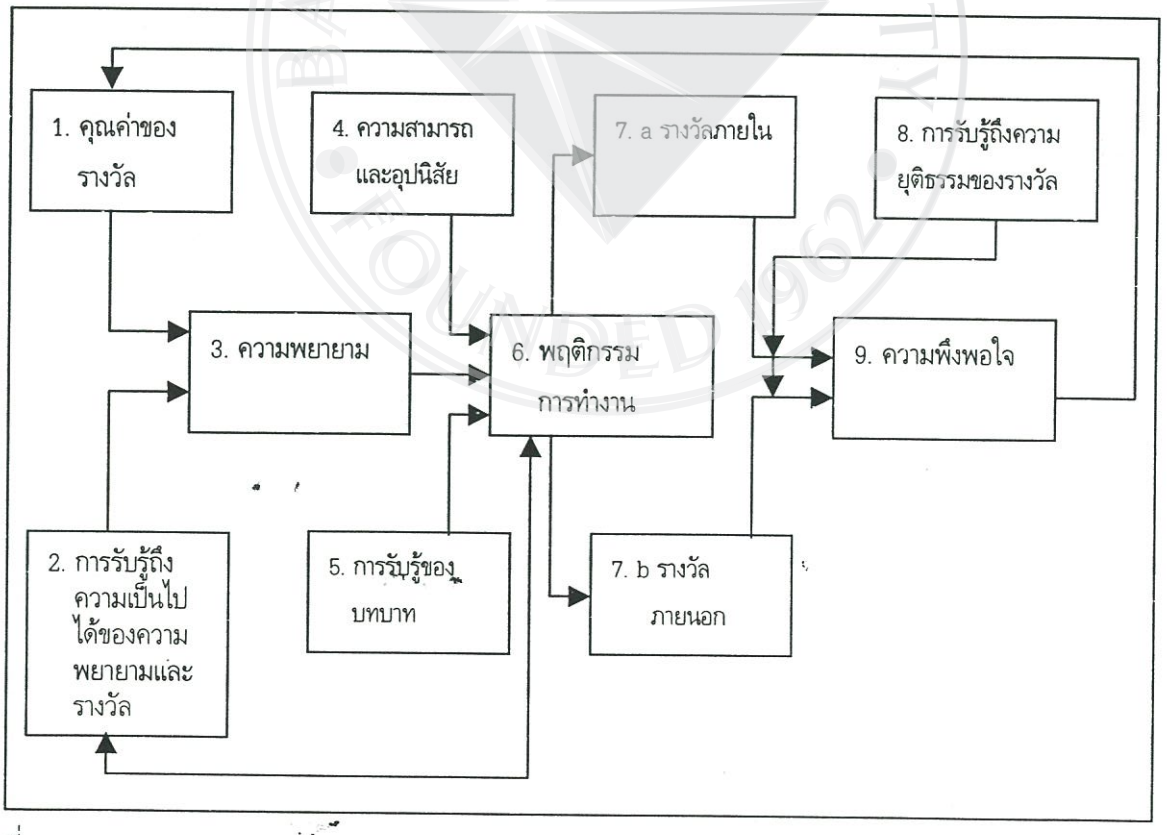
1. แรงจูงใจที่เกิดจากการรับรู้ในการทำงาน
2. แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงาน
3. แรงจูงใจที่เกิดจากความรับผิดชอบ
4. แรงจูงใจที่เกิดจากความก้าวหน้า

1. แรงจูงใจที่เกิดจากการรับรู้ในการทำงาน

การรับรู้ในการทำงานของพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแปลความหมายต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวของพนักงานซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในตนเอง และความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัว (Levine and Shefner, 1981)

การรับรู้ในการทำงานสามารถอธิบายให้เกิดความชัดเจนในรูปของแนวทฤษฎีของ Porter และ Lawler (1968) ที่มีขั้นตอนตามแผนภูมิที่ 2.1

แผนภูมิที่ 2.1 แสดงถึงกระบวนการรับรู้ในการทำงาน



ที่มา Porter, L. W., and Lawler, E.E. III. 1968. **Managerial Attributions and Performance.** III. : Richard D. Irwin.

จากแผนภูมิ 2.1 แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ในการทำงานที่จะมีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน ทั้งนี้องค์ประกอบของแผนภูมิจะอธิบายถึงระดับของความพยายามของพนักงานที่มองคุณค่าของรางวัลที่องค์การจูงใจให้กับพนักงานรวมกับความเป็นไปได้ของความพยายามที่อยู่ในตัวพนักงานที่สามารถจะได้รับรางวัลเหล่านั้น ถ้าความสามารถที่เกิดขึ้นจากพนักงานมีประสิทธิภาพ และการรับรู้ของบทบาทของพนักงานมีความชัดเจนรวมกับความพยายามของพนักงาน ก็ย่อมก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์การจะต้องประเมินผลของประสิทธิภาพในการทำงานในรูปของรางวัลตอบแทน ทั้งที่เป็นรางวัลภายใน ได้แก่ คำสรรเสริญ คำชม การแสดงความยินดี และรางวัลภายนอก ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน สวัสดิการ เงินสมนาคุณ ซึ่งก็จะมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้สึกว่าผลตอบแทนที่เป็นรางวัลภายในและรางวัลภายนอกขาดความยุติธรรม พนักงานอาจจะมีการเรียกร้องเพื่อให้เปลี่ยนแปลงลักษณะของผลตอบแทนที่ตนเองได้รับ ทั้งนี้องค์การจะต้องตรวจสอบว่าเป็นเช่นนั้นจริงหรือไม่ ถ้าเป็นเรื่องจริงองค์การจะต้องมีการพิจารณาแก้ไข แต่ถ้าไม่จริงก็จะต้องมีการชี้แจงเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

นอกจากการรับรู้ของพนักงานที่อธิบายโดย Porter และ Lawler แล้ว แรงจูงใจที่เกิดจากการรับรู้ในการทำงานสามารถอธิบายได้ในเรื่องของแรงจูงใจที่เกิดจากการเลือกรับรู้ (Selective Perception) และแรงจูงใจที่เกิดจากมโนทัศน์ (Stereotying) ทั้งนี้ Saal และ Moore (1993) อธิบายลักษณะสำคัญของทั้งสองรูปแบบดังนี้

1. แรงจูงใจที่เกิดจากการเลือกรับรู้ (Selective Perception)

พนักงานจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนเองคิดว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของตนเองมากที่สุด และจะมีแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงความพยายามที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อให้ผลประโยชน์ของตนเองเป็นไปตามที่ตนเองคาดหวังไว้

2. แรงจูงใจที่เกิดจากมโนทัศน์ (Stereotying)

เมื่อพนักงานทำงานร่วมกันมักจะเกิดมโนทัศน์ในการทำงาน โดยมีทัศนคติต่อพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้อาจจะเป็นมโนทัศน์ทางลบ เช่น งานบางอย่างมีเพียงพนักงานเพศชายเท่านั้นที่สามารถปฏิบัติได้ หรืออาจจะเป็นมโนทัศน์ทางบวก เช่น กลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลุ่มที่สมควรได้รับการประเมินผลในระดับที่ดีกว่ากลุ่มทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นถ้าหากมโนทัศน์ของพนักงานแสดงออกมาเป็นมโนทัศน์ทางบวกก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน รวมถึงประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นตามมา

แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ในการทำงานยังมีผลต่อการขาดงาน (Absenteeism) การเปลี่ยนงาน (Turnover) และประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ (Poor Performance) องค์การส่วนมากพบว่าถ้าพนักงานมีการรับรู้ในการทำงานที่สอดคล้องกับแนวนโยบายขององค์การ การขาดงาน (Absenteeism) การเปลี่ยนงาน (Turnover) และประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ (Poor Performance) มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นน้อย (Puffer, 1987 ; School Cooper and McKenna, 1987)

การรับรู้ในการทำงานของพนักงานที่จะมีผลต่อแรงจูงใจ สามารถอธิบายได้ในขั้นตอนของการจ้างงาน การคัดเลือก และการประเมินผลของพนักงาน ถ้าพนักงานมีการรับรู้ตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในองค์การจนกระทั่งมีการประเมินผลในทางบวกแล้ว พนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่มุ่งหวังให้ตนเองประสบความสำเร็จ และพัฒนาองค์การไปสู่ความสำเร็จเช่นเดียวกัน แต่ถ้าหากพนักงานมีการรู้ในการทำงานในทางลบกับการทำงานแล้ว พนักงานจะขาดแรงจูงใจในการทำงาน เบื่อหน่ายต่อการทำงานซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Boyd Dees and Rasheed, 1993) การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ในการทำงานในทางลบให้เป็นการรับรู้ในการทำงานในทางบวก O'Reilly (1994) กล่าวว่าในปัจจุบันการมุ่งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน องค์การควรตระหนักถึงการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากพนักงานมีการรับรู้ในการทำงานที่ไม่ตรงกับจุดมุ่งหมายขององค์การแล้ว ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์การจะต้องหาแนวทางในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเป็นในทิศทางที่มีความถูกต้องมากขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

1. การเขียนกฎระเบียบข้อบังคับให้มีความชัดเจน และส่งเสริมการทำงานให้ตรงกับความคาดหวังของพนักงานทุก ๆ คน โดยความคาดหวังเหล่านั้นต้องเป็นความคาดหวังที่องค์การสามารถทำได้

2. การกำหนดงานและพฤติกรรมการทำงานให้ตรงกับตำแหน่งงาน

3. การกำหนดให้พนักงานทุก ๆ คนมีโอกาสในความก้าวหน้าเท่า ๆ กัน

4. การคำนึงถึงการรับรู้ในการทำงานของพนักงาน และกลุ่มทำงาน

5. การให้พนักงานทุก ๆ คนมีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานร่วมกัน รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานร่วมกัน

นอกจากนี้ Schlenker (1980) กล่าวว่าการที่ผู้จัดการทำให้พนักงานมีความรู้สึกประทับใจจะเป็นการสร้างการรับรู้ในการทำงานในทางที่ดี ซึ่งมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Schlenker กล่าวว่า การสร้างความรู้สึกประทับใจสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศ ความอบอุ่นระหว่างกันของผู้จัดการกับพนักงาน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน โดยการชมเชยและสรรเสริญเมื่อผลงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และให้ความช่วยเหลือหรือแก้ไขเมื่อผลงานมีความผิดพลาดไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

3. การใช้เวลาในการช่วยเหลือพนักงานในการพัฒนาทักษะในการทำงาน

4. การให้โอกาสพนักงานได้มีโอกาสในการตั้งคำถามในประเด็นที่พนักงานมีความสงสัยหรือไม่เข้าใจ

ในทางตรงกันข้าม Gardner และ Martinko (1988) กล่าวว่า ในบางครั้งผู้จัดการมักจะมีความอ่อนไหวต่อข้อมูลที่ผู้จัดการได้รับมา ซึ่งจะมีผลต่อการรับรู้ของผู้จัดการเอง ถ้าหากการรับรู้ข้อมูลมาจากแหล่งที่มีความน่าเชื่อถือ ผู้จัดการก็สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าหากข้อมูลที่ได้รับมาไม่มีความถูกต้องโดยมาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่มีความน่าเชื่อถือ ก็จะเป็นผลให้การรับรู้ในการทำงานของพนักงานต่อผู้จัดการเป็นไปในทางลบ ดังนั้น Gardner และ Martinko ได้เสนอแนวทางสำหรับการเป็นผู้จัดการที่มีความหนักแน่นต่อการตัดสินใจในข้อมูลที่ได้รับมาดังนี้

1. การเป็นผู้ที่มีความระมัดระวัง
2. การพยายามหาแหล่งข้อมูลที่มีความหลากหลาย
3. ความพยายามหาแนวทางในการตัดสินใจที่มีเหตุผล
4. การระมัดระวังต่อความแตกต่างของแผนการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ
5. การระมัดระวังต่อการรับรู้ที่บิดเบือน
6. การระมัดระวังต่อความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น

ผลกระทบต่อเกิดจากการที่พนักงานไม่มีความประทับใจในการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานในทางลบ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติจะแสดงออกในรูปของการทำงานที่มีประสิทธิภาพลดลง การหลีกเลี่ยงงาน การแสดงทัศนคติในทางลบกับการทำงาน การทำงานผิดพลาด เป็นต้น (Becker and Martin, 1995)

2. แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานไม่จำเป็นต้องตอบแทนผลปฏิบัติงานของพนักงานด้วยวัตถุ (Extrinsic Rewards) เช่น เงินเดือนเพิ่ม ค่าตอบแทน เงินสมนาคุณ เป็นต้น แต่การสร้างแรงจูงใจผู้บริหารอาจจะใช้ประโยชน์จากลักษณะงานที่มีความเหมาะสมกับพนักงาน โดยที่พนักงาน

สามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ ด้วยความสามารถ ทักษะ ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงาน (Seng, 1994) ทั้งนี้ Fierman (1994) มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ Senge ที่ว่า บุคคลมีแรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงาน โดยการทำงานจะต้องมีตารางเวลาที่ทำงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานที่มีอยู่ เช่น ถ้าลักษณะงานมีความยุ่งยาก หรือมีขั้นตอนมากก็ควรให้เวลาในการปฏิบัติงานนั้นมากกว่าลักษณะงานที่ไม่มีความซับซ้อนหรือมีขั้นตอนน้อย ซึ่งจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะทำงานด้วย

นอกจากนี้ แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงานอธิบายได้ในเรื่องเกี่ยวกับคุณค่าของงานที่พนักงานได้ลงมือปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน คุณค่าของงานจะเกิดขึ้นได้ถ้าพนักงานมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การบรรยายงาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน (Job Specification) ทั้งนี้ Greenlaw และ Kohl (1986) ได้อธิบายองค์ประกอบทั้ง 3 ลักษณะดังนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการพัฒนารายละเอียดของงาน และความรับผิดชอบของพนักงานรวมเข้าในงานที่พนักงานต้องปฏิบัติ ทั้งนี้การวิเคราะห์งานจะต้องดูลักษณะของงานว่ามีความเหมาะสมกับพนักงานมากน้อยเพียงใด ทั้งทางด้านความสามารถ ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ (Eyres, 1989)

2. การบรรยายงาน (Job Description)

การบรรยายงานเป็นการเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของงาน และเหตุผลของการทำงาน ซึ่งรวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ข้อจำกัดของงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นผลให้องค์การสามารถจัดพนักงานได้ตรงตามรายละเอียดของลักษณะที่ต้องการพนักงานเข้าไปปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งที่เป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก (Eisen, 1993)

3. คุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน (Job Specification)

การกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่ทำงาน Johns (1988) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ทำงานในองค์การมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้นลักษณะงานที่มอบให้กับพนักงานรับผิดชอบควรตระหนักถึงคุณสมบัติพนักงาน การกำหนดลักษณะงานให้ตรงกับคุณสมบัติของผู้ทำงาน Katz (1987) กล่าวว่า พนักงานมีระดับทักษะในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน พนักงานระดับผู้บริหารจะมีทักษะด้านความคิด และการตัดสินใจมากที่สุด พนักงานระดับหัวหน้าจะมีทักษะด้านความคิด และการตัดสินใจ

แต่พนักงานระดับล่างหรือพนักงานจะมีทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด ดังนั้นควรกำหนดลักษณะงานให้ตรงกับคุณสมบัติของผู้ที่ทำงานด้วย เพื่อให้พนักงานแต่ละระดับมีความรู้สึกว่าลักษณะงานไม่เป็นอุปสรรคในการทำงานอีกทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย

แรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงานสามารถอธิบายได้ตามทฤษฎี Dual - Structure ซึ่ง Herzberg (1968) กล่าวว่า องค์ประกอบของทฤษฎีดังกล่าวมีองค์ประกอบ 2 ลักษณะ คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) โดยลักษณะของงานสามารถอธิบายได้ในปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ที่องค์การจะต้องส่งเสริมให้พนักงานมีทั้งแรงจูงใจ และความพึงพอใจเพื่อความก้าวหน้าทั้งของพนักงานและองค์การ

การจัดระเบียบของงานให้มีลักษณะการทำงานที่เอื้ออำนวยให้กับพนักงาน (Flexible Working Hours) จะเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ตามเวลาที่มีความเหมาะสม แต่ทั้งนี้การเอื้ออำนวยในเรื่องเกี่ยวกับเวลาแก่พนักงานควรดูความเหมาะสมกับสภาพขององค์การ และความยุติธรรมที่สามารถให้กับพนักงานทุก ๆ คนได้อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Hollingsworth and Wrebe, 1989) การกำหนดการทำงานที่อาศัยความเหมาะสมทั้งพนักงาน และองค์การจะทำให้ได้รับผลประโยชน์ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงประโยชน์ที่ได้จากการกำหนดการทำงานที่เน้นเวลาที่มีความเหมาะสมทั้งพนักงานและองค์การ

ประโยชน์ที่เกิดกับองค์การ	ประโยชน์ที่เกิดกับพนักงาน
1. การขาดงานลดลง	1. ลดการสับเปลี่ยนเวลาลง
2. ความเชื่องช้าในการทำงานลดลง	2. มีเวลาพักผ่อนมากขึ้น
3. การลดอัตราการลาออก	3. มีความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความผูกพันธ์กับองค์การเพิ่มมากขึ้น	4. มีความรับผิดชอบมากขึ้น
5. ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ	5. การจัดตารางเวลาง่ายขึ้น

ที่มา : Hollingsworth, J. A., and Wrebe, F.A. 1989. "Flextime : An International Innovation with Limited U.S. Acceptance." **Industrial Management.** : 22 - 26.

นอกจากนี้การแบ่งงานประจำ (Job Sharing) ให้พนักงานแต่ละคนได้มีความรับผิดชอบเป็นส่วนที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เพราะงานประจำบางอย่างถ้าเพิ่มปริมาณจำนวนพนักงานในการรับผิดชอบแล้ว เวลาในการทำงานก็จะสั้นลงในการแบ่งงานประจำให้พนักงานได้ทำ องค์การจะต้องตรวจสอบลักษณะของงานก่อนแล้วมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดที่จะมอบหมายให้พนักงานแต่ละคนนำไปปฏิบัติ Selirio (1992) กล่าวว่า แรงจูงใจของพนักงานจะมีระดับสูงถ้าหากผู้บริหารให้ความรอบคอบในการที่จะตรวจสอบลักษณะของงานที่ผู้บริหารต้องการหาพนักงานมาปฏิบัติงานเพิ่มเติม พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้ จะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย

Schuster และ Rhodes (1985) กล่าวว่า การกำหนดลักษณะของงานให้กับพนักงานได้ปฏิบัติ ความสำคัญในเรื่องของอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาจากการปฏิบัติงานควรได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหารถ้าลักษณะงานของพนักงานมีโอกาสได้รับความเสี่ยงภัยสูง ควรให้ความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงานกับพนักงานเพิ่มขึ้น เช่น เบี้ยประกันชีวิต เงินสมนาคุณพิเศษ สวัสดิการ เป็นต้น นอกจากนี้ ความเหนื่อยล้าจากการทำงานในงานที่มีลักษณะรายละเอียดมากก็เป็นส่วนหนึ่งของการได้รับความสนใจในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่นเดียวกัน McLain (1995) กล่าวว่าควรตรวจสอบศักยภาพของพนักงานทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะยุ่งยาก และสับสนในการปฏิบัติงาน ควรให้การฝึกอบรมอย่างครบถ้วนและถูกต้อง เนื่องจากถ้าหากพนักงานมีความผิดพลาดในการทำงานแล้วพนักงานบางคนอาจจะมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่องานเหล่านั้น ซึ่งจะมีผลต่อการขาดแรงจูงใจในการทำงานในคราวต่อ ๆ ไป McLain กล่าวเสริมอีกว่าการกำหนดงานที่มีลักษณะสับสนง่ายให้พนักงานได้ปฏิบัติในช่วงเวลากลางคืน อาจจะเป็นผลให้พนักงานได้รับอุบัติเหตุในการทำงานได้ ในทางตรงกันข้ามจากการศึกษาของ Lightfoot และ Bennett (1996) พบว่าบางครั้งลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติมีมาตรฐานการควบคุมที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุก ๆ คนมีแรงจูงใจในการทำงาน แต่มาตรฐานการควบคุมดังกล่าวอาจจะถูกเพิกเฉยจากพนักงาน โดยให้ความเห็นว่าไม่มีความจำเป็นหรือเป็นเรื่องที่มีความน่าเบื่อหน่าย แต่ถ้าหากเกิดอุบัติเหตุขึ้นมาแล้ว ความเสียหายทั้งพนักงานและองค์การก็อาจจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

Thomas (1998) กล่าวว่า การตอบสนองความต้องการของพนักงาน และเพิ่มระดับความคาดหวังในการที่จะทำให้พนักงานและองค์การได้รับผลประโยชน์เพิ่มเติม โดยปราศจากการเพิ่ม

ค่าใช้จ่ายขององค์การ สามารถทำได้โดยการให้ความสนใจกับแรงจูงใจในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน การให้ความสำคัญกับคุณค่าของลักษณะงาน เป็นต้น ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องศึกษาลักษณะดังกล่าวข้างต้น ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ของคุณค่าของลักษณะงานกับแรงจูงใจในการทำงาน

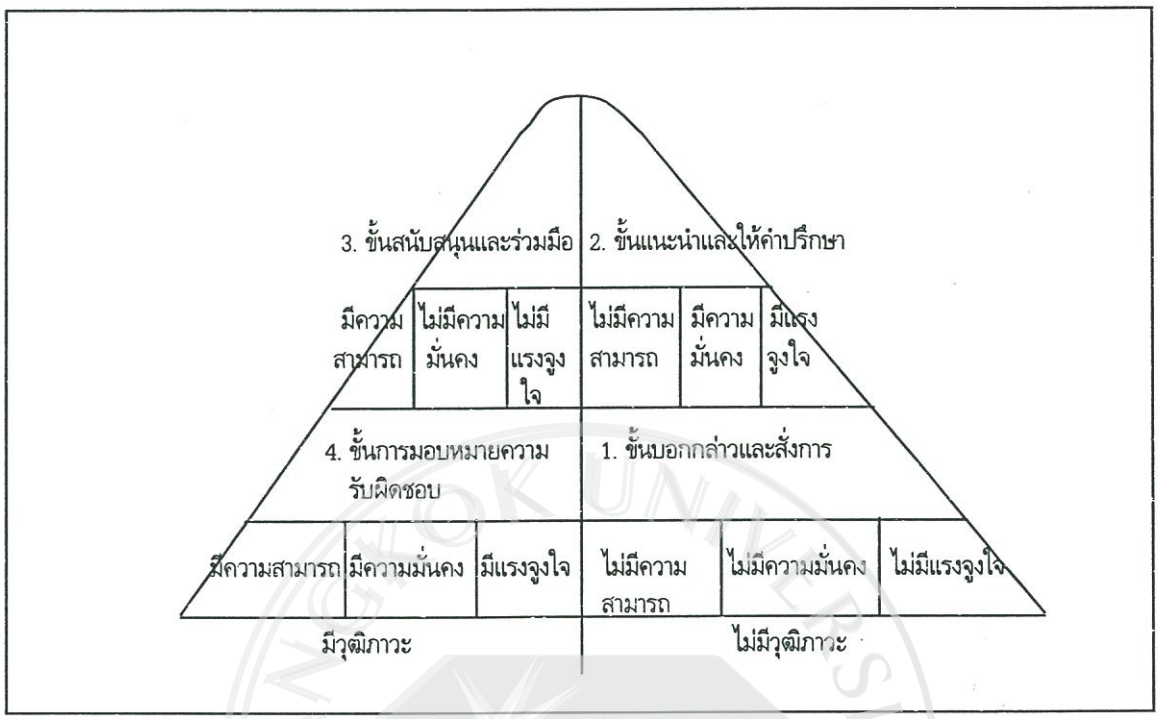
3. แรงจูงใจที่เกิดจากความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบเป็นข้อผูกพันธ์ที่บุคคลจะต้องปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอนที่ลักษณะของความรับผิดชอบนั้นมีอยู่ ซึ่งอาจจะมีคุณภาพมากน้อยขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ และความสามารถของบุคคลนั้นมีอยู่ เช่น ผู้จัดการมอบหมายงานให้พนักงานรับผิดชอบพนักงานจะต้องปฏิบัติงานที่ผู้จัดการมอบหมายมาให้ครบทุกขั้นตอนตามลักษณะของความรับผิดชอบเหล่านั้น ดังที่กล่าวข้างต้นว่าคุณภาพของผลงานที่พนักงานมีความรับผิดชอบจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ และความสามารถของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดเกิดขึ้นจากแรงจูงใจของพนักงาน ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมาก ก็จะเพิ่มประสิทธิภาพตลอดทั้งมีความเอาใจใส่ในการทำงาน ตลอดทั้งการใฝ่หาความรู้ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในความสามารถในการทำงานอีกด้วย (Brady, 1987)

องค์การจ้างพนักงานเข้ามาทำงานในองค์การ ก็หวังว่าพนักงานจะทำงานและมีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเต็มที่ ในเรื่องของการจัดการ การตัดสินใจ และการทำงานให้ถึงวัตถุประสงค์ แต่ในขณะเดียวกันองค์การจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในรูปแบบที่พนักงานมีความต้องการอย่างเต็มที่ ซึ่งพบว่าถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานในระดับสูง ความรับผิดชอบในหน้าที่การงานที่องค์การมอบให้มีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จมากที่สุด (Denison, 1984)

Hersey และ Blanchard (1977) กล่าวว่าการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงาน ผู้บริหารจะต้องประเมินศักยภาพของพนักงานในเรื่องของวุฒิภาวะ (Maturity) ในการทำงาน ซึ่งวุฒิภาวะจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงาน ความสามารถ ประสบการณ์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น จากการศึกษาของ Hersey และ Blanchard พบว่าพนักงานที่มีวุฒิภาวะจะเป็นผู้ที่นำพาความสำเร็จมาสู่องค์การ นอกจากนี้ Hersey และ Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตการทำงาน (The Life Cycle Theory) ขึ้นมาอธิบายถึงการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงานที่มีความพร้อมในวุฒิภาวะเต็มที่ ซึ่งสามารถแสดงในแผนภูมิที่ 2.2

แผนภูมิที่ 2.2 แสดงถึงขั้นตอนของวงจรชีวิตการทำงาน



ที่มา : Hershey, P., and Blanchard, K. 1977. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources.** New Jersey : Englewood Cliffs.

จากแผนภูมิที่ 2.2 แสดงถึงขั้นตอนของวงจรชีวิตการทำงานที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในการมอบหมายความรับผิดชอบแก่พนักงาน ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้ผลสูงสุด ในขณะเดียวกันพนักงานก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานอีกด้วย ขั้นตอนของวงจรชีวิตการทำงานสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นบอกกล่าวและสั่งการ

พนักงานในขั้นบอกกล่าวและสั่งการยังมีวุฒิภาวะน้อย หรืออาจจะไม่มีวุฒิภาวะเลย ซึ่งความรู้สึกของพนักงานในขั้นนี้ยังพบว่าตนเองยังขาดความสามารถในการทำงานไม่มีความมั่นคงและขาดแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าหากผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานในขั้นนี้ทำอาจจะได้รับเสียหายมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ Hambleton และ Gumpert (1982) มีความคิดเห็นเช่นเดียวกับ Hershey และ Blanchard ที่ว่าผู้บริหารควรบอกกล่าวและสั่งการให้พนักงานได้พัฒนาตนเองเสียก่อน ความรับผิดชอบถือว่าเป็นเรื่องที่สามารถมอบให้กับพนักงานได้ถ้าหากพนักงานมีความพร้อมที่จะได้รับความรับผิดชอบเหล่านั้น

2. ขั้นแนะนำและให้คำปรึกษา

ขั้นแนะนำและให้คำปรึกษา เป็นขั้นตอนที่พนักงานได้มีการพัฒนาความรู้สึกในตัวของพนักงานเอง ในเรื่องของการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การมองหาความก้าวหน้าในอนาคต ตลอดทั้งความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงานที่องค์การนำเสนอให้หลังจากที่ได้ผ่านพ้นการทดลองงาน (Job Probation) แล้ว ถึงแม้ว่าความสามารถของพนักงานยังมีน้อย แต่ผู้บริหารก็สามารถที่จะแนะนำการทำงาน และให้คำปรึกษาได้ในขั้นตอนนี้ Hersey และ Blanchard (1977) กล่าวว่า ควรให้พนักงานมีส่วนในการนำเสนอความคิดเห็น แต่ในเรื่องของความรับผิดชอบยังต้องให้พนักงานมีวุฒิภาวะมากกว่านี้

3. ขั้นสนับสนุนและร่วมมือ

ขั้นสนับสนุนและความร่วมมือถือได้ว่าเป็นขั้นที่พนักงานมีวุฒิภาวะพร้อมที่จะเรียนรู้ในการทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความรู้ความสามารถที่ได้จากการทำงาน แต่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาด้วยว่าบางครั้งการที่จะมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงานในขั้นตอนนี้มีความเหมาะสมเพียงใด เนื่องจากขั้นตอนนี้เริ่มมีการแข่งขันในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ พนักงานที่มีความรู้สึกว่าตนเองมีโอกาสที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จมากกว่าพนักงานอื่น ๆ จะมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ในขณะเดียวกันก็มีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงานด้วย การที่ผู้บริหารมอบหมายความรับผิดชอบให้พนักงานได้ปฏิบัติก็จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองด้อยกว่าพนักงานอื่น ๆ ก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานและความมั่นคงในระดับต่ำ ซึ่งพนักงานจะมีความสนใจต่อความรับผิดชอบในการทำงานที่ต่ำ ดังนั้นผู้บริหารควรทำความเข้าใจกับพนักงานในเรื่องของโอกาสก้าวหน้าในอนาคต ในขณะเดียวกันก็ต้องให้การสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันทำงานให้มากขึ้นเพื่อเป็นผลงานในการพิจารณาประเมินผลในโอกาสต่อไป

4. ขั้นการมอบหมายความรับผิดชอบ

ขั้นตอนสุดท้ายของวงจรชีวิตการทำงาน เป็นขั้นการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ แรงจูงใจ และความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการทำงาน พนักงานในขั้นตอนนี้ถือได้ว่าเป็นบุคคลที่องค์การจะต้องให้บทบาทความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่สำคัญ ๆ ทั้งนี้เพื่อฝึกให้พนักงานในขั้นนี้ได้พัฒนาตนเองไปเป็นผู้บริหารที่ต้องมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับความก้าวหน้าขององค์การ การมอบหมายความรับผิดชอบClaude (1983) กล่าวว่า การมอบหมายความรับผิดชอบในวงจรชีวิตการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจกับพนักงานอย่างเต็มที่ และต้องมีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานในคราวต่อ ๆ ไป

นอกจากนี้การศึกษาของ Salopek (1999) พบว่าการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลในเรื่องของความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน พนักงานมีความรู้สึกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Thomas (1999) ที่พบว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนา และผลผลิตขององค์การ องค์ประกอบหนึ่งของการทำให้สิ่งดังกล่าวมีศักยภาพและคุณภาพ องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่พนักงาน

McDonald (1999) กล่าวว่า นอกจากการมอบหมายความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคนแล้ว การมอบหมายความรับผิดชอบให้กับทีมงานก็มีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์การ การให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถตลอดทั้งความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกันจะมีคุณค่าและประสบความสำเร็จมากกว่าการใช้อิทธิพลของกลุ่มในการครอบงำความคิดในการทำลายมากกว่าการสร้างสรรค์

การศึกษาของ Herman และ Gioia (1998) พบว่าในปัจจุบันพนักงานต่อต้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นแบบเผด็จการ โดยไม่มีการมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่พนักงานได้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันองค์การที่เห็นความสำคัญต่อการมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงาน ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพของความรับผิดชอบที่พนักงานได้รับจากองค์การ โดยปัจจัยดังกล่าวมีดังนี้

1. ความสมดุลย์ของภาระหน้าที่ในความรับผิดชอบกับภาระหน้าที่ของครอบครัว
2. ความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นในอาชีพการงาน
3. การประสานงานของเพื่อนร่วมงานในองค์การ

การกำหนดนโยบายที่มีความแน่นอนในเรื่องของการมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้ความรู้สึกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานกับองค์การ ทั้งนี้การมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงานจะเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าในการทำงาน ผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับจากองค์การ (Nielsen, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Barnette (1998) ที่พบว่าองค์การควรให้ความสำคัญกับโอกาสและความรับผิดชอบที่มีให้กับพนักงานทุก ๆ คน โดยการฝึกอบรมให้พนักงานได้เห็นถึงความสำคัญ ทั้งนี้การฝึกอบรมควรมุ่งเน้นในเรื่องดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาปรับปรุงความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงาน
2. การสร้างความแข็งแกร่งขององค์การที่เกิดจากความรับผิดชอบของพนักงาน
3. การสร้างบรรยากาศ ให้ความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจในการทำงาน
4. การให้ความรู้และโอกาสกับพนักงานทุก ๆ คนได้มีส่วนในความรับผิดชอบในการทำงานร่วมกัน

4. แรงจูงใจที่เกิดจากความก้าวหน้า

เมื่อพนักงานทุก ๆ คนทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การแล้ว มักจะมีความต้องการสิ่งตอบแทนที่องค์การนำเสนอให้กับพนักงานเหล่านั้น บางครั้งอาจจะเป็นรางวัลที่อยู่ในรูปของวัตถุ (Extrinsic Rewards) เช่น เงินเดือน ค่าสมนาคุณ หรือรางวัลที่ไม่ใช่วัตถุ (Intrinsic Rewards) เช่น คำสรรเสริญเยินยอ คำชม แต่ผู้บริหารไม่ควรลืมการสร้างแรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่พนักงานเหล่านั้นปฏิบัติอยู่ (Boyle, 1992) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Goldstein (1998) ที่กล่าวว่าผู้จัดการควรให้ความสนใจในการสร้างโปรแกรมการทำงานที่มุ่งให้พนักงานพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ซึ่ง Goldstein ได้เสนอวิธีการส่งพนักงานระดับหัวหน้างานไปศึกษาเพิ่มเติม ทั้งในส่วนที่องค์การจัดโปรแกรมขึ้นมาพัฒนาประสิทธิภาพของงานและการเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่จัดโปรแกรมที่มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ทั้งนี้หลังจากที่พนักงานเหล่านั้นได้รับการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ควรให้การสนับสนุนความก้าวหน้าในโอกาสต่อไป

นอกจากนี้การให้ความสำคัญเกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่จะมีผลต่อการจูงใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับขั้นตอนการพัฒนาพนักงานตั้งแต่ระยะแรกของการทำงาน จนกระทั่งพนักงานเกษียณการทำงานลง ทั้งนี้ Hall (1975) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาพนักงานตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงถึงขั้นตอนการพัฒนาพนักงาน

ขั้นตอนชีวิตการทำงาน	ขั้นก่อร่างสร้างตัว (อายุ 17-25 ปี)	ขั้นความก้าวหน้า (อายุ 26-39 ปี)	ขั้นเกื้อกูล (อายุ 40-59 ปี)	ขั้นเกษียณ (อายุ 60 ปีขึ้นไป)
ความต้องการในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน	การพัฒนาทักษะและความรู้ในงาน	การเริ่มต้นเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุน	การพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับผู้อื่น	การแบ่งปันประสบการณ์การทำงานให้กับผู้อื่น
ความต้องการทางด้านจิตวิทยาเบื้องต้น	การได้รับผลตอบแทนขึ้นอยู่กับผู้อื่น	ผลตอบแทนขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของตนเอง	การให้ความสนใจต่อความพึงพอใจของผู้อื่น	การปล่อยให้งานเป็นไปตามระบบ
ความต้องการประสบความสำเร็จ	ความปลอดภัยและความมั่นคง	โอกาสก้าวหน้าและอิสระในการทำงาน	การได้การยกย่องนับถือ	ความเป็นกลางและมีโลกส่วนตัว

ที่มา : Hall, D.T. 1975. **Carrers in Organizations.** CA : Goodyear.

จากตารางที่ 2.2 พบว่าขั้นตอนการพัฒนาพนักงานในการทำงานในองค์การมีบทบาทสำคัญต่อความก้าวหน้าที่เป็นลำดับขั้นตอนในองค์การ ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความเข้าใจ และให้ความสำคัญแล้ว ขั้นตอนการพัฒนาพนักงานในแต่ละขั้นตอนก็สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ ซึ่งขั้นตอนดังกล่าว Hall (1975) และ Dalton Thompson และ Price (1977) ได้นำเสนอขั้นตอนการพัฒนาพนักงานใน 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นก่อร่างสร้างตัว ขั้นความก้าวหน้า ขั้นเกื้อกูล และขั้นเกษียณ ทั้งนี้รายละเอียดของขั้นตอนทั้ง 4 สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. ขั้นก่อร่างสร้างตัว

ขั้นก่อร่างสร้างตัวเป็นขั้นตอนแรกของขั้นตอนการพัฒนาพนักงาน ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของชีวิตการทำงานที่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 17-25 ปี ซึ่งในขั้นตอนนี้พบว่าเป็นช่วงของการเรียนรู้งานในช่วงแรก การเรียนรู้การปรับตัวการพัฒนาทั้งทักษะ ความสามารถ ความรู้ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น สำหรับการสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ผู้บริหารสามารถทำได้ในขั้นตอนนี้ Baird และ Kram (1983) ได้นำเสนอในลักษณะ 5 ประเด็นดังนี้

1.1 องค์การควรเพิ่มทักษะของพนักงานในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เช่น การฝึกการอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.2 การให้พนักงานได้มีโอกาสเผชิญปัญหาหลัก ๆ และให้พนักงานได้มีโอกาสในการตัดสินใจด้วยตนเอง

1.3 การให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้งานเป็นทีมงานที่ช่วยเหลือกัน

1.4 การสร้างเคลือข่ายการติดต่อสื่อสารในการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.5 การให้พนักงานได้มองโอกาสข้างหน้าทั้งในเรื่องของการพัฒนาตนเอง และองค์การ

2. ขั้นความก้าวหน้า

พนักงานเมื่อผ่านขั้นก่อร่างสร้างตัวแล้ว พนักงานต้องการเพิ่มความเป็นอิสระในการทำงาน และความรับผิดชอบมากขึ้น มีแรงจูงใจในการที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อความต้องการความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ทั้งนี้ Seper (1980) กล่าวว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า ถ้าหากพนักงานทราบว่ามีทักษะด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหนือกว่าพนักงานอื่น ซึ่งพนักงานดังกล่าวจะพยายามสร้างคุณภาพ ปริมาณ และความรับผิดชอบให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อจะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

3. ขั้นเกื้อกูล

เมื่อพนักงานได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งจากความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานแล้ว สิ่งต่อมาที่พนักงานจะต้องให้ความสนใจปฏิบัติต่อพนักงานคนอื่น ๆ ได้แก่ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้กับพนักงานอื่น ๆ ให้มีศักยภาพในการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้องค์การสามารถไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขั้นเกื้อกูลจะสังเกตุได้ว่าพนักงานในระดับนี้มีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานค่อนข้างมีเสถียรภาพและมั่นคง แต่จะมีความกังวลและความเครียดค่อนข้างสูงด้วยเช่นเดียวกัน Richman (1994) กล่าวว่าพนักงานในขั้นเกื้อกูลจะต้องปฏิบัติตนเปรียบเสมือนบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานที่จะเลื่อนขั้นขึ้นมาแทนที่ในอนาคต Richman ยังเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานในขั้นเกื้อกูลว่า ถึงแม้ว่าความก้าวหน้าจะอยู่คงที่แล้วควรต้องพัฒนาปรับปรุงความรู้ ความสามารถ อยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานอื่น ๆ ได้ปฏิบัติตาม

4. ขั้นเกษียณ

เมื่ออายุการทำงานของพนักงานหมดลงตามกฎเกณฑ์ขององค์การ พนักงานก็จะหมดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน แต่บางองค์การยังจ้างพนักงานที่เกษียณแล้วทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์การในการพัฒนาความก้าวหน้าให้กับพนักงานใหม่และพนักงานที่ปฏิบัติงานใน

องค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานเหล่านั้นมีความมั่นใจในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากได้รับการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีประโยชน์ในการพัฒนาความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ในขณะที่พนักงานที่เกษียณแล้วก็จะเป็นบุคคลที่มีคุณค่า และมีความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ ไม่ถูกทอดทิ้งหลังจากที่ตนเองเกษียณจากงานแล้ว

ชีวิตการทำงานของพนักงานบางครั้งอาจจะเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานทุก ๆ คนต้องการความก้าวหน้าด้วยกันทุก ๆ คน Chau (1998) กล่าวว่า เมื่อพนักงานต้องเผชิญกับอุปสรรคในการทำงานก็จะมีความไม่แน่ใจในการที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ และถ้าอุปสรรคเหล่านั้นมีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานแล้ว พนักงานก็จะเริ่มลดพฤติกรรมการทำงานลง ดังนั้นผู้บริหารควรตระหนักถึงความก้าวหน้าที่จะต้องมีให้กับพนักงาน โดยที่ผู้บริหารจะต้องตระหนึกถึงในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การเพิ่มขีดความสามารถทางด้านทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่
2. การตอบสนองต่อความต้องการและคุณค่าของพนักงาน
3. การเพิ่มแรงจูงใจที่เป็นผลตอบแทนทางวัตถุ
4. การเพิ่มแรงจูงใจที่เป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่วัตถุ
5. การให้ความสำคัญกับความเครียดและการหมดไฟของพนักงาน
6. การตระหนักถึงความก้าวหน้าขององค์การ กับความสามารถของพนักงาน

นอกจากนี้ Prugh (1998) กล่าวว่า ทุกวันนี้พนักงานที่มีความสามารถมักจะมีการเปลี่ยนงานอยู่เป็นประจำ โดยพิจารณาถึงความก้าวหน้าที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งนี้จะพิจารณาจากข้อเสนอที่องค์การต่าง ๆ เสนอให้ว่ามีผลคุ้มค่ามากน้อยเพียงใดในการที่จะเข้าร่วมงานด้วย ทั้งนี้ข้อเสนอที่จะได้รับการพิจารณาจะเป็นเรื่องดังต่อไปนี้

1. การเปิดเผยและความยืดหยุ่นในการทำงานร่วมกัน
2. ผลตอบแทนที่คุ้มค่า
3. ความก้าวหน้าและการพัฒนาพนักงาน
4. การฝึกอบรม
5. การให้คำปรึกษาในเรื่องงานที่ปฏิบัติ

Prugh กล่าวเสริมว่า เมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับองค์การแล้ว ผู้บริหารควรมีการจัดโปรแกรมการพัฒนา และจัดหาความก้าวหน้าให้กับพนักงานอย่างเต็มที่เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการให้พนักงานทุก ๆ คนร่วมกันทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กัน

จากการศึกษาของ Hale (1998) เกี่ยวกับความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ตลอดทั้งการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการลาออกของพนักงานมีสาเหตุหลัก 3 ประการได้แก่

1. การให้ข้อเสนอที่ดีกว่าขององค์การอื่น
2. โอกาสในความก้าวหน้าอยู่ในระดับต่ำ
3. การแก้ไขปัญหาไม่ได้ให้ความสำคัญกับพนักงานเท่าที่ควร

ดังนั้น Hale ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าว โดยให้ความสำคัญในสิ่งต่อไปนี้

1. การฝึกอบรมและการให้โอกาสทางการศึกษาเพิ่มเติม
2. การทบทวนการออกแบบงานใหม่
3. การจัดตารางการทำงานแบบยืดหยุ่นได้
4. การให้พนักงานทุก ๆ คนมีสิทธิซื้อหุ้นของบริษัท
5. การให้ผลตอบแทนในรูปของรางวัล
6. การให้พนักงานทุก ๆ คนมีสิทธิในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
7. การเสนอโอกาสการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2. ลักษณะความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ความหมาย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานเป็นสถานการณ์ที่พนักงานมีความรู้สึกต่องานที่ตนเองต้องรับผิดชอบในการทิศทางที่ยอมรับ และมีความรู้สึกที่ต้องการให้งานที่รับผิดชอบเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน พวกเขาก็จะมีความรู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Smith Kendall and Hulin, 1969)

Landy (1978) ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการรวบรวมในเรื่องของความรู้สึกและความเชื่อที่มีต่องานที่พนักงานมีความรับผิดชอบในองค์การ ทั้งนี้พนักงานอาจจะมีระดับความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานสูง ซึ่งหมายถึงงานที่พนักงานมีความรับผิดชอบสามารถประสบความสำเร็จ แต่ถ้าหากพนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ความสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นจะมีระดับต่ำลง และยังมีผลต่อการขาดงาน การขาดความรับผิดชอบและการลาออกในที่สุด

สำหรับความพึงพอใจในการทำงานที่จะกล่าวถึงในงานวิจัยฉบับนี้จะกล่าวถึงความพึงพอใจในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. งานที่ปฏิบัติอยู่
2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรง
4. เพื่อนร่วมงาน
5. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ
6. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน
7. ความยุติธรรม
8. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

1. งานที่ปฏิบัติอยู่

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานประการหนึ่งคืองานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ซึ่งถ้าหากพนักงานมีความเบื่อหน่าย เย็นชาต่องานที่พนักงานปฏิบัติแล้ว ความพึงพอใจในงานก็จะมีระดับต่ำลง ซึ่งจะมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์การ และถ้าหากพนักงานส่วนมากมีความรู้สึกเช่นนั้นแล้ว ความล้มเหลวของธุรกิจก็จะเกิดขึ้นตามมา (Champoux, 1980)

การสร้างคุณค่าของงาน (Work Values) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความตระหนักถึงความสำคัญที่จะทุ่มเทให้กับงานเหล่านั้น และมีความพึงพอใจที่จะทำให้งานที่รับผิดชอบเหล่านั้นประสบความสำเร็จ นอกจากการสร้างความพึงพอใจในคุณค่าในงานแล้ว ความพึงพอใจของพนักงานจะเกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ถ้าหากผลลัพธ์ที่พนักงานได้กลับคืนมาจากการทุ่มเทในงานแสดงผลออกมาเป็นคำตอบแทนที่มีความยุติธรรม (Nord Brief Atieh and Doherty, 1988)

การศึกษาของ Rokeach (1973) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่มีผลมาจากงานที่ปฏิบัติอยู่สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะได้แก่

1. คุณค่าของงานภายใน (Intrinsic Work Values)

พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ ถ้าพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานที่ตนเองปฏิบัติและมีความรับผิดชอบ โดยที่งานที่ปฏิบัติจะมีคุณสมบัติที่มีความท้าทาย เป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความง่ายต่อการปฏิบัติเป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ George และ Brief (1992) ที่แสดงความคิดเห็นว่า ถ้าหากพนักงานเห็นคุณค่าของงานภายใน และมีทัศนคติที่ดีต่องานแล้ว ระดับความพึงพอใจในการทำงานก็จะเพิ่มมากขึ้น

2. คุณค่าของงานภายนอก (Extrinsic Work Values)

คุณค่าของงานภายนอกที่สามารถส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้นั้น แสดงออกมาให้เห็นในรูปของผลตอบแทนอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติหน้าที่ที่พนักงานได้รับผิดชอบอย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ผลตอบแทนที่ตอบแทนให้กับพนักงานจะเป็นผลตอบแทนทางด้านวัตถุ เช่นเงินเดือนเพิ่ม เงินสมนาคุณ เป็นต้น

นอกจากการสร้างคุณค่าของงานแล้ว การปรับเปลี่ยนทัศนคติในงานของพนักงานให้มีความรู้สึกต่องานที่ดีเป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ George (1991) ให้ข้อแนะนำสำหรับผู้บริหารองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานให้มีระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้นจะต้องพิจารณาในประเด็นดังต่อไปนี้

1. อย่าคิดว่าความรู้สึกและทัศนคติของพนักงานทุก ๆ คนเหมือนกัน และมีความพึงพอใจในการทำงานเหมือนกัน

2. พยายามสร้างความท้าทายในการทำงาน และให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับความพยายามที่พนักงานให้กับการทำงาน

3. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความเป็นกันเอง และช่วยเหลือกัน

Griffin (1991) ให้ความคิดเห็นว่าทัศนคติในการทำงานของพนักงานจำเป็นต้องมีทิศทางที่สอดคล้องกับงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ โดยต้องสร้างความเหมาะสมของงานที่พนักงานต้องปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกต้องการที่จะปฏิบัติงานเหล่านั้นอย่างเต็มใจ และมีความพอใจ

Sims Szilagyi และ Keller (1976) ร่วมกันเสนอว่างานที่พนักงานต้องปฏิบัติจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่จะทำให้พนักงานมีความเข้าใจ และปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ Sims Szilagyi และ Keller ได้กำหนดคุณลักษณะของงานรวมถึงรายละเอียดที่พนักงานจะต้องทราบในคุณลักษณะของงานเหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดขึ้นในระหว่างทำงานด้วย ซึ่งสามารถแสดงในตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงถึงคุณลักษณะของงานและรายละเอียดของงาน

คุณลักษณะของงาน (Characteristics)	รายละเอียดของงาน (Description)
1. ความหลากหลาย (Variety)	ระดับของความหลากหลายของงานที่ส่งมอบให้พนักงานได้ปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบ ที่องค์การได้กำหนด
2. ความเป็นอิสระภาพของงานที่ทำ (Autonomy)	ความเป็นอิสระในการเลือกตารางเวลาทำงาน การสรรหาอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน และการกำหนดขั้นตอนการทำงาน
3. ความเป็นเอกลักษณ์ของภาระหน้าที่ (Task Identity)	การที่พนักงานปฏิบัติงานทั้งชิ้นและสามารถระบุผลของความพยายามที่ตนเองทุ่มเทให้ได้
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)	ระดับของความสามารถที่พนักงานได้ปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด
5. การติดต่อกับบุคคลอื่น (Dealing with others)	ความต้องการพนักงานอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้งานมีความสมบูรณ์แบบ
6. โอกาสในการสร้างมิตร (Friendship Opportunities)	งานที่อนุญาตให้พนักงานได้มีการพูดคุยเกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์การเดียวกัน

ที่มา : Sims, H.P.; Szilagyi, A.D.; and Keller, R.T. 1976. "The Measurement of Job Characteristics." **Academy of Management Journal.** June : 197.

นอกจากนี้ งานที่พนักงานปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างของบุคคลและความแตกต่างของข้อกำหนดทางสังคม

1. ความแตกต่างของบุคคล (Individual Differences)

Dunham Aldag และ Brief (1977) กล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลมีผลต่องานที่ตนเองปฏิบัติ โดยมีความเชื่อมโยงกับความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานทุก ๆ คนมีความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ถ้าหากงานที่ตนเองต้องรับผิดชอบไม่สอดคล้องกับคุณสมบัติของพนักงาน ความบกพร่องในการทำงานย่อมเกิดขึ้น และระดับความพึงพอใจในงานก็จะลดลง

Champoux (1980) กล่าวเสริมว่า ควรกำหนดมาตรฐานกับงานที่มอบหมายให้กับพนักงานปฏิบัติ และต้องตรวจสอบเสมอว่าพนักงานทุก ๆ คนสามารถปฏิบัติงานได้ และมีความพึงพอใจในการทำงาน

2. ความแตกต่างของข้อกำหนดทางสังคม (Social Setting Differences)

ความแตกต่างของข้อกำหนดทางสังคมในเรื่องของงานที่พนักงานปฏิบัติจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความแตกต่างของข้อกำหนดทางสังคม ตามความคิดของ Thomas และ Griffin (1983) จะกล่าวถึงความแตกต่างในเรื่องของรูปแบบการบริหาร ตำแหน่งหน้าที่ บทบาทที่ได้รับจากการทำงาน มักพบว่าพนักงานระดับผู้บริหารมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่

2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ถือเป็นสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีในการทำงาน เพราะหมายถึงการได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารขององค์การให้รับผิดชอบในบทบาทที่มีความสำคัญต่อองค์การ และเป็นส่วนที่จะทำให้มีอำนาจควบคุมและสั่งการให้พนักงานที่อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าปฏิบัติงานตามคำสั่งให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่องค์การได้กำหนดขึ้นมา นอกจากนี้ การเลื่อนขั้นตำแหน่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของรายได้ของพนักงาน โดยจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้นจากประเด็นที่ได้กล่าวมาเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งย่อมแสดงให้เห็นว่าพนักงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ถ้าตนเองทราบว่าโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งมีมากในองค์การที่พนักงานท่านนั้นปฏิบัติงานอยู่ (Paskoff, 1996)

การเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นเรื่องของนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องมีความรอบคอบต่อการส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีควรมเอาใจใส่ต่อการทำงานในช่วงแรกอย่างใกล้ชิด เพื่อให้พนักงานที่ได้เลื่อนขั้นตำแหน่งมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานที่ได้จากความช่วยเหลือในบางสถานการณ์ที่พนักงานยังขาดประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา รวมถึงความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานของพนักงานอีกด้วย (Mabey and Salaman, 1995) จากการอธิบายเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งของ Mabey และ Salaman มีความสอดคล้องกับ Feldman และ Brett (1983) ที่เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจในพนักงานที่ได้รับโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งเหล่านั้นโดยมีข้อพิจารณาดังนี้

1. การเพิ่มปริมาณงานจะต้องคำนึงถึงความสามารถที่พนักงานสามารถทำได้ในเวลาที่องค์การกำหนด

2. การให้ความเอาใจใส่ต่อการฝึกอบรมอยู่ตลอดเวลา

3. การลดภาระการทำงานที่พนักงานมีอยู่เดิมให้กับพนักงานอื่น ๆ รับช่วงการทำงานต่อไป

4. การให้พนักงานละทิ้งพฤติกรรม และทัศนคติเก่า ๆ โดยจะต้องมีพฤติกรรมและทัศนคติในเชิงการบริหารเพิ่มมากขึ้น

5. การให้การสนับสนุนทางด้านสังคม เช่น การส่งเสริมให้มีโอกาสพบปะกับบุคคลภายนอก การมีส่วนในการเสนอความคิดเห็นในการทำงาน เป็นต้น

การเลื่อนขั้นตำแหน่งมีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจสำหรับพนักงานที่ทำงานกับองค์การมาเป็นระยะเวลานาน แต่จากการศึกษาของ Ungson และ Steers (1984) พบว่าพนักงานที่เริ่มงานกับองค์การเป็นระยะเวลาอันสั้น เมื่อมีการเลื่อนขั้นตำแหน่งจะมีความรู้สึกพึงพอใจน้อย เหตุผลเนื่องมาจากขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ความกลัวต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับ ความเครียด เป็นต้น จากข้อมูลที่ Ungson และ Steers ได้ศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดของ Hodges (1995) ที่กล่าวว่าการเลื่อนขั้นตำแหน่งมีผลต่อความเครียด โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่เริ่มทำงานใหม่ ๆ จะมีความเครียดต่อบทบาทที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่ถ้าหากพนักงานได้มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในการทำงานแล้ว พบว่าการเลื่อนขั้นตำแหน่งจะมีบทบาทต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะความรู้สึกภาคภูมิใจต่อการยอมรับความสามารถจากผู้บริหาร และการได้มีอำนาจในการสั่งการให้พนักงานระดับล่างได้ทำกิจกรรมที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การ

การศึกษาของ Fulwood (1988) เสนอว่าควรให้มีการกำหนดมาตรฐานการจ้างงานและการเลื่อนขั้นตำแหน่งรวมถึงกระบวนการ และขั้นตอนที่มีความแน่นอนให้พนักงานถือเป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเอง การเสนอความคิดข้างต้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson (1997) ที่กล่าวว่านอกจากจะมีการกำหนดมาตรฐาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งแล้วการให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรมกับพนักงานเพศหญิงให้มากขึ้น เพื่อให้โอกาสการเลื่อนขั้นตำแหน่งมีระดับใกล้เคียงกันจะทำให้มาตรฐานการเลื่อนขั้นตำแหน่งมีความยุติธรรมกับพนักงานทั้งสองเพศ บางองค์การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นตำแหน่ง โดยให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

โดย Walton (1972) เสนอว่าการให้พนักงานร่วมกันทำงานกลุ่ม และร่วมกันเสนอความคิดต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะทราบว่าพนักงานคนใดที่มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี และมีความถูกต้องก็จะเป็นแนวทางสำหรับการเลื่อนขั้นตำแหน่งในโอกาสต่อไป

การศึกษาของ Pergamit และ Veum (1999) ที่ได้จากการใช้ข้อมูลจาก National Longitudinal Survey of Youth พบว่าความคิดเห็นของวัยรุ่นต่อการเลื่อนขั้นตำแหน่งเป็นการเพิ่มงานให้มากขึ้น มากกว่าความรู้สึกในความชื่นชมในตำแหน่งที่ได้รับ แต่จากการศึกษาของ Sclafane (1999) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 10 อันดับแรกมีดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่ดี
2. โอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่งและความก้าวหน้า
3. ความรู้สึกที่เป็นมิตร
4. การช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา
5. การที่งานประสบความสำเร็จ
6. งานมีความน่าสนใจ
7. ความมั่นคงของงาน
8. บรรยากาศในการทำงาน
9. กฎระเบียบขององค์การ
10. แนวนโยบายขององค์การ

จากการจัดอันดับความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานทั้ง 10 อันดับข้างต้นทำให้พบว่าโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง และความก้าวหน้าเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของความพึงพอใจของพนักงานในการทำงาน นอกจากนี้จากการศึกษาของ Gingras (1998) พบว่าการสร้างความรู้สึกในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานนั้น ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงงานให้มีความน่าสนใจมากขึ้น การส่งเสริมและสนับสนุนโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่งในการทำงาน การทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าพอใจต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ซึ่ง Gingras เสริมว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ Gingras ยังได้นำเสนอรูปแบบของการสร้างความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานให้มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยการพิจารณาในเรื่องดังนี้

1. การอธิบายถึงวัตถุประสงค์และการแก้ไขบ่อเกิดของความไม่พึงพอใจในการทำงาน
2. การปฏิบัติงานให้ตรงตามแนวคิดทั้งของตนเองและองค์การ
3. การระบุเงื่อนไขและความจำเป็นอย่างชัดเจนในการทำงาน

การศึกษาของ Baber (1998) พบว่า การสร้างบทบาทให้มีความมั่นคงหลังจากการได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งในองค์การ จะต้องคำนึงในประเด็นดังนี้

1. การจูงใจพนักงานระดับล่างด้วยการยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้พนักงานระดับล่างเห็นภาพลักษณ์ในการทำงาน
2. การเป็นบุคคลที่มองโลกในแง่ดีและมีความเป็นผู้นำ
3. การระมัดระวังในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฝึกอบรม ทั้งการฝึกอบรมตนเองและพนักงานให้มีความทันสมัยตลอดเวลา
5. การประเมินศักยภาพของพนักงานระดับล่างเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการทำงาน
6. การรู้จักเลือกการแก้ไขที่ชาญฉลาด
7. การจดจำถึงบุคคลที่ทำงานด้วย
8. การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
9. การเรียนรู้ที่จะนำเสนอการปรับปรุงการทำงาน
10. การประเมินแรงต่อต้านที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีบทบาทและภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการทำงานของพนักงาน ถ้าพนักงานมีระดับความพึงพอใจกับการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาแล้ว ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถรับประกันได้ว่ามีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ (Copeland, 1988)

การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน สามารถอธิบายได้ในเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความรู้สึกในการทำงาน ซึ่งลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ Fleishman Harris และ Burt (1955) และ Likert (1961) ได้กล่าวว่าลักษณะของ

ผู้บังคับบัญชาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน โดยร่วมกันกล่าวว่าการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นพนักงาน (Employee-Centered Leader Behavior) และการเป็นผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นการสร้างน้ำใจ (Consideration) จะมีผลต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานมากกว่าการมีผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นงาน (Job-Centered Leader Behavior) และผู้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นโครงสร้าง (Initiating-Structure Behavior) นอกจากนี้การศึกษาของ Hegarty และ Goldberg (1980) เสนอว่าพนักงานที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้มงวดและเคร่งครัดมักจะกลัวและไม่กล้านำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การรวมถึงระดับความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานที่ลดต่ำลง

Marsh และ Mannari (1977) พบว่า ความแตกต่างของลักษณะการบริหารงานของญี่ปุ่นที่แตกต่างไปจากการบริหารงานประเทศต่าง ๆ คือการที่ผู้บริหารให้ความสนใจกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องเพิ่มลักษณะการบริหารที่มีความเห็นอกเห็นใจกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในองค์การ นอกจากนี้ Dore (1973) พบว่าผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นมีรูปแบบการบริหารในลักษณะของการให้คำปรึกษา และความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นกลุ่ม การเสริมสร้างการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การรวมกลุ่มเป็นการรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา และการควบคุมงานเพื่อให้ผลงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีลักษณะการบริหารที่แตกต่างไปจากการบริหารของอเมริกัน ซึ่ง Whitehill และ Takezawa (1968) ได้ศึกษาไว้ว่า รูปแบบการบริหารแบบอเมริกันจะเน้นให้พนักงานในองค์การได้มีการช่วยเหลือตนเอง โดยที่ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยดูแลเท่านั้น พนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาในระดับต่ำ

McGregor (1960) กล่าวว่าความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารที่ผู้บังคับบัญชาพึงมีต่อพนักงาน ในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานของพนักงานโดยตรงซึ่ง McGregor กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้จะเป็นผู้บังคับบัญชาทฤษฎี Y (Theory Y) ที่มองคุณค่าของพนักงานในการทำงานร่วมกัน แต่ในทางตรงกันข้ามมีผู้บังคับบัญชาไม่น้อยที่มีรูปแบบการบริหารที่มีความเข้มงวดให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความเห็นอกเห็นใจในการทำงานร่วมกัน ซึ่งเรียกว่าผู้บังคับบัญชาทฤษฎี X (Theory X) โดยผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎีนี้จะสร้างความรู้สึกหวาดกลัวให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาของ Zellars และ Kacmar (1999) พบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีน้อยลง ถ้าพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชาของพนักงานโดยตรงซึ่ง Ramsey (1999) ระบุว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่ทำให้ความพึงพอใจของพนักงานมีระดับที่ลดลงมีดังนี้

1. การเรียนรู้ในสิ่งที่พนักงานกำลังเรียนรู้อยู่
2. การตั้งเป้าหมายที่ไม่น่าจูงใจในการทำงาน
3. การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ขาดประสบการณ์
4. การเป็นผู้บังคับบัญชาฝึกหัด
5. การมีภาระทางครอบครัว และขาดความสนใจในงาน

สำหรับการศึกษาของ Costigan Ilter และ Berman (1998) พบว่าผู้บังคับบัญชากับพนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับความไว้วางใจกันได้ โดยCostigan Ilter และ Berman กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความจริงใจ ให้ความเชื่อมั่นกับพนักงานต่อสัญญาที่ได้ระบุไว้ระหว่างการแสดงความสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับงาน ซึ่งจะทำให้ความไว้วางใจตลอดจนความพึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานมีความกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคไปพร้อมกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย

Thomas (1999) ศึกษาในธุรกิจด้านการสื่อสารคอมพิวเตอร์ พบว่าธุรกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ความสัมพันธ์ทางด้านการทำงานของพนักงานกับผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มว่าจะลดน้อยลง จึงเป็นผลให้ต้องมีการพัฒนารูปแบบของการประเมินผลในการทำงานขึ้นมาใช้ใหม่แทนที่ของเก่าที่ใช้อยู่ รูปแบบของการประเมินผลในการทำงานจำเป็นต้องมีความรัดกุมในเรื่องของความยุติธรรมในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานมีระดับที่สูงขึ้น แต่ในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาตามการศึกษาของ Schriesheim Neider และ Scandura (1998) พบว่าจากการให้อำนาจการตัดสินใจ และการเป็นผู้ดำเนินการทางด้านธุรกิจกับพนักงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานในเชิงบวก แสดงให้เห็นว่าถ้าหากพนักงานได้มีโอกาสแสดงความสามารถทางด้านการตัดสินใจ และการจัดการเกี่ยวกับการบริหารในองค์การแล้วพนักงานที่มีส่วนร่วมในโอกาสเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงานที่ดี ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับการศึกษาของ Aryee Luk Vivienne (1998) ที่พบว่าการได้มีโอกาสที่ได้รับความไว้วางใจ และการมีส่วนในการจัดตารางเวลาที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การศึกษายังระบุว่าการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่จากครอบครัวจะมีผลทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลโดยรวมต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น

4. เพื่อนร่วมงาน

พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานถ้าความสัมพันธ์ที่มีกับเพื่อนร่วมงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีการช่วยเหลือกัน จากการศึกษาของ Higgins (1987) พบว่าพนักงานที่มีความรู้สึกที่ดีต่อกันในการทำงานจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าที่พนักงานมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์กัน ซึ่งพบว่าระดับความพึงพอใจในการทำงานมีระดับต่ำ ทั้งนี้จากการศึกษายังพบว่ามีผลต่อการหยุดงานกับการลาออกของพนักงานอีกด้วย

อิทธิพลของการทำงานร่วมกันของพนักงานมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานตามการศึกษาของ Arvey Carter และ Buerkley (1991) พบว่าบรรยากาศในการทำงานร่วมกันมีผลต่อความพึงพอใจของบุคคลและกลุ่มทำงาน ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่าบรรยากาศในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการร่วมกันทำงานของเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

Smith (1977) พบว่าพนักงานใหม่ที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การมักจะมีข้อจำกัดทางประสบการณ์การทำงาน ดังนั้นลักษณะของการทำงานยังมีข้อกังวลต่อประสิทธิภาพการทำงานสูง แต่ถ้าหากเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและมีความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกัน Smith ให้ข้อสังเกตุว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานใหม่จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และความพึงพอใจของพนักงานใหม่เหล่านั้นมีแนวโน้มที่อยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน นอกจากนี้การศึกษาของ Greene (1972) พบว่าการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กจะมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกเมื่อพนักงานทำงานร่วมกัน พนักงานที่มีครอบครัวที่อบอุ่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และมีความรักให้แก่กันจะแสดงออกถึงพฤติกรรมเหล่านั้นต่อเพื่อนร่วมงาน ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มาจากครอบครัวที่ขาดความอบอุ่นมีความแตกแยกในครอบครัวจะแสดงพฤติกรรมต่อเพื่อนร่วมงานลักษณะเอารัดเอาเปรียบ อิจฉาริษยา เห็นแก่ตัวต่อเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้การศึกษาของ Locke (1984) มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ Smith โดย Locke พบว่าพนักงานที่มีฐานะเดียวกันหรือใกล้เคียงกันจะมีความรู้สึกพึงพอใจที่จะร่วมงานด้วยกัน พนักงานที่มีฐานะต่ำกว่ามักจะได้รับการปฏิเสธในการร่วมงาน ถ้าการปฏิเสธนั้นไม่ขัดต่อนโยบายของบริษัท

การแบ่งแยกทางเพศ อายุและประสบการณ์ทำงาน สถาบันที่จบ ยังพบว่าเป็นสาเหตุของการไม่ยอมรับเข้าเป็นเพื่อนร่วมงานของพนักงานที่มีความรู้สึกว่าพนักงานที่มีลักษณะเช่นนั้นมีสภาวะที่ด้อยกว่าตนเอง และถ้าหากพนักงานเหล่านั้นมาร่วมทำงานด้วยก็จะทำให้ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานมีระดับที่ต่ำ แต่ลักษณะที่เกิดขึ้นดังกล่าวถือว่าเป็นทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารระดับสูง

จะต้องให้ความสนใจและปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Diamond, 1983)

นอกจากนี้ระบบของวัฒนธรรมมีผลต่อการทำงานร่วมกันของพนักงาน ทั้งนี้ Linclon (1989) กล่าวว่าพนักงานที่มีการยึดถือการบริหารแบบวัฒนธรรมอเมริกันจะเน้นความสำคัญของความสำเร็จของตัวบุคคลที่จะต้องให้ความสำคัญกับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะมีการมอบรางวัลที่เป็นทั้งวัตถุและคำสรรเสริญเยินยอหลังจากมีการประเมินผลของงานที่พนักงานได้ปฏิบัติ จากลักษณะดังกล่าวข้างต้น พนักงานแต่ละคนจะมีความทะเยอทะยาน และการทำงานที่มีแข่งขันกันสูง อาจจะทำให้พนักงานที่มีลักษณะที่ด้อยกว่ามีความรู้สึกไม่พึงพอใจในด้านการทำงานร่วมกับพนักงานที่มีลักษณะที่เด่นกว่า แต่การศึกษาของ Barney (1986) กล่าวว่าลักษณะของการบริหารแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่นจะมีความแตกต่างไปจากการบริหารแบบวัฒนธรรมอเมริกัน โดยกล่าวว่าการบริหารแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่นจะเน้นความสำคัญของการอยู่ร่วมกัน ทุก ๆ คนเป็นสมาชิกของกลุ่ม และทุก ๆ คนจะต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การทำงานแบบวัฒนธรรมญี่ปุ่นจะมีความเครียดต่อการทำงานน้อยกว่าการบริหารแบบวัฒนธรรมอเมริกันในเรื่องของการแข่งขัน ความทะเยอทะยาน ซึ่งพนักงานจะมีความรู้สึกพึงพอใจในการร่วมมือกันทำงานมากกว่า และยังเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

การศึกษาของ Macy และ Mirvis (1976) พบว่าผลของการไม่ยอมรับเพื่อนพนักงานเข้ากลุ่มทำงานด้วยจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และนอกจากนี้จะมีผลต่อความเครียดของพนักงานอีกด้วย ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานดังนี้

1. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วม (Participation Problem)

ปัญหาดังกล่าวมีผลต่อการขาดงาน ความเชื่องช้า การประท้วง และการลาออกของพนักงาน ดังนั้นผู้บริหารควรจะให้ความช่วยเหลือพนักงานที่มีปัญหาดังกล่าวให้สามารถปฏิบัติงานได้ อีกทั้งเป็นการลดความเครียดที่เกิดขึ้นกับพนักงานและสร้างความรู้สึกพึงพอใจให้เกิดขึ้น

2. ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานลดลง (Performance Decrement Problem)

ผลงานของพนักงานลดลงอันเนื่องมาจากการขาดความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างทำงานร่วมกัน พนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ที่ต่ำกว่าควรได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ที่สูงกว่า ความเครียดที่เกิดจากความกังวลในการทำงานก็จะลดลง ความรู้สึกยินดีที่จะร่วมกันทำงานในคราวต่อไปก็จะเกิดขึ้น

3. ปัญหาเกี่ยวกับผลตอบแทน (Compensation Awards Problem)

Ivancevich Matteson และ Richards (1985) พบว่าพนักงานที่มีลักษณะที่ด้อยกว่าพนักงานอื่น ๆ ในกลุ่ม ในเรื่องเกี่ยวกับผลการทำงานจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน และคาดคิดว่าผลตอบแทนที่จะได้รับจะต้องน้อยกว่าพนักงานที่มีลักษณะที่เด่นกว่าในการทำงาน พนักงานบางคนมีพฤติกรรมแบบเก็บตัว และหลีกเลี่ยงการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และมีความคิดว่าเพื่อนร่วมงานคือศัตรู

สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเป็นข้อคำนึงถึงเพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะส่งเสริมความกลมเกลียวในการทำงานตามแนวคิดของ Thomas (1998) ได้แก่

1. การให้การส่งเสริมจากผู้บริหารอย่างเต็มที่และจริงใจ
2. การกำหนดโครงสร้างขององค์การที่มีความชัดเจน
3. การเพิ่มคุณค่าของการทำงานร่วมกัน
4. การจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง
5. การส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

5. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

พนักงานทุก ๆ คนในองค์การมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องของความสามารถที่จะทำให้พวกเขามีความเหนือกว่าหรือด้อยกว่า เมื่อมีการเปรียบเทียบกันต่อผลงานที่พวกได้ปฏิบัติในงาน (Tyler, 1974) แต่ความแตกต่างในเรื่องของความสามารถในการทำงานของพนักงานจะมีน้อยลง ถ้าหากพนักงานรู้จักในการเสริมสร้างความสามารถของตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ประสิทธิภาพของงานก็ย่อมเกิดขึ้นตามมา (Hunter and Hunter, 1984)

Robbins Millett และ Cacioppe (1998) กล่าวว่าความสามารถของพนักงานหมายถึงสิ่งที่พนักงานปฏิบัติตามลักษณะงานที่องค์การได้มอบหมายให้พนักงาน ทั้งนี้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงานจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Abilities)

พนักงานจะได้รับงานที่มีความแตกต่างกันตามความสามารถทางด้านสติปัญญาที่พนักงานมีอยู่ พนักงานที่สามารถก้าวขึ้นไปเป็นระดับผู้บริหารพบว่ามีความสามารถทางด้านสติปัญญาเกี่ยวกับการตัดสินใจ และการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง แต่จากการศึกษาของ Hunter และ

Hunter (1984) พบว่าควรมีแบบทดสอบความสามารถทางด้านสติปัญญาที่มีความเป็นมาตรฐานเพียงพอในการให้ความยุติธรรมต่อพนักงานทุก ๆ คน ไม่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

2. ความสามารถทางด้านร่างกาย (Physical Abilities)

ความสามารถทางด้านร่างกายในการปฏิบัติงานของพนักงานจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความอดทน ความคล่องแคล่วว่องไวที่จะทำให้งานที่พนักงานรับผิดชอบประสบความสำเร็จ ตามระยะเวลาที่มีการกำหนดในงานเหล่านั้น จากการวิจัยของ Personnel Administrator, The American Society for Personnel Administration (1979) พบว่างานที่ใช้ความสามารถทางด้านร่างกายจะมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- งานที่ใช้ความอดทน
- งานที่มีความยืดหยุ่น
- งานที่มีการร่วมมือกัน
- งานที่ใช้พละกำลังความแข็งแกร่งของร่างกาย
- งานที่อยู่ในภาวะกดดัน

3. ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ (The Ability – Job Fit)

งานที่องค์การมอบหมายให้กับพนักงานมักจะอยู่ในสภาพที่ความสามารถของพนักงานสามารถปฏิบัติได้ แต่ในบางครั้งพบว่าผลงานที่พนักงานปฏิบัติมีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์การกำหนด ปัญหาสำคัญเกิดขึ้นมาจากความเกียจคร้านของพนักงาน และความเบื่อหน่ายในงานที่พนักงานปฏิบัติ Tyler (1974) พบว่าถ้าต้องการให้ความสามารถในการปฏิบัติของพนักงานเพิ่มมากขึ้นควรมีการสร้างทัศนคติที่ดี องค์การกับพนักงานและการเพิ่มความน่าสนใจในงานให้มากขึ้น และ Tyler ยังพบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานมีระดับสูงขึ้นอีกด้วย

ความแตกต่างของความคาดหวังของพนักงานใหม่ และความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในองค์การมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และการมีความผูกพันธ์กับองค์การ ถ้าพนักงานมีความคาดหวังในการทำงานสูง ทั้งนี้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ สิ่งที่เป็นความจริงที่เกิดขึ้นในองค์การจะเป็นการประเมินพนักงานอย่างมีความยุติธรรม แต่ถ้าหากการประเมินผลขาดความยุติธรรม พนักงานก็จะเริ่มลดปริมาณการทำงานลง และมีอัตราการขาดงานเพิ่มมากขึ้น ถ้าหากว่าการประเมินผลการทำงานยังคงสภาพเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงพนักงานอาจจะลาออกจากงานในที่สุด (Knouse and Strutton, 1999)

Brown (1999) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังขององค์การที่มุ่งหวังจากความสามารถของพนักงานจะมีคุณภาพ และต่างฝ่ายต่างมีความพึงพอใจจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ดังนี้

- การสร้างความคาดหวังที่มีความชัดเจน
- การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
- การมีทิศทางการเสริมสร้างความสามารถของพนักงานตลอดเวลา
- การให้การช่วยเหลืออย่างเต็มที่
- การเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างมีเหตุผล

จากการศึกษาของ Gray (1999) พบว่าการให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความสามารถของพนักงานที่ยังด้อยความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารควรเจรจากับกลุ่มทำงานให้ยอมรับพนักงานที่มีความด้อยความสามารถให้เข้ากลุ่มทำงานด้วย ในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้พนักงานที่มีความด้อยความสามารถพัฒนาตนเอง เพื่อให้เข้ากับกลุ่มทำงานได้ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา เป็นต้น ซึ่งจะได้ผลดีกว่าการบังคับให้กลุ่มทำงานยอมรับในขณะที่พนักงานที่มีความด้อยความสามารถยังไม่มีการพัฒนาปรับปรุงตนเอง ทั้งนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันรวมถึงความรู้สึกไม่พึงพอใจซึ่งกันและกันในการทำงาน เป็นผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

6. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน

ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการทำงานของพนักงานจะมีผลต่อความรู้สึกของพนักงาน และความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมด้วย โดยปกติแล้วถ้าผู้บริหารต้องการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญตามที่ Schindler และ Thomas (1993) ได้ระบุไว้ดังนี้

1. ความซื่อตรงต่อกัน
2. การให้พนักงานแสดงออกถึงความสามารถอย่างเต็มที่
3. การมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน
4. การเปิดเผย
5. ความจริงใจต่อกัน

จากการศึกษาของ Pascarella (1993) พบว่าผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานมีส่วนสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศความไว้วางใจกัน ทั้งนี้ Pascarella กล่าวว่าผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานควรปฏิบัติดังนี้

1. การแสดงให้พนักงานได้ทราบว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ พนักงานทุก ๆ คนต้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ และในบางกรณีจะต้องให้พนักงานมีส่วนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

2. การทำให้พนักงานทุก ๆ คนเป็นผู้เล่นที่ดี กล่าวคือ ผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานจะต้องให้การสนับสนุน และเป็นพี่เลี้ยงเพื่อให้พนักงานได้รู้จักในการมีส่วนร่วมต่อการทำงานร่วมกัน

3. การฝึกให้พนักงานทุก ๆ คน เป็นคนเปิดเผยให้มีความรู้สึกที่จริงใจต่อกันและกัน ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ในขณะเดียวกันผู้บริหารและหัวหน้าทีมงานจะต้องให้เป็นคนเปิดเผยเช่นเดียวกัน

4. การให้ความยุติธรรมต่อกัน ทั้งนี้ก่อนที่จะมีการตัดสินใจในเรื่องของการทำงานหรือการให้พนักงานได้ปฏิบัติงานควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน รวมถึงมีการประเมินผลที่มีความยุติธรรม

5. การแสดงความรู้สึกที่ดีต่อกัน และมองว่าพนักงานทุก ๆ คนมีความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. การแสดงให้เห็นความมั่นคงของคุณค่าของการตัดสินใจของผู้บริหาร หัวหน้าทีมงาน และพนักงานเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นในสิ่งที่ได้มีการตัดสินใจ

7. การเก็บความลับในเรื่องที่พนักงานได้มีการตัดสินใจ ทั้งนี้ความลับเหล่านั้นอาจจะไม่ถึงเวลาที่เปิดเผย หรือเป็นความลับที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การ แต่ไม่มีผลกระทบต่อพนักงานอื่น ๆ

Brown (1992) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นที่มีต่อกันเป็นปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ กล่าวว่าผู้บริหารกับพนักงานในองค์การ แต่เป็นที่สังเกตุว่าองค์การที่มีการลดขนาดขององค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างรวดเร็ว พนักงานจะมีความรู้สึกเชื่อมั่นในผู้บริหารต่ำ เนื่องจากอาจจะมีผลกระทบต่อลักษณะการทำงาน และสถานภาพของพนักงาน นอกจากนี้ถ้าหากผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระดับความเชื่อมั่นในตัวของผู้บริหารจะมีระดับต่ำลงไปอีก Anonymous (1994) พบว่า การลดการติดต่อสื่อสาร การหลีกเลี่ยงการปรึกษาหารือ และการไม่ร่วมกันตัดสินใจต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผลประโยชน์จะเกิดขึ้นกับบรรยากาศของการขาดความเชื่อมั่นของผู้บริหารกับพนักงาน การศึกษาของ Daniels (1994) พบว่า

ถ้าหากพนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร พนักงานจะไม่มีความกล้าที่จะเปิดเผยความรู้สึกที่แท้จริง เพราะพนักงานมีความรู้สึกว่าอาจจะได้รับความเสี่ยงเกิดขึ้นกับพนักงาน Labich (1988) พบว่าจากการสอบถามกลุ่มที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ อาจารย์มหาวิทยาลัย และผู้บริหารขององค์การเอกชน พบว่า ควรให้ความเชื่อมั่นกับพนักงานในการตัดใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมขององค์การ และยังทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้นด้วย

Maurer (1999) กล่าวว่าการทำให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ทั้งนี้จะเป็นแนวทางการให้พนักงานได้มีโอกาสตัดสินใจการทำงานนั้นควรคำนึงพึงสิ่งดังต่อไปนี้

1. ควรสร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และกำหนดบทบาทให้ทุก ๆ คนได้มีการตัดสินใจเกี่ยวกับภาระหน้าที่ตนเองได้รับ

2. การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน ทั้งที่เป็นปัจจัยที่มีผลทางลบและทางบวก ทั้งนี้ควรมีการส่งเสริมปัจจัยที่มีผลทางบวก และพยายามจำกัดปัจจัยที่มีผลทางลบ

3. การร่วมกันทำงานเป็นทีม ให้ทุก ๆ คนมีทัศนคติที่ดีต่อกันในการทำงาน โดยเน้นคุณค่าของพนักงานทุก ๆ คน

4. การให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย

นอกจากนี้ Simmons (1999) เสริมว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการตัดสินใจและการมีส่วนร่วมในรูปของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งรูปแบบการบริหารดังกล่าวให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1. การพัฒนาและปรับปรุงระบบการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา

2. การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม โดยเน้นความสำคัญของพนักงานทุก ๆ คน

3. ความเชื่อมั่นต่อกันและกัน

4. การกำหนดเวลาในการพัฒนาร่วมกัน

5. การเสริมสร้างภาวะผู้นำกับพนักงานทุก ๆ คน

การศึกษาของ Alter (1998) พบว่าจากการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่าพนักงานมีระดับความเครียดสูง แต่ในขณะเดียวกันมีความพึงพอใจในการทำงานระดับต่ำอันเนื่องมาจากผู้บริหารไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การขาดความเชื่อมั่นในพนักงาน การขาดความเอาใจใส่ต่อพนักงาน และการไม่มีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน แต่ Liedtka Whitten และ Sorrells-Jones (1998) กล่าวว่า การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างคุณค่าร่วมกัน

การมีความเชื่อมั่นแก่กันและกัน และการมีข้อผูกมัดซึ่งกันและกันจะนำไปสู่การทำงานร่วมกัน และจะทำให้การร่วมมือกันในการทำงานประสบความสำเร็จ รวมถึงพนักงานทุก ๆ คนกล้าที่จะเสนอแนวทางการตัดสินใจ โดยไม่มีความหวาดกลัว

7. ความยุติธรรม

ความยุติธรรมที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันมีบทบาทในการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พนักงานมีความคาดหวังที่จะได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกับพนักงานอื่น ๆ ถ้าหากความพยายาม ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เสนอให้กับองค์การมีปริมาณเท่า ๆ กัน ซึ่ง Adams (1963) ได้กำหนดรูปแบบของความรู้สึกเหล่านั้นเป็นสมการดังนี้

O (self) = O (other)

I (self) I (other)

O (Output) คือ ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน การสรรเสริญ เป็นต้น

I (Input) คือ สิ่งที่บุคคลมอบให้องค์การในการทำงาน

Adams กล่าวว่า สมการดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีความเท่าเทียมกันทั้งตนเอง (Self) และผู้อื่น (Other) เพื่อก่อให้เกิดความยุติธรรมในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ Adams (1965) ได้กล่าวเสริมเกี่ยวกับความยุติธรรมในการทำงานร่วมกันว่า ถ้าหากพนักงานมีความคิดเกี่ยวกับการมีความยุติธรรมเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันแล้วพนักงานก็จะมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรมเพียงพอเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่น ๆ แล้ว แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานก็จะมีระดับลดลงจนกว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรมเพียงพอ ทั้งนี้ Adams ได้กล่าวว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นหลังจากที่ทราบว่าพนักงานไม่ได้รับความยุติธรรมเพียงพอ พนักงานจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. กจรลดความพยายาม ความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของพนักงานลง
2. การเรียกร้องผลตอบแทนเพิ่ม
3. การหลีกเลี่ยงการทำงาน
4. การเปรียบเทียบกับพนักงานในแผนกอื่น ๆ
5. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่พนักงานมอบให้องค์การในการทำงาน

ทั้งนี้ Mowday (1987) กล่าวว่า พนักงานจะมีความรู้สึกเกี่ยวกับการได้รับความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเพิ่มปริมาณ และคุณค่าของงาน แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับการไม่ได้รับความยุติธรรมในการทำงาน พนักงานเหล่านั้นก็จะเริ่มพฤติกรรมการต่อต้านการทำงานร่วมกัน การลดทั้งปริมาณและคุณภาพของงาน เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาของ Kagitcibasi และ Berry (1989) พบว่า พนักงานมีความรู้สึกว่าความยุติธรรมในการทำงานร่วมกันมีบทบาทสำคัญในการที่จะทำให้พนักงานที่มีส่วนร่วมกันทำงาน มีความต้องการที่จะทำงานร่วมกันต่อไป ทั้งนี้จากการศึกษาของ Herzberg (1987) มีความเห็นสอดคล้องกับ Kagitcibasi และ Berry ที่ว่าพนักงานทุก ๆ คนต้องการความยุติธรรมในการทำงาน ทั้ง Herzberg ได้เสนอเพิ่มเติมว่าลักษณะของวัฒนธรรมของแต่ละประเทศจะมีลักษณะของความยุติธรรมในการทำหน้าที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ Houseman Hatfield และ Miles (1987) เสนอว่าพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองต้องได้รับความยุติธรรมในการทำงานเสมอ ทั้งนี้พนักงานจะสนใจต่อความยุติธรรมในการทำงานของผู้อื่น ถ้าหากตนเองได้รับความยุติธรรมในการทำงานก่อน

King Miles และ Day (1993) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความยุติธรรมในการทำงานที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ ได้แก่

1. การให้ความสนใจ และเข้าใจเกี่ยวกับการให้รางวัลแก่พนักงานที่เท่าเทียมกัน โดยการประเมินผลจากการปฏิบัติงาน

2. ความเหมาะสมของรางวัลที่ให้กับพนักงาน เพื่อทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองไม่เสียเปรียบพนักงานอื่น ๆ

3. การให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามาตรฐานการให้รางวัลพนักงานมีความยุติธรรมในทุกขั้นตอน

จากการศึกษาของ King Miles และ Day แสดงให้เห็นว่าความยุติธรรมในการทำงานจะมุ่งเน้นในเรื่องของรางวัลที่องค์การมอบให้กับพนักงาน และสร้างความรู้สึกที่ดีต่อรางวัลที่พนักงานได้รับ ทั้งนี้อาจจะมีการเปรียบเทียบและตั้งมาตรฐานที่มีความชัดเจนในการประเมินผลพฤติกรรมการทำงานกับรางวัลเหล่านั้น

การศึกษาของ Fine (1992) เสนอว่าการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะมีประโยชน์ในการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของรางวัลที่มอบให้กับพนักงาน โดยการวิเคราะห์งานจะแสดงเกี่ยวกับความยากของงาน ความสำคัญของงาน ลักษณะของงาน เป็นต้น ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในเรื่องของความยุติธรรมในการทำงานได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ Greenberg

(1990) กล่าวว่า ความยุติธรรมในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม ผู้บริหารสามารถแสดงให้พนักงานได้ทราบโดยการคำนึงถึงพนักงานในเรื่องดังนี้

1. การตอบแทนที่มีความยุติธรรมจากสภาพงานที่พนักงานได้ปฏิบัติตามความยากและง่ายของงานเหล่านั้น
2. การให้ความสำคัญกับพนักงานทุก ๆ คนเหมือนครอบครัวเดียวกัน
3. การตั้งมาตรฐานความยุติธรรมในการทำงานให้มีความชัดเจน

Velasquez Moberg และ Cavanaugh (1983) กล่าวว่า การเมืองในองค์การอาจจะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการทำงานได้ พนักงานที่ต้องปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานอื่น ๆ แต่ในขณะเดียวกันได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานอื่น ๆ อีกทั้งได้รับคำชมเชยสรรเสริญ เนื่องจากพนักงานเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจได้

ในบางครั้งพบว่าผู้บริหารมองโลกในแง่ดีโดยการใช้การประเมินผลกับพนักงานที่เกียจคร้าน ในการทำงานด้วยการให้รางวัลเทียบเท่ากับพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานที่ตรงกับมาตรฐานที่องค์การกำหนด โดยหวังว่าพนักงานที่มีความเกียจคร้านจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้เทียบเท่ากับพนักงานที่ปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด แต่ส่วนมากพบว่าพนักงานที่มีความเกียจคร้านยังคงพฤติกรรมดังกล่าว โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง และยังมีผลต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด โดยมีความคิดว่าองค์การไม่มีความยุติธรรม และมีมาตรฐานการประเมินผลที่ขาดประสิทธิภาพ (Greenberg, 1982)

8. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ทีมงานเป็นกลุ่มของบุคคลที่ร่วมกันทำงานและมีความรับผิดชอบต่อผลงานที่ตนเองปฏิบัติ ในองค์การพบว่าทีมงานมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดขึ้น องค์การที่มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพมักพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อไป(Ginnett, 1993)

การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสนใจ ทั้งนี้ Kuypers Davies และ Glaser (1986) กล่าวว่าขั้นตอนของการสร้างทีมงานจะมีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การระบุความต้องการของทีมงาน
2. การทำความรู้จักและเข้าใจซึ่งกันและกัน

3. การกำหนดคุณสมบัติของทีมงาน

4. การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ให้มีความชัดเจน

5. การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการวิเคราะห์

6. การร่วมกันทำงานโดยการคำนึงถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนส่วนใหญ่ แต่ให้ความสนใจกับความคิดเห็นของคนส่วนน้อยที่มีเหตุผล ทั้งนี้เพื่อไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน

7. การร่วมมือกับทีมงานอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทีมงานของตนเอง

8. การให้ความสนใจเกี่ยวกับการประเมินผลการทำงานของทีมงาน ทั้งทางด้านผลผลิตและความสามัคคีในทีมงาน

9. การให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานที่เกิดจากทีมงาน เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

10. การเฉลิมฉลองความสำเร็จของทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานในครั้งต่อไป

จากแนวคิดของ Kuypers Davies และ Glaser มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาของ Hackman (1990) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีส่วนในการสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน จะประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่มีความท้าทาย

2. การเสริมสร้างความสามารถและความต้องการของพนักงานในทีมงาน

3. การมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

4. การประเมินผลพฤติกรรมการทำงานทั้งกลุ่มและรายบุคคล

5. ความสนใจของผู้บริหารในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

การคำนึงถึงการสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพตามที่ Kuypers Davies และ Glaser และ Hackman ได้กล่าวนั้นถือว่าเป็นการสร้างความพึงพอใจของพนักงานด้วยเช่นกัน แต่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเกี่ยวกับบรรทัดฐานของทีมงานที่ควรมีความชัดเจนและเป็นแนวทางให้พนักงานทุก ๆ คนมองการทำงานเป็นทีมเป็นเรื่องที่ทุก ๆ คนจะต้องให้ความร่วมมือและมีความรับผิดชอบซึ่งกันและกัน ทั้งนี้การสร้างบรรทัดฐานของทีมงาน ควรจะมุ่งประเด็นตามที่ Allen และ Pilnick (1973) Zander (1982) และ Feldman (1984) ได้กล่าวไว้ได้แก่

1. การให้ความสนใจต่อความภูมิใจในบรรทัดฐานทั้งของพนักงานในทีมงานและองค์การ

2. การสร้างบรรทัดฐานให้ทีมงานมีความรู้สึกในเรื่องของการประสบความสำเร็จในระดับสูง

3. การให้การสนับสนุนและพยุงบรรทัดฐานของทีมงาน

4. การปรับปรุงและพัฒนาบรรทัดฐานของทีมงานตลอดเวลา

นอกจากนี้ การศึกษาของ Milligan (1999) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมาจากการที่พนักงานในทีมงานร่วมกันทำงานอย่างจริงจัง โดยการร่วมกันแก้ไขปัญหาและหาโอกาสในการพบปะกันทุก ๆ เดือน เพื่อการพิจารณาและการปรับปรุงความก้าวหน้าในองค์การให้ดีขึ้น Maurer (1999) เสนอเพิ่มเติมว่า คุณภาพของการทำงานเป็นทีมและความพึงพอใจของพนักงานจะเกิดขึ้นได้ทีมงานจะต้องให้ความสนใจในสิ่งดังต่อไปนี้

1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในทีมงานที่มีความขัดแย้งกัน

2. การเพิ่มความไว้วางใจกันและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3. การสร้างวัตถุประสงค์ร่วมกัน

4. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

การศึกษาของ Preston (1999) พบว่าพนักงานที่มีทีมงานที่มั่นคง และเหนียวแน่นจะเป็นผลให้ความพึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นตามมา อีกทั้งจะทำให้มีความตื่นเต้นในการทำงานและมองเห็นจุดมุ่งหมายในการทำงานที่มีความชัดเจน เนื่องจากทุก ๆ คนในทีมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dreachslin Hunt และ Sprainer (1999) ที่กล่าวว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในทีมงานจะมีความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน ถ้าทุก ๆ คนมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งทุก ๆ คนสามารถจะแสดงให้เห็นถึง ความเชื่อ ทัศนคติ ความรู้ ทักษะ ที่ทุก ๆ คนมีอยู่ หลังจากนั้นทุก ๆ คนจะต้องปรับตัวเข้าหากัน และยอมรับในความสำคัญของกฎระเบียบของทีมงานที่ทุก ๆ คนจะต้องปฏิบัติตาม นอกจากนี้ Hellinghausen และ Myers (1998) เสนอว่านอกจากการสร้างกฎระเบียบของพนักงานที่ทุก ๆ คนจะต้องปฏิบัติตามแล้ว การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มจะสร้างความรู้สึกถึงคุณค่าของทีมงานและการรู้จักตัดสินใจต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทีมงานมีความรับผิดชอบ แต่การที่จะทำให้การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจของกลุ่มประสบความสำเร็จ การให้การฝึกอบรม ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร ระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาในการมอบหมายอำนาจ และการศึกษาของ Coppersmith และ Grubbs (1998) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของทีมงานที่เกิดขึ้นที่ผู้บริหารควรตระหนักถึงจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความคิดสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในการทำงานที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ

3. ลักษณะความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

มีการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทั้งในส่วนของศักยภาพของการบริหารงานและแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน (Marshall, 1984 ; Adler and Izraeli, 1988 ; Morrison, 1992) ในส่วนของงานวิจัยฉบับนี้จะกล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงในเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า และความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรม และการทำงานเป็นทีมของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

3.1.1 การรับรู้ในการทำงาน

พนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีการรับรู้ในการทำงานไม่แตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานทั้งสองฝ่ายต่างมีแรงจูงใจที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ตนเองมีความหวังไว้ทุกคน (Vinnicombe and Colwill, 1995) นอกจากนี้การศึกษาของ Burke และ McKeen (1994) สนับสนุนแนวคิดของ Vinnicombe และ Colwill ว่าการรับรู้ในการทำงานที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของพนักงานทั้งสองฝ่ายไม่แตกต่างกัน แต่ Burke และ McKeen ให้ข้อสังเกตุว่าจากผลการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีแรงจูงใจในหน้าที่การทำงานค่อนข้างสูงในตำแหน่งผู้บริหารระดับล่าง แต่มีแรงจูงใจต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานค่อนข้างต่ำในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง อันเนื่องมาจากการกีดกันความก้าวหน้าของผู้บริหารเพศชาย นอกจากนี้การศึกษาของ Shapiro และ Stern (1975) พบว่าพนักงานเพศหญิงทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้ามีการรับรู้และความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในองค์การเพิ่มมากขึ้น ถึงแม้ว่าจะถูกจำกัดด้านบทบาทและไม่ได้รับการสนับสนุนในการทำงานก็ตาม ทั้งนี้ Taylor (1986) และ Rosen และ Korabik (1991) สนับสนุนว่าการต่อสู้ของพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าเพศหญิง ในเรื่องของความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานมีเพิ่มมากขึ้นซึ่งเป็นผลของการมีแนวโน้มการรับรู้ในความสำเร็จที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3.1.2 ลักษณะงาน

ลักษณะงานที่องค์การมอบหมายให้กับพนักงานได้ทำจะถูกจำแนกโดยมีลักษณะทางเพศเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งจากลักษณะดังกล่าวมีผลต่อผลตอบแทนของพนักงาน จากการศึกษาของ Scott (1985) และ Spender (1985) พบว่าพนักงานเพศหญิงทำงานมากกว่าพนักงานเพศชาย แต่ลักษณะของงานที่ได้รับผิดชอบมีบทบาทสำคัญน้อยกว่า และมีผลตอบแทนที่น้อยกว่าพนักงานเพศชาย นอกจากนี้ Drinkwater (1991) พบว่าจำนวนของพนักงานเพศหญิงมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในงานที่เป็นงานที่ไม่ประจำ (Part-time Work) ซึ่งงานที่ไม่ประจำจะเป็นงานในระดับล่างขององค์การ และยังมีโอกาสในความก้าวหน้าน้อยมาก ลักษณะงานที่ไม่ประจำมีค่าตอบแทนในการทำงานค่อนข้างต่ำ

การศึกษาของ Sparrow และ Rigg (1993) ในเรื่องของคุณสมบัติของงานที่ผู้บริหารโดยผู้จัดการเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงถึงคุณสมบัติของงานที่บริหารโดยผู้จัดการเพศชายและเพศหญิง

ลักษณะการทำงาน	การบริหารงานของผู้จัดการเพศหญิง	การบริหารงานของผู้จัดการเพศชาย
1. สิ่งแรกที่ผู้จัดการให้ความสำคัญกับงานที่ได้รับ	1. การทำงานเป็นทีม 2. การให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน	1. การให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ 2. การเป็นตัวของตัวเอง 3. การนำเสนอแนวคิดในการทำงาน
2. รูปแบบการทำงาน	1. การให้ความสำคัญกับคน 2. การทำงานประสานกัน 3. การวัดผลที่เกิดจากการทำงาน 4. การร่วมมือกัน	1. การใช้การเมืองในการทำงาน 2. การสั่งการและการบังคับ 3. ความเชื่อมั่นในการทำงาน 4. การโอ้อวด
3. วิธีการตัดสินใจ	1. การตัดสินใจไม่หลักแหลม 2. การใช้ตนเองเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา	1. มีความรวดเร็ว 2. มุ่งเน้นในการกระทำ 3. การวิเคราะห์และความคิดที่เป็นระบบ
4. ความสัมพันธ์ในทีมงาน	1. มีความเข้าใจเพื่อนร่วมงาน 2. มีความอ่อนไหว 3. การให้ความรู้สึกที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 4. มีการรับรู้ในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์สูง	1. ให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2. ให้ความเอาใจใส่ดูแล 3. ให้ความคุ้มครองเมื่อมีปัญหา
5. การให้ความสำคัญกับลูกค้า	1. ความจริงใจ 2. ให้ความเข้าใจกับความต้องการที่แตกต่างกัน	1. การนำเสนอแบบมีขั้นตอนและมีเหตุผล

ที่มา : Sparrow, J., and Rigg, C. 1993. "Job Analysis : Selecting for the Masculine Approach." **Selection and Development Review.** 9, 2 : 5 – 8.

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Taylor และ Bergmann (1987) พบว่า พนักงานเพศหญิงมีความมุ่งหวังในการเลือกลักษณะงานที่มีบทบาทสำคัญในองค์การไม่แตกต่างกับพนักงานเพศชาย แต่ลักษณะของการบริหารงานหรือการจัดการในองค์การอาจจะมีความแตกต่างกันตามที่ Sparrow และ Rigg ได้กล่าวไว้ก็ตาม พนักงานเพศหญิงมีความต้องการที่จะให้พนักงานเพศชายได้เปิดโอกาสให้พนักงานเพศหญิงได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการบริหารงานให้มากขึ้น และพนักงานเพศหญิงมีความเชื่อมั่นว่าพวกเขาสามารถทำได้ดี แต่ Paxton (1997) พบว่า ความไว้วางใจในลักษณะงานบางอย่างที่มีความอันตรายเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น งานก่อสร้าง องค์การส่วนมากยังให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานเพศชายมากกว่า ซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติเกี่ยวกับความสามารถของพนักงานเพศหญิงที่อาจจะมีเท่าเทียมกับพนักงานเพศชาย

3.1.3 ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานเพศชายและพนักงานเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน แต่ความรับผิดชอบในการทำงานของพนักงานเพศหญิงดูไม่โดดเด่นเท่าที่ควร เนื่องมาจากการได้ใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานเพศหญิงยังมีไม่มากเท่าที่ควร ทั้งนี้ Puffer (1994) เสนอว่าฝ่ายบริหารควรตระหนักถึงการให้ความสำคัญในเรื่องของการเสริมสร้าง การให้พนักงานเพศหญิงมีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น แต่ฝ่ายบริหารจะต้องมีความพร้อมในประเด็นดังต่อไปนี้

- การให้ความช่วยเหลือในเรื่องของการจัดการด้านบทบาทของครอบครัวและงานบ้านที่พนักงานเพศหญิงต้องเผชิญอยู่
- การทำให้การกีดกันทางเพศในการทำงานหมดไป
- การให้การฝึกอบรมแก่พนักงานเพศหญิงในเรื่องของการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเพศหญิงมีความรับผิดชอบในงานเท่าเทียมกับพนักงานเพศชาย
- การให้ความสำคัญกับกลุ่มทำงานของพนักงานเพศหญิง

จากแนวคิดของ Puffer มีความสอดคล้องกับ Vinnicombe และ Colwill (1995) ที่กล่าวว่าการให้ความสำคัญโดยการมอบหมายรับผิดชอบให้กับพนักงานเพศหญิงมากขึ้นจะเป็นผลดีต่อองค์การ ทั้งนี้อันเนื่องมาจากเหตุผลดังนี้

- การทำงานของพนักงานเพศหญิงมีลักษณะความยืดหยุ่นประสานงานมากกว่าการทำงานของพนักงานเพศชาย
- พนักงานเพศหญิงมีการบริหารงานแบบกลุ่มทำงานได้ดีกว่าพนักงานเพศชายในแง่ของการร่วมมือกันทำงาน

3.1.4 ความก้าวหน้า

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานเพศหญิง จากการศึกษาของ Giscombe และ Adriene (1998) พบว่าพนักงานเพศหญิงสีผิวมีอัตราการจ้างงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 23 ของพนักงานเพศหญิงทั้งหมดของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นการแสดงถึงการรับรู้ในเรื่องของความก้าวหน้าร่วมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกสีผิว ถึงแม้ว่าจะมีเพียงร้อยละ 15 ของพนักงานเพศหญิงทั้งหมดของสหรัฐอเมริกาที่อยู่ในระดับบริหารขององค์กรเอกชนก็ตาม การจำกัดความก้าวหน้าของพนักงานเพศหญิงสืบเนื่องมาจากทัศนคติของผู้บริหารที่ส่วนมากเป็นเพศชายสร้างเพดานแก้ว (Glass Ceiling) ขึ้นมา โดย Ragins Townsend และ Mattis (1998) ได้อธิบายถึงเพดานแก้ว (Glass Ceiling) ว่าเป็นการจำกัดขอบเขตความก้าวหน้าของพนักงานเพศหญิงไม่ให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน แต่ถ้าหากพนักงานเพศหญิงที่เป็นระดับผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับพนักงานเพศหญิงให้มากขึ้น และการขจัดการแบ่งแยกเรื่องเพศในการทำงาน Ragins Townsend และ Mattis เชื่อว่าพนักงานเพศหญิงจะประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น

Lynagh Murphy และ Poist (1996) และ Sellers (1996) ร่วมกันเสนอว่าเมื่อพนักงานสตรีมีบทบาทความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพิ่มมากขึ้น พนักงานเพศหญิงควรคำนึงถึงประเด็นดังนี้

- อย่าแสดงความอ่อนแอเมื่อทำงานกับพนักงานเพศชาย
- ต้องรู้จักในการวางแผนและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล
- อย่าใช้อารมณ์เวลาทำงานร่วมกัน

ความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานเพศหญิง เห็นได้ชัดเจนในอาชีพเกี่ยวกับงานด้านบัญชี จากสถิติที่ Hayses และ Hollman (1996) พบ ปรากฏว่านักบัญชีที่สามารถสอบได้เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตเพศหญิงมีจำนวนร้อยละ 25 ของผู้สอบบัญชีอนุญาตทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา และมีแนวโน้มว่าจะมากขึ้นเรื่อย ๆ

3.2 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

3.2.1 งานที่ปฏิบัติอยู่

ถ้าหากให้พนักงานเพศหญิงได้แสดงความรู้สึกเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับจากองค์การมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่แสดงออกซึ่งความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน แต่ส่วนใหญ่แล้วจะไม่มีความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติอยู่ อันเนื่องมาจากการขาดการให้บทบาทสำคัญในตำแหน่งทางด้านการบริหารในองค์การ (Diamond, 1983 ; Connell, 1990 ; Verba, 1990) นอกจากการที่พนักงานเพศหญิงส่วนใหญ่ไม่มีความพึงพอใจต่องานที่ตนเองปฏิบัติอยู่แล้ว ค่าตอบแทนที่ได้รับจากประเมินผลงานยังต่ำกว่าค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงานเพศชาย (Reskin and Padavic, 1994)

งานที่พนักงานเพศหญิงปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันตามที่ Steinberg และ Jacobs (1994) ศึกษาพบว่า นอกจากค่าตอบแทนที่องค์การตอบแทนให้กับพนักงานเพศหญิงไม่เท่าเทียมกันแล้ว องค์ประกอบในเรื่องของบรรยากาศในการปฏิบัติงานก็มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเพศหญิงเช่นเดียวกัน โดยที่ Steinberg และ Jacobs กล่าวว่าพนักงานเพศหญิงไม่มีความพึงพอใจบรรยากาศในการทำงาน เช่น เย็นหรือร้อนเกินไป ฝุ่นควัน ความสะอาด เสียงดัง ความเสี่ยง การติดต่อสื่อสารกับสาธารณชน ความเครียด การเผชิญกับปัญหาที่ไม่คาดคิด เป็นต้น ทั้งนี้ลักษณะของบรรยากาศในการทำงานข้างต้น พนักงานเพศชายจะต้องเผชิญมีสัดส่วนที่น้อยกว่าพนักงานเพศหญิง อันเนื่องมาจากตำแหน่งที่แตกต่างกัน

แต่ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานเพศหญิงที่มีต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ที่มีอยู่จำนวนหนึ่ง สืบเนื่องมาจากโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งงานมีเท่าเทียมกับพนักงานเพศชายในบางอาชีพ เช่น เลขานุการหญิงของมหาวิทยาลัยอาจจะได้รับการเลื่อนขั้นเป็นผู้อำนวยการสำนักงานของมหาวิทยาลัยได้ ทั้งนี้เพราะความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มีความเหมาะสม เป็นต้น (Baron, Davis - Blake, and Bielby, 1986 ; Baron, 1990)

3.2.2 โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การเลื่อนขั้นตำแหน่งในงานที่เกิดขึ้นในองค์การมักจะพูดถึงการศึกษาและประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน ถ้ามีการศึกษาที่ดี และมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตำแหน่งก็มักจะได้รับการสนับสนุนให้เติบโตไปกับองค์การ (Wolf and Fligstein, 1979) แต่จากสภาพความเป็นจริงจากการรายงานของ U.S. National Center for Educational Statistics (1987) พบว่า

ระดับการศึกษาของนักศึกษาชายและนักศึกษาหญิงในวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน และมีสัดส่วนของการเป็นบัณฑิตในอัตราส่วนที่เท่า ๆ กัน และนอกจากนี้สถิติของนักศึกษาหญิงที่เรียนในระดับปริญญาโทมีประมาณ 25 เปอร์เซ็นต์ของนักศึกษาระดับปริญญาทั้งหมดทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา และมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นตามลำดับ ในส่วนของประสบการณ์การทำงานพนักงานเพศหญิงอาจจะมีน้อยกว่าพนักงานเพศชาย ทั้งนี้จากการศึกษาของ U.S. Department of Commerce (1987) พบว่าสาเหตุของการมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยเพราะพนักงานเพศหญิงต้องรับภาระในเรื่องของการเลี้ยงดูบุตรธิดาและงานบ้านที่พนักงานเพศหญิงต้องรับผิดชอบ ทำให้การให้ความสำคัญในหน้าที่การงานอาจจะมีน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานเพศชาย แต่ถ้าปัจจัยดังกล่าวหมดไป ประสบการณ์ในการทำงานระหว่างพนักงานชายและพนักงานหญิงไม่มีความแตกต่างกัน

บางประเทศ เช่น ประเทศโปรตุเกสได้พัฒนาการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเพศหญิงมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีโอกาสก้าวหน้าสูงเพื่อให้สัดส่วนของการแข่งขันระหว่างพนักงานเพศหญิง และพนักงานเพศชายมีความเท่าเทียมกันในการเลื่อนขั้นตำแหน่งในองค์การ (Woodward, 1993)

การเลื่อนขั้นตำแหน่งของพนักงานเพศหญิงในบางประเทศมีความเชื่องช้าและดูเหมือนว่าไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควรจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นผลให้คุณค่าที่พนักงานเพศหญิงได้รับไม่มีความประทับใจและพึงพอใจเท่าที่ควร (Flanders and Anderson, 1973) โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการรายงานของ Society of Telecom Executive (1992) พบว่าพนักงานเพศหญิงที่ทำงานในองค์การเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการเงินในประเทศอังกฤษ มีความรู้สึกว่าไม่พึงพอใจกับการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ อันเนื่องมาจากความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนตำแหน่ง

3.2.3 ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเพศหญิงมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน จากการศึกษาของ Rosener (1990) พบว่าพนักงานเพศชายที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหารมีลักษณะการบริหารแบบเข้มงวด โดยจะเน้นในเรื่องของการให้รางวัลเมื่อทำงานประสบความสำเร็จและลงโทษเมื่อทำงานผิดพลาด ทั้งนี้จากการศึกษาของ Bass Avolio และ Atwater (1993) พบว่าพนักงานเพศชายระดับผู้บริหารจะใช้ความเข้มงวดกับพนักงานเพศหญิงเป็นพิเศษ โดยไม่คำนึงถึงความยุติธรรมในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ Bass Avolio และ Atwater ยังพบอีกว่าพนักงานเพศหญิงมีแนวโน้มที่ต้องการทำงานกับผู้บังคับบัญชาที่ให้ความเห็นอกเห็นใจกันมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีความเข้มงวด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Sparrow และ Rigg (1993) ที่พบว่าแนวโน้ม

ของลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความเห็นอกเห็นใจกันมักจะพบในพนักงานเพศหญิงระดับหัวหน้ามากกว่าพนักงานเพศชายระดับหัวหน้า

ดังนั้นการที่จะให้พนักงานเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ Powell (1988) แนะนำให้ผู้บริหารคำนึงถึงในประเด็นดังนี้

- อย่าคิดว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันในเรื่องของคุณสมบัติในการทำงานร่วมกัน
- ลักษณะของนโยบาย การปฏิบัติงาน และการส่งเสริมความก้าวหน้ามีความเท่าเทียมกัน
- การให้ความเท่าเทียมกันทั้งพนักงานเพศหญิงและเพศชาย
- ยอมรับว่าการทำงานของพนักงานเพศหญิงและเพศชาย มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ไม่มีใครดีกว่าใคร
- ความสำเร็จที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากทักษะการทำงานร่วมกันของพนักงานเพศหญิงและเพศชาย

นอกจากนี้การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเพศหญิงที่ Howard (1995) ได้กล่าวถึงนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในประเด็นดังนี้

- การมุ่งไปที่ทักษะการทำงานโดยตรง
- การพัฒนาการทำงานที่มีรูปแบบที่ชัดเจนให้กับพนักงานทุก ๆ คน
- การจัดหาตำแหน่งงานตามความสามารถและประสบการณ์
- การให้การสนับสนุนคนกลุ่มน้อยให้มีโอกาสในความก้าวหน้า
- การให้พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องในเป้าหมายขององค์การ
- การให้ความสำคัญกับบทบาทการบริหาร

3.2.4 เพื่อนร่วมงาน

ในการทำงานร่วมกันไม่สามารถที่จะปฏิเสธการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศหญิงได้เพราะความสามารถของพนักงานเพศหญิงมีส่วนที่ผลักดันผลงานไปสู่ความสำเร็จ จากการศึกษาของ Sparrow และ Rigg (1993) พบว่าพนักงานเพศหญิงมีความพึงพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่เป็นเพศเดียวกันมากกว่าการทำงานกับพนักงานเพศชาย ทั้งนี้การศึกษาบ่งชี้ว่าพนักงานเพศหญิงได้ปรับทิศทางการทำงานให้เข้ากับรูปแบบการบริหารของพนักงานเพศชาย แต่ความมีอคติและการไม่ยอมรับในบทบาทของพนักงานเพศหญิงมีมาก ซึ่งเป็นผลให้ความไม่พึงพอใจในการ

ทำงานเกิดขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาของ Schrank (1994) พบว่าในการทำงานร่วมกันของพนักงานในประเทศสหรัฐอาหรับเอมิเรตมักจะประสบปัญหาในการทำงานร่วมกันของพนักงานเพศหญิงและเพศชาย โดยที่พนักงานเพศชายมีแนวโน้มว่าจะไม่ยอมรับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพศหญิง ประกอบกับนโยบายขององค์การที่ไม่มีความชัดเจนในเรื่องของการป้องกันสิทธิของพนักงานเพศหญิงเท่าที่ควร การขาดการส่งเสริมบทบาทของพนักงานเพศหญิง การเพิกเฉยต่อการสนับสนุนความก้าวหน้าให้กับพนักงานเพศหญิง และการขาดการจัดตั้งหน่วยงานด้านการฝึกอบรม ซึ่งเป็นผลให้ความรู้สึกพึงพอใจของพนักงานเพศหญิงมีแนวโน้มไปในทางลบ

การสร้างความพึงพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานจะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทั้งเพศหญิงและเพศชาย โดย Weyman (1997) กล่าวว่าการสร้างความพึงพอใจในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานควรมีดังนี้

- ความเห็นอกเห็นใจกัน
- การสร้างความสัมพันธ์อันดี
- ความจริงใจและซื่อสัตย์
- การสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- การไม่คำนึงถึงสถานะทางเพศ
- การร่วมมือกันฝ่าฝันอุปสรรค
- การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.2.5 โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

ความสามารถในการทำงานของพนักงานเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกัน ถ้าหากความสามารถที่มีการเปรียบเทียบของพนักงานทั้ง 2 เพศได้รับปฏิบัติจากนโยบายของบริษัทอย่างเท่าเทียมกัน (Kantor, 1977) โดยส่วนมากแล้วเมื่อกล่าวถึงความสามารถในการทำงานมักจะกล่าวถึงความสามารถทางด้านร่างกาย (Physical Abilities) และความสามารถด้านการรับรู้ (Cognitive Abilities) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

- **ความสามารถทางด้านร่างกาย (Physical Abilities)**

Lips และ Cowill (1975) กล่าวว่าพนักงานเพศหญิงในองค์การถูกมองว่าเป็นเพศที่มีความอ่อนแอ ขาดประสิทธิภาพด้านความสามารถทางด้านร่างกาย พนักงานเพศชาย

มีความแข็งแกร่ง และสามารถอดทนต่อการทำงานได้มากกว่าพนักงานเพศหญิง แต่ปัจจัยด้านการมีชีวิตอยู่ของพนักงานเพศหญิงหลังเกษียณอายุการทำงานจะยาวกว่าพนักงานเพศชาย ซึ่งหมายถึงความรู้ความสามารถของพนักงานเพศหญิงที่สั่งสมมาในอดีตสามารถเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับพนักงานใหม่ ๆ ที่ต้องการเรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิได้เป็นอย่างดี (Baher, 1987)

- **ความสามารถทางด้านการรับรู้ (Cognitive Abilities)**

การศึกษาของ Halpern (1992) พบว่าความสามารถทางด้านการรับรู้ของพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันโดย Halpern ได้แบ่งความสามารถทางด้านการรับรู้ใน 2 ลักษณะ ได้แก่

- **ความสามารถเกี่ยวกับการใช้ถ้อยคำ (Verbal Abilities)**

การติดต่อสื่อสารโดยการใช้ถ้อยคำที่ Colwill และ Sztaba (1986) ได้ศึกษาพบว่า พนักงานเพศหญิงสามารถใช้ถ้อยคำในการติดต่อสื่อสารได้มีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานเพศชาย ซึ่งส่งผลให้การเจรจาต่อรองเกี่ยวกับธุรกิจประสบความสำเร็จสูง นอกจากนี้ Colwill และ Sztaba ยังพบว่า การใช้ถ้อยคำในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การทุกระดับพนักงานเพศหญิงจะสื่อสารได้อย่างชัดเจน และมีความถูกต้องมากกว่าพนักงานเพศชาย

- **ความสามารถเกี่ยวกับการคำนวณ (Mathematical Ability)**

ถึงแม้ว่าพนักงานเพศหญิงจะประสบปัญหาเกี่ยวกับความสามารถทางด้านการคำนวณ โดยที่พนักงานเพศชายจะมีความสามารถในด้านนี้มากกว่าก็ตาม แต่พนักงานเพศหญิงสามารถจดจำและมีความละเอียดมากกว่าในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งพนักงานเพศชายอาจจะมองข้ามไปในระหว่างการทำงาน (Hyde, 1985)

3.2.6 ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน

การศึกษาของ Terborg และ Shingledecker (1983) พบว่าประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชายและหญิงระดับหัวหน้าไม่มีความแตกต่างกันตามความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นถ้าหากองค์การเปิดโอกาสให้พนักงานเพศหญิงระดับหัวหน้าได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมขององค์การก็จะสามารถมีกำลังหนุนทำให้กิจกรรมองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ การศึกษาของ Jabes (1980) Mickalachki และ Mickalachki (1984) และ Tsui และ Gutek (1984) พบว่า ในการตัดสินใจของพนักงานเพศหญิงที่จบการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านการบริหารธุรกิจ(MBA) ในองค์การเป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ฉลาด ประสบความสำเร็จ และเป็นที่ชื่นชมมากกว่าการตัดสินใจของพนักงานเพศชาย ซึ่งมีความ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Stewart และ Gudykunst (1982) ที่ว่าถ้าหากพนักงานเพศหญิงมีศักยภาพด้านการตัดสินใจที่ดีกว่าพนักงานเพศชาย ผู้บริหารขององค์การควรเปิดโอกาสในเรื่องของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง และมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของพนักงานเพศหญิงให้มากขึ้น

3.2.7 ความยุติธรรม

ถึงแม้ประสบการณ์การทำงานของพนักงานเพศหญิงจะมีน้อยกว่าพนักงานเพศชายก็ตาม แต่มีผลการวิจัยมากมายที่เชื่อว่าถ้าหากพนักงานเพศหญิงได้รับการฝึกอบรม และมีบทบาทสำคัญทางการบริหารมากขึ้น พนักงานเพศหญิงก็สามารถทำงานได้ดีเทียบเท่ากับพนักงานเพศชาย (Wolf and Fligstein, 1979 ; Taylor and Bergmann, 1987 ; Drinkwater, 1991 ; Rosen and Korabik, 1991) ดังนั้น ควรจะให้ความยุติธรรมแก่พนักงานเพศหญิงให้มากขึ้น โดยทั่ว ๆ ไปแล้วความยุติธรรมที่ผู้บริหารควรตระหนักถึงตามที่ Central Statistical Office (1994) ได้ระบุไว้มีดังนี้

- **ความยุติธรรมในการฝึกอบรม**

การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมในกิจกรรมสำคัญ ๆ ขององค์การกับพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความยุติธรรมในการทำงานที่ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านั้น ทั้งนี้ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการให้การฝึกอบรมแก่พนักงานเพศหญิงของ Cooper และ Davidson (1982) Fonda (1984) และ Loden (1985) ในเรื่องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับพนักงานเพศชาย โดยมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน การเจรจาต่อรอง การเผชิญหน้า เพื่อให้มีความยุติธรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่าถ้าพนักงานเพศหญิงมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการเพิ่มทักษะความสามารถในการทำงานพนักงานเพศหญิงมีความเชื่อว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้เทียบเท่ากับพนักงานเพศชาย แต่ Cooper และ Davidson Fonda และ Loden กล่าวว่า พนักงานเพศหญิงควรตรวจสอบตนเองก่อนว่าตนเองมีความพร้อมเพียงใดต่อการฝึกอบรม เพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าและความยุติธรรมในการทำงาน โดยพนักงานเพศหญิงต้องตระหนักในเรื่องดังนี้

- ความชัดเจนของทัศนคติและความรู้สึกของตนเองที่มีต่อบทบาทของงาน และบทบาทส่วนบุคคล
- การทบทวนประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร
- การตรวจสอบรูปแบบของการบริหารตนเอง เพื่อสร้างเป็นจุดแข็งในการทำงาน
- การสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น
- การทำงานที่มองปัญหาข้างหน้ามากกว่าการมองปัญหาเฉพาะหน้า

- **ความยุติธรรมในการจ้างงาน**

ความสำคัญของบทบาทที่พนักงานได้รับในองค์การมีความสัมพันธ์กับค่าจ้างที่องค์การตอบแทนให้กับพนักงานเมื่อมีการประเมินในการทำงาน จากบทบาทของพนักงานเพศหญิงที่ได้รับจากองค์การมักจะเป็นบทบาทที่มีความสำคัญน้อยกว่าพนักงานเพศชาย จึงเป็นผลให้พนักงานเพศหญิงได้รับค่าตอบแทนที่น้อยกว่า แต่บทบาทที่พนักงานได้รับจากการทำงานยังได้รับความยุติธรรมจากการทำงานน้อยมาก (Davidson and Cooper, 1993 ; Wolff, 1994) จากการศึกษาของ Serdjenian (1994) พบว่าค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานเพศหญิงในประเทศอังกฤษ ได้รับสูงสุดประมาณร้อยละ 30 ต่ำกว่าค่าตอบแทนสูงสุดของพนักงานเพศชาย โดยอัตราส่วนดังกล่าวมีค่าใกล้เคียงกับค่าตอบแทนในประเทศฝรั่งเศส

3.2.8 การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ทุก ๆ คนควรให้ความสำคัญ เพราะจะเป็นพื้นฐานของการก้าวไปสู่ความสำเร็จ ถ้าทีมงานมีประสิทธิภาพก็จะเป็นสิ่งที่ยืนยันได้ว่าองค์การสามารถฝ่าฝันอุปสรรคปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ได้เป็นอย่างดี การทำงานเป็นทีมควรตระหนักถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานทุก ๆ คนในองค์การที่มีความเกี่ยวข้องในทีมงานนั้น ๆ การกีดกันหรืออคติต่อพนักงานที่ทำงานร่วมกันในเรื่องเกี่ยวกับอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างประสิทธิภาพของทีมงาน (Korda, 1976 ; Kantor, 1977 ; Strange and Rea, 1983) การทำงานเป็นทีมที่พนักงานเพศหญิงแสดงพฤติกรรมได้แก่การร่วมทำงานกับพนักงานเพศชาย จากการศึกษาของ Jonson (1991) McHugh (1992) และ Wendt (1992) พบว่าพนักงานเลขานุการเพศหญิงมีบทบาทการทำงานเป็นทีมร่วมกับหัวหน้าของพวกเขา ทั้งนี้การศึกษาได้พบว่า พนักงานเลขานุการสามารถจัดแจงการทำงานให้เป็นไปในทิศทางที่หัวหน้าของพวกเขาต้องการ นอกจากนี้ยังมีส่วนในการเป็นที่ปรึกษาในสถานการณ์บางสถานการณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดขององค์การอีกด้วย

นอกจากนี้การศึกษาของ Sparrow และ Rigg (1993) พบว่าทีมงานของพนักงานเพศหญิงจะประสบความสำเร็จสูงกว่าทีมงานของพนักงานเพศชาย เนื่องมาจากรูปแบบการทำงานเป็นทีมของพนักงานเพศหญิงจะเน้นการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน ความเห็นอกเห็นใจกัน ความเข้าใจในเรื่องของความแตกต่าง และการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McGuire (1992) ที่พบว่าการทำงานเป็นทีมของพนักงานเพศหญิงสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การได้เป็นอย่างมาก ถ้าหากพนักงานเพศชายเปิดโอกาสให้พนักงานเพศหญิงได้แสดงประสิทธิภาพของทีมงานของพวกเขา

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงในเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผลของการวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารขององค์การ ตลอดทั้งความยุติธรรมที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสามารถกำหนดได้ดังนี้คือ

ก. วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้คัดเลือกจากพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงตั้งแต่หัวหน้าระดับต้น (เช่น หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก) หัวหน้าระดับกลาง (เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ) และหัวหน้าระดับสูง (เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ) ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวจะคัดเลือกมาจากผู้ที่ปฏิบัติงานในโรงแรมขนาดใหญ่ ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยรายชื่อของโรงแรมขนาดใหญ่ดังกล่าวมาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัทที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคาร และทัวร์ ซึ่งได้ข้อมูลมาจาก Advanced Research Group Co., Ltd. (1998) การคัดเลือกจะทำการคัดเลือกเฉพาะโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับแรก ซึ่งได้แก่

1. โรงแรม เซ็นทรัลพลาซ่า
2. โรงแรม ดุสิตธานี
3. โรงแรม โอเรียลเต็ล
4. โรงแรม แชงกรีล่า
5. โรงแรม นิวอิมพีเรียล
6. โรงแรม เอราวัน
7. โรงแรม โรยัลออคิด
8. โรงแรม ราชดำริ
9. โรงแรม เอเชีย
10. โรงแรม บางกอกอินเตอร์คอนติเนนตัล

การแจกแบบสอบถามที่จะให้พนักงานระดับหัวหน้ากรอก จะใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนโดยแผนกบุคคล / บริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละโรงแรมจะมีส่วนในการแจกแบบสอบถาม ทั้งนี้การใช้วิธีการสุ่มจากรายชื่อของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศญิงแบบไม่แทนที่จะนำมาใช้สำหรับการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้

ข. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

การพิจารณากำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสามารถอธิบายได้ตามลักษณะดังต่อไปนี้

1. การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะกำหนดจากการสุ่มจากพนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิงทั้งหมด

2. ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างจะมีการควบคุมจากผู้ทำการวิจัย และความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับงานวิจัยนี้จะมาจากพนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิง ตั้งแต่หัวหน้าระดับต้น (เช่น หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก) หัวหน้าระดับกลาง (เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการ) และหัวหน้าระดับสูง (เช่น ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ)

จำนวนของพนักงานดังกล่าวข้างต้นมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน จากโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับในเขตกรุงเทพมหานคร โดยข้อมูลของโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับ มาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัท ที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคาร และทัวร์ ทั้งนี้พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงที่ได้รับการคัดเลือกใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จะมาจากการสุ่มตัวอย่าง จากรายชื่อของทุก ๆ แผนกที่มีอยู่ในโรงแรมเหล่านั้น โดยการเทียบเป็นอัตราส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้มีการใช้เครื่องมือในการวิจัย โดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งถามทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ในเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน โดยพนักงานระดับหัวหน้าดังกล่าวมาจากโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับในเขตกรุงเทพมหานคร รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

ก. เนื้อหาและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

แบบสอบถามของงานวิจัยนี้จะเน้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ในเรื่องเกี่ยวกับความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน แบบสอบถามชุดนี้จะทำการตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการทดสอบ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) ด้วยค่า Cronbach's alpha ในการวิจัย

ข. ลักษณะและรูปแบบของแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญทั้งหมด 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามส่วนนี้จะประกอบด้วยคำถามที่ถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพปัจจุบัน จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ประเภทของตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา รายได้ (เดือน)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามส่วนนี้จะประกอบด้วยคำถามที่ถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้าในเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานและทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ในเรื่องเกี่ยวกับความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

แบบสอบถามในส่วนนี้จะจัดระดับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงดังนี้

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

    1. ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด
    2. ไม่มีความเห็นด้วยมาก
    3. มีความเห็นด้วยปานกลาง
    4. มีความเห็นด้วยมาก
    5. มีความเห็นด้วยมากที่สุด

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 มีความหมายดังนี้

    1. ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด
    2. ไม่มีความเห็นด้วยมาก

3. มีความเห็นด้วยปานกลาง
4. มีความเห็นด้วยมาก
5. มีความเห็นด้วยมากที่สุด

วิธีการทางสถิติและวิเคราะห์ข้อมูล

การพิจารณาวิธีการทางสถิติมาสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การสรุปผลเกี่ยวกับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องของความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง จะใช้การวิเคราะห์แบบเชิงพรรณา โดยการรายงานผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การสรุปผลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง จะใช้การวิเคราะห์แบบเชิงพรรณาโดยการรายงานผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับระดับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานจะใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

3. การวิเคราะห์หาความแตกต่างของแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงจะใช้การทดสอบด้วยค่าสถิติที (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่ได้รับความร่วมมือจากพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงของโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 แห่ง ที่มาจากบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 30 บริษัทที่เปิดดำเนินการธุรกิจเกี่ยวกับโรงแรม ภัตตาคาร และทัวร์ สามารถสรุปตามลำดับดังนี้

1. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับความร่วมมือจากผู้กรอกแบบสอบถาม และแบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ในการวิจัยได้

ตารางที่ 4.1

จำนวนของแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ

กลุ่มตัวอย่าง (หัวหน้างาน)	แบบสอบถามที่แจก	แบบสอบถามที่ได้รับการตอบ		แบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้		แบบสอบถามที่เสีย	
	จำนวน	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าเพศชาย	200	99	51.03	99	51.03	-	-
หัวหน้าเพศหญิง	200	95	48.97	95	48.97	-	-
รวม	400	194	100.00	194	100.00	-	-

จากตารางที่ 4.1 พบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศชายและเพศหญิง ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 194 คน จากจำนวนทั้งหมด 400 คน คิดเป็นร้อยละ 48.50 โดยเป็นหัวหน้าเพศชาย มีจำนวนทั้งสิ้น 99 คน จากจำนวนทั้งหมด 200 คน คิดเป็นร้อยสะ 51.03 และหัวหน้าเพศหญิงมีจำนวนทั้งสิ้น 95 คน จากจำนวนทั้งหมด 200 คน คิดเป็นร้อยละ 48.97

แบบสอบถามที่สามารถนำมาใช้ได้มีจำนวนทั้งสิ้น 194 คน คิดเป็นร้อยละ 48.50 โดยเป็นหัวหน้าเพศชายจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 51.03 และหัวหน้าเพศหญิงจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 48.97

แบบสอบถามที่เสียมีจำนวนทั้งสิ้น 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 โดยเป็นหัวหน้าเพศชายจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 และหัวหน้าเพศหญิงจำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

2. รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2

รายละเอียดเกี่ยวกับ อายุ เพศ สถานภาพปัจจุบัน จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ประเภทของตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และรายได้ (เดือน)

ประเภทของข้อมูล	หัวหน้าเพศชาย		หัวหน้าเพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. อายุ				
ต่ำกว่า 25 ปี	0	0	4	4.2
25 – 32 ปี	12	12.1	24	25.3
33 – 40 ปี	36	36.4	32	33.7
มากกว่า 40 ปี	51	51.5	35	36.8
รวม	99	100	95	100
2. เพศ				
ชาย	99	51.03	-	-
หญิง	-	-	95	48.97
รวม	99	51.03	95	48.97
3. สถานภาพปัจจุบัน				
โสด	27	27.3	50	52.6
สมรส	65	65.7	42	42.2
หย่าร้าง	7	7.0	3	3.2
รวม	99	100	95	100

ประเภทของข้อมูล	หัวหน้าเพศชาย		หัวหน้าเพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4. จำนวนสมาชิกในครอบครัว				
1 - 2 คน	29	29.3	11	11.6
3 – 4 คน	51	51.5	38	40.0
5 – 6 คน	15	15.2	28	29.5
มากกว่า 6 คน	4	4.0	18	18.9
รวม	99	100	95	100
5. ระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน				
1 – 4 ปี	23	23.2	14	14.7
5 – 8 ปี	19	19.2	15	15.8
9 – 12 ปี	13	13.2	22	23.2
มากกว่า 12 ปี	44	44.4	44	46.3
รวม	99	100	95	100
6. จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า				
ต่ำกว่า 5 ปี	29	29.3	41	43.2
5 – 10 ปี	39	39.4	37	38.9
มากกว่า 10 ปี	31	31.3	17	17.9
รวม	99	100	95	100
7. ประเภทของตำแหน่งงาน				
หัวหน้าระดับต้น	56	56.6	65	68.5
หัวหน้าระดับกลาง	23	23.2	18	18.9
หัวหน้าระดับสูง	20	20.2	12	12.6
รวม	99	100	95	100

ประเภทของข้อมูล	หัวหน้าเพศชาย		หัวหน้าเพศหญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
8. ระดับการศึกษา				
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	8	8.1	1	1.1
มัธยมศึกษาตอนปลาย	15	15.2	10	10.5
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	14	14.1	9	9.5
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	20	20.2	14	14.7
ปริญญาตรี	38	38.4	52	54.7
สูงกว่าปริญญาตรี	4	4.0	9	9.5
รวม	99	100	95	100
9. รายได้ (เดือน)				
ต่ำกว่า 10,000 บาท	5	5.0	4	4.2
10,000 – 15,000 บาท	15	15.2	9	9.5
15,001 – 20,000 บาท	19	19.2	19	20.0
20,001 – 25,000 บาท	12	12.1	15	15.8
มากกว่า 25,000 บาท	48	48.5	48	50.5
รวม	99	100	95	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผลของการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. อายุ

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 25–32 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 33-40 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 และมากกว่า 40 ปี 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 25-32 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 25.3 33-40 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 และมากกว่า 40 ปี 35 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8

2. เพศ

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 51.03 พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีจำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 48.97

3. สถานภาพปัจจุบัน

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายสถานภาพโสดจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 27.3 สมรสจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 65.7 และหย่าร้างจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 7.0

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงสถานภาพโสดจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 สมรสจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 44.2 และหย่าร้างจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2

4. จำนวนสมาชิกในครอบครัว

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 1-2 คน จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 3-4 คน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 51.5 5-6 คน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และมากกว่า 6 คน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีจำนวนสมาชิกในครอบครัว 1-2 คน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.6 3-4 คน จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 40.0 5-6 คน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และมากกว่า 6 คน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9

5. ระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน 1-4 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 5-8 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 9-12 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 และมากกว่า 12 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 44.4

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน 1-4 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 5-8 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 9-12 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 และมากกว่า 12 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3

6. จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าต่ำว่า 5 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 29.3 5-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39.4 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31.3

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าต่ำว่า 5 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 43.2 5-10 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 38.9 และมากกว่า 10 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9

7. ประเภทของตำแหน่งงาน

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้าระดับต้นจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 หัวหน้าระดับกลางจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.2 และหัวหน้าระดับสูง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีตำแหน่งงานเป็นหัวหน้าระดับต้นจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 หัวหน้าระดับกลางจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 และหัวหน้าระดับสูง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6

8. ระดับการศึกษา

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 มัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 20.2 ปริญญาตรีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.0

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 มัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.7 ปริญญาตรีจำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 และสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5

9. รายได้ (เดือน)

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 10,000-15,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 15,001-20,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 20,001-25,000 บาท จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และมากกว่า 25,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 48.5

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 10,000-15,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.5 15,001-20,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 20,001-25,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 และมากกว่า 25,000 บาท จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

3. รายละเอียดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงในเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 4.3

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายโดยพิจารณาจากการรับรู้ในการทำงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. การรับรู้ในการทำงาน	1.0	2.0	20.2	55.6	21.2

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของการรับรู้ในการทำงานเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.0

2. ระดับแรงจูงในในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 2.0

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.2

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 55.6

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.2

ตารางที่ 4.4

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงโดยพิจารณาจากการรับรู้ในการทำงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. การรับรู้ในการทำงาน	0	1.1	20.0	56.8	22.1

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของการรับรู้ในการทำงานเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 1.1

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.0

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 56.8

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.1

ตารางที่ 4.5

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายโดยพิจารณาจากลักษณะงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ลักษณะงาน	0	4.0	22.2	55.6	18.2

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของลักษณะงานเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 4.0

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.2

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 55.6

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.2

ตารางที่ 4.6

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงโดยพิจารณาจากลักษณะงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ลักษณะงาน	0	1.1	22.1	50.5	26.3

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของลักษณะงานเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 1.1

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.1

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 50.5

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 26.3

ตารางที่ 4.7

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายโดยพิจารณาจากความรับผิดชอบ

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความรับผิดชอบ	0	3.0	6.1	47.5	43.4

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของความรับผิดชอบเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 3.0

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 6.1

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 47.5

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.4

ตารางที่ 4.8

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงโดยพิจารณาจากความรับผิดชอบ

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความรับผิดชอบ	0	2.1	10.5	46.3	41.1

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของความรับผิดชอบเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 2.1

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 10.5

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 46.3

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.1

ตารางที่ 4.9

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายโดยพิจารณาจากความก้าวหน้า

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความก้าวหน้า	0	7.2	20.6	39.2	33.0

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของความก้าวหน้าเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 7.2

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 20.6

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 39.2

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.0

ตารางที่ 4.10

ระดับแรงจูงใจของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงโดยพิจารณาจากความก้าวหน้า

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความก้าวหน้า	2.1	4.2	17.9	42.1	33.7

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานในเรื่องของความก้าวหน้าเป็นดังนี้ คือ

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.1

2. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 4.2

3. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.9

4. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 42.1

5. ระดับแรงจูงใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.7

ตารางที่ 4.11

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัย / คุณสมบัติ	การรับรู้ในการทำงาน			ลักษณะงาน			ความรับผิดชอบ			ความก้าวหน้า		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
เพศ	1.29	4	0.86	3.36	3	0.34	1.41	3	0.70	3.09	4	0.54

หมายเหตุ :

1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square
2. df = degree of freedom
3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับแรงจูงใจในการทำงาน ในเรื่องเกี่ยวกับการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.12

การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ในเรื่องของการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				ความมีนัยสำคัญ
	หัวหน้าเพศชาย		หัวหน้าเพศหญิง		
	$Mean_{(1)}$	$S.D._{(2)}$	$Mean_{(1)}$	$S.D._{(2)}$	
1. การรับรู้ในการทำงาน	3.94	0.77	4.00	0.68	0.56
2. ลักษณะงาน	3.88	0.75	4.02	0.73	0.18
3. ความรับผิดชอบ	4.31	0.72	4.26	0.73	0.63
4. ความก้าวหน้า	3.98	0.91	4.01	0.94	0.82

หมายเหตุ : 1. Mean = ค่าเฉลี่ย

2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.83

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ในเรื่องของการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงานทั้งสองเพศ พบว่า

1. การรับรู้ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.94 และ 4.00)
2. ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย 3.88 และ 4.02)
3. ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.31 และ 4.26)
4. ความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.98 และ 4.01)

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการทำงาน ในเรื่องของการรับรู้ในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า พบว่า

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.31)
2. ความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 3.98)
3. การรับรู้ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.94)
4. ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย 3.88)

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงให้ความสำคัญกับแรงจูงใจดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. ความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.26)
2. ลักษณะงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02)
3. ความก้าวหน้า (ค่าเฉลี่ย 4.01)
4. การรับรู้ในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 4.00)

ตารางที่ 4.13

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากงานที่ปฏิบัติอยู่

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. งานที่ปฏิบัติอยู่					
น่าสนใจ	0	2.0	13.2	42.4	42.4
ซ้ำซาก	5.0	20.2	29.3	27.3	18.2
น่าพึงพอใจ	0	3.0	16.2	53.5	27.3
น่าเบื่อ	4.0	6.2	23.2	32.3	34.3
ดี	2.0	1.1	14.1	51.5	31.3
มีความคิดสร้างสรรค์	0	3.0	16.2	46.5	34.3
ไม่ก้าวก่ายกัน	4.0	6.1	32.3	32.3	25.3
เร่งรีบ	2.0	10.1	27.3	35.4	25.2
น่ายินดี	1.0	4.0	18.2	47.5	29.3
เป็นประโยชน์	0	1.0	12.1	38.4	48.5
น่าเหนื่อยล้า	5.1	21.2	32.3	22.2	19.2
มีความคล่องตัว	0	7.1	14.1	55.6	23.2
มีความท้าทาย	1.0	5.1	10.1	40.4	43.4
อยู่ในการควบคุม	1.0	4.0	25.3	51.5	18.2
ทำให้ผิดหวัง	1.0	8.1	20.2	39.4	31.3
ง่าย	13.1	15.2	41.4	19.2	11.1
ไม่มีที่สิ้นสุด	4.0	7.2	23.2	24.2	41.4
ให้ความรู้สึกที่สำเร็จ	1.0	3.1	23.2	42.4	30.3

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความง่ายของงาน คิดเป็นร้อยละ 13.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความน่าเหนื่อยล้าของงาน คิดเป็นร้อยละ 21.1

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความง่ายของงาน คิดเป็นร้อยละ 41.4

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความคล่องตัวของงาน คิดเป็นร้อยละ 55.6

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของงาน คิดเป็นร้อยละ 48.5

ตารางที่ 4.14

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากงานที่ปฏิบัติอยู่

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. งานที่ปฏิบัติอยู่					
น่าสนใจ	0	3.2	14.7	42.1	40.0
ซ้ำซาก	2.1	17.9	38.9	25.3	15.8
น่าพึงพอใจ	0	4.2	24.2	46.3	25.3
น่าเบื่อ	3.2	4.2	25.3	36.8	30.5
ดี	1.1	2.1	16.8	58.9	21.1
มีความคิดสร้างสรรค์	3.0	5.3	25.3	41.1	25.3
ไม่ก้าวก่ายกัน	7.4	4.2	28.4	42.1	17.9
เร่งรีบ	2.1	2.1	23.2	32.6	40.0
น่ายินดี	2.1	2.1	13.7	61.1	21.0
เป็นประโยชน์	2.1	2.1	13.7	41.0	41.1
น่าเหนื่อยล้า	13.7	14.7	36.8	21.1	13.7
มีความคล่องตัว	2.0	3.2	22.1	49.5	23.2
มีความท้าทาย	2.1	6.3	11.6	41.1	38.9
อยู่ในการควบคุม	4.2	4.2	23.2	51.6	16.8
ทำให้ผิดหวัง	2.1	5.3	36.8	26.3	29.5
ง่าย	18.9	17.9	38.9	23.2	1.1
ไม่มีที่สิ้นสุด	5.3	5.3	22.1	32.6	34.7
ให้ความรู้สึกที่สำเร็จ	1.0	2.1	27.4	42.1	27.4

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความง่ายของงาน คิดเป็นร้อยละ 18.9

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความซ้ำซากของงานและความง่ายของงาน คิดเป็นร้อยละ 17.9

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความซ้ำซากของงานและความง่ายของงาน คิดเป็นร้อยละ 38.9

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความน่ายินดีของงาน คิดเป็นร้อยละ 61.1

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความเป็นประโยชน์ของงาน คิดเป็นร้อยละ 41.1

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.15

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากโอกาส ของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง					
มีโอกาสมากที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	12.1	15.2	37.4	24.2	1.1
มีโอกาสที่ค่อนข้างจำกัด	9.2	12.1	43.4	22.2	13.1
การเลื่อนขั้นตามความสามารถ	5.1	8.1	30.3	33.3	23.2
ไม่มีการเลื่อนขั้น	6.1	11.1	20.2	29.3	33.3
มีโอกาสบ้างที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	8.1	16.2	40.4	27.3	8.0
นโยบายการเลื่อนขั้นไม่มีความยุติธรรม	6.1	13.2	24.2	24.2	32.3
มีการเลื่อนขั้นไม่บ่อย	15.2	25.3	28.3	23.2	8.0
มีการเลื่อนขั้นตามปกติ	11.1	15.2	40.4	23.2	10.1
มีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก	22.2	22.2	34.3	13.1	8.2

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 22.2

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีการเลื่อนขั้นไม่บ่อย คิดเป็นร้อยละ 25.3

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีโอกาสค่อนข้างจำกัด คิดเป็นร้อยละ 43.4

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีการเลื่อนขั้นตามความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 33.3

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการไม่มีการเลื่อนขั้น คิดเป็นร้อยละ 33.3

ตารางที่ 4.16

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง					
มีโอกาสมากที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	9.5	16.8	46.3	18.9	8.5
มีโอกาสที่ค่อนข้างจำกัด	8.4	20.0	41.1	16.8	13.7
การเลื่อนขั้นตามความสามารถ	5.3	12.6	24.2	32.6	25.3
ไม่มีการเลื่อนขั้น	7.4	10.5	27.4	21.0	33.7
มีโอกาสบ้างที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	12.6	7.4	56.8	18.9	4.3
นโยบายการเลื่อนขั้นไม่มีความยุติธรรม	5.3	7.4	27.4	26.2	33.7
มีการเลื่อนขั้นไม่บ่อย	10.5	24.2	41.1	12.6	11.6
มีการเลื่อนขั้นตามปกติ	8.4	23.2	47.4	12.6	8.4
มีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก	22.1	30.5	29.5	9.5	8.4

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 22.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก คิดเป็นร้อยละ 30.5

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีโอกาสบ้างที่จะได้รับการเลื่อนขั้น คิดเป็นร้อยละ 56.8

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีการเลื่อนขั้นตามความสามารถ คิดเป็นร้อยละ 32.6

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการไม่มีการเลื่อนขั้นและการมีนโยบายการเลื่อนขั้นไม่มีความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 33.7

ตารางที่ 4.17

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา					
ถามความคิดเห็นจากข้าพเจ้า	4.0	11.1	26.3	37.4	21.2
ยากที่จะขอความกรุณา	4.0	10.1	26.3	31.3	28.3
ไม่สุภาพ	4.0	10.2	24.2	27.3	34.3
มีไหวพริบ	1.0	9.1	21.2	35.4	33.3
มีความคล่องตัว	1.0	3.0	35.4	37.4	23.2
ทันสมัย	2.0	9.1	26.3	41.4	21.2
ไม่ให้คำแนะนำเพียงพอ	5.1	12.1	30.3	30.3	22.2
อารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย	11.1	16.2	37.4	23.2	12.1
บอกจุดยืนให้ข้าพเจ้า	7.1	9.1	34.3	33.3	16.2
น่ารำคาญ	6.0	8.1	26.3	27.3	32.3
หัวดื้อ	7.1	13.1	31.3	26.3	22.2
มีความรู้เรื่องงานดี	3.0	5.0	18.2	37.4	36.4
แย่	4.0	6.0	16.2	28.3	45.5
ฉลาด	3.0	6.0	26.3	37.4	27.3
ปล่อยให้ข้าพเจ้าคิดเอง	7.1	41.4	39.4	9.1	3.0
คอยช่วยเหลือ	3.0	7.1	34.3	35.4	20.2
ขี้เกียจ	4.0	8.0	16.2	26.3	45.5
ชื่นชมต่อผลงานของลูกน้อง	5.1	6.0	29.3	39.4	20.2

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย คิดเป็นร้อยละ 11.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปล่อยให้พนักงานคิดเอง คิดเป็นร้อยละ 41.4

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปล่อยให้พนักงานคิดเอง คิดเป็นร้อยละ 39.4

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความทันสมัย คิดเป็นร้อยละ 41.4

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความแย่และความขี้เกียจ คิดเป็นร้อยละ 45.5

ตารางที่ 4.18

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา					
ถามความคิดเห็นจากข้าพเจ้า	2.1	11.6	25.3	40.0	21.0
ยากที่จะขอความกรุณา	0	9.5	26.3	24.2	40.0
ไม่สุภาพ	1.0	5.3	17.9	26.3	49.5
มีไหวพริบ	2.2	6.3	14.7	38.9	37.9
มีความคล่องตัว	1.1	2.1	22.1	46.3	28.4
ทันสมัย	0	6.3	29.5	30.5	33.7
ไม่ให้คำแนะนำเพียงพอ	2.1	10.5	30.5	29.5	27.4
อารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย	1.1	23.2	34.7	18.9	22.1
บอกจุดยืนให้ข้าพเจ้า	2.1	18.9	40.0	23.2	15.8
น่ารำคาญ	0	3.2	34.7	24.2	37.9
หัวดื้อ	4.2	11.6	33.7	30.5	20.0
มีความรู้เรื่องงานดี	2.1	5.3	14.7	30.5	47.4
แย่	0	4.2	13.7	24.2	57.9
ฉลาด	2.1	2.1	24.2	30.5	41.1
ปล่อยให้ข้าพเจ้าคิดเอง	12.6	28.4	43.2	14.7	1.1
คอยช่วยเหลือ	0	11.6	26.3	35.8	26.3
ขี้เกียจ	1.1	6.3	15.8	14.7	62.1
ชื่นชมต่อผลงานของลูกน้อง	4.2	12.6	28.4	32.6	22.2

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปล่อยให้พนักงานคิดเอง คิดเป็นร้อยละ 12.6

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปล่อยให้พนักงานคิดเอง คิดเป็นร้อยละ 28.4

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปล่อยให้พนักงานคิดเอง คิดเป็นร้อยละ 43.2

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีความคล่องตัว คิดเป็นร้อยละ 46.3

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความขี้เกียจ คิดเป็นร้อยละ 62.1

ตารางที่ 4.19

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากเพื่อนร่วมงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. เพื่อนร่วมงาน					
กระตุ้นให้เกิดการทำงาน	3.0	3.0	35.4	35.4	23.2
น่าเบื่อ	3.0	5.1	31.3	34.3	26.3
เชื่องช้า	4.0	7.1	37.4	29.3	22.2
ทะเยอทะยาน	8.1	13.1	43.4	30.3	5.1
โง่เขลา	2.1	7.1	24.2	23.2	43.4
มีความรับผิดชอบ	1.0	4.1	33.3	39.4	22.2
มีความรวดเร็ว	2.0	5.0	41.4	35.4	16.2
ฉลาด	0	5.1	51.5	34.3	9.1
ก่อศัตรูให้เกิดขึ้นได้ง่าย	5.1	7.1	20.2	34.3	33.3
พูดมาก	6.1	17.2	39.4	25.3	12.0
รอบคอบ	3.0	12.1	48.5	25.3	11.1
ขี้เกียจ	1.0	4.1	32.3	33.3	29.3
ไม่น่าพอใจ	3.0	4.1	32.3	34.3	26.3
ไม่เป็นส่วนตัว	4.0	12.2	33.3	33.3	17.2
กระฉับกระเฉง	1.0	10.1	42.4	36.4	10.1
มีความคิดแคบ	4.0	11.2	31.3	33.3	20.2
มีความจงรักภักดี	2.0	6.0	38.4	38.4	15.2
ยากที่จะพบตัว	2.0	10.1	32.3	29.3	26.3

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีความทะเยอทะยาน คิดเป็นร้อยละ 8.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการการพูดมาก คิดเป็นร้อยละ 17.2

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความฉลาด คิดเป็นร้อยละ 51.5

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 39.4

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความโง่เขลา คิดเป็นร้อยละ 43.4

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.20

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากเพื่อนร่วมงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. เพื่อนร่วมงาน					
กระตุ้นให้เกิดการทำงาน	3.2	8.4	32.6	43.2	12.6
น่าเบื่อ	2.1	7.4	30.5	30.5	29.5
เชื่องช้า	0	10.5	34.7	28.4	26.4
ทะเยอทะยาน	3.2	17.9	46.3	26.3	6.3
โง่เขลา	0	4.2	21.1	20.0	54.7
มีความรับผิดชอบ	0	3.2	29.5	49.5	17.8
มีความรวดเร็ว	0	9.5	37.9	44.2	8.4
ฉลาด	0	4.2	43.2	42.1	10.5
ก่อศัตรูให้เกิดขึ้นได้ง่าย	3.2	12.6	28.4	23.2	32.6
พูดมาก	5.3	20.0	40.0	20.0	14.7
รอบคอบ	1.0	6.3	53.7	29.5	9.5
ขี้เกียจ	1.0	4.2	27.4	27.4	40.0
ไม่น่าพอใจ	0	7.4	23.2	27.4	42.0
ไม่เป็นส่วนตัว	0	6.3	29.5	33.7	30.5
กระฉับกระเฉง	0	7.4	36.8	44.2	11.6
มีความคิดแคบ	4.2	8.4	30.5	33.7	23.2
มีความจงรักภักดี	2.2	4.2	44.2	34.7	14.7
ยากที่จะพบตัว	1.0	4.2	27.4	24.2	43.2

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับการพูดมาก คิดเป็นร้อยละ 5.3

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการการพูดมาก คิดเป็นร้อยละ 20.0

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรอบคอบ คิดเป็นร้อยละ 53.7

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการมีความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 49.5

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด เป็นเรื่องเกี่ยวกับความโง่เขลา คิดเป็นร้อยละ 54.7

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.21

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ	14.1	30.3	38.4	12.1	5.1

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 30.3

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 38.4

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 12.1

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.22

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ	31.9	30.9	25.5	11.7	0

จากตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.9

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 30.9

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 25.5

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 11.7

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

ตารางที่ 4.23

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน	3.0	7.1	32.3	46.5	11.1

จากตารางที่ 4.23 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.0

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 7.1

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 32.3

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 46.5

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.1

ตารางที่ 4.24

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน	1.1	10.6	33.0	44.7	10.6

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 10.6

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 33.0

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 44.7

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 10.6

ตารางที่ 4.25

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากความยุติธรรม

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความยุติธรรม	0	3.0	4.0	52.5	40.5

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของความยุติธรรม เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 3.0

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 4.0

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 52.5

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.5

ตารางที่ 4.26

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากความยุติธรรม

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1. ความยุติธรรม	0	0	6.4	41.5	52.1

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของความยุติธรรม เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 0

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 6.4

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 41.5

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52.1

ตารางที่ 4.27

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศชาย โดยพิจารณาจากการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1 การทำงานเป็นทีมของพนักงาน	1.0	5.1	28.3	34.3	31.3

จากตารางที่ 4.27 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.0

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศชาย ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 5.1

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 28.3

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 34.3

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 31.3

ตารางที่ 4.28

ระดับความพึงพอใจในการทำงานระดับหัวหน้าเพศหญิง โดยพิจารณาจากการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ความถี่ : ร้อยละ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				
	1	2	3	4	5
1 การทำงานเป็นทีมของพนักงาน	1.1	6.4	22.3	36.2	34.0

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน เป็นดังนี้ คือ

1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.1

2. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหน้าเพศหญิง ไม่มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 6.4

3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 22.3

4. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมาก คิดเป็นร้อยละ 36.2

5. ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง มีความเห็นด้วยมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.0

ตารางที่ 4.29

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (งานที่ปฏิบัติอยู่)	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
น่าสนใจ	0.40	3	0.94
ซ้ำซาก	2.84	4	0.58
น่าพึงพอใจ	2.33	3	0.51
น่าเบื่อ	1.01	4	0.91
ดี	3.32	4	0.50
มีความคิดสร้างสรรค์	7.32	4	0.12
ไม่ก้าวก่ายกัน	3.97	4	0.41
เร่งรีบ	8.69	4	0.07
น่ายินดี	4.53	4	0.34
เป็นประโยชน์	3.24	4	0.52
น่าเหนื่อยล้า	6.23	4	0.18
มีความคล่องตัว	5.57	4	0.23
มีความท้าทาย	0.85	4	0.93
อยู่ในการควบคุม	2.07	4	0.72
ทำให้ผิดหวัง	8.25	4	0.08
ง่าย	9.61	4	0.05
ไม่มีที่สิ้นสุด	2.21	4	0.70
ให้ความรู้สึกที่สำเร็จ	0.63	4	0.96

หมายเหตุ : 1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square

2. df = degree of freedom

3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้า กับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ในทุกประเด็นของการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.30

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (โอกาสของการเลื่อนตำแหน่ง)	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
มีโอกาสมากที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง	2.31	4	0.68
มีโอกาสที่ค่อนข้างจำกัด	2.70	4	0.61
การเลื่อนขั้นตามความสามารถ	1.73	4	0.78
ไม่มีโอกาสเลื่อนขั้น	2.49	4	0.64
มีโอกาสบ้างที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	9.46	4	0.05
นโยบายการเลื่อนขั้นไม่มีความยุติธรรม	1.91	4	0.75
มีการเลื่อนขั้นไม่บ่อย	6.74	4	0.15
มีการเลื่อนขั้นตามปกติ	5.69	4	0.22
มีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก	2.21	4	0.69

หมายเหตุ :
1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square
2. df = degree of freedom
3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งในทุกประเด็นของการศึกษาที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.31

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (ลักษณะของผู้บังคับบัญชา)	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
ถามความคิดเห็นจากข้าพเจ้า	0.70	4	0.95
ยากที่จะขอความกรุณา	6.69	4	0.15
ไม่สุภาพ	6.74	4	0.15
มีไหวพริบ	2.44	4	0.65
มีความคล่องตัว	4.54	4	0.34
ทันสมัย	6.93	4	0.14
ไม่ให้คำแนะนำเพียงพอ	1.80	4	0.77
อารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย	12.49	4	0.01*
บอกจุดยืนให้ข้าพเจ้า	8.15	4	0.08
น่ารำคาญ	9.58	4	0.05
หัวดื้อ	1.30	4	0.86
มีความรู้เรื่องงานดี	2.59	4	0.63
แย่	6.12	4	0.19
ฉลาด	5.45	4	0.24
ปล่อยให้ข้าพเจ้าคิดเอง	6.25	4	0.18
คอยช่วยเหลือ	5.75	4	0.22
ขี้เกียจ	7.52	4	0.11
ชื่นชมต่อผลงานของลูกน้อง	3.04	4	0.55

หมายเหตุ :
1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square
2. df = degree of freedom
3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชาในทุกประเด็น ยกเว้นอารมณ์แปรเปลี่ยนง่ายที่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้า กับความพึงพอใจในการทำงาน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.32

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของเพื่อนร่วมงาน

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน (เพื่อนร่วมงาน)	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
กระตุ้นให้เกิดการทำงาน	6.37	4	0.17
น่าเบื่อ	0.99	4	0.91
เชื่องช้า	4.94	4	0.29
ทะเยอทะยาน	3.28	4	0.51
โง่เขลา	4.33	4	0.36
มีความรับผิดชอบ	2.85	4	0.58
มีความรวดเร็ว	6.69	4	0.15
ฉลาด	1.65	3	0.65
ก่อศัตรูให้เกิดขึ้นได้ง่าย	5.41	4	0.25
พูดมาก	1.10	4	0.82
รอบคอบ	3.38	4	0.49
ขี้เกียจ	2.57	4	0.63
ไม่น่าพอใจ	9.63	4	0.05
ไม่เป็นส่วนตัว	9.47	4	0.05
กระฉับกระเฉง	2.59	4	0.63
มีความคิดแคบ	0.57	4	0.97
มีความจงรักภักดี	0.90	4	0.92
ยากที่จะพบตัว	7.50	4	0.11

หมายเหตุ :
1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square
2. df = degree of freedom
3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.32 พบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของผู้ร่วมงานในทุกประเด็นของการศึกษา ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ตารางที่ 4.33

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ	13.92	4	0.01*

หมายเหตุ : 1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square

2. df = degree of freedom

3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน	1.65	4	0.80

หมายเหตุ : 1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square

2. df = degree of freedom

3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.35

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของความยุติธรรม

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
ความยุติธรรม	6.04	3	0.11

หมายเหตุ : 1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square

2. df = degree of freedom

3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของความยุติธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36

ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	คุณสมบัติ (เพศ)		
	$\chi^2_{(1)}$	$df_{(2)}$	$Sig_{(3)}$
การทำงานเป็นทีมของพนักงาน	0.98	4	0.91

หมายเหตุ : 1. χ^2 = ค่าสถิติ Chi - square

2. df = degree of freedom

3. Sig = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเพศของพนักงานระดับหัวหน้ากับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของการทำงานเป็นทีมของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37

การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในการทำงาน ของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรม และการทำงานเป็นทีมของพนักงาน

ตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน	ระดับความพึงพอใจในการทำงาน				ความมีนัยสำคัญ
	หัวหน้าเพศชาย		หัวหน้าเพศหญิง		
	$Mean_{(1)}$	$S.D._{(2)}$	$Mean_{(1)}$	$S.D._{(2)}$	
1. งานที่ปฏิบัติอยู่	3.86	0.49	3.77	0.49	0.19
2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง	3.21	0.56	3.15	0.65	0.49
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา	3.63	0.65	3.80	0.61	0.06
4. เพื่อนร่วมงาน	3.59	0.56	3.69	0.57	0.25
5. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ	3.36	1.03	3.83	1.01	0.00*
6. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการการตัดสินใจของพนักงาน	3.55	0.89	3.53	0.86	0.85
7. ความยุติธรรม	4.30	0.69	4.46	0.62	0.10
8. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน	3.89	0.94	3.96	0.96	0.67

หมายเหตุ : 1. Mean = ค่าเฉลี่ย

2. S.D. = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความน่าเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.94

จากตารางที่ 4.37 พบว่าพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรมและการทำงานเป็นทีมของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงการให้ระดับความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานทั้งสองเพศ พบว่า

1. งานที่ปฏิบัติอยู่ (ค่าเฉลี่ย 3.86 และ 3.77)
2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.21 และ 3.15)
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.63 และ 3.80)
4. เพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.59 และ 3.69)
5. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.36 และ 3.83)
6. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.55 และ 3.53)
7. ความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.30 และ 4.46)
8. การทำงานเป็นทีมงานของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.89 และ 3.96)

เมื่อพิจารณาถึงการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน ในเรื่องของงานที่ปฏิบัติอยู่ โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง ลักษณะของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน ความยุติธรรม และการทำงานเป็นทีมงานของพนักงาน พบว่า

พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุด จนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. ความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.30)
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.89)
3. งานที่ปฏิบัติอยู่ (ค่าเฉลี่ย 3.86)
4. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.63)
5. เพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.59)
6. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.55)

7. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.36)

8. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.21)

พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิงให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ดังนี้ (ทั้งนี้จะเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดจนถึงค่าเฉลี่ยต่ำสุด)

1. ความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.46)
2. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.96)
3. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ (ค่าเฉลี่ย 3.83)
4. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (ค่าเฉลี่ย 3.80)
5. งานที่ปฏิบัติอยู่ (ค่าเฉลี่ย 3.77)
6. เพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ย 3.69)
7. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.53)
8. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.15)

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

บทที่ 5

การอภิปรายผล บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การอภิปรายผล

สำหรับการอภิปรายผลของงานวิจัยนี้ จะสรุปผลตามสมมุติฐานที่ได้กำหนดขึ้นมาเพื่อทดสอบหัวข้อวิจัย เรื่องการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจ กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง โดยสมมุติฐานที่ใช้สำหรับงานวิจัยนี้มีรายละเอียดดังนี้

1. **สมมุติฐานที่ 1 :** เพศมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงานในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในเรื่องต่อไปนี้

1. การรับรู้ในการทำงาน
2. ลักษณะงาน
3. ความรับผิดชอบ
4. ความก้าวหน้า

2. **สมมุติฐานที่ 2 :** เพศมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมุติฐาน สรุปได้ว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในเรื่องต่อไปนี้

1. งานที่ปฏิบัติอยู่
2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน
6. ความยุติธรรม
7. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

แต่เพศมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานในระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ในประเด็นเกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย ในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา และในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

3. สมมุติฐานที่ 3 : พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง มีระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐาน สรุปได้ว่าพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในเรื่องต่อไปนี้

1. การรับรู้ในการทำงาน
2. ลักษณะงาน
3. ความรับผิดชอบ
4. ความก้าวหน้า

4. สมมุติฐานที่ 4 : พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐาน สรุปได้ว่าพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในเรื่องต่อไปนี้

1. งานที่ปฏิบัติอยู่
2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน
6. ความยุติธรรม
7. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

แต่พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง มีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

บทสรุป

บทสรุปประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์ และการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลของการวิจัยกับวรรณกรรมปริทัศน์

ผลของการวิจัยมีความสอดคล้องกับวรรณกรรมปริทัศน์ตามสมมุติฐาน ดังนี้

1. สมมุติฐานที่เกี่ยวกับระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ได้แก่

1.1 สมมุติฐานที่ 1 : เพศมีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 สมมุติฐานที่ 3 : พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมุติฐานทั้งสองสมมุติฐาน พบว่าเพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับแรงจูงใจในการทำงาน และพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย และเพศหญิงมีระดับแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ ดังนี้

ก. การรับรู้ในการทำงาน

การวิจัยส่วนมากจะให้ความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจที่เกิดจากการรับรู้ในการทำงานของพนักงานโดยรวมทั้งหมด โดย Porter และ Lawler (1968) และ Levine and Shefner (1981) กล่าวว่าแรงจูงใจในการทำงานเกิดจากการรับรู้ในเรื่องของรางวัลที่เป็นทั้งภายในและภายนอก นอกจากนี้ Puffer (1987) School Cooper และ McKenna (1987) และ Saal และ Moore (1993) แสดงความคิดเห็นว่าแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดจากการรับรู้มีผลต่อการขาดงาน การเปลี่ยนงาน และประสิทธิภาพของการทำงาน และรวมถึงการเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนเองมีความคุ้นเคย

การรับรู้เกี่ยวกับการจ้างงาน การคัดเลือก และการประเมินผลของพนักงาน ตลอดทั้งการให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับในการรับรู้ในการทำงาน มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน (Boyd Dees and Rasheed, 1993; O'Reilly, 1994) รวมทั้ง Gardner และ Martinko (1985) และ Schlenker (1990) กล่าวว่า การสร้างความประทับใจที่ดี และความหนักแน่นต่อการตัดสินใจของผู้จัดการ จะมีผลต่อการรับรู้ของพนักงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การศึกษาเกี่ยวกับการมุ่งสู่ความสำเร็จ การมีส่วนร่วมในองค์การ การคาดหวังของพนักงานมีบทบาทต่อการรับรู้ ซึ่งมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Shapiro and Stern, 1975; Taylor, 1986; Rosen and Korabik, 1991; Burke and McKeen, 1994; Vinnicomb and Cowill, 1995)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับการรับรู้ในการทำงาน มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า การรับรู้ในการทำงานไม่มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ข. ลักษณะงาน

งานวิจัยหลายฉบับกล่าวถึงแรงจูงใจที่เกิดจากลักษณะงานในลักษณะต่าง ๆ เช่น คุณค่าของงานที่พนักงานปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน การบรรยายงาน และคุณสมบัติของผู้ทำงาน (Greenlaw and Kohl, 1986; Katz, 1987; Eyres, 1989; Eisen, 1993; Seng, 1994) นอกจากนี้ การจัดระเบียบการทำงานให้มีลักษณะงานที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของพนักงาน ย่อมเป็นผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Herzberg, 1968; Hollingsworth and Wrebe, 1989)

การแบ่งงานกันทำตามลักษณะงานที่องค์การมีอยู่ ตามความรู้ความเข้าใจตลอดทั้งความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน รวมทั้งการรักษาความปลอดภัย ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานมีระดับที่สูงขึ้น (Schuster and Rhoder, 1985; Selirio, 1992) รวมทั้งงานที่มีลักษณะยุ่งยากสับสนควรได้รับความเอาใจใส่จากผู้บริหาร ตลอดทั้งกำหนดมาตรการการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงาน ย่อมทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

นอกจากนี้ลักษณะงานยังมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีความแตกต่างกันทางเพศ โดยพบว่า งานที่มีลักษณะต้องใช้ความคิด หรือการวางแผน พนักงานเพศชายมักจะได้รับโอกาสได้ทำก่อน และจะได้ผลตอบแทนที่มากกว่าพนักงานเพศหญิง (Scott, 1985; Spender, 1985; Sparrow and Rigg, 1993)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับลักษณะงาน มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้พบว่า ลักษณะงานไม่มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ค. ความรับผิดชอบ

คุณภาพของผลงานที่พนักงานมีความรับผิดชอบจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ และความสามารถของพนักงาน ซึ่งทั้งหมดเกิดจากแรงจูงใจของพนักงาน นอกจากนี้ความรับผิดชอบของพนักงานขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะของพนักงาน ทั้งทางด้านสติปัญญาและอารมณ์ โดยพบว่าพนักงานที่มีวุฒิภาวะสูง มักจะมีความรับผิดชอบสูงตามไปด้วย (Hersey and Blanchard, 1977; Denison, 1984; Brady, 1987)

การได้รับผิดชอบในหน้าที่การงานที่มีส่วนในการแสดงออกถึงศักดิ์ศรี ความรุ่งเรือง การมีหน้ามีตาในสังคม มักพบว่าพนักงานมีระดับแรงจูงใจสูงในการปฏิบัติภาระกิจในหน้าที่การงานเหล่านั้น (Salopek, 1999; Thomas, 1999) นอกจากนี้ ยังพบว่าการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทำงานได้ทำงานอย่างเต็มที่ตามความรับผิดชอบที่มีอยู่ตามบทบาทที่กำหนด พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานมีระดับสูง มากกว่าการกำหนดบทบาทสั่งการเพียงอย่างเดียว (Herman and Gioia, 1998; Mc Donald, 1999)

ในส่วนของการให้ความรับผิดชอบกับพนักงานเพศหญิงมากขึ้น พบว่า จะทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น เพราะในปัจจุบันพบว่า บทบาทการให้ความรับผิดชอบในการทำงานที่มีต่อพนักงานเพศหญิงมีน้อยมาก (Puffer, 1994; Vinnicomb and Colwill, 1995)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับความรับผิดชอบมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า ความรับผิดชอบไม่มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์ และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ง. ความก้าวหน้า

การให้ความสำคัญกับแรงจูงใจที่เกิดจากความก้าวหน้าเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการทุ่มเทให้กับการทำงาน แต่ในเรื่องของความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพียงพอต่อความก้าวหน้า (Hall, 1975; Dalton Thompson and Price, 1977; Boyle, 1992; Goldstein, 1998)

การเผชิญกับอุปสรรคในการทำงาน อาจจะมีผลต่อความรู้สึกก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งมีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาหนทางในการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นพร้อมไปกับพนักงาน รวมทั้งการจัดหาโปรแกรมการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

Giscombe และ Adriene (1998) และ Ragins Townsend และ Mattis (1998) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ควรแบ่งแยก โดยนำเรื่องเพศเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะทั้งพนักงานเพศชาย และเพศหญิงมีความรู้สึกในความก้าวหน้าเช่นกัน แต่ทั้งนี้ Lynagh Murphy และ Poist (1996) และ Sellers (1996) กล่าวว่า พนักงานเพศหญิงควรเห็นความสำคัญและแสดงบทบาทการทำงานให้มากขึ้น เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับความก้าวหน้า มีผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า ความก้าวหน้าไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

2. สมมุติฐานที่เกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ได้แก่

2.1 สมมุติฐานที่ 2 : เพศมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงาน

2.2 สมมติฐานที่ 4 : พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานที่แตกต่างกัน

ผลของการทดสอบสมมุติฐานทั้งสองสมมุติฐาน พบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในการทำงานในทุกเรื่อง ยกเว้นในประเด็นเกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่ายในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา และในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ และพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิงมีระดับความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันในทุกเรื่อง ยกเว้น ในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ ซึ่งสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ ดังนี้

ก. งานที่ปฏิบัติอยู่

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ พบว่ามีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจของพนักงาน การสร้างคุณค่าของงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ตลอดทั้งการกำหนดบทบาทของงานที่ปฏิบัติอยู่ให้มีความท้าทาย ก็เป็นส่วนหนึ่งของการที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย (Rokeach, 1973; Champoux, 1980; Nord and Brief, 1986; George and Brief, 1992)

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Sims Szilagyi และ Keller (1976) และ Griffin (1991) พบว่า คุณลักษณะของหน้าที่ปฏิบัติอยู่ กับทัศนคติของพนักงานต่องานที่ปฏิบัติอยู่จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ความแตกต่างของบุคคลตามการศึกษาของ Thomas และ Griffin (1983) และ Dunham Aldag และ Brief (1997) พบว่า ความแตกต่างในเรื่องของความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีความแตกต่างกัน มีผลต่องานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

การศึกษาของ Diamond (1983) Connell (1990) Verba (1990) และ Reskin และ Padavic (1994) พบว่า ความแตกต่างเกี่ยวกับเพศจะมีผลต่อการให้บทบาทการทำงานร่วมกัน และยังมีผลต่อการประเมินผล ซึ่งจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ข. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

การศึกษาของ Feldman และ Brett (1983) Mabey และ Salaman (1995) และ Paskoff (1996) พบว่า การเลื่อนขั้นตำแหน่งมีผลต่อความรู้สึกของพนักงานที่จะได้รับผลประโยชน์เพิ่มมากขึ้น ทั้งที่เป็นวัตถุและจิตใจ ทำให้ระดับความพึงพอใจเพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้ผู้บริหารควรตรวจดูว่าการให้โอกาสการเลื่อนขั้นตำแหน่งมีความเหมาะสม และยุติธรรมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ระดับของความพึงพอใจเป็นของพนักงานทุก ๆ คน

นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Ungson และ Steers (1984) Fulwood (1988) Hodges (1995) Wilson (1997) พบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมีระดับต่ำ ถ้าหากโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งไม่สอดคล้องกับความพร้อม และความสามารถที่อยู่

ในตัวของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารให้การฝึกอบรมก่อนที่จะมีการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสกับพนักงานในการเลื่อนขั้นตำแหน่งเท่าเทียมกันทุก ๆ คน นอกจากนี้ Gingras (1998) เสนอว่า ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุนโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งกับพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อเป็นกำลังในการสร้างศักยภาพขององค์การ

โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งควรตระหนักถึงความเท่าเทียมกันทางเพศ เพื่อให้โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นเรื่องของความสามารถของพนักงานทั้งหมด ไม่ใช่เฉพาะเพียงบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งจะทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การอย่างแท้จริง (Flanders and Anderson, 1973; Wolf and Fligstein, 1979; Society of Telecom Executive, 1992; Woodward, 1993)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้นสนับสนุนเกี่ยวกับโอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่งไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งในแง่ของความสัมพันธ์ และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ค. ลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ระดับความพึงพอใจของพนักงาน จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทั้งนี้ Fleishman Harris และ Burt (1955) Likert (1961) Hegarty และ Goldberg (1980) และ Copeland (1988) พบว่าผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะของความเอาใจใส่ต่อพนักงานจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ Dore (1973) Marsh และ Mannari (1977) พบว่าการให้คำปรึกษาที่มีประโยชน์จากผู้บังคับบัญชาจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มุ่งหวังแต่เพียงผลประโยชน์จากพนักงานแต่เพียงอย่างเดียว

การศึกษาของ Costigan Ilter และ Berman (1998) Ramsey (1999) และ Zellars และ Kacmar (1999) กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาควรสร้างทัศนคติที่ดีให้กับพนักงาน รวมถึงความจริงใจและความเชื่อมั่นต่อการทำงานของพนักงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และการจัดเวลาการปรึกษาหารือกัน เมื่อมีการตัดสินใจร่วมกัน (Aryee Luk and Vivienne, 1998; Schriesheim Neider and Scandura, 1998; Thomas, 1999)

การให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เป็นการสร้างความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ในกรณีของการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นอกเห็นใจกับพนักงานทุก ๆ คนเท่าเทียมกันไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก (Bass Avolio and Atwater, 1993; Sparrow and Rigg, 1993) รวมทั้งการให้ความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยการสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงในการเติบโตไปกับองค์การ (Powell, 1988; Howard, 1995)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรงไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานในแง่ของความสัมพันธ์ (ยกเว้นในประเด็นเกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย มีความแตกต่างกันของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง)

ง. เพื่อนร่วมงาน

ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี ย่อมทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานมีระดับสูงขึ้น (Higgins, 1987; Arvey Carter and Buerkley, 1991) การช่วยเหลือกันในการทำงานร่วมกัน ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน (Smith, 1977)

การศึกษาของ Locke (1984) พบว่าการมีเพื่อนร่วมงานที่มีอายุและเพศเดียวกันย่อมทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน รวมทั้งการมีวัฒนธรรมเดียวกันของเพื่อนร่วมงานย่อมทำให้สัมพันธภาพการทำงาน และการยอมรับความเป็นเพื่อนร่วมงานเกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง (Barney, 1986; Linclon, 1989)

การไม่ยอมรับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความเครียด และความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารควรหาทางในการที่จะให้เพื่อนร่วมงานที่ทำงานร่วมกันยอมรับซึ่งกันและกัน (Macy and Mirvis, 1976; Ivancevich Matteson and Richards, 1985; Thomas, 1998)

การศึกษาของ Sparrow และ Rigg (1993) Schrank (1994) และ Weyman (1997) พบว่า ควรผลักดันให้มีการยอมรับการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นหนึ่งเดียว ไม่มีข้อจำกัดบางประการของบุคคลเข้ามาทำให้ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานเสียหาย ซึ่งจะมีผลต่อทัศนคติไม่พอใจเกิดขึ้น

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรงแต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ พบว่าเพื่อนร่วมงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานในแง่ของความสัมพันธ์ และความแตกต่างกันของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

จ. โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ

พนักงานทุก ๆ คนมีจุดแข็งและจุดอ่อนในเรื่องของความสามารถ แต่พนักงานทุก ๆ คนสามารถพัฒนาความสามารถในบางเรื่องได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของพนักงานเหล่านั้นว่ามีความต้องการพัฒนาหรือไม่ ซึ่งความสามารถที่พนักงานควรให้ความสนใจ เช่น ความสามารถด้านสติปัญญา ความสามารถด้านร่างกาย และความสามารถในงานที่ปฏิบัติ (Taylor, 1974; Hunter and Hunter 1984; Robbins Millett and Cacioppe, 1998) แต่บางครั้งการแสดงความสามารถของพนักงาน อาจจะได้รับการต่อต้านหรือไม่สนับสนุนต่อพนักงานบางกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน เช่น อายุ เพศ การศึกษา ซึ่ง Brown (1999) และ Gray (1999) กล่าวว่า ควรมีการสนับสนุนกับการให้โอกาสแก่พนักงานทุกกลุ่มได้พัฒนาและใช้ความสามารถของตนเองอย่างแท้จริง ถ้ากรณีของความสามารถของพนักงานมีขีดจำกัด เช่น พนักงานเพศหญิงมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความสามารถทางด้านร่างกาย ควรให้โอกาสได้ใช้ความสามารถหรือฝึกอบรมให้มากขึ้น เพื่อให้ความสามารถทางด้านร่างกายมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Lips and Cowill, 1978; Baher, 1987) แต่ในบางความสามารถ เช่น ความสามารถทางด้านการใช้ถ้อยคำในการติดต่อสื่อสาร การจดจำ และความละเอียดในงานควรได้รับการส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Hyde, 1985; Colwill and Sztaba, 1986)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้ ที่พบว่า โอกาสที่ได้ใช้ความสามารถมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในแง่ของความสัมพันธ์และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ฉ. ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน

ความเชื่อมั่นที่ผู้บริหารมีให้กับพนักงานจะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการสร้างความไว้วางใจต่อกันด้วย (Pascarella, 1993; Thomas, 1993) นอกจากนี้ บรรยากาศในการทำงานจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถ้าหากว่าผู้บริหารขาดความเชื่อมั่นในตัวของพนักงาน และยังพบอีกว่าการติดต่อสื่อสารมักจะเกิดความผิดพลาดได้ง่ายขึ้น (Labitch, 1985; Brown, 1992; Anonymous, 1994; Daniels, 1994)

การให้ความสนใจกับความเชื่อมั่นในพนักงานนั้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนที่จะทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น รวมทั้งการให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจร่วมกัน และยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (Alter, 1998; Liedtka Whitten and Sorrells-Jones, 1998; Maurer, 1999; Simmons, 1999)

การศึกษาของ Jabes (1980) Gudykunst (1982) Mickalachki และ Mickalachki (1984) และ Tsui และ Gutek (1984) พบว่าพนักงานเพศหญิงมีลักษณะของการต้องการประสบความสำเร็จสูงในกลุ่มที่มีการศึกษาสูง เนื่องจากการศึกษาพบว่า พนักงานเพศหญิงเหล่านั้นมีศักยภาพการบริหารที่ดีกว่าพนักงานเพศชาย ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสและมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของพนักงานเพศหญิงให้มากขึ้น

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานของงานวิจัยฉบับนี้พบว่า ความเชื่อมั่นของฝ่ายบริหารในการตัดสินใจของพนักงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานในแง่ของความสัมพันธ์ และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ช. ความยุติธรรม

ความยุติธรรมในการทำงานมีผลโดยตรงต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในทุกระดับ ถ้าความยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์การไม่ดีพอ ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของการเรียกร้องเพื่อปกป้องความยุติธรรมที่ต้องเกิดขึ้น เช่น การประท้วง การเรียกร้อง เป็นต้น (Adams, 1965; Hatfield and Miles, 1987; Herzberg, 1987; Mowday, 1987; Kagitcibasi and Berry, 1989)

ผู้บริหารควรคำนึงถึงความยุติธรรมที่ควรเกิดขึ้นกับพนักงานในทุกระดับชั้นและส่งเสริมความยุติธรรมให้มีมากขึ้น การตอบแทนพนักงานด้วยรางวัลควรให้มีความเหมาะสมกับความทุ่มเททางด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่พนักงานให้กับองค์การ รวมทั้งการขจัดเรื่องเกี่ยวกับการเมืองในองค์กรให้หมดไป (Goodman and Friedman, 1971; Velasquez Moberg and Cavanaugh, 1983; Greenberg, 1990; Fine, 1992; King Miles and Day, 1993)

นอกจากนี้ ความยุติธรรมของการทำงานร่วมกันควรคำนึงถึงว่าการฝึกอบรมในการทำงานมีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงควรได้รับการฝึกอบรมเท่าเทียมกัน เพราะการฝึกอบรมจะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงานของบุคคลอันจะมีผลต่อตัวของบุคคลเองและองค์การ (Cooper and Davidson, 1982 Fonda, 1984; Loden, 1985; Rosen and Korabik, 1991)

การจ้างงานก็เป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบดูได้ว่ามีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด โดยปกติแล้ว โอกาสของการจ้างงานจะเป็นของพนักงานเพศชายมากกว่า ด้วยเหตุผลที่ว่าพนักงานเพศชายมีศักยภาพภายนอก เช่น ความแข็งแกร่งของร่างกาย ความอดทน มากกว่าพนักงานเพศหญิง ซึ่งผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้กับพนักงานเพศหญิงให้มากขึ้น รวมทั้งค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมด้วย (Davidson and Cooper, 1993; Serdjenian, 1994; Wolff, 1994)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับความยุติธรรม มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานฉบับนี้พบว่า ความยุติธรรมไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในแง่ของความสัมพันธ์ และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

ช. การทำงานเป็นทีมของพนักงาน

การทำงานเป็นทีมของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์การมีความต้องการ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมย่อมนำพาความสำเร็จในการทำงานมาสู่องค์การ แต่การทำงานเป็นทีมในบางครั้งผู้บริหารควรตรวจดูประสิทธิภาพของสมาชิกในทีมงานว่ามีลักษณะอย่างไร และมีระดับความพึงพอใจในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างไรบ้าง เพราะจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ (Kuypers Davis and Glaser, 1986; Hackman, 1990; Ginnett, 1993)

การสร้างบรรทัดฐานการทำงานร่วมกัน การสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันในระหว่างทำงานย่อมเป็นผลให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และความรู้สึกของสมาชิกในทีมงานดีขึ้น (Allen and Pilnick, 1973; Zander, 1982; Feldman, 1984; Maurer, 1999; Prestong 1999) นอกจากนี้ การศึกษาของ Dreachslin Hunt และ Sprainer (1999) พบว่าควรมีการติดต่อสื่อสารกันภายในทีมงาน โดยอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน

การทำงานร่วมกันของพนักงาน ไม่ควรจะมีการนำเอาเรื่องเพศเข้ามาแบ่งแยกการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกีดกันการทำงานที่กำหนดบทบาท ไม่มีความสำคัญให้กับพนักงานเพศหญิง และไม่เปิดโอกาสให้พนักงานเพศหญิงได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น (Johnson, 1991, Mc Hugh, 1992; Wendt, 1992; Sparrow and Rig, 1993)

จากลักษณะของข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สนับสนุนเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของพนักงานมีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง แต่จากผลการทดสอบสมมุติฐานฉบับนี้พบว่า การทำงานเป็นทีมของพนักงานไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน ในแง่ของความสัมพันธ์และความแตกต่างของพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง

การนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยในหัวข้อการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของงานวิจัยฉบับนี้ อาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารขององค์กรที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ของพนักงานระดับหัวหน้าที่มีเพศต่างกันที่ต้องมาทำงานร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวถึงในลักษณะดังต่อไปนี้

1. พนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย

ถึงแม้ว่าจากการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้จะมีผลการสรุปว่าเพศของพนักงานระดับหัวหน้าจะไม่มีความสัมพันธ์ และไม่มีความแตกต่างกับระดับแรงจูงใจของพนักงานก็ตาม แต่ผู้บริหารควรให้ความสนใจกับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานระดับหัวหน้าเพศชายเห็นคุณค่าของการทำงานร่วมกัน ไม่มีลักษณะเฉพาะในเรื่องของอายุ เพศ การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น เข้ามาเกี่ยวข้องทำให้ระดับแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันประสบปัญหาอันจะมีผลต่อประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้ประโยชน์จากแรงจูงใจในการเสริมสร้างปริมาณและคุณภาพของงาน ทั้งนี้เพื่อรองรับกับการแข่งขันทางธุรกิจ

ในส่วนของเพศของพนักงานระดับหัวหน้าพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์และไม่มีความแตกต่างกับระดับความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน แต่มีบางประเด็นที่เกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย ในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา และในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถ มีความสัมพันธ์และแตกต่างกันกับเพศของพนักงานระดับหัวหน้า ซึ่งก็เป็นข้อสรุปสำหรับผู้บริหารที่จะต้องให้ความสนใจกับการใช้เหตุผลในการบริหารงานมากกว่าอารมณ์ พนักงานจะมีความรู้สึกที่ดีและทำงานด้วยความสุข ถ้าหากผู้บริหารมีหลักเกณฑ์แน่นอนในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้พนักงานระดับหัวหน้าได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเสนอความคิดเห็นการทำงาน ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความพึงพอใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

2. พนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง

การศึกษาของงานวิจัยนี้ ในส่วนของพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ถึงแม้ว่าเพศของพนักงานระดับหัวหน้าจะไม่มีความสัมพันธ์ และไม่มีความแตกต่างกับระดับแรงจูงใจในการทำงานก็ตามแต่ในสภาพปัจจุบันพบว่าพนักงานเพศหญิงในบางองค์กรยังได้รับการส่งเสริมในเรื่องของแรงจูงใจที่มีระดับต่ำ ซึ่งอาจจะมีผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรนั้น ๆ การกีดกั้นพนักงานเพศหญิงที่มีความสามารถทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของอุปสรรคของการ

ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารควรให้ความสนใจอย่างจริงจังให้พนักงานทั้งสองเพศมีบทบาทการทำงานที่อาศัยความสามารถทางด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ มากกว่าลักษณะทางเพศ

ในส่วนของเพศของพนักงานระดับหัวหน้า พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์และไม่มีความแตกต่างกับระดับความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีบางประเด็นที่เกี่ยวกับการมีอารมณ์แปรเปลี่ยนง่ายในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา และในเรื่องของโอกาสที่ได้ใช้ความสามารถมีความสัมพันธ์และแตกต่างกันกับเพศของพนักงานระดับหัวหน้า ซึ่งมีลักษณะสรุปเช่นเดียวกับพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ ผู้บริหารควรให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงานระดับหัวหน้าเพศหญิง ให้ได้รับความรู้สึกของการมีเหตุผลจากผู้บริหารมากกว่าการใช้อารมณ์ในการทำงานเท่าเทียมกับพนักงานระดับหัวหน้าเพศชาย รวมถึงการมีส่วนในเรื่องของโอกาสได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่เท่าเทียมกับพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายในทุก ๆ เรื่องที่เป็นบทบาทของพนักงานโดยทั่ว ๆ ไป

ข้อเสนอแนะ

สำหรับงานวิจัยในหัวข้อการศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ผู้วิจัยหวังว่าคงจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันของพนักงานระดับหัวหน้าที่มีเพศต่างกัน เพื่อให้เกิดช่องว่างในการทำงานลดลง อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมคุณค่าของพนักงานในเรื่องของการสร้างระดับแรงจูงใจและระดับความพึงพอใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อภาพรวมของประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความต้องการทำวิจัยในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. การศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงาน ระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง ในธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่ที่สุด 10 อันดับแรกในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยท่านอื่น ๆ อาจจะทำการศึกษาในธุรกิจที่มีความแตกต่างจากผู้วิจัยได้ เช่น ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจรถยนต์ เป็นต้น

2. การศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ มุ่งเน้นการศึกษากรณีของธุรกิจที่เป็นของเอกชน ผู้วิจัยท่านอื่น ๆ อาจจะทำการศึกษากับองค์กรของรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจได้ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานในโอกาสต่อ ๆ ไป

3. งานวิจัยนี้ทำการศึกษาในกรณีของพนักงานระดับหัวหน้าทั้งเพศหญิงและเพศชาย ผู้วิจัยหวังว่าผู้วิจัยท่านอื่น ๆ อาจจะศึกษาในกรณีของพนักงานระดับปฏิบัติการว่ามีผลหรือลักษณะความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากระดับหัวหน้าหรือไม่

4. งานวิจัยนี้จะกล่าวถึงในเรื่องของความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรม และความเสมอภาคในการทำงานร่วมกันของพนักงานชายและหญิง ดังนั้น ผู้วิจัยท่านอื่น ๆ อาจจะใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวในแง่มุมต่าง ๆ ได้

บรรณานุกรม

ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บริษัทศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์ จำกัด. 2542. สรุปภาวะธุรกิจปี 2542 และแนวโน้มในปี 2543-2544. กรุงเทพมหานคร : บริษัทศูนย์วิจัยไทยพาณิชย์จำกัด.

Adams, S. 1963. "Towards an Understanding of Inequity." **Journal of Abnormal and Social Psychology** 9 :.422-436.

_____. **Inequity in Social Exchange.** New York : Academic Press.

Advanced Research Group Co., Ltd. 1998. Bangkok.

Alder, N.J., and Izraeli, D. 1988. **Women in Management Worldwide.** New York : Sharp.

Allen, R.F., and Pilnick. S. 1973. "Confronting the Shadow Organization : How to Select and Defeat Negative Norms." **Organizational Dynamics** Spring : 13-17.

Alter, A.E., 1998. "To Boost Retention, Inspire Loyalty." **Computer World** 32, 15 : 36.

Anonymous. 1994. "Trust in Supervisors Fueled by Communication." **Menninger Letter** July : 1.

Arey, R.D.; Carter, G.W.; and Buerkley, L.P. 1991. "Job Satisfaction : Dispositional and Situational Influences." **International Review of Industrial Organizational Psychology** 6 : 359 - 383.

Aryee, S.; Luk, L.; and Vivienne, S.R. 1998. "Family - Response and Relation - Relevant Outcomes among Employeed Parents." **Human Relations** 51, 1 : 73 - 87.

Baber, B. 1998. "Ten Tips for New Paralegal Managers." **Legal Assistant Today.** 15, 3 : 90 - 91.

Baher, M.A. 1987. **Sex Differences in Human Performance.** Chichester : Wiley.

Baird, L., and Kram, K. 1983. "Career Dynamics : Managing the Superior / Subordinates Relationship." **Organizational Dynamics** 2 : 46 - 64.

Barnette, H. 1998. "The Value of Continuous Learning." **Iron Age New Steel** 14, 6 : 84.

Barney, J.B. 1986. "Organizational Culture : Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage?." **Academy of Management Review** July : 650 - 665.

Baron, J. 1990. "Are the Doors Revolving or Still Locked Shut?" **Contemporary Sociology** 19 : 347 - 349.

Baron, J.; Davis - Blake, A.; and Bielby, W. 1986. "The Structure of Opportunity : How Promotion Ladders Vary within and among Organizations." **Administration Service Quarterly** 31 : 248 - 273.

Bass, B.M.; Avolio, B.J.; and Atwater, L. 1993. "The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women : An Extension of Some Old Comparison." **Report** 9 : 36.

Becker, T.E., and Martin, S.L. 1995. "Trying to Look Bad at Work : Methods and Motives for Managing Poor Impressions in Organization." **Academy of Management** Dec. : 557 - 564.

Bignoness, W.J. 1985. "Sex Differences in Job Attribution Preferences." **Journal of Organizational Behavior** 9, 4 : 139 - 147.

Boyd, B.K.; Dees, G.G.; and Rasheed, A.M. 1993. "Divergence between Archival and Perceptual Measures of the Environment : Cases and Consequences." **Academy of Management Review** 18, 4 : 204 - 226.

Boyle, D.C. 1992. "Employee Motivation that Work." **H.R.Magazine** Oct. : 83 - 89.

Brady, N.F. 1987. "Rules for Making Exceptions to Rules." **Academy of Management Rewiew** July : 436 - 444.

Brett, J.M., and Stroh, L.K. 1994. **Turnover of Female Managers.** London : Current Research Issues Paul Chapman.

Brown, D. 1999. "You and Your TPA : Making It Work." **Risk Management** 46, 3 : 30 - 35.

Brown, H.J. 1992. **Live and Learn to Pass It On.** Nashville : Poster.

Burke, R.J., and McKeen, C.A. 1994. **Career Development among Managerial and Professional Women.** London : Current Research Issues Paul Chapman.

Campbell, J.P., and Pritchard, R.D. 1976 **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Chicago : Rand McNally.

Carrel, M., and Elbert, F. 1974. "Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks." **Academy of Management** 17 : 368 - 373.

Central Statistical Office. 1994. **Social Trands.** London : Central Statistics Office.

Champoux, J.E. 1980. "A Tree Sample Test of Some Extensions to the Job Characteristics Model of Work Motivation." **Academy of Management Journal** Sep.: 466 - 478.

Chau, C.T. 1998. "Career Plateans." **Internal Auditor** 55, 5 : 48 - 52.

Claude, G. 1983. "The Situational Leadership Theory : A Critical Review." **Academy Of Management Review** Aug. : 285 - 290.

Colwill, N.L., and Sztaba, T.I. 1986. "Organizational Genderlect : The Problem of Two Different Language." **Business Quarterly** Spring : 64 - 66.

Connell, R.W. 1990. "The State, Gender, and Sexual Politics : Theory and Appraisal." **Theory and Society.** 19 : 507 - 544.

Cooper, C., and Davidson, M.J. 1982. **High Pressure, Working Lives of Women Managers.** New York : Fontana.

Copeland, L. 1988. "Learning to Manage A Multicultural Workplace." **Training** 25 : 48 - 56.

Coppersmith, L., and Grubbs, A. 1998. "Team - Building : The Whole May Be Less Than the Sum of Its Parts." **Human Resource Professional** 11, 3 : 10 - 14.

Costigan, R.D. ; Ilter, S.; and Berman, J.J. 1998. "A Multi - Dimensional Study of Trust in Organizations." **Journal of Managerial** 10, 3 : 303 - 317.

Dalton, G.; Thompson, P.; and Price, P. 1977. "The Four Stages of Professional Careers : A New Look at Performance by Professionals." **Organizational Dynamics** Summer : 60 - 62.

Daniel, A.C. 1994. **Bringing Out the Best in People.** New York : Mc Graw - Hill.

Davidson, M., and Cooper, C. 1993. **European Women in Business and Management.** London : Paul Chapman.

Denison, D.R. 1984. "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line." **Organizational Dynamics** Autumn : 4 - 22.

Diamond, S. 1983. **Public Policy : A Feminist Dialogue on Women and the State.** New York : Longman.

Donnell, S.M., and Hall, J. 1980. "Man and Women As Managers : A Significant Case of No Significant Differences." **Organizational Dynamics** 8, 1 : 60 - 77.

Dore, R. 1973. **British Factory, Japanese Factory. The Origins of Diversity in Industrial Relations.** CA : University of California Press.

Dreachslin, J.L.; Hunt, P.L.; and Sprainer, E. 1999. "Key Indicators of Nursing Care Team Performance : Insights from the Front Line." **Heath Care Supervisor** 17, 4 : 70 - 76.

Drinkwater, A. 1991. "Women and Work." **Financial Times.** July : 14.

Dunham, R.B.; Aldag, R.J.; and Brief, A.P. 1977. "Dimensionality of Task Design As Mesured by the Job Diagnostic Survey." **Academy of Management Journal.** June : 22.

Eisen, J. 1993. "Performance Plans Help Define Goal, Objectives, and Studies." **Human Resources Update** April : 1.

Eyres, P.S. 1989. "Assessment : Logically Defensible Performance Appraisal System." **Personnel Journal** July : 58 - 62.

Feldman, D.C., and Brett, J.M. 1983. "Coping with New Jobs : A Comparative Study of New Hires and Job Changes." **Academy of Management** 26 : 258 - 272.

Feldman, D.C. 1984. "The Development and Enforcement of Group Norms." **Academy of Management Review** 9 : 47 - 53.

Fierman, J. 1994. "The Contigency Work Force." **Fortune** Jan : 30 - 36.

Fine, S.A. 1992. **Functional Job Analysis Scales : A Disk Aid.** WI : Sidney A. Fine.

Flanders, D.P., and Anderson, P.E. 1973. "Sex Discrimination in Empowerment : Theory and Practice." **Industrial and Labor Relation Review** 26 : 938 - 955.

Fleishman, E.; Harris, E.E.; and Burt, H.E. 1955. **Leadership and Supervision in Industry Columbus.** Ohio : Bureau of Educational Research, Ohio State University.

Fonda, N. 1984. "Developing Personal Effectiveness : A Course for Women." **Women and Training News** 15 : 8.

Fulwood, S. 1985. "Black Still Isn't the Colour of Money." **Venture** March : 32.

Gardner, W.L., and Martinko, M.J. 1988. "Impression Management in Organizations." **Journal of Management** June : 332.

George, J.M. 1991. "State or Trait : Effect of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work." **Journal of Applied Psychology** 76 : 299 - 307.

George, J.M., and Brief. A.P. 1992. "Feeling Good - Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work - Organizational Spontaneity Relationship." **Psychological Bulletin** 112 : 310 - 329.

Gingras, J.F. 1998. "The Imperfect Job." **Canadian Manager** 23, 1 : 15 - 16.

Ginnett, R.C. 1993. **Crews As Groups. Their Formation and Their Leadership.** CA : Academic Press.

Giscombe, K., Adriene, A.D. 1998. "Breaking the Color Barriers." **HR Focus** 75, 7 : S9 - S16.

Goldstein, E. 1998. "Back to School." **Government Executive** 30, 11 : 36 - 40.

Goodman, P.S., and Friedman, A. 1971. "An Examination of Adams' Theory of Equity." **Administrative Service Quarterly** Dec. : 271 - 288.

Gray, E. 1999. "Talk Tips : Start Brain Before Wagging Tongues." **Executive Speeches** 13, 4 : 25 - 29.

Greenberg, J. 1982. **Approaching Equity and Avoiding Inequity in Group and Organizations.** New York : Academic Press.

Greenberg, J. 1990. "Employee Theft As A Reaction to Underpayment Inequity : The Hidden Cost of Pay Cuts." **Journal of Applied Psychology** 75 : 561 - 568.

Greene, C.N. 1972. "The Satisfaction - Performance Controversy." **Business Horizon** Feb. : 31 - 41.

Greenlaw, P.S., and Kohl, J.P. 1986. **Personnel Management : Managing Human Resources.** New York : Harper Row.

Griffin, R.W. 1991. "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors : A Long - Term Investigation." **Academy of Management.** 34 : 425 - 435.

Hackman. J. 1990. **Group that Work and Those that Don't Work.** CA : Jossey-Press.

Hale, J. 1998. "Strategic Rewards : Keeping Your Best Talent from Walking Out Door." **Comparative and Benefit Management** 14, 3 : 39 - 50.

Hall, D.T. 1975. **Careers in Organizations.** CA. : Goodyear.

Halpern, D.F. 1992. **Sex Differences in Cognitive Abilities.** New Jersy : Lawrence Erlbaum Associates.

Hambleton, R.K., and Gumpert, R. 1982. "The Validity of Hershy and Blanchard's Theory of Leadership Effectiveness." **Group and Organization Studies** 7 : 225 - 242.

Hayses, R.D., and Hollman, K.W. 1996. "Managing Diversity : Accounting Firms and Female Employees." **CPA Journal** 66, 5 : 36 - 39.

Hegarty, C., and Goldberg, P. 1980. **How to Manage Your Boss.** New York : Rawson Wade.

Hellinghausen, M.A., and Myers.J.1998. "Empowered Employees : A New Team Concept." **Industrial Management** 40, 5 : 21 - 23.

Herman, R.E., and Gioia, J.L. 1998. "Making Work Meaningful : Secrets of the Future - Focused Corporation." **Futurist** 32, 9 : 24 - 26.

Hershy, P., and Blanchard, K. 1977. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources.** New Jersey : Englewood Cliffs.

Herzberg, F. 1966. **Work and the Nature of Man.** Cleveland : World Publishing Company.

_____. 1968. "One Moretime : How Do You Motivate Employees?." **Havard Business Review** 6 : 53 - 62.

_____. 1987. "Workers' Needs : The Same Around the World." **Industry Week** Sep. : 29 - 32.

Higgins. J. 1987. **Human Relations : Behavior at Work.** New York : Random House.

Hodges, C. 1995. "Growing Problem of Stress at Work Alarms Business." **People Management** 1, 9 : 14 - 15.

Hollingsworth, J.A., and Wrebe, F.A. 1989. "Flextime : An International Innovation with Limited U.S. Acceptance." **Industrial Management** 31 : 22 - 26.

Houseman, R.C.; Hatfield, J.D.; and Miles, E.W. 1987. "A New Perspective on Equity Theory : The Equity Sensitivity Construct." **Academy of Management Review** Oct. : 222 - 234.

Howard, R. 1995. "Minority Males Fare Worst, Wage Disparity Study Say." **The Globe And Mail** Oct. : 9.

Hunter, J.E., and Hunter, R.F. 1984. "Validity and Utility of Alternatives Preditors of Job Peformance." **Psychological Bulletin** Jan. : 72 - 78.

Hyde, J.S. 1985. **Half the Human Experience. The Psychology of Women.** MA : Lexington.

Ivancevich, J.M.; Matterson, M.T.; and Richards, E. 1985. "Who's Liable for Stress on the Job?" **Havard Business Review** 64 : 60 - 72.

Jabes, J. 1980. "Casual Attributions and Sex - Role Stereotypes in the Perceptions Of Female Managers." **Canadian Journal of Behavioral Sciences** 12 : 52 - 63.

Jonson, V. 1991. "Changing Time : The Evolving Role of the Secretary." **Successful Meeting** 40, 8 : 99 - 101.

Kagitcibasi, C., and Berry, J.W. 1989. "Cross Cultural Psychology : Current Research and Trends." **Annual Review of Psychology** 40 : 493 - 531.

Kanfer, R. 1990. **Motivational Theory and Individual and Organizational Psychology.** CA : Consulting Psychologists Press.

Kantor, R.M. 1977. **Men and Women of the Corporation.** New York : Basic Books.

Katz, R.L. 1987. "The Skills of An Effective Administration." **Havard Business Review** Sep. - Oct. : 90 - 102.

Katzell, R.A., and Thompson, D.E. 1990. "Work Motivation : Theory and Practice." **American Psychologist** 45 : 144 - 153.

King, W.C.; Miles, E.W.; and Day, D.D. 1993. "A Test and Refinement of the Equity Sensitivity Construct." **Journal of Organizational Behavior** 14 : 301 - 317.

Knouse, S.B., and Strutton, H.D. 1999. "Getting Employee Buy - in to Quality Management." **Quality Progress** 32, 4 : 61 - 64.

Korda, M. 1976. **Power in the Office.** New York : Weidenfeld and Nicolson.

Kuypers, B.C.; Davies, D.; and Glaser, K.H. 1986. "Developmental Arrestations In Self - Analytic Group." **Small Group Behavior** 17 : 269 - 302.

Labich, K. 1988. "The Seven Keys to Business Leadership." **Fortune** Oct. : 58 - 66.

Landy, F.J. 1978. "An Opponent Process Theory of Job Satisfaction." **Journal of Applied Psychology** 63 : 533 - 547.

Landy, F.J., and Becker, W.S. 1987. "Motivation Theory Reconsidered." **Research in Organizational Behavior** 9 : 1 - 38.

Levine, M. W., and Shefner, J.M. 1981. **Fundamentals of Sensation and Perception.** Mass : Addison - Wesley.

Liedtka, J.M.; Whitten, E.; and Sorrells - Jones, J. 1998. "Enhancing Care Delivery Through Cross - Disciplinary Collaboration : A Case Study / Practioners Response." **Journal of Health Care Management** 43, 2 : 185 - 205.

Lightfoot, E., and Bennett, J. 1996. "Train Me ... If You Can." **Occupational Health and Safty.** Feb. : 47 - 49.

Likert, R. 1961. **New Patterns of Management.** New York : Mc Graw - Hill.

Lincoln, J.R. 1989. "Employee Work Attitude and Management Practice in the U.S. and Japan : Evidence from A Large Competitive Study." **California Management Review** Fall : 89 - 106.

Lips, H.M., and Colwill, N.L. 1978. **The Psychology of Sex Differences.** New Jersy : Prentice - Hall Inc.

Locke, L. 1984. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." **Canadian Journal Of Administrative Sciences** June : 1331.

Loden, M. 1985. **Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being One of the Boys.** New York : Time Book.

Lynagh, P.M.; Murphy, P.R.; and Poist, R.E. 1996. "Career - Related Perspectives Regarding Women in Logistics : A Comparative Analysis." **Transportation Journal** 36, 1 : 35 - 42.

Mabey, C., and Sataman, G. 1995. **Strategic Human Resource Management.** Oxford : Blackwell.

Macy, B. A., and Mirvis, P.H. 1976. "A Methodology for Assessment of Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behaviroal - Economic Terms." **Administrative Science Quarterly** 21 : 212 - 226.

Marsh, R. M., and Mannari, H. 1977. **Modernization and the Japanese Factory.** New Jersy : Princeton U. Press.

Marshall, J. 1984. **Women Managers : Travellers in A Male World.** Chichester : Wiley.

Maurer, R. 1999. "Getting Two Team to Play Nice with Each Other." **Journal for Quarterly and Participation** 22, 5 : 14.

McDonald, T. 1999. "A Whole New Ball Game." **Successful Meeting** 48, 3 : 19.

McGregor, D.M. 1960. **The Human Side of Interprise.** New York : Mc Graw - Hill.

McGuire, S. 1992. **Best Companies for Women.** London : Pandora Press.

McHugh, L. 1992. "The Executive Secretary in A Changing World." **Executive Secretary** 4, 1 : 8 - 13.

McLain, D.L. 1995. "Response to Health and Safty Risk in Work Environment." **Academy of Management Journal** 38 : 1726 - 1743.

Mickalachki, D. M., and Mickalachki, A. 1984. "MBA Women : The New Pioneer." **Business Quarterly** 49 : 110 - 115.

Milligan, B. 1999. "Team Approach Cuts Transportation Costs for United Technologies." **Purchasing** 127, 5 : 68 - 71.

Morrison, A.M. 1992. **The New Leader.** CA : Jossey - Bass.

Mowday, R. 1987. **Equity Theory Preditions of Behavior in Organizations.** New York : Mc Graw - Hill.

Nielsen, R.P. 1998. "Can Ethical Character Be Stimulated and Enabled? An Action - Learning Approach to Teaching and Learning Organizational Ethics." **Business Ethics Quarterly** 8, 3 : 581 - 604.

Nord, W.R., and Brief, A.P. 1986. "Work Values and the Conduct of Organizational Behavior." **Research in Organizational Behavior** 10 : 1 - 42.

O' Reilly, B. 1994. "360 Feedback Can Change Your Life." **Fortune** Oct. : 93 - 100.

O' Reilly, C., and Roberts, K. 1973. "Job Satisfaction among Whites and Nonwhites, A Cross - Cultural Approach." Journal of Applied Psychology 57 : 295 - 299.

Paffer, S. M. 1994. "Women Managers in the Former U.S.S.R. : A Case of Too Much Equality." **Competitive Frontiers** 6 : 280.

Pascarella, P. 1993 "15 Ways to Win People's Trust." **Industry Week** Feb. : 47 - 51.

Paskoff, S.M. 1996. "Ending The Workplace Diversity Wars." **Training** Aug. : 44.

Paxton, J.R. 1997. "Decreasing Employees' Backaches and Management's Headaches." **Plant Engineering** 51, 13 : 108 - 110.

Pergamit, M.R., and Veum, J.R. 1999. "What Is A Promotion?" **Industrial and Labor Relation Review** 52, 4 : 581 - 601.

Personnel Administrator, The American Society for Personnel Administration, 1979. Virginia.

Porter, L. W., and Lawler, E. E. III. 1968. **Managerial Attributions and Performance.** Ill : Richard D. Irwin.

Powell, G.N. 1988. **Women and Men in Management.** CA : Sage Publications.

Preston, H. H. 1999. "All for One." **Computer World** 33, 26 : CW 34 - CW 35.

Prugh, C.C. 1998. "Managing the Career - Mobile Workplace." **Compensations And Benefits Management** 14, 3 : 31 - 38.

Puffer, S.M. 1994. "Prosocial - Behavior, Non Compliant Behavior, and Work Performance among Commission Salesperson." **Journal of Applied Psychology** 72 : 605 - 626.

Ragins, B.R.; Townsend, B.; and Mattis, M. 1998. "Gender Gap in the Executive Suite : CEO and Female Executives Report on Breaking the Glass Ceiling." **Academy of Management Executive** 12, 2 : 28 - 42.

Ramsey, R. D. 1999. "How to Stay Fresh on the Job." **Supervision** 60, 5 : 6 - 8.

Reskin, B., and Padavic, I. 1994. **Women and Men at Work.** CA : Pine Forge Press.

Richman, L. 1994. "How to Get Ahead in America." **Fortune** May : 48.

Robbins, S.P., Millett, B.; and Cacioppe, R. 1998. **Organizational Behavior.** \ New York : Prentice - Hall.

Rokeach, M. 1973. **The Nature of Human Values.** New York : Free Press.

Rosen, H. M., and Korabik, K. 1991. "Workplace Variables, Affective Responses and Intention to Leave among Women Managers." **Journal of Occupational Psychology** 64 : 317 - 330.

Rosener, J. 1990. "Ways Women Lead." **Havard Business Review** Nov. - Dec. : 119 - 125.

Saal, F. E., and Moore, C. C. 1993. "Perceptions of Promotions Fairness and Promotion Candidates' Qualification." **Journal of Applied Psychology** 78 : 105 - 110.

Salopek, J.J. 1999. "Ethics : Ways and Where Forces." **Training and Development** 53, 7 : 10.

Schindler, P. L., and Thomes, C. C. 1993. "The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace." **Psychological Report** Oct.. : 563 - 573.

Schlenker, B.R. 1980. **Impression Management : The Self - Concept, Social Identity And Interpersonal Relation.** CA : Brooks / Cole.

School, R. W.; Cooper, E. A.; and McKenna, J.F. 1987. "Referent Selection in Determinant Equity Perceptions : Differential Effects on Behavior and Attitudinal Outcomes." **Personnel Psychology** 40 : 113 - 124.

Schrank, R. 1994. "Two Women, There Men on A Raft." **Havard Business Review.** May - June : 78.

Schrisesheim, C. A. ; Neider, L.L. ; and Scandura, T. A. 1998. "Delagation and Leader - Member Exchange, Main Effects, Moderators and Measurement Issues." **Academy of Management Journal** 41, 3 : 298 - 318.

Schuster, J.; Clark, B.; and Rogers, M. 1971. "Testing Portions of the Porter and Lawler Model Regarding the Motivational Role of Pay." **Journal of Applied Psychology** 55 : 187.

Schuster, M., and Rhodes, S. 1985. "The Impact of Overtime Work on Industrial Accident Rates." **Industrial Relation** 26 : 234 - 246.

Sclafane, S. 1999. "MGA Managers in Sync. With Employees on Job Satisfaction Issues, Survey Finds." **National Underwriter** 103, 22 : 31, 4, 24.

Scott, H. 1985. **Working Your Way to the Bottom. The Feministation of Poverty.** London : Pandon.

Selirio, G.M. 1992. "Job Sharing Gains Favors as Corporations Embrace Alternative Work Schedule." **Lubbock Avalanche Journal** Dec. : 2.

Sellers, P. 1996. "Women, Sex and Power." **Fortune** 134, 3 : 42 - 56.

Senge, P. 1994. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** Sydney : Random House.

Seper, D. 1980. "A Long - Span, Life - Space Approach to Career Development." **Journal of Vocational Behavior** 16 : 282 - 298.

Serdjenian, E. 1994. **Women Managers in France.** MA : Blackwell Cambridge.

Spapiro, J., and Stern, L. 1975. "Job Satisfaction : Male and Female, Professional and Non - Professional Workers." **Personnel Journal** 54 : 388 - 389.

Simmons, J. 1999. "Customer Service : It's Elementory." **Journal for Quality and Participation** Mar - April : 50 - 54.

Sims, H.P.; Szilagyi, A.D.; and Keller, R.T. 1976. "The Measurement of Job Characteristics." **Academy of Management Journal** June : 197.

Smith, F.J. 1977. "Work Attitudes as Preditors of Attendence on A Specific Day." **Journal of Applied Psychology** Feb. : 16 - 19.

Smith, P.C. ; Kendall, L.M.; and Hulin, C. 1969. **The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior.** Chicago : Rand - Mc Nally.

Smith, P.; Smith, O.; and Rollo, J. 1974. "Factor Structure for Blacks and Whites on the Job Description Index and Its Discrimination of Job Satisfaction." **Journal of Applied Psychology** 59, 99 - 100.

Society of Telecom Executive. 1992. **Stressing Performance.** London ; STE Research.

Sparrow, J., and Rigg, C. 1993. "Job Analysis : Selecting for the Masculine Approach." **Selection and Development Review** 9, 2 : 5 - 8.

Spender, D. 1985. **Man - Made Language.** London : Routledge and Kegan Paual.

Steinberg, R., and Jacobs, J. A. 1994. "Pay Equity in Nonprofit Organization : Making Women Work Visible." **Women and Power in Nonprofit Sector Journal** 6 : 79 - 120.

Stewart, L.,and Gudykunst, W.1982. "Differential Factors Influencing the Hierachical Level and Number of Promotions of Males and Females within An Organization." **Academy of Management Journal** 97 : 586 - 597.

Strange, C. C., and Rea, J.S. 1983. "Career Choice Considerations and Sex Role Self-Concepts of Male and Female Undergraduates in Non - Traditional Majors'." **Journal of Vocational Behavior** 23 : 219 - 226.

Taylor, A. 1986. "Why Women Managers Are Bailing Out." **Fortune** 114 : 16 - 23.

Taylor, M. S., and Bergmann, T.J. 1987. "Organizational Recruitment Activities and Applications' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process." **Personnel Psychology** 40 : 261 - 285.

Terborg, J.R., and Shingledecker, P. 1983. "Employee Reactions to Supervision and Work Evaluation As A Function of Subordinates and Manager Sex." **Sex Roles** 9 : 813 - 824.

Thomas, G.E. 1999. "Leader Supervision and Performance Appraisal : A Proposal Research Agenda." **Human Resources Development Quarterly** 10, 1 : 91 - 94.

Thomas, J. , and Griffin, R.W. 1983. "The Social Information Processing Model of Task Design : A Review of the Literature." **Academy of Management Review** Oct. : 672 - 682.

Thomas, L. 1998. "Maximizing the Human Resource Asset." **Health Care Supervisor** 16 : 35 - 39.

Thomas, L. 1999. "Wow'ing Employees : The Foundation to High Profits." **Rough Notes** 142, 6 : 84 - 86.

Tsui, A.S., and Gutek, B.A. 1984. "A Role Set Analysis of Gender Differences in Performance Affective Relationships, and Career Success of Industrial Middle Managers." **Academy of Management Journal** 27 : 619 - 635.

Tyler, L.E. 1974. **Individual Differences : Abilities and Motivational Directions.** New Jersey : Prentice - Hall.

Ungson, G.R., and Steers, R.M. 1984. "Motivation and Politics in Executive Compensations." **Academy of Management Review** 9 : 313 323.

U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census. 1987. **Male - Female Differences in Work Experience, Occupation and Earnings' Current Population Reports.** Washington D.C. : U.S. Government Printings Office.

U.S. National Center for Education Statistics. 1987. **Digest of Educational Statistic.** Washington D.C. : U.S. Government Prinitings Office.

Velasquez, M.; Moberg, D.J.; and Cavanaugh, G.F. 1983. "Organizational Statesmanship and Dirty Politics. Ethical Guildlines for the Organizational Politician." **Organizational Dynamics** 11 : 65 - 79.

Verba, S.1990. **Women in American Politics, Women Politic, and Change.** New York : Russell Sage.

Vinnicombe, S., and Colwill, N.L. 1995. **The Essence of Women in Management.** London : Prentice - Hall.

Walton, R. 1972. "How to Counter Alienation in the Plant." **Havard Business Review** 50 : 70 - 81.

Weaver, C. 1974. "Correlates of Job Satisfaction : Some Evidence from the National Surveys." **Academy of Management Journal** 17 : 373 - 375.

Wendt, A.C. 1992. "Bosses and Secretaries : Profiles of Discrimination." **Review of Business** 14, 2 : 36 - 40.

Weyman, A. 1997. "Let's Talk About Sex." **People Management** 3,3 : 21.

Whitehill, A.M., and Takezawa, S. 1968. **The Other Workers : A Comparative Study of Industrial Relations in the U.S. and Japan.** H.I. : East - West Center Press.

Wilson, J.Q. 1997. "A Long Way from the Back of the Bus." **New York Times Book Review** Nov. : 10.

Woff, I. 1994. "Congratulations and You're Fired." **Observer** Nov. : 20.

Wolf, W.C., and Fligstein, N.D. 1979. "Sex and Authority in the Workplace : The Causes of Sexual Inequity." **American Sociological Review** 44 : 235 - 352.

Woodward, A. 1993. **European in Business and Management.** London : Paul Chapman.

Zander, A. 1982 **Making Groups Effective.** CA : Jossey - Bass.

Zellars, K.L., and Kacmar, K.M. 1999. "The Influence of Individual Differences on Reactions to Co-Workers' Ingratiatory Behaviors." **Journal of Management Issues** 11, 3 : 234 - 248.

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ภาคผนวก ก.

จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

าวิทยาลัยกรุงเทพ

30 มีนาคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ

กระผม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ได้จัดทำโครงการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง" ใคร่ขอความมือจากท่านในการแจกแบบสอบถามในครั้งนี้ โดยขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานระดับหัวหน้าซึ่งอยู่ในระดับตั้งแต่หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ / รองผู้อำนวยการ ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ ในองค์การของท่าน ตามจำนวนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ผลของการวิจัยในโครงการวิจัยดังกล่าวคาดว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ที่จะนำไปใช้ในการเรียนการสอนและเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนา และปรับปรุงศักยภาพด้านการบริหารขององค์การที่มีความสนใจนำข้อมูลไปใช้ และนอกจากนี้หากองค์การของท่านมีความต้องการผลการวิจัย ทางผู้วิจัยจะได้นำส่งมอบในโอกาสต่อไป

กระผม ในฐานะผู้จัดทำโครงการวิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในครั้งนี้ และขอบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์จากท่านมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(ดร.มัทนา สานติวัตร)
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ)
ผู้จัดทำโครงการวิจัย
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
เบอร์โทรศัพท์ 350-3500 ต่อ 642

40/4 ถนนพระราม 4
เขตคลองเตย กรุงเทพฯ
10110

วิทยาเขตกล้วยน้ำไท
โทร. (02) 6717333 (50 คู่สาย)
โทรสาร (02) 2496274, 2401516

วิทยาเขตรังสิต
โทร. (02) 9020299 (50 คู่สาย)
โทรสาร (02) 5168553
http://www.bu.ac.th/

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม (Questionnaire)

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ยาลัยกรุงเทพ

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

เรียน ท่านผู้กรอกแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามที่จัดทำขึ้นมาในหัวข้อการวิจัยเรื่อง "การศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง" ซึ่งจัดทำขึ้นโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ อาจารย์ประจำสังกัดคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังที่จะเผยแพร่ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในการเรียนการสอนในชั้นเรียน และผู้ที่สนใจนำไปพัฒนาประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานให้มีมากขึ้นในองค์การของตนเอง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่าน ณ โอกาสนี้ตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นมาให้ครบถ้วน และขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างสูง

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันทน์ พรหมสุวรรณ)
ผู้จัดทำโครงการวิจัย

40/4 ถนนพระราม 4
เขตคลองเตย กรุงเทพฯ
10110

วิทยาเขตกล้วยน้ำไท
โทร. (02) 6717333 (50 คู่สาย)
โทรสาร (02) 2496274, 2401516

วิทยาเขตรังสิต
โทร. (02) 9020299 (50 คู่สาย)
โทรสาร (02) 5168553
http://www.bu.ac.th/

คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

หัวข้อการวิจัย "การศึกษาความแตกต่างของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานระดับหัวหน้าเพศชายและเพศหญิง"
(A Study of Differences in Job Motivation and Satisfaction between Male and Female Supervisors)

แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน แต่ละส่วนมีสาระสำคัญดังนี้

ส่วนที่ 1 : เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : เป็นการถามความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้าในเรื่องของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้กรอกแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ◯ ลงในตัวเลือกที่ท่านเห็นว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

สำหรับผู้วิจัย

1. อายุ ☐
   1. ต่ำกว่า 25 ปี
   2. 25 – 32 ปี
   3. 33 – 40 ปี
   4. มากกว่า 40 ปี
2. เพศ ☐
   1. ชาย
   2. หญิง

สำหรับผู้วิจัย

3. สถานภาพปัจจุบัน

1. โสด
2. สมรส
3. หย่าร้าง

4. จำนวนสมาชิกในครอบครัว

1. 1 – 2 คน
2. 3 – 4 คน
3. 5 – 6 คน
4. มากกว่า 6 คน

5. ระยะเวลาที่อาศัยในพื้นที่ปัจจุบัน

1. 1 – 4 ปี
2. 5 – 8 ปี
3. 9 – 12 ปี
4. มากกว่า 12 ปี

6. จำนวนปีที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้า

1. ต่ำกว่า 5 ปี
2. 5 – 10 ปี
3. มากกว่า 10 ปี

7. ประเภทของตำแหน่งงาน

1. หัวหน้าระดับต้น (เช่น หัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก)
2. หัวหน้าระดับกลาง (เช่น ผู้ช่วยผู้จัดการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ รองผู้จัดการ / รองผู้อำนวยการ)
3. หัวหน้าระดับสูง (เช่นผู้จัดการ ผู้อำนวยการ)

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

สำหรับผู้วิจัย

8. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
2. มัธยมศึกษาตอนปลาย
3. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
4. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)
5. ปริญญาตรี
6. สูงกว่าปริญญาตรี

9. รายได้ (เดือน)

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท
2. 10,000 – 15,000 บาท
3. 15,001 – 20,000 บาท
4. 20,001 – 25,000 บาท
5. มากกว่า 25,000 บาท

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้า ในเรื่องของแรงจูงใจกับความพึงพอใจในการทำงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ◯ ลงในตัวเลือกที่ท่านเห็นว่าตรงกับตัวท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ระดับความพึงพอใจในการทำงาน

1 ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด
2 ไม่มีความเห็นด้วยมาก
3 มีความเห็นด้วยปานกลาง
4 มีความเห็นด้วยมาก
5 มีความเห็นด้วยมากที่สุด

ตัวอย่าง

1. งานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบัน

ระดับความพึงพอใจในการทำงาน

1.1 น่าสนใจ 1 2 3 4 (5)

คำอธิบาย

ผู้กรอกแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ในระดับที่มีความเห็นด้วยมากที่สุด

1. งานที่ท่านปฏิบัติในปัจจุบัน

		ระดับความพึงพอใจในการทำงาน					สำหรับผู้วิจัย
1.1	น่าสนใจ	1	2	3	4	5	
1.2	ซ้ำซาก	1	2	3	4	5	
1.3	น่าพึงพอใจ	1	2	3	4	5	
1.4	น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	
1.5	ดี	1	2	3	4	5	
1.6	มีความคิดสร้างสรรค์	1	2	3	4	5	
1.7	ไม่ก้าวก่ายกัน	1	2	3	4	5	
1.8	เร่งรีบ	1	2	3	4	5	
1.9	น่ายินดี	1	2	3	4	5	
1.10	เป็นประโยชน์	1	2	3	4	5	
1.11	น่าเหนื่อยล้า	1	2	3	4	5	
1.12	มีความคล่องตัว	1	2	3	4	5	
1.13	มีความท้าทาย	1	2	3	4	5	
1.14	อยู่ในการควบคุม	1	2	3	4	5	
1.15	ทำให้ผิดหวัง	1	2	3	4	5	

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

สำหรับผู้วิจัย

1.17	ไม่มีที่สิ้นสุด	1	2	3	4	5	☐
1.18	ให้ความรู้สึกที่สำเร็จ	1	2	3	4	5	☐

2. โอกาสของการเลื่อนขั้นตำแหน่ง

สำหรับผู้วิจัย

		ระดับความพึงพอใจในการทำงาน					
2.1	มีโอกาสมากที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	1	2	3	4	5	☐
2.2	มีโอกาสที่ค่อนข้างจะจำกัด	1	2	3	4	5	☐
2.3	การเลื่อนขั้นตามความสามารถ	1	2	3	4	5	☐
2.4	ไม่มีโอกาสเลื่อนขั้น	1	2	3	4	5	☐
2.5	มีโอกาสบ้างที่จะได้รับการเลื่อนขั้น	1	2	3	4	5	☐
2.6	นโยบายการเลื่อนขั้นที่ไม่มีความยุติธรรม	1	2	3	4	5	☐
2.7	มีการเลื่อนขั้นไม่บ่อย	1	2	3	4	5	☐
2.8	มีการเลื่อนขั้นตามปกติ	1	2	3	4	5	☐
2.9	มีโอกาสเลื่อนขั้นค่อนข้างมาก	1	2	3	4	5	☐

3. ให้ท่านอธิบายลักษณะของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

		ระดับความพึงพอใจในการทำงาน					
3.1	ถามความคิดเห็นจากข้าพเจ้า	1	2	3	4	5	☐
3.2	ยากที่จะขอความกรุณา	1	2	3	4	5	☐
3.3	ไม่สุภาพ	1	2	3	4	5	☐
3.4	มีไหวพริบ	1	2	3	4	5	☐

สำหรับผู้วิจัย

3.5	มีความคล่องตัว	1	2	3	4	5	
3.6	ทันสมัย	1	2	3	4	5	
3.7	ไม่ให้คำแนะนำเพียงพอ	1	2	3	4	5	
3.8	อารมณ์แปรเปลี่ยนง่าย	1	2	3	4	5	
3.9	บอกจุดยืนให้ข้าพเจ้า	1	2	3	4	5	
3.10	น่ารำคาญ	1	2	3	4	5	
3.11	หัวดื้อ	1	2	3	4	5	
3.12	มีความรู้เรื่องงานดี	1	2	3	4	5	
3.13	แย่	1	2	3	4	5	
3.14	ฉลาด	1	2	3	4	5	
3.15	ปล่อยให้ข้าพเจ้าคิดเอง	1	2	3	4	5	
3.16	คอยช่วยเหลือ	1	2	3	4	5	
3.17	ขี้เกียจ	1	2	3	4	5	
3.18	ชื่นชมต่อผลงานของลูกน้อง	1	2	3	4	5	

4. พนักงานในแผนกของท่าน

สำหรับผู้วิจัย

		ระดับความพึงพอใจในการทำงาน					
4.1	กระตุ้นให้เกิดการทำงาน	1	2	3	4	5	
4.2	น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	
4.3	เชื่องช้า	1	2	3	4	5	
4.4	ทะเยอทะยาน	1	2	3	4	5	
4.5	โง่เขลา	1	2	3	4	5	
4.6	มีความรับผิดชอบ	1	2	3	4	5	

							สำหรับผู้วิจัย
4.7	มีความรวดเร็ว	1	2	3	4	5	
4.8	ฉลาด	1	2	3	4	5	
4.9	ก่อศัตรูให้เกิดขึ้นได้ง่าย	1	2	3	4	5	
4.10	พูดมาก	1	2	3	4	5	
4.11	รอบคอบ	1	2	3	4	5	
4.12	ขี้เกียจ	1	2	3	4	5	
4.13	ไม่น่าพอใจ	1	2	3	4	5	
4.14	ไม่เป็นส่วนตัว	1	2	3	4	5	
4.15	กระฉับกระเฉง	1	2	3	4	5	
4.16	มีความคิดแคบ	1	2	3	4	5	
4.17	มีความจงรักภักดี	1	2	3	4	5	
4.18	ยากที่จะพบตัว	1	2	3	4	5	

ตัวอย่าง

5. ข้าพเจ้ามีโอกาสน้อยมากที่จะใช้ความสามารถของข้าพเจ้า

ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด	ไม่มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยปานกลาง	มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
1	2	3	(4)	5

คำอธิบาย

ผู้กรอกแบบสอบถามมีความเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่มีความเห็นด้วยมาก

สำหรับผู้วิจัย

5. ข้าพเจ้ามีโอกาสน้อยมากที่จะใช้ความสามารถของข้าพเจ้า

ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด	ไม่มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยปานกลาง	มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
1	2	3	4	5

6. ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของข้าพเจ้า

ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด	ไม่มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยปานกลาง	มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
1	2	3	4	5

7. ข้าพเจ้าให้ความสำคัญกับความยุติธรรมกับเพื่อนร่วมงาน

ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด	ไม่มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยปานกลาง	มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
1	2	3	4	5

8. ผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้ามีส่วนที่ทำให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน

ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด	ไม่มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยปานกลาง	มีความเห็นด้วยมาก	มีความเห็นด้วยมากที่สุด
1	2	3	4	5

ระดับแรงจูงใจในการทำงาน

1 ไม่มีความเห็นด้วยมากที่สุด

2 ไม่มีความเห็นด้วยมาก

3 มีความเห็นด้วยบ่านกลาง

4. มีความเห็นด้วยมาก

5 มีความเห็นด้วยมากที่สุด

สำหรับผู้วิจัย

9. ให้ท่านพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้ว่ามีระดับแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร

		ระดับแรงจูงใจในการทำงาน				
9.1	การรับรู้ในการทำงาน	1	2	3	4	5
9.2	ลักษณะงาน	1	2	3	4	5
9.3	ความรับผิดชอบ	1	2	3	4	5
9.4	ความก้าวหน้า	1	2	3	4	5

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามนี้