

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ :
กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ

(A Study of Subordinates' Quality of Work Life :
A Case of Merging Thai and Foreign Commercial Banks)

โดย

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ

รายงานการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคาร
พาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ

(A Study of Subordinates' Quality of Work Life : A Case of Merging Thai and Foreign
Commercial Banks)

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมการทำงานของพนักงานให้มีแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรที่มีนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีหลักเกณฑ์ และได้มาตรฐานในอันที่จะก่อประโยชน์ในการทำงานของพนักงานย่อมเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนการทำงานจากพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงานสามารถกล่าวได้ในแง่ของการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมระดับความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานโดยการนำสภาพแวดล้อมในการทำงานมาเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ได้แก่ หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระ (Autonomy) การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation) และความกดดันในงาน (Work Pressure) หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม (Involvement) การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) และหมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความชัดเจน (Clarity) การควบคุม (Control) ความคิดริเริ่ม (Innovation) และความสะอาดสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

สำหรับระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศจำนวน 2 แห่ง ณ สำนักงานใหญ่ของธนาคารดังกล่าว โดยได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 176 คน วิธีการทางสถิติที่ใช้และสรุปผลข้อมูล คือ ค่าร้อยละและการทดสอบหาความสัมพันธ์ด้วยค่าสถิติไคว์สแควร์ (Chi – square) โดยทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน (ยกเว้นข้อคำถาม

ดังนี้ คือเวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพ แทบจะไม่มี “การเลื่อนงานออกไปในวันพรุ่งนี้” และการเป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน)

2. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์ กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ มีการสนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างที่มีความแตกต่างจากผู้อื่นในองค์กรมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และผู้คนมักจะก่อปัญหาการค้นหาผู้อื่น) การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาดหวังในตัวลูกน้องมากเกินไป และหัวหน้าพบปะลูกน้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของงานในอนาคต)

3. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำและมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมได้อย่างดีครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อกำหนดดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและความคลุมเคลือ และแทบจะไม่มีทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานที่นี้ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกคนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี)

ABSTRACT

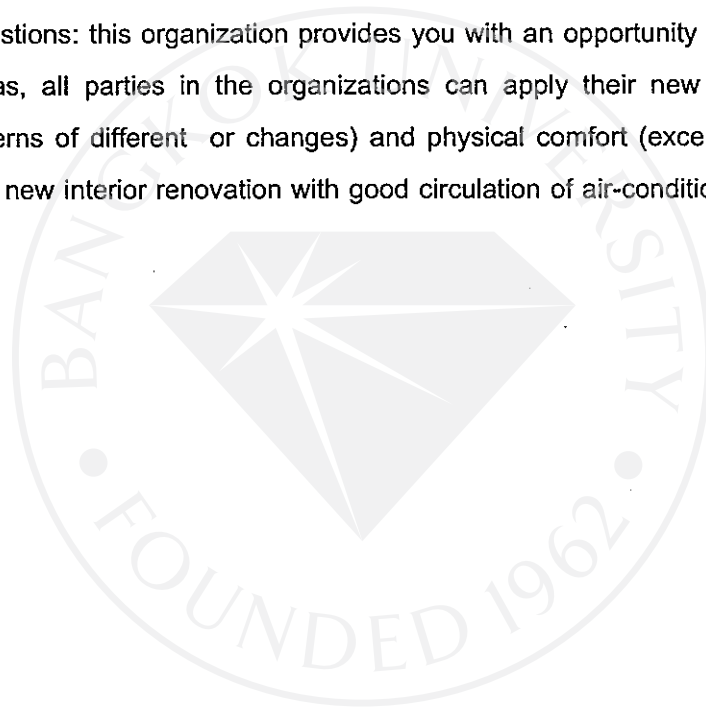
Nowadays, quality of work life is considered to be the main factor in persuading and encouraging subordinates to work. Thus, the success of each organization always depends on quality of work life policy, owing it to better performance as a result from such policy. There may be no right or work answer to the question of how to implement good quality of work life policy. However, good policy should at least draft in the way that it provides good working environments, which encourage subordinates to work. This study aims to explore the impact of quality of work life among merging Thai and foreign commercial banks, while focusing on working environments. Working environment that this study takes into account consist of three core environments; personal growth, relationship and system maintenance and change. Firstly, personal growth environment composes of three factors; autonomy, task orientation and work pressure. Second environment is relationship element which also includes three factors; involvement, peer cohesion and supervisor support. Lastly, system maintenance and change comprises of four factors; clarity, control, innovation and physical comfort.

In terms of methodology, this study used survey questionnaires approach which was distributed among subordinates at head office of two Thai commercial banks with foreign acquisitions. This study received a total of 176 responses. In analyzing the data, the researcher employed average mean method and Chi-square test to examine the relationship of each working environment, which it set the alpha level for this study at 0.5.

Having analyzed the data, the study reached three main findings. First, under personal growth environment, this study found that subordinates from Thai commercial banks with foreign acquisitions concern with autonomy, task orientation and work pressure (except these questions: Do you waste most of your time as a result from lack of skills?, there are no job postpone possible and you are always find it hard to catch up with work). Second, for relationship environment, this study found that involvement (except these questions: you are always confuse or unsure about the difference of your job routine and others, resulting in poor involvement and creating gossip surroundings), peer cohesion and supervisor support (except these questions: you often feel stressful as a result of high expectation from your supervisor, your supervisor always holds a meeting with subordinates

(6)

in order to consult and remind them with the objectives and future path of the operation) are crucial factors concerned among subordinates from Thai commercial banks with foreign acquisitions. For the last environment, system maintenance and change, this study found that concerns of subordinates from Thai commercial banks with foreign acquisitions are clarity (except these questions: subordinates are unsure of their job description, subordinates are clearly informed in regards to their welfare and benefits), control (except these questions: there are certain and well-planned activities in your organization; organizations' rules and regulations are not clear, loose or unpractical; there were implementations of new strategies or methods with new polices or practices), innovation (except these questions: this organization provides you with an opportunity to generate and practice new ideas, all parties in the organizations can apply their new ideas to works without any concerns of different or changes) and physical comfort (except this question: there should be a new interior renovation with good circulation of air-conditioning system).



(2)

- ชื่อโครงการ : การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ :
กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ
(A Study of Subordinates' Quality of Work Life : A Case of
Merging Thai and Foreign Commercial Banks)
- ชื่อผู้วิจัย : รองศาสตราจารย์ ดร.สุทินันท์ พรหมสุวรรณ
- ระยะเวลาที่ทำการวิจัย : 31 มกราคม 2547 - 31 ตุลาคม 2547
- ผู้สนับสนุน : มหาวิทยาลัยกรุงเทพ



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคล คณะบุคคล และหน่วยงานที่ผู้วิจัยต้องกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง โดยเริ่มจากพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ คือ ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) ที่มีส่วนในการออกแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ที่เอื้อให้ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม ผู้ทรงวุฒิของวารสารวิชาการสมาคมนักวิจัยในความอุปถัมภ์ของสภาวิจัยแห่งชาติ (Journal of Association of Researchers) ที่เสียสละเวลาในการเป็นผู้อ่านผลงานวิจัยนี้และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงานวิจัยนี้ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ รวมถึงคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของหอสมุด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่มีส่วนในการบริการข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงานวิจัย ให้มีความสมบูรณ์

ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานในองค์กรตามที่ผู้วิจัยมีความมุ่งหวังอย่างแท้จริง

รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ
ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(7)
สารบัญแผนภูมิ	(10)
สารบัญตาราง	(11)
บทที่ 1 บทนำ	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
กรอบแนวคิดทางทฤษฎีของการวิจัย	4
คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	7
บทที่ 2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง	8
คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ตามแนวคิดของ Moos และ Insel ซึ่งประกอบด้วย	9
1. สภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment)	9
1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy)	9
1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation)	10
1.3 ความกดดันในงาน (Work Pressure)	11
2. สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment)	13
2.1 การมีส่วนร่วม (Involvement)	13
2.2 การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion)	15
2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)	17
3. สภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา (System Maintenance and Change Environment)	19
3.1 ความชัดเจน (Clarity)	19
3.2 การควบคุม (Control)	20
3.3 ความคิดริเริ่ม (Innovation)	22
3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)	23

	วัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการ ร่วมกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ	26
	วัฒนธรรมการทำงาน	27
	1. วัฒนธรรมการทำงานแบบไทย	27
	2. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน	30
	3. วัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ	34
	ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมกับธนาคารพาณิชย์ ต่างประเทศ	35
	1. ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)	35
	2. ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ นครธน จำกัด (มหาชน)	36
บทที่ 3	ระเบียบวิธีการวิจัย	37
	เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล	37
	แหล่งข้อมูล	38
	ขอบเขตของการวิจัย	38
	การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	38
	การกำหนดตัวแปรที่ศึกษา	39
	วิธีการเก็บข้อมูล	39
	วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	40
	สมมุติฐานการวิจัย	41
บทที่ 4	ผลการวิจัย	42
บทที่ 5	บทสรุป	51
	บรรณานุกรม	56
	ภาคผนวก	
	ก. แบบสอบถาม (Questionnaire)	62
	ข. บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการสมาคมนักวิจัยในความ อุปถัมภ์ของสภาวิจัยแห่งชาติ (Journal of Association of Researchers)	70

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่	
1.1	คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีที่มีการ ผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน 6
2.1	กฎของการไปสู่การลดระดับ (The Law of Diminishing Returns) กับความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงาน (Employee Autonomy) 10
2.2	ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม : สาเหตุและผลที่ตามมา (Group Cohesiveness : Its Causes and Consequences) 16
2.3	ทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) 21



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	คุณสมบัติของงานที่มีผลต่อความเครียดมากและน้อย (Job Characterized as High and Low in Stress)	12
2.2	ทักษะของหัวหน้างาน (Supervisor's Skills)	18
4.1	ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับความคิดเห็นเรื่องสภาพ แวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วย ความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน	44
4.2	ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับความคิดเห็นเรื่องสภาพ แวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่น ของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน	46
4.3	ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับความคิดเห็นเรื่องสภาพ แวดล้อมความเปลี่ยนแปลง และการบำรุงรักษาระดับประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้าน กายภาพ	49

บทที่ 1

บทนำ

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมการทำงานของพนักงานให้มีแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรที่มีนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีหลักเกณฑ์และได้มาตรฐานในอันที่จะก่อประโยชน์ในการทำงานของพนักงานย่อมเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนการทำงานจากพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงานสามารถกล่าวได้ในแง่ของการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมระดับความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานร่วมกัน ซึ่ง Moos และ Insel (1974) กล่าวว่า การที่จะปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้มีสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการมีบทบาททางธุรกิจ องค์กรต้องตรวจสอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับใด ถ้าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับที่ดีก็ควรพัฒนาให้มีระดับที่ดียิ่งขึ้น แต่ถ้าหากว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ก็ควรพัฒนาให้มีระดับที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานโดยการนำสภาพแวดล้อมในการทำงานมาเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาตามแนวคิดของ Moos และ Insel จะมีการกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงานในประเด็นสำคัญ 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment) สภาพแวดล้อมประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระ (Autonomy) การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation) และความกดดันในงาน (Work Pressure)
2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม (Involvement) การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)
3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความชัดเจน (Clarity) การควบคุม (Control) ความคิดริเริ่ม (Innovation) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

ดังนั้นรายงานวิจัยนี้จะนำหลักการในประเด็นสำคัญ 3 หมวด 10 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นมาประกอบในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้มีระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กรจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน

ในส่วนของของวัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ จะอธิบายถึงวัฒนธรรมการทำงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานแบบไทย
2. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน
3. วัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ

ทั้งนี้วัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวข้างต้นจะอธิบายหลักการของวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละวัฒนธรรมการทำงาน โดยแสดงให้เห็นถึงลักษณะพิเศษของวัฒนธรรมการทำงาน ตลอดจนถึงความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อที่จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะมีความรู้ความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมการทำงาน ในการผสมผสานการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการทราบทิศทางการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพชีวิตของการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงาน : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารต่างประเทศซึ่งได้แก่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ กับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการใน 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้
 - 1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy)
 - 1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation)
 - 1.3 ความกดดันในงาน (Work Pressure)
2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้
 - 2.1 การมีส่วนร่วม (Involvement)
 - 2.2 การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion)
 - 2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)
3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change Environment) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้
 - 3.1 ความชัดเจน (Clarity)
 - 3.2 การควบคุม (Control)
 - 3.3 ความคิดริเริ่ม (Innovation)
 - 3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทบาทของผู้บริหารประการหนึ่งในการบริหารจัดการองค์กร คือ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้มีระดับที่ได้มาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด แต่ถ้าหากว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานมากขึ้นกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด บางครั้งอาจจะส่งผลต่อความรู้สึกจงรักภักดีของพนักงานที่จะมีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการทำงานมีระดับที่สูงกว่าคู่แข่งชั้นทางธุรกิจได้ ในปัจจุบันองค์กรที่บริหารด้วยผู้บริหารไทยมักจะมีข้อแตกต่างของการทำงาน ตลอดจนทั้งการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้รัฐบาลพยายามที่จะผลักดันให้องค์กรที่บริหารด้วยผู้บริหารไทยส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้อยู่ในมาตรฐานตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งแรงผลักดันดังกล่าวทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ได้มาตรฐาน ถ้าหากผู้บริหารไทยต้องการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้มีระดับที่สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็จะส่งผลดีต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน นอกจากนี้ในปัจจุบันเมืองธุรกิจต่างชาติเข้ามามีบทบาทในการร่วมทุนและการควบรวมกิจการกับองค์กรไทยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันการเงินซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของประเทศ โดยสถาบันการเงินเหล่านั้นจำเป็นต้องศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ได้มาตรฐานที่กฎหมายกำหนด รวมถึงการทำให้พนักงานตระหนักถึงการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดการผสมผสานกัน ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานให้ได้มาตรฐานที่กฎหมายกำหนด แม้ว่าองค์กรธุรกิจนั้นจะเป็นองค์กรธุรกิจที่มีการร่วมทุนและการควบรวมกิจการก็ตาม ก็จะส่งผลดีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน และถ้าองค์กรธุรกิจดังกล่าวให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานสูงกว่ามาตรฐานที่กฎหมายกำหนด โดยอาจจะพิจารณาจากความจงรักภักดี ความขยันขันแข็ง ความตั้งใจในการทำงาน เป็นต้น ก็ย่อมจะทำให้คุณภาพตลอดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวมมีระดับที่สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันพนักงานจะต้องรู้จักในการปรับตนเองให้เข้ากับสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการร่วมทุนและการควบรวมกิจการที่อาจจะมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และความเข้าใจในงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานที่เกิดขึ้นสามารถสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อย

กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

ในปัจจุบันการให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการเริ่มมีบทบาทสำคัญเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงที่ต้องอาศัยความพร้อมทางด้านร่างกายและจิตใจของพนักงานระดับปฏิบัติการในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งความพร้อมดังกล่าวเป็นเรื่องของระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะต้องมียกระดับที่เหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจ ถ้าหากคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับที่มีคุณภาพย่อมแสดงให้เห็นถึงคุณภาพของงานที่จะตามมา นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอาจจะมีการปรับตัวจากสภาพของการที่องค์กรต้องมีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งถ้าหากพนักงานระดับปฏิบัติการสามารถปรับตัวได้เป็นอย่างดีต่อการผสมผสานวัฒนธรรมดังกล่าว ก็จะสามารถคงอยู่ในองค์กรต่อไปได้ และพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้มียกระดับที่สูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันอาจจะเป็นวัฒนธรรมการทำงานจากเอเชีย ยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย เป็นต้น ซึ่งมีแนวทางของวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน สำหรับงานวิจัยนี้จะเป็นการศึกษาการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานของไทยกับวัฒนธรรมการทำงานของจีน และอังกฤษ ตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ได้แก่ เอบีเอ็นเอมโรว์ เอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารสแตนดาร์ด ชาเตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนของสภาพแวดล้อมการทำงานตามแนวคิดของ Moos และ Insel ซึ่งประกอบด้วย 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment)
 - 1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy)
 - 1.2 การทำงานให้เข้ากับงาน (Task Orientation)
 - 1.3 ความกดดันในงาน (Work Pressure)
2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment)
 - 2.1 การมีส่วนร่วม (Involvement)
 - 2.2 การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion)
 - 2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)
3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change Environment)
 - 3.1 ความชัดเจน (Clarity)
 - 3.2 การควบคุม (Control)

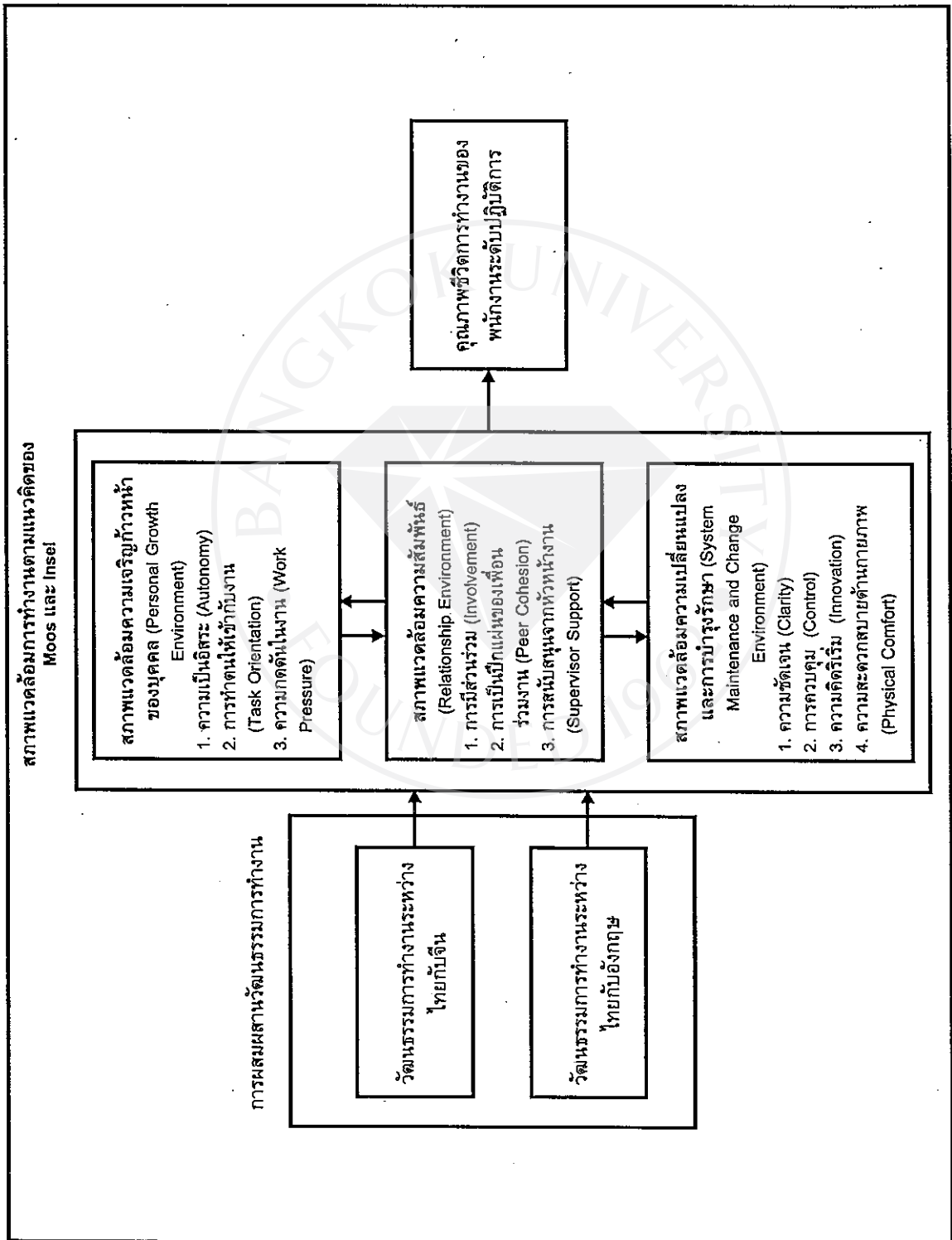
3.3 ความคิดริเริ่ม (Innovation)

3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

จากสภาพแวดล้อมการทำงานดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลโดยตรงกับระดับของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานอย่างจริงจัง



แผนภูมิที่ 1.1 : คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีที่มีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน



คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึงสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยหมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (ความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน) หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (การมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน) และหมวดสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา (ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ)

ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ หมายถึง และธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่ไม่ใช่ระดับหัวหน้างานโดยปฏิบัติงาน ณ สำนักงานใหญ่ของ ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

วัฒนธรรมการทำงาน หมายถึง วัฒนธรรมการทำงานแบบไทย วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ

บทที่ 2

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและเอกสารอ้างอิง

การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและพนักงานเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารที่จะทำให้องค์กรสามารถฝ่าฟันต่ออุปสรรคของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี แต่ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพดังกล่าว การพัฒนาศักยภาพพนักงานมักจะถูกพิจารณาเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่าย และมักจะไม่ได้รับการส่งเสริมอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานโดยตรง เมื่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานไม่มีคุณภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม ดังนั้นงานวิจัยนี้จะมุ่งเน้นการศึกษาในเรื่องของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยเน้นถึงการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ของพนักงาน เพื่อให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมีระดับที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวจะอธิบายตามแนวคิดของ Moos และ Insel (1974) ในประเด็นสำคัญ 3 หมวด ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment)
 - 1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy)
 - 1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation)
 - 1.3 ความกดดันในงาน (Work Pressure)
2. สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment)
 - 2.1 การมีส่วนร่วม (Involvement)
 - 2.2 การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion)
 - 2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)
3. สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา (System Maintenance and Change Environment)
 - 3.1 ความชัดเจน (Clarity)
 - 3.2 การควบคุม (Control)
 - 3.3 ความคิดริเริ่ม (Innovation)
 - 3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

นอกจากนี้งานวิจัยจะอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ซึ่งมีธนาคารพาณิชย์ดังกล่าวจำนวน 2 แห่ง คือ

1. ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ นครธน จำกัด (มหาชน)

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ตามแนวคิดของ Moose และ Insel ซึ่งประกอบด้วย

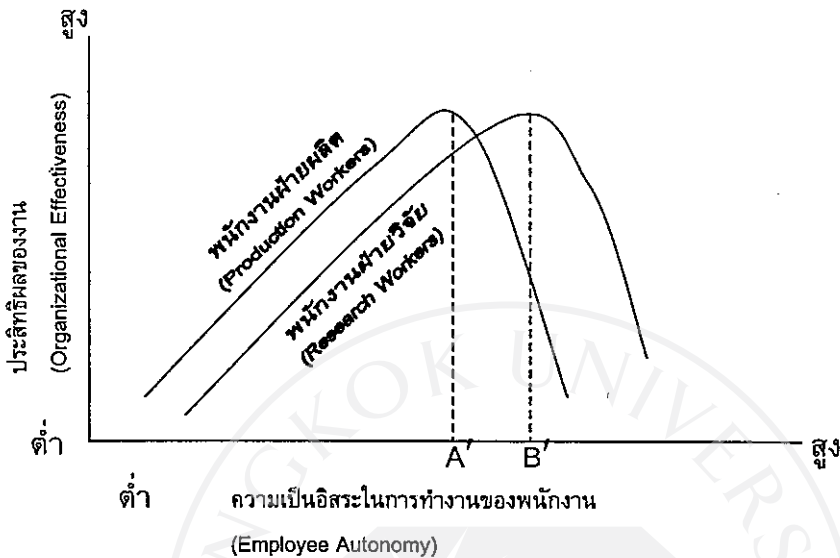
1. สภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment)

ความเจริญก้าวหน้าของพนักงานเป็นสิ่งที่พนักงานทุกๆ คนในองค์กรมีความประสงค์ที่จะได้รับจากการที่ตนเองได้ทุ่มเททั้งทางด้านร่างกายและด้านสติปัญญาให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ทั้งนี้ความเจริญก้าวหน้าของพนักงานจะมีระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในตัวพนักงาน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของพนักงาน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะพิจารณาทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกในประเด็นดังนี้

1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy)

McShane และ Von Glinow (2003) กล่าวว่าความเป็นอิสระหมายถึงระดับของการที่พนักงานมีโอกาสได้ปฏิบัติงานด้านความเป็นอิสระตามตารางการทำงานของตนเอง และมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในงานเหล่านั้น นอกจากนี้จากการศึกษาของ Newstrom และ Davis (1993) พบว่าการกล่าวถึงความ เป็นอิสระในการทำงานของพนักงานมีแนวโน้มของการกล่าวถึงค่อนข้างมาก ทั้งนี้มีนักวิจัยหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานเป็นเรื่องที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมที่องค์กรยังให้ความสำคัญค่อนข้างน้อย อันเนื่องมาจากการที่องค์กรมีความหวาดระแวงในเรื่องของการควบคุม ตลอดทั้งข้อเรียกร้องที่จะตามมาหลังจากที่พนักงานได้มีความเป็นอิสระในการคิดที่อยู่นอกขอบเขตของกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ทั้งนี้จากการศึกษาของ McShare และ Von Glinow (2003) พบว่าความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานเป็นเรื่องที่ดีที่องค์กรควรให้การสนับสนุนอันเนื่องมาจากความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานจะทำให้เกิดแนวทางของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาตนเอง และองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าสามารถต่อสู้กับคู่แข่งขั้นทางธุรกิจได้ แต่ในขณะเดียวกันความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานที่มีมากเกินไป อาจจะทำปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Davis (1975) ที่กล่าวถึง กฎของการลดระดับ (The Law of Diminishing Returns) โดยอธิบายเกี่ยวกับแนวโน้มของประสิทธิผลของงานมีระดับที่ลดลงเมื่อมีความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานมากเกินไป ซึ่งสามารถแสดงตามแผนภูมิที่ 2.1

แผนภูมิที่ 2.1 กฎของการไปสู่การลดระดับ (The Law of Diminishing Returns) กับความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงาน (Employee Autonomy)



ที่มา : Davis, K. 1975. "A Law of Diminishing Returns in Organizational Behavior?" *Personnel Journal* December : 616-619.

จากแผนภูมิที่ 2.1 พบว่า เส้น AA' แสดงถึงระดับของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานที่สร้างประสิทธิผลของงานสูงสุดของพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งก็มีแนวโน้มของการเข้ากฎของการไปสู่การลดระดับ (The Law of Diminishing Returns) เช่นเดียวกับเส้น BB' แสดงถึงระดับของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานที่สร้างประสิทธิผลของงานสูงสุดของพนักงานฝ่ายวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าถึงแม้ว่าจะมีระดับของความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานน้อยกว่าพนักงานฝ่ายผลิต แต่สามารถสร้างประสิทธิผลของงานสูงสุดมากกว่าพนักงานฝ่ายผลิตก็ตาม พนักงานฝ่ายวิจัยก็เข้าสู่กฎของการไปสู่การลดระดับ (The Law of Diminishing Returns) เช่นเดียวกัน

ทั้งนี้กฎของการไปสู่การลดระดับ (The Law of Diminishing Returns) สามารถเตือนว่าพนักงานจะให้ความสนใจในการสร้างความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงาน โดยขาดความเอาใจใส่ในเพื่อนร่วมงานและองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและเห็นแก่ตัวมากขึ้น ถ้าหากว่าพนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงานมากเกินไป (Davis, 1975)

1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation)

ความเหมาะสมของพนักงานกับงานที่พนักงานได้ปฏิบัติ เกิดขึ้นจากกระบวนการคัดเลือกพนักงานของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ได้รับแนวนโยบายจากผู้บริหารในการวางแผนกำลังคนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร (O' Reilly, 1994) Rhodes และ

Steers (1990) กล่าวว่า การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรจะคัดเลือกบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในใบพรรณนางานขององค์กร การที่จะให้ตนเองเข้ากับงานจึงเป็นเรื่องของพนักงานที่จะต้องอาศัยกำลังกายและกำลังใจในการเรียนรู้ในงานเหล่านั้น เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยส่วนรวม นอกจากนี้ Glazer (2001) กล่าวว่า พนักงานอาจจะถูกประเมินงานในหลายๆ อย่างในเวลาพร้อมกัน ซึ่งแสดงถึงศักยภาพของงานที่พนักงานได้ปฏิบัติงานเหล่านั้น ดังนั้นการทำตนเองให้เข้ากับงานที่ได้รับมอบหมายหลายๆ อย่างในเวลาพร้อมกัน และงานเหล่านั้นได้รับการประเมินว่ามีคุณภาพตลอดทั้งมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมทำให้มีโอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต

Hersey และ Blanchard (1977) กล่าวว่า การมอบหมายงานให้กับพนักงานผู้บริหารได้มีการประเมินศักยภาพของพนักงานในเรื่องของวุฒิภาวะ (Maturity) แล้ว ซึ่งพนักงานเหล่านั้นจะต้องใช้วุฒิภาวะในเรื่องของความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างศักยภาพให้ตนเองมีศักยภาพในการทำงานให้มากยิ่งขึ้นตามลำดับ เพื่อให้ตนเองมีพัฒนาการของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในอนาคต รวมถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วยเช่นกัน

Boyd Deers และ Rasheed (1993) กล่าวว่า การรับรู้ในการทำงานหรือการทำให้ตนเองเข้ากับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ผู้บริหารอาจจะต้องสังเกตพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานในการทำงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ โดยการพยายามที่จะทำให้ตนเองเข้ากับงานหรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงงาน โดย Boyd Deers และ Rasheed กล่าวว่า การที่พนักงานมีความพยายามที่จะทำตนให้เข้ากับงาน สังเกตได้จากการที่พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะสอบถามในงานที่ตนเองอาจจะไม่เข้าใจกับผู้ที่ประสบการณ์ก่อน หรือเมื่อทำผิดพลาดแล้วมักจะรีบแก้ไขให้มีความถูกต้องทันที โดยที่ไม่ต้องมีการสั่งการหรือบังคับ ซึ่งตรงกันข้ามกับพนักงานที่พยายามที่จะหลีกเลี่ยงงานไม่พยายามที่จะทำให้ตนเองมีความรู้ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานเหล่านั้นอาจจะแสดงออกมาในลักษณะของการหลบเลี่ยงความรับผิดชอบในงาน หรือเมื่อทำผิดพลาดมักจะอ้างเหตุผลต่างๆ นานา โดยให้ตนเองพ้นผิดในการกระทำเหล่านั้น เป็นต้น

การศึกษาของ Senge (1990) พบว่าการที่สมาชิกของทีมงานมีความเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานของตนเองที่ได้รับมอบหมายจากทีมงาน ซึ่งบางครั้งสมาชิกของทีมงานอาจจะมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ในระดับที่ไม่สูงมากนัก แต่ถ้าหากสมาชิกในทีมงานพยายามที่จะทำตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้ ตลอดทั้งมีความตั้งใจในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของทีมงาน โอกาสของความประสบความสำเร็จของทีมงานมีโอกาสค่อนข้างสูง

1.3 ความกดดันในงาน (Work Pressure)

การศึกษาของ Nelson และ Quick (2002) กล่าวว่า ความกดดันในงานมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่มีผลโดยตรงกับความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทั้งนี้

Nelson และ Quick ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การพิจารณาตนเองต่อความกดดันในงานควรพิจารณาเป็นประการแรก เนื่องจากพนักงานแต่ละคนจะมีสภาพของการรับสภาพความกดดันในงานปริมาณที่แตกต่างกัน ถึงแม้ว่าพนักงานเหล่านั้นจะมีทักษะ ความสามารถ ความรู้ที่สูงก็ตาม และประการที่สองคือสภาพของงานสามารถทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานมากน้อยเพียงใด โดยปัจจัยทั้งสองประการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการที่จะแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ทั้งในแง่ของการแนะนำและการรับฟังปัญหาจากพนักงานเพื่อให้สถานการณ์ของการทำงานมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Poe (1987) กล่าวว่า ความกดดันในงานในแง่ของพนักงานที่ทำงานในองค์กรจะต้องรู้จักในการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจที่มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การศึกษาของ Gerhart (1987) พบว่า ความกดดันในงานที่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกทำให้ตนเองมีระดับของความเครียดและความรู้สึกพึงพอใจในงานมีอยู่ 3 ประเด็น คือ

1. ความซับซ้อนของงาน (Task Complexity)

ความซับซ้อนของงานที่มอบหมายให้กับพนักงานได้ปฏิบัติจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกกดดันในผลงานที่ออกมา และถ้าหากต้องมีการประเมินผลงานก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกกังวลและเครียดเพิ่มมากขึ้น ซึ่ง Porter และ Steers (1973) เสนอว่า การที่จะมอบหมายงานที่มีความซับซ้อนให้กับพนักงานได้ปฏิบัติควรจะต้องประเมินศักยภาพของพนักงานอย่างรอบคอบถึงความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ของผลประโยชน์ขององค์กรและความรู้สึกของพนักงาน นอกจากนี้ความซับซ้อนของงานอาจจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่อระดับความเครียดที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ทั้งนี้ Newton และ Keenan (1987) ได้สรุปคุณสมบัติของงานที่มีผลต่อความเครียดมากและน้อยตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 คุณสมบัติของงานที่มีผลต่อความเครียดมากและน้อย
(Job Characterized as High and Low in Stress)

งานที่มีความเครียดมาก (High-Stress Jobs)	งานที่มีความเครียดน้อย (Low-Stress Jobs)
1. ผู้จัดการ (Manager)	1. ชาวนา (Farm Laborer)
2. ผู้ดูแล/ผู้บังคับบัญชา (Supervisor)	2. คนงานแกะสลัก (Craft Worker)
3. พยาบาล (Nurse)	3. ผู้ดูแลคลังสินค้า (Stock Handler)
4. พนักงานต้อนรับ (Waiter/Waitress)	4. อาจารย์วิทยาลัย (College Professor)
5. ผู้ดูแลการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller)	5. ผู้ดูแลเครื่องมือหนัก (Heavy-Equipment Operator)

ที่มา : Newton, T.J., and Keenan, A. 1987. "Role Stress Reexamined : An Investigator of Role Stress Predictors." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 40:356.

2. ความตึงเครียดด้านกายภาพ (Physical Strain)

ความกดดันในงานเกี่ยวกับความตึงเครียดด้านกายภาพและความพยายามในการปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการทำให้พนักงานมีระดับของความเครียดมากขึ้น ทั้งนี้ Tetrick และ LaRocco (1987) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการลดความตึงเครียดด้านของพนักงาน โดยเสนอวิธีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กับการทำงานในงานที่มีลักษณะประจำ ซึ่งสามารถทำให้พนักงานลดอัตราการตึงเครียดด้านกายภาพได้เป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้ในงานหลักๆ ที่มีความสำคัญในการตัดสินใจควรอยู่ในหน้าที่ของพนักงานมากกว่า

3. งานที่มีความสำคัญ (Task Meaningfulness)

งานที่มีความสำคัญอาจจะเป็นความกดดันในงานของพนักงาน เนื่องจากงานที่มีความสำคัญมักจะถูกคาดหวังต่อความสำเร็จสูง เมื่อได้มอบหมายให้กับพนักงานได้ปฏิบัติ นอกจากนี้จากการศึกษาของ Konrad (1991) พบว่า ผู้บริหารมักจะพิจารณาว่างานที่มีความสำคัญจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทั้งแรงจูงใจภายใน (คำสรรเสริญเยินยอ คำชม) และแรงจูงใจภายนอก (รางวัล ผลตอบแทนที่เป็นวัตถุ เงินสมนาคุณ) เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ แต่ในงานสำคัญบางงาน พนักงานอาจจะร่วมมือร่วมใจโดยไม่ต้องการแรงจูงใจใดๆ เพียงต้องการการแสดงผลออกเท่านั้น

2. สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment)

การมีสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานทุกระดับในองค์กรย่อมแสดงถึงการมีทีมงานที่มีความเป็นปึกแผ่น การแสดงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของพนักงานทุกระดับอาจจะเริ่มจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างระดับพนักงานกับระดับพนักงาน ระดับพนักงานกับระดับหัวหน้า และระดับหัวหน้ากับระดับหัวหน้า โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวพนักงานทุกระดับจะแสดงออกด้วยความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ความเห็นอกเห็นใจกันอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สำหรับการสร้างสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ในงานวิจัยนี้ศึกษาในประเด็นดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วม (Involvement)

Locke Latham และ Erez (1988) กล่าวว่า การที่จะให้เป้าหมายขององค์กรได้รับการยอมรับในการปฏิบัติเชิงรูปธรรม พนักงานทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์กร ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการยอมรับมากกว่าการปฏิเสธต่อเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมา อีกทั้งยังสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากพนักงานจะมีความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน โดยสูญเสียเวลาในการเรียนรู้และเข้าใจจากการสั่งการจากระดับผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว

การมีส่วนร่วมของพนักงานประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกาค่อนข้างมาก โดย Forseter (2000) และ Broadway (2001) กล่าวว่า พนักงานในร้านขายของส่วนมากจะร่วมกันจัดบันทึกเกี่ยวกับยอดขายที่สามารถขายได้ในแต่ละวัน และนำผลของยอดขายมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อที่จะหาแนวทางในการเพิ่มยอดขายและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งแสดงถึงการที่พนักงานทุก ๆ คนมีความรับผิดชอบต่อนโยบายของการร่วมกันแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้จากการศึกษาของ Berg (1997) พบว่าการมีส่วนร่วมของพนักงานเป็นส่วนสำคัญของการตัดสินใจ อันเนื่องมาจากความรู้ของพนักงานเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญของการเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางของกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อการแข่งขันทางด้านธุรกิจ

Locke และ Schweiger (1979) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานมีตั้งแต่การกำหนดเป็นแนวทางที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการของการมีส่วนร่วมของพนักงาน ตลอดจนการให้พนักงานได้ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเข้าร่วมโดยสมัครใจ หรือการเป็นบทบาทที่สังคมหรือกฎหมายกำหนด เป็นต้น ดังนั้นการพิจารณาการมีส่วนร่วมของพนักงานที่กล่าวมา ถ้าหากว่าการมีส่วนร่วมโดยที่ส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงาน และสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดและมีศักยภาพในการแข่งขันกับคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ Lock และ Schweiger แนะนำว่าควรจะต้องพึงปฏิบัติมากกว่าการละเลยโดยพิจารณาว่าเป็นภาวะที่ทำให้ตนเองเสียเวลา เป็นต้น นอกจากนี้จากการศึกษาของ Liden และ Arad (1996) ได้อธิบายเกี่ยวกับระดับของการมีส่วนร่วมของพนักงานที่แสดงถึงระดับของอำนาจที่จะมีต่อการตัดสินใจของพนักงาน โดยเริ่มจากการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับล่าง การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับกลาง และการมีส่วนร่วมของพนักงานระดับสูง

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับล่าง

พนักงานในระดับนี้จะได้รับการเชิญมาให้ข้อเสนอแนะในการตัดสินใจในประเด็นการพัฒนางค์กร โดยไม่จำเป็นต้องให้คำแนะนำที่เป็นแนวทางของการแก้ไขปัญหาขององค์กร

2. การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับกลาง

พนักงานในระดับนี้จะสามารถให้คำแนะนำเต็มที่ทั้งที่เป็นส่วนบุคคลและทีมงาน โดยจะมีส่วนร่วมรับรู้ในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถให้แนวทางของการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ แต่ทั้งนี้การตัดสินใจยังไม่สามารถกระทำได้ในระดับนี้

3. การมีส่วนร่วมของพนักงานระดับสูง

พนักงานในระดับนี้มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยทำหน้าที่ค้นหาปัญหาและกำหนดปัญหาสำคัญที่จะต้องแก้ไข การกำหนดแนวทางของการแก้ไขปัญหา การเลือกแนวทางของการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด และการกำหนดและวางกลยุทธ์ ตลอดจนกำลังคนในการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาของ Cotton (1993) พบว่าประโยชน์ของการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องขององค์กรมีประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการกำหนดปัญหาได้อย่างสมบูรณ์ การปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพของแนวทางการแก้ไข และการมีโอกาเลือกแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ดีที่สุด แต่ทั้งนี้ Kirkman และ Shapiro (1997) กล่าวว่า สิ่งที่จะปิดกั้นต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานมี 3 ประการ ได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานต่างกัน การต่อต้านจากผู้บริหารระดับสูงที่พิจารณาพนักงานไม่มีความรู้ความสามารถทักษะและประสบการณ์เพียงพอในการมีส่วนร่วม และการต่อต้านของพนักงานและสหภาพแรงงานขององค์กรนั้น

2.2 การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion)

Edmondson (1999) กล่าวว่า การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานหมายถึงความแข็งแกร่งของความต้องการการอยู่ในกลุ่ม และการมีพันธะสัญญาร่วมกันของพนักงาน อิทธิพลของการเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานขึ้นอยู่กับระดับความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของทีมงานและเป้าหมายของพนักงานแต่ละคน

การศึกษาของ Lott และ Lott (1965) พบว่า การที่พนักงานมีความรู้สึกของการเป็นปึกแผ่น ย่อมทำให้พนักงานมีความมั่นใจในผลสำเร็จของเป้าหมายที่พนักงานทุกๆ คนได้กำหนดขึ้น ตลอดทั้งมีความมั่นใจในการฝ่าฟันต่ออุปสรรคต่างๆ นอกจากนี้ Jackson (1983) กล่าวว่าอิทธิพลที่มีส่วนในการเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานมีอยู่ 6 ประการ ดังนี้

1. ความคล้ายกันของสมาชิกแต่ละคน (Member Similarity)
2. ขนาดของทีมงาน (Team Size)
3. การมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกแต่ละคน (Member Interaction)
4. ความยากในการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน (Somewhat Difficulty Entry)
5. ความสำเร็จของทีมงาน (Team Success)
6. การฝ่าฝืนร่วมกันต่อสถานการณ์ภายนอก (External Competition)

นอกจากนี้ Hellriegel Slocum และ Woodman (1989) กล่าวว่า ดัชนีชี้วัดการเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานประกอบด้วยความซื่อสัตย์ของพนักงานที่มีต่อกลุ่ม การป้องกันความปลอดภัยของกลุ่ม การมีความรับผิดชอบต่อกิจกรรมของกลุ่ม การกำหนดคุณสมบัติของกลุ่ม การยอมรับการตัดสินใจของกลุ่ม การให้ความสำคัญกับบรรทัดฐานของกลุ่ม และการมีความเห็นด้วยกับเป้าหมายของกลุ่ม จากการศึกษาของ Gibson (1990) พบว่าการที่จะเพิ่มศักยภาพของการเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานควรมีดังนี้

1. การให้พนักงานทุกๆ คนสร้างชื่อเสียงให้กับกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความภูมิใจภายในกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดความเหนียวแน่นในกลุ่มมากขึ้น

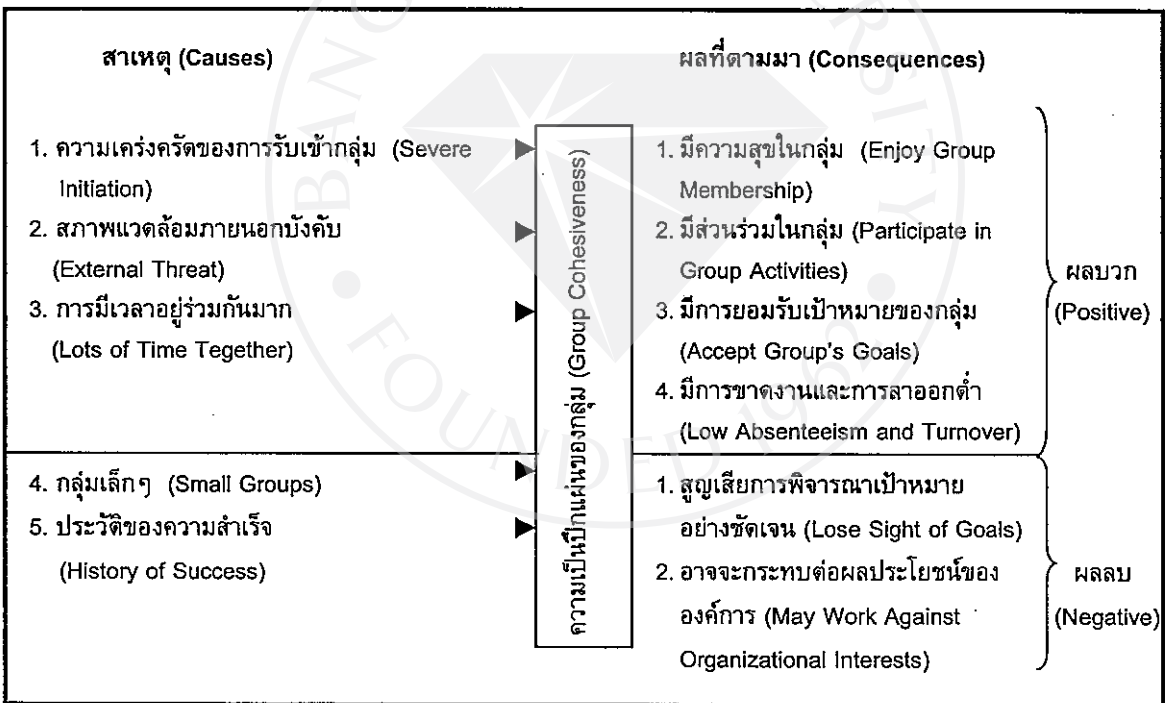
2. การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงร่วมมือกันมากกว่าความสัมพันธ์ในเชิงแข่งขันกัน

3. การที่สมาชิกในกลุ่มมีความปรารถนาในการเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มมากขึ้นจะทำให้กลุ่มมีความน่าสนใจมากขึ้นตามไปด้วย

4. การเพิ่มบทบาทความมีชื่อเสียงของกลุ่มให้บุคคลภายนอกได้รู้จักมากขึ้นจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความภาคภูมิใจการเป็นสมาชิกในกลุ่มนั้นๆ

Forsyth (1983) เสนอว่า การที่จะทำให้ความเป็นปึกแผ่นของพนักงานเกิดขึ้นอย่างมั่นคงจำเป็นต้องศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นปึกแผ่นดังกล่าวตามแผนภูมิที่ 2.2

**แผนภูมิที่ 2.2 : ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่ม : สาเหตุและผลที่ตามมา
(Group Cohesiveness : Its Causes and Consequences)**



ที่มา : Forsyth, D.L.1983. An Introduction to Group Dynamics. CA. : Brooks/Cole.

จากแผนภูมิที่ 2.2 พบว่าความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มจะต้องพิจารณาจากสาเหตุของการที่จะก่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่นโดยต้องพิจารณาความเคร่งครัดจากการรับเข้ากลุ่ม สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีส่วนในการบีบบังคับให้เกิดความเป็นปึกแผ่นการมีเวลาอยู่ร่วมกัน อนาคตของกลุ่มและการประสบความสำเร็จในอดีต ซึ่งสาเหตุเหล่านี้จะมีผลต่อความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มโดยตรง โดยจะส่งผลทั้งผลบวกที่ทำให้สมาชิกมีความสุข การมีโอกาสนในการมีส่วนร่วม การมีการยอมรับ

รับเป้าหมายของกลุ่ม ตลอดทั้งการขาดงานและการลาออกต่ำ แต่ในขณะที่เดียวกันสาเหตุดังกล่าว ในบางกรณี เช่น การกลุ่มที่เล็กและการแสดงถึงการประสบความสำเร็จในอดีต อาจจะทำให้ส่งผลลบ เช่น การสูญเสียการพิจารณาเป้าหมายอย่างชัดเจน และการกระทบต่อผลประโยชน์ขององค์กร เป็นต้น

2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)

การที่พนักงานระดับล่างจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนตรงตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด องค์กรประกอบสำคัญของการทำให้สภาวะเช่นนั้นเกิดขึ้น คือ หัวหน้างานที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานพร้อมที่จะอธิบายให้พนักงานในระดับล่างได้เข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ในอดีตจากการศึกษาของ Humphrey และ Stokes (1999) พบว่า หัวหน้างานมักจะมีลักษณะของการรวบอำนาจ ขอบการสั่งการมากกว่าการจูงใจหรือโน้มน้าวใจให้พนักงานทำงาน ตลอดทั้งมีแนวโน้มของการเชื่อมั่นในการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก ซึ่งลักษณะดังกล่าว Humphrey และ Stokes พิจารณาว่าเป็นบรรยากาศของการทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายและไม่กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานโดยส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rees (1991) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรที่ดีควรเริ่มมาจากการที่มีทีมงานที่ดี และทีมงานที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบของหัวหน้างานที่ทีม สมาชิกในทีม และกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทีมงานที่มีประสิทธิภาพมักจะมีหัวหน้าทีมที่ดี โดยจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความเสียสละ การให้ความสำคัญกับลูกน้อง การมีศิลปะของการเป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวและจูงใจลูกน้องได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ตลอดทั้งสมาชิกในทีมจะต้องให้ความสำคัญของการทำงานอย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถเข้าใจกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันก็จะทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด

Humphrey และ Stokes (1999) ศึกษาเกี่ยวกับทักษะของหัวหน้างานที่มีบทบาทสำคัญมากที่สุดในอนาคต โดยการสำรวจจากพนักงานในองค์กรมากกว่า 500 องค์กร ในประเทศออสเตรเลียพบว่าทักษะทางด้านการสื่อสารจากหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญที่สุดในอนาคต ทั้งนี้ Humphrey และ Stokes สรุปรายละเอียดตามตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 : ทักษะของหัวหน้างาน (Supervisor's Skills)

ร้อยละ (Percentage)	ทักษะ (Skills)
83	ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร (Communication Skill)
81	ทักษะด้านการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching Skill)
80	ทักษะด้านทีมงาน (Team Skill)
78	ทักษะด้านการจัดการโครงการ (Project Management Skill)
75	ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Skill)
73	ทักษะด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement Skill)
71	ทักษะด้านการเขียน (Writing Skill)
68	ทักษะด้านการวิเคราะห์ทางธุรกิจ (Business Analysis Skill)
66	ทักษะด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Resource Management Skill)

ที่มา : Humphrey, B., and Stokes, J. 1999. *The S-Factor Survey*. Shawnee, Kans. : Pinnacle Performance Group.

Scholtes Joiner และ Streibel (1996) อธิบายว่าการที่หัวหน้างานจะให้ความช่วยเหลือลูกน้องได้อย่างเต็มที่ หัวหน้างานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทักษะต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของคุณภาพของงาน ซึ่งได้แก่ทักษะด้านคน (People Skill) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) และทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skill) ซึ่ง Scholtes Joiner และ Streibel กล่าวว่าทักษะด้านคน (People Skill) มีบทบาทสำคัญมาก ซึ่งมักแสดงออกมาในเชิงจิตวิทยาการบริหารที่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง โดยการสนับสนุนให้ลูกน้องมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานในองค์กร จากการศึกษาของ Sanzotta และ Drapin (1984) พบว่าการที่หัวหน้างานให้ความสำคัญกับการบริหารงานลูกน้องที่ดีมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร รวมถึงระดับความพึงพอใจของลูกน้องที่มีระดับที่เพิ่มขึ้นด้วย แต่ทั้งนี้ลูกน้องจะต้องปฏิบัติตนให้เหมาะสมควบคู่ไปกับการที่หัวหน้าให้ความเข้าใจใส่ต่อการทำงานของลูกน้องด้วย ทั้งนี้ Blanchard (1985) เสริมว่า ความคาดหวังของหัวหน้าที่มีต่อลูกน้องในการทำงานได้แก่

1. ความซื่อสัตย์
2. ความร่วมมือกันในการทำงาน
3. ความขยันขันแข็งและความรับผิดชอบ
4. การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการแก้ไขปัญหา
5. การเปิดโอกาสให้มีการดักเตือนซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Lineback (1984) พบว่าลูกน้องมักจะต้องการให้หัวหน้างานตอบสนองต่อความต้องการของตน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องพิจารณาและตอบสนองต่อความต้องการของลูกน้อง ถ้าหากลูกน้องมีพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการตอบสนองความต้องการของลูกน้องมีแนวทางดังนี้

1. ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำ
2. เงินเดือนค่าจ้างและผลตอบแทนที่มีความยุติธรรม
3. การเลื่อนขั้นตำแหน่ง
4. การทำงานร่วมกับผู้อื่น
5. การดูแลของหัวหน้างาน
6. ทศนคติที่มีต่องาน

3. สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา (System Maintenance and Change Environment)

สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาเป็นสภาพแวดล้อมอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องศึกษาและให้ความเอาใจใส่ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ และสามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร สำหรับสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาสามารถอธิบายได้ในประเด็นดังนี้

3.1 ความชัดเจน (Clarity)

การทำงานในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความชัดเจนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรที่พนักงานทุกๆ คนจะต้องปฏิบัติตามเพื่อก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในการทำงานร่วมกัน (Mintzberg, 1979) ซึ่ง Ranson Hinings และ Greenwood (1980) กล่าวว่าสิ่งที่ทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ความชัดเจนในเรื่องของกฎระเบียบข้อบังคับได้รับการพิจารณาเป็นอันดับต้นๆ อันเนื่องมาจากการที่พนักงานฝ่าฝืน บกพร่อง ละเลย เผลอลืม ในกฎระเบียบข้อบังคับจะต้องได้รับการลงโทษตั้งแต่หนักสุดจนถึงเบาสุด ดังนั้นพนักงานจึงจำเป็นต้องอาศัยความระมัดระวังให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องดังกล่าว นอกจากนี้องค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการทักท้วงการอภิปรายแสดงความคิดเห็นต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความโปร่งใสซึ่งกันและกันโดย Weisbord (1987) กล่าวว่าสิ่งที่องค์กรมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับกับพนักงาน องค์กรก็ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยการจัดการประชุมหารือความเป็นไปได้ของการที่จะใช้กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของบริษัท

การศึกษาของ Schein (1990) เกี่ยวกับความชัดเจนของวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรจะต้องให้ความระมัดระวังอันเนื่องมาจากปัจจุบันมีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานของต่างวัฒนธรรมกันมากขึ้น การเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานที่มีความแตกต่างกัน จะทำให้ความชัดเจนในการทำงานมีมากขึ้น ซึ่งรวมถึงความขัดแย้งที่จะลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Martin (1992) ที่พบว่าความขัดแย้งของการทำงานที่พนักงานมาจากต่างวัฒนธรรมการทำงานมักจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งปัจจัยหนึ่งของการที่จะลดการขัดแย้งดังกล่าวได้จะต้องให้ความสนใจกับความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน

3.2 การควบคุม (Control)

Pfeffer (1992) อธิบายเกี่ยวกับการควบคุมทางพฤติกรรมของพนักงานสามารถอธิบายได้ใน 2 ลักษณะคือ การควบคุมภายใน (Internal Control) และการควบคุมภายนอก (External Control) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การควบคุมภายใน (Internal Control)

ในลักษณะของการควบคุมภายในจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่พนักงานให้ความสำคัญกับคุณค่าของผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานของตนเอง ทั้งนี้ Pettigrew (1973) กล่าวว่า พฤติกรรมการทำงานของพนักงานจะขึ้นอยู่กับทัศนคติการทำงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้น ในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรจำเป็นต้องมีแบบทดสอบในเรื่องของทัศนคติในการทำงาน ถึงแม้ว่าบางครั้งพนักงานจะมีระดับความสามารถ ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทำงานที่ดี แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะมีทัศนคติที่ดีในการทำเช่นเดียวกัน

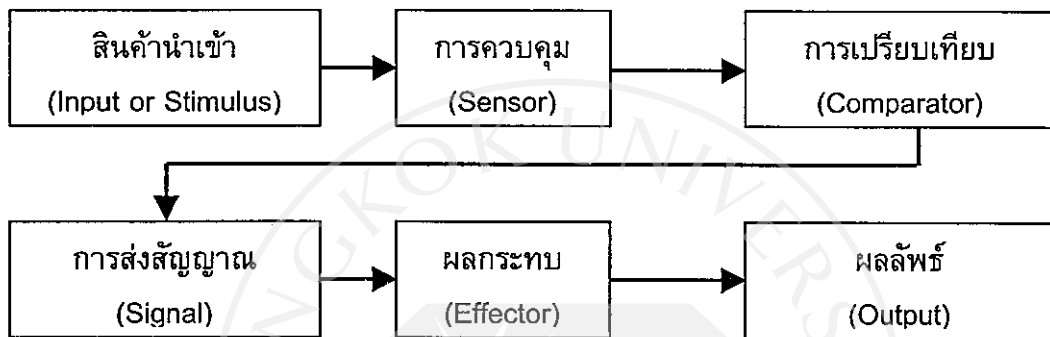
2. การควบคุมภายนอก (External Control)

การควบคุมภายนอกจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานเพื่อให้พนักงานอยู่ในขอบเขตขององค์กร ตามที่ Ragins (1997) กล่าวถึงมาตรการขององค์กรที่จะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานตามกฎระเบียบขององค์กรที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งผลที่ตามมาถ้าหากฝ่าฝืน บกพร่อง ละเลย ก็อาจจะได้รับโทษตามที่ได้มีการกำหนดไว้

นอกจากนี้ Campion และ Lord (1982) ศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมพฤติกรรมภายในของพนักงาน โดยอธิบายในทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับการรับรู้พฤติกรรมและแสดงพฤติกรรมของตนเองในการทำงาน ทั้งนี้จากการศึกษาของ Sauter Hurrell และ Cooper (1989) พบว่าพนักงานที่เชื่อว่าตนเองมีความอดทนที่จะยอมรับสภาพความกดดันในการทำงานมากกว่าพนักงานคนอื่น มักจะมีความเครียดน้อยกว่าพนักงานที่มีความเชื่อว่าตนเองมีความอดทนที่จะยอมรับสภาพความกดดันในการทำงานน้อย ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าวย่อมนำสู่ผลของความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ Snell (1992)

กล่าวเสริมว่าแนวทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) มีส่วนเชื่อมโยงกับแนวทางการบริหารแบบเก่า ซึ่งหมายถึงการมุ่งเน้นการควบคุมเป็นหลัก ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเข้าใจและรับรู้ว่าการควบคุมการทำงานเป็นสิ่งที่ควรจะต้องเกิดขึ้นในการทำงาน สำหรับทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) สามารถอธิบายได้ในแผนภูมิที่ 2.4

แผนภูมิที่ 2.3 ทฤษฎีการควบคุม (Control Theory)



ที่มา : Champion, M.A., and Lord, R.G. 1982. "A Control System Conceptualization of the Goal-Setting and Changing Process." *Organizational Behavior and Human Performance* 30 : 265-287.

จากแผนภูมิที่ 2.3 สิ่งนำเข้าจะเป็นผลสะท้อนจากประสบการณ์ดั้งเดิมของพนักงานที่มีพฤติกรรมการทำงานในองค์กรที่จะต้องมีการควบคุมให้แสดงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตนเองแสดงพฤติกรรมออกมากับพฤติกรรมที่ควรจะเป็น โดยการส่งสัญญาณการแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมา และตรวจสอบดูผลกระทบที่จะตามมาว่ามีผลดีและผลเสียมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลลัพธ์จะแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้จากการศึกษาของ Riggio (1990) พบว่าพนักงานที่มีลักษณะแบบ A (Type A) มักจะแสดงความคิดแบบทฤษฎีการควบคุม (Control Theory) โดยพนักงานที่มีลักษณะแบบ A (Type A) มีคุณสมบัติดังนี้

1. มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ (Is always moving)
2. เดินเร็ว (Walk rapidly)
3. รับประทานอาหารเร็ว (Eats rapidly)
4. พูดเร็ว (Talks rapidly)
5. ไม่อดทน (Is impatient)
6. ทำสองสิ่งในเวลาเดียวกัน (Does two things at once)
7. ไม่สามารถจัดการกับเวลาว่าง (Can't cope with leisure time)
8. ให้ความสำคัญกับตัวเลข (Is obsessed with numbers)

9. ประเมินผลความสำเร็จด้วยจำนวน (Measures success by quantity)
10. ก้าวร้าว (Is aggressive)
11. ชอบการแข่งขัน (Is competitive)
12. ความรู้สึกคงที่ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา (Constantly feels under time pressure)

3.2 ความคิดริเริ่ม (Innovation)

การทำงานในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อก่อให้เกิดแนวทางของการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้า เหนือกว่าคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ (Humphrey, 1987) ซึ่งจากการศึกษาของ Conrath (1985) พบว่าการสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาปรับปรุงและแก้ไขการทำงาน ควรจะต้องให้พนักงานรับทราบขั้นตอนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนี้

1. การเตรียมการ (Preparation)

พนักงานจะต้องมีความคุ้นเคยกับปัญหาหรือเรื่องที่ต้องจัดการพัฒนา ซึ่ง Hensey (1986) กล่าวว่าการทำงานที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการแก้ไขปัญหานั้นสามารถทำได้ อย่างถูกต้องและรวดเร็ว พนักงานจำเป็นต้องมีความเข้าใจในปัญหาเหล่านั้น ตลอดทั้งต้องมีการสอบถามความสมัครใจ ความคิดเห็น และความคิด เพื่อให้การแก้ไขปัญหามีความสมบูรณ์ รวมถึงถึงขณะที่มีการแก้ไขปัญหาคงใช้จินตนาการและการพัฒนาแนวคิดในการแก้ไขปัญหานั้น

2. ความเป็นไปได้ของการแก้ไขปัญหา (Possible Solutions)

พนักงานสามารถให้แนวคิดของการแก้ไขปัญหามากเท่าที่พนักงานสามารถคิดได้ โดยไม่มีการปิดกั้นหรือแทรกแซงความคิดถึงความเป็นไปได้หรือไม่ได้ของแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น

3. การฟักไข่ (Incubation)

แนวทางของการแก้ไขปัญหานั้นจะถูกหยิบยกขึ้นมาเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของแนวทางการแก้ไขปัญหานั้น โดยดูจากเหตุผลและการนำไปใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหานั้น

4. การประเมินผล (Evaluation)

แนวทางการแก้ไขปัญหานั้นได้รับการประเมินถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นตามมา ทั้งในผลดีและผลเสีย เนื่องจากทุกแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นจะต้องมีผลดีและผลเสียที่ตามมา ดังนั้นควรจะต้องมีการประเมินผลหรือเตรียมความพร้อมในการเผชิญกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นตามมา

สำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานจำเป็นต้องมีแนวทางของการทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เหล่านั้น โดย Smith (1985) กล่าวว่าความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นใน 4 ลักษณะ คือ

1. การระดมสมอง (Brainstorming)
2. การใช้บทบาทสมมติ (Role Playing)
3. การใช้เสียงส่วนใหญ่ (Majority Voting)
4. การใช้ประชามติ (Consensus Mapping)

Wanous และ Youtz (1986) กล่าวว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีทั้งข้อดีและข้อเสีย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข้อดีของการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. มีการตัดสินใจที่ดีกว่าความคิดเดิม ๆ
2. มีแนวทางของการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ
3. มีการยอมรับจากทุกๆ คนเนื่องจากทุกๆ คนได้มีการช่วยกันคิดวิเคราะห์
4. มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเนื่องจากแนวทางของการแก้ไขปัญหา

เป็นของทุกๆ คนไม่ใช่เป็นการสั่งการจากผู้บริหารเพียงฝ่ายเดียว

ข้อเสียของการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. การใช้เวลาในการพิจารณาวิเคราะห์ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา
2. การโอนเอียงกับแนวทางการแก้ไขปัญหาที่มีการเตรียมการโดยผู้ที่มีอำนาจเรียบร้อยแล้ว
3. การเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อการต่อรองในการเลือกการแก้ไขปัญหา
4. ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่จะให้แนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

การทำงานของพนักงานในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยสถานที่ที่มีความเหมาะสม ตลอดทั้งบรรยากาศของสถานที่ที่จะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Oliverio Pasewark and White, 1998) นอกจากนี้จากการศึกษาของ Hinkly และ Lehmann (1990) พบว่าการเอื้อประโยชน์ในเรื่องของการจัดตกแต่งสถานที่ตลอดทั้งการจัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน มีผลต่อคุณภาพและปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักถึงเป็นอย่างมาก เนื่องจากการศึกษาของ Kobasa (1979) ยังพบว่าการลาหยุดงาน การเบื่อนำยต่อการทำงาน และการลาออกของพนักงาน ปัจจัยอย่างหนึ่งคือการที่องค์กรมีสถานที่ทำงานที่สกปรกและไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาของ Keeling และ Kallans (1996) พบว่าการจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสำนักงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการทำงานของพนักงาน โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องพิจารณาในประเด็นดังต่อไปนี้

1. การสามารถวิเคราะห์ความต้องการของพื้นที่ในสำนักงานที่มีความจำเป็นต่อการทำงานที่สะดวกสบายของพนักงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเหมาะสมตามนโยบายขององค์กร
2. การสามารถกำหนดคุณลักษณะพื้นฐานของการจัดพื้นที่สำนักงานหลักๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การนำพื้นที่ที่มีอยู่ในสำนักงานมากำหนดเป็นพื้นที่ทำงานของพนักงาน เฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน
4. สามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานตามขนาดของพื้นที่ได้อย่างเต็มที่
5. การกำหนดปัจจัยหลักของการจัดการสำนักงาน เช่น พื้นผิวของสำนักงาน การได้ยิน การมองเห็น อากาศ ความปลอดภัย เป็นต้น ให้อยู่ในมาตรฐานสากล

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Clark และ Lambrecht (1985) พบว่าการกำหนดพื้นที่ของสำนักงานที่มีความเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นสำนักงานขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อาจจะต้องพิจารณาจากความต้องการพื้นที่ในการประสานงาน (Workflow Space Needs) ซึ่งจะให้ความสำคัญกับการศึกษาถึงขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กรทั้งระบบ ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละสำนักงานในองค์กรมีความต้องการพื้นที่ในการทำงานประสานงานกันระหว่างสำนักงานจำนวนเท่าใด นอกจากนี้การพิจารณาความต้องการพื้นที่ของพนักงาน (Human Space Needs) ก็มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศในการทำงานของพนักงานด้วยเช่นเดียวกัน โดยทั่วไปความต้องการพื้นที่ของพนักงาน (Human Space Needs) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. พื้นที่ส่วนบุคคล (Personal Space)

พื้นที่ส่วนบุคคล (Personal Space) เป็นพื้นที่ที่พนักงานมีความประสงค์ที่จะให้ความสำคัญกับการเป็นส่วนตัว โดยที่ไม่ต้องการให้บุคคลใดเข้ามาในพื้นที่ดังกล่าว โดยส่วนมากแล้วทางสำนักงานอาจจะจัดหาพื้นที่ดังกล่าวไว้ให้กับพนักงานทุกๆ คน ตามตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน

2. พื้นที่พรมแดนระหว่างกัน (Territoriality Space)

พื้นที่พรมแดนระหว่างกัน (Territoriality Space) เป็นพื้นที่ที่ทุกๆ คนต้องใช้พื้นที่ดังกล่าวโดยไม่มีใครเป็นเจ้าของ ดังนั้นการใช้พื้นที่ดังกล่าวได้เกิดประโยชน์มากที่สุดของพนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพื้นที่ดังกล่าวย่อมก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาของ Quible (1996) ในเรื่องของการจัดการสภาพแวดล้อมในสำนักงานที่มีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน มีดังนี้

1. แสง

แสงมีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ในส่วนของการมองเห็นที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งในปัจจุบันได้มีการพัฒนาอุปกรณ์สำนักงานทันสมัยมากขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ที่ส่วนมากแล้วมักจะพบกับปัญหาในการอ่านหน้าจอที่อาจจะมีเรื่องของแสงเงาที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการอ่านลดลง เป็นต้น ดังนั้นการพิจารณาเรื่องของแสงเงาไม่ว่าจะเป็นเครื่องมืออุปกรณ์ประเภทใดก็ตามที่อาศัยแสงเงาควรได้รับการตรวจสอบให้ได้ตรงตามมาตรฐาน นอกจากนี้จากการศึกษาของ Hanson (1996) พบว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการมีมาตรฐานการทำงานที่ให้ความระมัดระวังเกี่ยวกับแสงเงาในการทำงาน พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการสูญเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องการรักษาพยาบาลด้านสายตาของพนักงานก็มีอัตราที่ลดลงเช่นเดียวกัน

2. เสียง

การทำงานในสำนักงานจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารโดยใช้เสียง ซึ่งปกติแล้วเสียงธรรมชาติในการติดต่อสื่อสารกันเป็นสิ่งที่ผู้ส่งและผู้รับมักจะพิจารณาว่ามีความเหมาะสมเมื่อมีการติดต่อสื่อสารกัน แต่ถ้ามีเสียงรบกวนที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตะโกนจากมนุษย์ เสียงเครื่องจักรที่กำลังทำงาน เสียงรถยนต์หรือมอเตอร์ไซด์ เป็นต้น ย่อมทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งตรงข้ามกับการจัดเลี้ยงดนตรีหรือเสียงเพลงเบาๆ โดย Terry (1975) พบว่าการจัดเลี้ยงดนตรีเบาๆ จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผ่อนคลาย และลดความเหนื่อยล้าจากการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งรวมถึงสามารถสร้างบรรยากาศและลดอัตราความผิดพลาดงานได้มาก

3. สี

อิทธิพลของสีมีผลต่ออารมณ์ และความรู้สึกของพนักงานในการทำงาน ซึ่งอาจจะแสดงออกมาทั้งทางด้านบวกและด้านลบ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องของอิทธิพลดังกล่าว มิฉะนั้น จะทำให้บรรยากาศของการทำงานของพนักงานเสียไป ถ้าหากว่าสีที่ผู้บริหารขององค์กรเลือกเป็นสีที่ทำให้มีผลต่ออารมณ์และความรู้สึกของพนักงานด้านลบ ซึ่ง Quible (1996) กล่าวว่า ถ้าหากว่าต้องการความอบอุ่นตื่นเต้นควรใช้สีโทนร้อน เช่น สีแดง สีส้ม สีเหลือง เป็นต้น แต่ถ้าหากว่าต้องการความสดใสความเป็นกันเองควรใช้สีโทนเย็น เช่น สีฟ้า สีเขียว สีขาว เป็นต้น

4. อากาศ

การถ่ายเทอากาศในสำนักงานมีความจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นอย่างมาก เนื่องจากจะมีผลโดยตรงต่อสุขภาพของพนักงานต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่สำนักงานมีการใช้เครื่องปรับอากาศมากขึ้น เงื่อนไขในการสร้างความ

สะดวกสบายให้กับพนักงาน โดยจะต้องตรวจดูถึงความปลอดภัยที่จะเกิดขึ้นตามมาจากการใช้เครื่องปรับอากาศอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของเครื่องปรับอากาศให้เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานทุกๆ คนในสำนักงาน และการซ่อมบำรุงเครื่องปรับอากาศให้มีสภาพของการใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประหยัดพลังงานเป็นต้น (Keeling and Kallaus, 1996)

5. เฟอร์นิเจอร์

การจัดวางเฟอร์นิเจอร์ในสำนักงานจะต้องมีความเหมาะสมกับการใช้งาน ซึ่ง Terry (1975) กล่าวว่า การจัดเฟอร์นิเจอร์ควรจัดเฟอร์นิเจอร์ใน 2 ลักษณะ คือ เฟอร์นิเจอร์ที่ใช้งานเป็นประจำหรือแบบธรรมดา ซึ่งได้แก่ โต๊ะ เก้าอี้ทำงานของพนักงาน และเฟอร์นิเจอร์ที่เป็นแบบเฉพาะกิจ โดยจัดให้หน่วยงานโดยเฉพาะ เช่น โต๊ะเขียนแบบ เป็นต้น ทั้งนี้ Terry กล่าวว่าข้อแนะนำในการเลือกเฟอร์นิเจอร์ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความปลอดภัยและสะดวกสบายในการใช้งาน
2. มีลักษณะทอนสีเดียวกับสำนักงาน
3. คุณภาพและความแข็งแรงเหมาะสมกับการใช้งาน
4. มีปริมาณเพียงพอกับการใช้งาน
5. สามารถใช้ปรับเปลี่ยนตามวัตถุประสงค์ได้
6. ความพึงพอใจของผู้ใช้งาน

วัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ

ในปัจจุบันมีการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรมากขึ้น อันเนื่องมาจากการร่วมทุน รวมถึงการควบกิจการของธุรกิจจากต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธนาคารพาณิชย์ไทยที่เป็นแหล่งของการกั๊ยมเพื่อดำเนินธุรกิจของนักธุรกิจ ดังนั้น การเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานของนักลงทุนจากต่างประเทศจะเป็นผลดีต่อการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดี อันเนื่องมาจากการรู้จักในการปรับตัวในการทำงานที่อาจมีความแตกต่างไปจากที่ได้เคยปฏิบัติงานมา สำหรับงานวิจัยนี้จะอธิบายถึงวัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ โดยพิจารณาจากวัฒนธรรมการทำงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานแบบไทย
2. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน
3. วัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ

ซึ่งรวมถึงลักษณะภาพรวมของการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ ดังนี้

1. ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)
2. ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ นครธน จำกัด (มหาชน)

วัฒนธรรมการทำงาน

1. วัฒนธรรมการทำงานแบบไทย

วัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะเน้นการใช้หลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน (Fieg and Mortlock, 1989) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาของ Earley (1999) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวไทยจะมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล หรือทีมงานที่อาศัยความร่วมมือจากสมาชิกภายในทีมงานที่จะทำให้ภารกิจขององค์การประสบความสำเร็จ ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมของพนักงานชาวไทยยึดถือหลักการทางพระพุทธศาสนา ดังนี้ คือ (ประมวล รุจนเสรี, 2533)

1. ทาน

ทาน หมายถึง การให้เป็นคุณธรรมประการแรกของบุคคลที่จะต้องมียุติในจิตใจของบุคคล อันจะทำให้เกิดสันติสุขในการอยู่ร่วมกันของบุคคลในสังคม ในแง่ของการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์การ พนักงานจะต้องให้ความสำคัญกับการให้ของพนักงานทุกๆ คน ซึ่ง Rigdon (1994) กล่าวว่า การให้ของการทำงานร่วมกันของพนักงานทั้งระดับผู้บริหารและระดับผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีดังนี้

1.1 ระดับผู้บริหาร

ผู้บริหารมีอำนาจในการที่จะให้รางวัลและลงโทษพนักงาน ซึ่ง Anonymous (1994) กล่าวว่า การให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความขยันในการทำงานย่อมก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน โดย Zigon (1994) ได้กล่าวว่า การให้รางวัลที่มีคุณค่าและตรงกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของทีมงานมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการลงโทษพนักงานให้มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานจะต้องเกิดขึ้นกับพนักงาน แต่ทั้งนี้ควรมีการให้คำชี้แจงเกี่ยวกับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น พร้อมกับแนวทางการแก้ไขความผิดพลาดเหล่านั้นให้กับพนักงาน ซึ่ง Yandrick (1995) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารได้มีโอกาสชี้แจงให้กับพนักงานที่ได้รับการลงโทษจากความผิดพลาดในการทำงาน พร้อมทั้งชี้แจงในแนวทางการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นให้กับพนักงาน ซึ่ง Yandrick (1995) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารได้มีโอกาสชี้แจงให้กับพนักงานที่ได้รับการลงโทษจากความผิดพลาดในการทำงาน พร้อมทั้งชี้แจงในแนวทางการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นย่อมทำให้พนักงานมีความศรัทธาในการทำงานร่วมกับผู้บริหาร อีกทั้งยังก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน

1.2 ระดับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ในการให้ความสามารถ ทักษะ ความรู้ และ ประสิทธิภาพในการทำงานแก่องค์กร แต่ทั้งนี้ระดับของการให้มีความแตกต่างกันตามทัศนคติและ ความคิดของแต่ละบุคคล แต่ทั้งนี้ Dunphy และ Bryant (1996) กล่าวว่าการทำงานที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเป็นที่ทีมงานประสบความสำเร็จและสามารถฝ่าฟันอุปสรรคที่เข้ามาบั่นทอนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นที่ทีมงาน คือ การที่ทีมงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่แต่ละบุคคลในทีมงาน ต้องรับผิดชอบ รวมถึงมีคณร่วมกันทำงานอย่างจริงจังและประสานกัน ตลอดทั้งการรับรู้และเข้าใจ บทบาทการทำงานของพนักงานย่อมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของทีมงานเกิดขึ้น

2. คีล

คีล หมายถึง ธรรมเนียมที่จะต้องประพฤติปฏิบัติ ซึ่งมีลักษณะการปฏิบัติ 4 ลักษณะ คือ เจตนา เจตสิก สังวร และการไม่ล่วงละเมิด ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1 เจตนา

เจตนา หมายถึง ความตั้งใจที่จะงดเว้นไม่ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ดี หรือก่อให้เกิดความเดือดร้อนต่อผู้อื่น ซึ่ง Grimeley (1996) กล่าวว่า ในการทำงานร่วมกันเป็นที่ทีมงาน การเข้าใจซึ่งกันและกันโดยที่ทุกๆ คนในที่ทีมงานมีหลักของการประพฤติปฏิบัติที่ตั้งอยู่บนหลักของการมีเหตุมีผลและรับฟังความคิดเห็นที่มีความถูกต้องยอมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานเกิดขึ้น โดย Kelleher (1997) ให้แนวคิดของการประพฤติและปฏิบัติของพนักงานในที่ทีมงานว่า พนักงานจะต้องมีความตั้งใจทำงานร่วมกัน โดยให้ความสนใจและเอาใจใส่ต่อพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสิทธิภาพที่ดีกว่า ไม่กล่าววาจาหรือแสดงพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานที่มีความดีด้อยกว่าตนเองขาดกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

2.2 เจตสิก

เจตสิก หมายถึง การละความพยายาม การไม่คิดร้ายต่อผู้อื่น การทำงานร่วมกันเป็นที่ทีมงานตามการศึกษาของ Katzenbach และ Smith (1993) พบว่ามักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ทั้งนี้ความขัดแย้งดังกล่าวมักจะหมดไป ถ้าหากพนักงานที่มีความขัดแย้งกันมีความเข้าใจและยอมรับกับเหตุผลของแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งของปัญหาเหล่านั้น ซึ่ง Smith (1993) กล่าวว่า การไม่ยอมรับกับเหตุผลของแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันพบว่า มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความพยายามและมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นที่ทีมงาน การพูดจากันด้วยเหตุผลและมีความจริงใจต่อกันในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งตามการศึกษาของ Hall (1993) ย่อมเป็นหนทางให้ทีมงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2.3 สังวร

สังวร หมายถึง การมีความระมัดระวังและมีความสำรวมทั้งวาจาและจิตใจ การให้ความสำคัญกับการระมัดระวังในเรื่องของความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานในที่ทำงานมีบทบาทต่อประสิทธิภาพของผลงานที่แสดงออกมา ซึ่ง Hodges (1995) กล่าวว่า การแสดงออกซึ่งความรู้สึกของพนักงานในที่ทำงานควรตั้งอยู่บนความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานทุกๆ คน การแสดงออกซึ่งความรู้สึกที่ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีเช่น โกรธ น้อยใจ หดหู่ กังวล ควรได้รับการยกเว้นแสดงออกซึ่งความรู้สึกเหล่านั้น

2.4 การไม่ล่วงละเมิด

การไม่ล่วงละเมิด หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิทธิและเสรีภาพที่เป็นส่วนตัว บุคคลอื่นไม่สามารถเข้ามาก้าวร้าวทำให้เกิดความไม่สบายใจในส่วนของการทำงานเป็นทีมงานนั้น Katzenbach และ Smith (1993) กล่าวว่าทีมงานควรให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวในเรื่องของสิทธิและเสรีภาพของสมาชิกในทีมงานบางสิ่งบางอย่างที่สมาชิกในทีมงานไม่ต้องการที่จะเปิดเผยและไม่ทำความเสียหายให้แก่ทีมงาน สมาชิกในทีมงานก็ควรได้รับการคุ้มครองในสิทธิความเป็นส่วนตัวเหล่านั้น

3. ปริจจาคะ

ปริจจาคะ หมายถึง การเสียไปโดยการสละให้ด้วยจิตใจเป็นกุศลไม่หวังผลตอบแทน การแสดงออกซึ่งการเสียสละของสมาชิกในทีมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าทีมงานที่ต้องแสดงพฤติกรรมให้สมาชิกในทีมงาน เห็นว่าเป็นที่พึ่งได้ทั้งทางด้านงานและจิตใจกับสมาชิกในทีมงานย่อมทำให้ประสิทธิภาพของทีมงานเกิดขึ้น จากการศึกษาของ McGrath (1984) พบว่าการที่สมาชิกในทีมงานทำงานร่วมกันและมีความเสียสละช่วยเหลือกัน โดยไม่คิดถึงผลตอบแทนที่จะได้จากความช่วยเหลือเหล่านั้นย่อมทำให้ทีมงานฝ่าฝืนอุปสรรคที่เข้ามาบั่นทอนประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดี

4. อาชชวะ

อาชชวะ หมายถึง ความเป็นผู้ตรงในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต ความไม่คิดทรยศต่อบุคคล มิตรสหายและองค์กร การทำงานร่วมกัน ถ้าสมาชิกในทีมงานมีความซื่อสัตย์สุจริตและไม่คิดทรยศโดยเห็นประโยชน์ส่วนตนมาที่หลังผลประโยชน์ส่วนรวม ย่อมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรักและสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Anonymous (1989) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันผลประโยชน์ทางด้านวัตถุและจิตใจของสมาชิกในทีมงาน โดยปราศจากการเห็นประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้งย่อมก่อให้เกิดการทำงานมีประสิทธิภาพ

5. มัททวะ

มัททวะ หมายถึง ความเป็นผู้มีอัธยาศัยอ่อนโยนไม่ดื้อดึงด้วยอำนาจแห่งความโกรธ การแสดงออกด้วยกริยาท่าทางของบุคคลมีผลต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นๆ ซึ่ง

Katzenbach และ Smith (1993) กล่าวว่า กริยาท่าทางของเพื่อนร่วมงานในที่มงานควรปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมตามสถานการณ์ สมาชิกในที่มงานที่มีอายุมากกว่าถึงแม้ว่าจะมีตำแหน่งเป็นพนักงานธรรมดา ก็ควรได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพและเอาใจใส่ นอกจากนี้ Parker (1990) กล่าวว่า การมีอารมณ์โกรธและไม่รับฟังเหตุผลที่แท้จริงของการทำงานร่วมกันย่อมเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการทำงานเป็นที่มงาน

6. ตบะ

ตบะ หมายถึง ธรรมที่เป็นเครื่องเผาผลาญกิเลสและอกุศลต่างๆ ที่ทำให้เกิดความทุกข์ Harari (1995) กล่าวว่า เมื่พนักงานทำงานร่วมกันควรมีความอดกลั้นต่ออารมณ์และความรู้สึกที่อื่นจะก่อให้เกิดความบาดหมางในการทำงานร่วมกัน การเผชิญหน้าโดยอาศัยเหตุผลและทำตามเข้าใจกันย่อมก่อให้เกิดการทำงานที่มีความราบรื่น ซึ่ง McGrawth (1984) กล่าวว่า องค์การที่มีที่มงานที่ดีโดยที่พนักงานทุกๆ คน สามารถติดต่อสื่อสารกันแบบตรงไปตรงมาและมีเหตุผล โดยปราศจากการใช้อารมณ์ย่อมก่อประสิทธิภาพในการทำงาน

นอกจากนี้การทำงานร่วมกันเป็นที่มงานในกรณีของการนำเอาพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ประมวล รุจนเสรี (2533) กล่าวว่า ควรพิจารณาการทำงานร่วมกัน 11 ประการ ได้แก่

1. การรู้จักตนเองและหาทางปรับปรุงตนเองในการทำงานร่วมกันอยู่เสมอ
2. การทำตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี
3. การเอาใจใส่และมีความรู้ในงานของตนเองเป็นอย่างดี
4. การมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง
5. การเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจอย่างรอบคอบและทันเวลา
6. การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงานและดูแลเขาเมื่อเขาขอความช่วยเหลือ
7. การให้พนักงานที่ทำงานมีความรู้ในสิ่งที่ควรจรรู้และรู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
8. การปลุกฝังให้พนักงานทุกๆ ระดับมีความรับผิดชอบ
9. การให้โอกาสพนักงานได้ปฏิบัติงานด้วยความคิดและความสามารถ
10. การปลุกฝังการทำงานเป็นทีม
11. การใช้หน่วยงาน ที่มงานให้เหมาะสมแก่ความสามารถอยู่เสมอ

อยู่เสมอ

ของพนักงาน

2. วัฒนธรรมแบบจีน

จากการศึกษาของ Mi-Young (1996) วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนเป็นตัวแทนของวัฒนธรรมการทำงานของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อค่านิยม และแนวการทำงาน

ของชาวสิงคโปร์ โดยวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนได้รับอิทธิพลมาจากลัทธิขงจื้อ ลัทธิขงจื้อมีแนวทางของการปฏิบัติโดยยึดพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคม ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างบิดากับบุตร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างสามีกับภรรยา
3. ความสัมพันธ์ระหว่างพี่กับน้อง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน (อาวุโส) กับเพื่อน (วัยเยาว์)
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาของ Lewist (1996) เกี่ยวกับลัทธิขงจื้อพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกันจะไม่เท่าเทียมกันโดยผู้ที่มีอำนาจมากกว่าจะปกครองผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบิดากับบุตร โดยบิดาจะมีอำนาจในการกำหนดทิศทางการดำเนินชีวิตของบุตร หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปกครองกับผู้ใต้ปกครอง โดยผู้ใต้ปกครองจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบที่ผู้ปกครองได้กำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นมา ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะยึดถือการปกครองและการให้ความเมตตาคุณากับบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า

การตระหนักถึงแนวทางของการปฏิบัติของลัทธิขงจื้อตามที่ Mi-Young (1996)

สรุปได้มีดังนี้

1. สังคมตั้งอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันของคนแต่ละกลุ่ม
2. ครอบครัวคือรูปแบบขององค์กรของสังคม เราเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไม่ใช่

เป็นปัจเจกบุคคล

3. แต่ละคนต้องปฏิบัติด้วยดีต่อผู้อื่น ต้องรักษาหน้าของผู้อื่นไว้
4. การศึกษาและการทำงานอย่างหนักนำมาซึ่งรางวัล
5. ทุกคนควรรู้จักพอประมาณ เก็บออม สงบ หลีกเลี่ยงสิ่งที่สุดโต่ง และหลีก

เลี่ยงการทำตามใจตนเอง

นอกจากลัทธิขงจื้อที่เป็นลัทธิที่มีผลโดยตรงกับแนวทางในการทำงานของชาวสิงคโปร์แล้ว จากการศึกษานี้ของ Trompenaars (1996) พบว่ามีความเชื่อทางศาสนา ลัทธิ และความเชื่ออื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับลัทธิขงจื้อที่เป็นอีกแนวทางหนึ่งของการมีอิทธิพลเหนือชาวสิงคโปร์ในเรื่องของการทำงาน เช่น ศาสนาพุทธ ลัทธิเต๋า ความเชื่อเรื่องการนับถือบรรพบุรุษ ความเชื่อเรื่องการนับถือฟ้าดิน และความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ย เป็นต้น

Lewist (1996) กล่าวว่าความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยเป็นเรื่องที่ชาวจีนมีความเชื่อกันมากโดยความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยเป็นความเชื่อของการจัดทิศทางของสิ่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเป็นอยู่ และสุขภาพที่ดี เป็นต้น ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องงมงายของชาวตะวันตก แต่ความเชื่อดังกล่าวมีมานานแล้วในอดีตและปฏิบัติกันมาจนถึงปัจจุบัน

การศึกษาของ Trompenaars (1993) พบว่าชาวจีนรักษาหน้าตนเองมากกว่าชาวตะวันตก ถ้าทำผิดพลาดประการใดมักจะส่งผลนานนับสิบปี เช่นไม่สามารถอยู่ในชุมชนนั้นได้อีกต่อไป ในขณะที่ชาวตะวันตกไม่มีลักษณะของการเสียหน้า ยังปรากฏตัวได้ และทำอะไรต่อไปได้อีกเรื่อยๆ นอกจากนี้ชาวจีนยังมีสายโยงใยกันในเรื่องของสายสัมพันธ์ เครือญาติ ทำให้เกิดระบบอุปถัมภ์ ซึ่งขยายไปสู่ระบบของธุรกิจที่อาศัยการอุปถัมภ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นระบบที่ชาวตะวันตกไม่มีความคุ้นเคย ทำให้การทำงานอาจจะมึปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้น

บรรจง อมรชิวิน (2547) สรุปความเชื่อต่างๆ ของชาวจีนที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมการทำงานเชิงธุรกิจ ดังนี้

1. มีระยะห่างของอำนาจสูง ในลักษณะของความเชื่อฟังผู้มีอำนาจ
2. ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกัน
3. คนที่มีอำนาจน้อยกว่ามีการพึ่งพิงผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า โดยผู้ที่เหนือกว่าให้การปกป้องและดูแล ทั้งการงานอาชีพและความเป็นอยู่
4. พี่น้อง ครู เจ้านาย ต้องได้รับการนับถือเชื่อฟัง
5. อายุที่สูงขึ้นนำมาซึ่งความมีอาวุโสกว่า
6. มีความแตกต่างในด้านเงินเดือนอยู่มากระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง
7. เจ้านายในทัศนะของลูกน้องก็คือ ผู้ซึ่งคอยเกื้อหนุนและให้ความเมตตา
8. สิทธิพิเศษมีสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีชื่อเสียง
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้ที่คอยรับฟังคำสั่งของผู้ที่เหนือกว่า
10. ไม่มีลักษณะของการนิยมในเรื่องปัจเจกบุคคล
11. ความสัมพันธ์ส่วนตัวมีความสำคัญมากกว่างาน
12. หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า เป้าหมายสูงสุดคือความสมัคสมานฉันท์และการมีฉันทานุมัติร่วมกัน
13. การค้นหาในคุณความดีเป็นสิ่งสำคัญกว่าการค้นหาในเรื่องความจริง ทั้งนาย ก และนาย ข สามารถที่จะเป็นฝ่ายถูกทั้งคู่ หากทั้งสองคนล้วนเป็นคนดี
14. มองความสัมพันธ์ไปข้างหน้าอย่างยาวนาน

นอกจากนี้ บรรจง อมรชิวิน (2547) ได้สรุปการเจรจาต่อรองกับชาวจีนโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ชอบให้มีการประชุมอย่างเป็นทางการ ถึงแม้ว่าการแต่งตั้งในบางครั้งอาจทำตัวแบบสบาย

2. การจัดที่นั่งจะเรียงตามลำดับชั้นของการมีอำนาจ และมีการแลกเปลี่ยนนามบัตรกัน
3. ผู้ที่อาวุโสกว่าจะได้รับการนับถือและความสนใจตลอดเวลา ถึงแม้ว่าจะแสดงบทบาทเพียงเล็กน้อยในที่ประชุมนั้นก็ตาม
4. ผู้ที่ทำหน้าที่ในการตัดสินใจที่แท้จริงก็คือระดับรองประธาน
5. การตัดสินใจที่แท้จริงเกิดขึ้นภายนอกห้องประชุม ซึ่งห้องประชุมมักจะใช้เป็นสถานที่ที่รวบรวมข้อมูลมากกว่า
6. ขั้นตอนการเจรจา มักจะช้า ซึ่งอาจเป็นเทคนิคหนึ่งของการต่อรอง
7. มีความสุภาพเรียบร้อย หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าหรือการเสียหน้า
8. ชาวจีนไม่ชอบพูดคำปฏิเสธว่า “ไม่” อย่างมากเพียงบอกเป็นนัยให้รู้
9. ให้คำพูดในลักษณะเป็นตัวแทนของกลุ่มว่า “เรา” ไม่ใช่ “ข้าพเจ้า”
10. ไม่มีวัฒนธรรมในลักษณะของการตรวจสอบการตัดสินใจ
11. กระบวนการในการตัดสินใจใช้เวลานาน การเจรจาต่อรองในจีนถือเป็นโอกาสอันสำคัญทางสังคม โดยเฉพาะการสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่จะพิจารณาการคบหากันไปได้ อีกนานเพียงใด
12. พิจารณาคุณในแง่มุมมองของความสามารถเชิงเทคนิคในเรื่องนั้นๆ
13. การเจรจาทำเป็นขั้นตอนไปอย่างไม่รีบร้อน โดยชอบที่จะเปิดฉากการพูดคุยในวันแรก ไม่ชอบแบบตะวันตกที่จะให้รีบมีการลงนามในสัญญาโดยเร็ว
14. ชาวตะวันตกนิยมตกลงดำเนินการในเรื่องต่างๆ ตามลำดับว่าใครต้องทำอะไร แต่ชาวจีนมองข้ามไปมากกว่านั้น และให้ลำดับความสำคัญกับความไวเนื้อเชื้อใจระหว่างกันที่จะมีต่อไปในระยะยาว
15. ชาวจีนมัธยัสถ์ รอบคอบ และอดทน จะต้องตระหนักในเรื่องดังกล่าวนี้ จึงจะมีโอกาสต่อรองได้ดี
16. ผลงานความยืดหยุ่นและความมั่นคงให้เป็นหนึ่ง และคาดว่ามันคือคุณภาพภายในตัวบุคคล
17. เมื่อได้ตัดสินใจที่ว่าใคร อะไร เมื่อไร และอย่างไรที่ดีที่สุดแล้ว นั้นเป็นสิ่งที่เชื่อถือวางใจได้
18. รัฐบาลคุมตลาดของตนเอง และใช้กลยุทธ์นี้ในการเป็นตัวกำหนดราคา

3. วัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ

Bryson (1995) กล่าวว่าประเทศอังกฤษเป็นดินแดนแห่งความเป็นเลิศทางศิลปวัฒนธรรมและการค้าขายที่ยิ่งใหญ่แห่งหนึ่งของยุโรป นอกจากนี้ Tayeb (1993) ได้สำรวจคุณสมบัติของความเป็นอังกฤษ (Englishness) 30 ลักษณะเด่นที่แสดงถึงการเป็นอังกฤษจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นชาวอังกฤษ 100 คน พบว่า คุณสมบัติของความเป็นอังกฤษ 10 อันดับแรกที่เป็นลักษณะเด่นมีดังนี้ โดย

1. มีความรับผิดชอบสูง
2. มีความน่าไว้วางใจ
3. มีความสามารถในการควบคุมความสูญเสีย
4. มีความต้องการมองอย่างทะลุปรุโปร่ง
5. มีความซื่อสัตย์เป็นพื้นฐาน
6. การแสดงถึงความสามารถควบคุมตนเอง
7. การแสดงถึงความมั่นใจตนเอง
8. ความเป็นอิสระเป็นพื้นฐาน
9. การให้ความเคารพกฎหมายและสามารถนำมาใช้ได้ดีในทุกสถานการณ์
10. ความเป็นผู้มีระเบียบวินัยและเป็นมิตรเป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้จากการศึกษาของ Hofstede (1991) กล่าวว่าวัฒนธรรมของประเทศอังกฤษเป็นวัฒนธรรมที่มีช่วงห่างของอำนาจทางสังคมสั้น ในขณะที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และให้ความสำคัญกับเพศชายเป็นพื้นฐาน Hofstede ยังพบว่าประเทศอังกฤษมีวัฒนธรรมของความเป็นหนึ่งเดียวกันในชาติค่อนข้างมาก อันเนื่องจากประเทศอังกฤษมีภูมิประเทศเป็นเกาะที่มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเองสูง นอกจากนี้ Tayeb และ Hofstede ยังมีข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงถึงการมีวัฒนธรรมที่ชาวอังกฤษมีความภาคภูมิใจความเป็นชาวอังกฤษ โดยชาวอังกฤษมักจะใช้คำว่า Englishness และ Great Britain มากกว่า United Kingdom

จากการศึกษาของ Lawrence (1996) ในเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยาการทำงานของชาวอังกฤษที่ผู้บริหารต่างประเทศจำเป็นต้องทราบ เพื่อเป็นแนวทางของการนำไปใช้ในการทำงานร่วมกัน โดยจิตวิทยาการทำงานของชาวอังกฤษ มีดังนี้

1. ชาวอังกฤษมีความเป็นเรียบง่าย สุภาพ เมื่อทำงานร่วมกัน
2. ชาวอังกฤษมีความเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของบุคคล บุคลิกภาพเหมาะสม และความยุติธรรมระหว่างมีการทำงานร่วมกัน
3. ชาวอังกฤษมีความเป็นผู้นำเป็นพื้นฐาน ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปแบบของการให้ความเคารพ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมในการทำงาน

4. ชาวอังกฤษให้ความสำคัญกับความไม่เป็นทางการระหว่างมีการพบปะกัน ยกเว้นกรณีเรื่องที่มีความสำคัญจะให้ความสำคัญเป็นทางการสูง
5. ชาวอังกฤษให้ความสำคัญกับระบบความคิดที่อยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจที่เป็นแบบประชามติ
6. ชาวอังกฤษให้ความสำคัญกับการตัดสินใจที่ถูกต้องมากกว่าการตัดสินใจตามระบบ
7. ชาวอังกฤษให้ความสำคัญมากกับการดำเนินธุรกิจ
8. ชาวอังกฤษมักจะเป็นผู้ผสมผสานการทำงานเพื่อให้งานมีความคล่องตัว
9. ชาวอังกฤษมักจะมีอารมณ์ขันและเป็นกันเอง

ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ

1. ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)

ธนาคารแห่งเอเชียเพื่ออุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมก่อตั้งขึ้นใน พ.ศ. 2484 โดย ดร.ปรีดี พนมยงค์ อดีตนายกรัฐมนตรี ต่อมาภายหลังชื่อของธนาคารได้ถูกตัดให้สั้นลงเป็นธนาคารเอเชีย ธนาคารเอเชีย (BOA) จัดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี พ.ศ. 2521 และกลายเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ในปี พ.ศ. 2535

ความแข็งแกร่งของธนาคารเอเชียในการเป็นผู้นำทางด้านธุรกิจอยู่ที่ความสามารถให้บริการทางการเงินเพื่อธุรกิจและบริษัทขนาดใหญ่ ตามนโยบายของรัฐบาลที่จะผลักดันเศรษฐกิจให้เติบโต จนกระทั่งปี 2538 เป็นต้นมา ธนาคารได้เริ่มพัฒนาโยบายเพื่อรองรับตลาดระดับผู้บริโภค ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าและปรับปรุงสาขาธนาคารให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสะดวกสบายสำหรับลูกค้ามากขึ้น และในปีเดียวกันธนาคารได้ประกาศการทำงานบนวิสัยทัศน์ที่ว่า “จะเป็นสถาบันการเงินของไทยที่ดีที่สุด มีความโดดเด่นด้านนวัตกรรม มีชื่อเสียงในความเป็นมืออาชีพ และการปฏิบัติงานที่ยึดความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ”

ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร แห่งประเทศเนเธอร์แลนด์ ได้เข้ามาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของธนาคารเอเชีย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 การร่วมทุนกับธนาคารเอบีเอ็น แอมโร ทำให้ธนาคารเอเชียสามารถนำเสนอบริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีคุณภาพเทียบเท่าสากลให้แก่ลูกค้าได้ จนกระทั่งเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2547 ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร ได้ขายหุ้นในส่วนของธนาคารเอเชียให้กับธนาคารยูไนเต็ด โอเวอร์ซีส์ (ยูโอบี) ซึ่งเป็นธนาคารชั้นนำแห่งหนึ่งของสิงคโปร์

เนื่องมาจากการคิดผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ ทั้งการประกันภัย บัญชีเอสโครวเพื่อที่อยู่อาศัย บริการธนาคารในห้างสรรพสินค้า ธนาคารทางอินเทอร์เน็ต ธนาคารเอเชียสร้างชื่อเสียงในฐานะผู้นำในการให้บริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงิน

ที่หลากหลาย ธนาคารยังคงสนองตอบตลาดระดับผู้บริโภคทั้งธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดย่อม กระทั่งลูกค้าระดับบุคคลด้วยโครงการ เอเซีย แครี ยู

2. ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

สแตนดาร์ดชาร์เตอร์ด เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ประสบความสำเร็จทางการธนาคาร ในประเทศอังกฤษ โดยธนาคารมีความเชื่อมั่นในประเทศไทยและได้ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเป็นระยะเวลากว่าหนึ่งศตวรรษ ธุรกิจของธนาคารได้ขยายตัวขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อวันที่ 10 กันยายน 2542 เมื่อธนาคารได้รับอนุมัติให้เข้าซื้อกิจการธนาคารนครธน จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่ธนาคารหนึ่งที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2476 โดยธนาคารได้เข้ามาถือหุ้นใหญ่ 75% ในธนาคารนครธน และได้เปลี่ยนชื่อธนาคารเป็น “ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดนครธน จำกัด (มหาชน)” โดยมีเป้าหมายที่จะนำธนาคารก้าวขึ้นเป็นธนาคารชั้นนำในประเทศไทย ด้วยการพยายามเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการลงทุนในส่วนของตลาดที่เลือก พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐานผลิตภัณฑ์และบริการสู่ระดับสากล

ปัจจุบันธนาคารมีสาขา 41 แห่งทั่วประเทศและมีฐานลูกค้ามากกว่า 1,000,000 ราย (หรือมากกว่า 1 ล้านราย) ธนาคารให้บริการในสองธุรกิจหลัก คือ บุคคลธนกิจและสถาบันธนกิจ บริการที่สำคัญๆ ของบุคคลธนกิจ คือ บริการบัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย บริการรับฝากเงิน และธุรกิจบริหารเงินและการลงทุนให้กับบุคคลทั่วไป และธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในส่วนของสถาบันธนกิจ ได้แก่ การให้บริการด้านสินเชื่อธุรกิจ ด้านการบริหารเงินสด บริการรับฝากหลักทรัพย์ การกู้ยืม การแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการด้านบริหารความเสี่ยงอัตราดอกเบี้ย ตลอดจนให้คำแนะนำและบริการด้านการลงทุนในตลาดตราสารหนี้ให้กับบริษัทข้ามชาติ องค์กรในภูมิภาค องค์กรในประเทศ และลูกค้าสถาบันการเงินต่างๆ

ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ดได้ถือกำเนิด และมีความเจริญเติบโตในตลาดเป็นอย่างดี โดยธนาคารมุ่งหวังที่จะเป็นคู่ค้าที่ดี (The Right Partner) ให้กับลูกค้า ธนาคารได้รวมเอาความสามารถ ความรู้ความชำนาญอย่างลึกซึ้งของท้องถิ่นเข้าไว้กับความสามารถระดับโลก

ธนาคารได้รับความเชื่อถือในการดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานในทางบรรษัทภิบาล และพันธสัญญาในการมุ่งสร้างความแตกต่างให้กับชุมชนและสังคมที่ธนาคารดำเนินธุรกิจอยู่ (<http://www.standardchartereddnakornthon.co.th/thailanguage/home/aboutus.html>)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีดังนี้

1.1 ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)

1.2 ธนาคารสแตนดาร์ด ชาเตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ผู้วิจัยสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศเฉพาะสำนักงานใหญ่เท่านั้น

สำหรับแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ (เดือน) ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลทัศนคติความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมี 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ความเป็นอิสระ

1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน

1.3 ความกดดันในงาน

2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ มีองค์ประกอบดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วม

2.2 การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน

2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ มีองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 ความชัดเจน
- 3.2 การควบคุม
- 3.3 ความคิดริเริ่ม
- 3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ

2. แหล่งข้อมูล

การจัดทำรายงานการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีการกำหนดแนวทางของแหล่งข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

แหล่งข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ถามกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ในเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้มาจากการสืบค้นจากเอกสารวิชาการที่เป็นตำราวารสารและเอกสารวิชาการอื่นๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์เพื่อประกอบในการนำเสนอประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิให้มีความชัดเจน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

3. ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศเฉพาะสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ 2 แห่ง ได้แก่ ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารสแตนดาร์ด ชาเตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

สำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่ตอบแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด 114 คน

2. พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารสแตนดาร์ด ชาเตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) จำนวนพนักงานปฏิบัติการทั้งหมด 62 คน

3.2 การกำหนดตัวแปรที่ศึกษา

การกำหนดตัวแปรที่ศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิดเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ที่ Moos และ Insel กำหนดไว้ใน The Work Environment Scale ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ซึ่งได้นำมากำหนดเป็นแบบสอบถาม ตามกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นมา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง (Content Validity) ของเนื้อหาในแบบสอบถาม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถามชุดนี้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นปีที่ 1 และ 2 สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพที่มีงานประจำในบริษัทจำนวน 20 คน ซึ่งผู้วิจัยจะวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือด้วยค่า Cronbach's alpha ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

3.2.1.1 ความเป็นอิสระ มีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.79

3.2.1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน มีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.81

3.2.1.3 ความกดดันในงาน มีความน่าเชื่อถือได้ 0.82

3.2.2 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์

3.2.2.1 การมีส่วนร่วมมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.80

3.2.2.2 การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.80

3.2.2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน มีความน่าเชื่อถือได้ 0.78

3.2.3 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา

3.2.3.1 ความชัดเจนมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.83

3.2.3.2 การควบคุมมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.85

3.2.3.3 ความคิดริเริ่มมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.86

3.2.3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.82

4. วิธีการเก็บข้อมูล

งานวิจัยนี้จะใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ตามกับกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ เฉพาะสำนักงานใหญ่ซึ่ง

ประกอบด้วย ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) และธนาคารสแตนดาร์ด ชาเตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อกับผู้จัดการฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศทั้ง 2 แห่ง เพื่อทราบจำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการของแต่ละแห่งที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานใหญ่ พร้อมกับขออนุญาตแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนที่ทางผู้วิจัยกำหนดในงานวิจัย
2. ผู้วิจัยมอบหมายให้ผู้ช่วยนักวิจัยนำแบบสอบถามไปมอบให้กับผู้จัดการฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์แต่ละแห่งเพื่อแจกกับกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้ช่วยนักวิจัยนัดหมายกับผู้จัดการฝ่ายบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเข้าไปเก็บแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
4. ผู้ช่วยนักวิจัยนำแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วมามอบให้กับนักวิจัยเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลมาและคัดแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์และเสียออก
5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้
6. ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์มาสรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ในงานวิจัย

5. วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

5.1 การรายงานผลของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานจะรายงานผลด้วยสถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistics) และค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน 3 หมวด 10 องค์ประกอบดังนี้

5.2.1 สภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน

5.2.2 สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

5.2.3 สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลง และการบำรุงระบบประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายทางด้านกายภาพ

โดยการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวจะใช้การทดสอบค่าสถิติไคส์แควร์ (Chi-square) โดยจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

6. สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเรื่องสภาพแวดล้อมเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นอิสระ การกำหนดให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน

6.2 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ประกอบการมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

6.3 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลง และการบำรุงระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยใน 2 ลักษณะดังนี้

1. รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ (เดือน) ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน และธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่

2. การสรุปผลตามสมมุติฐานที่ได้มีการกำหนดได้ในงานวิจัย

1. รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ (เดือน) ระดับการศึกษา และธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่ผู้ตอบแบบสอบถามทำงานอยู่

1.1 เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และเป็นเพศหญิงจำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00

1.2 อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.4 อายุ 30 – 39 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 37.50 และอายุมากกว่า 39 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.10

1.3 สถานภาพ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสดจำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 มีสถานภาพสมรสจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 39.80 และมีสถานภาพหย่าร้างจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

1.4 รายได้ (เดือน)

ผู้ตอบแบบสอบถามมีรายได้ (เดือน) ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.40 มีรายได้ (เดือน) 10,000 – 20,000 บาท จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 54.50 และมีรายได้ (เดือน) ตั้งแต่ 20,001 บาทขึ้นไปจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00

1.5 ระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0 มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีจำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 85.20 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

1.6 ระยะเวลาการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 15.90 มีระยะเวลาการทำงาน 1 – 3 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 มีระยะเวลาการทำงาน 4 – 6 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 มีระยะเวลาการทำงาน 7 – 9 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.20 และมีระยะเวลาการทำงาน 10 ปีขึ้นไปจำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90

1.7 ธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่

ผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานอยู่ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน) จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 64.80 และทำงานอยู่ธนาคารสแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2

2. การสรุปผลตามสมมุติฐานที่กำหนดไว้ในงานวิจัย

ผลการวิจัยหัวข้อการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศจะอธิบายตามสมมุติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดดังต่อไปนี้

สมมุติฐานที่ 1 : ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำงานให้เข้ากับงาน และความกดดันในงานมีความสัมพันธ์กัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างทำงานค่อนข้างเป็นอิสระจากหัวหน้า) การทำงานให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ เวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพ แทบจะไม่มี “การเลื่อนงานออกไปในวันพรุ่งนี้” และการเป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยสามารถสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน

ตัวแปรความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้า ประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน	ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่		
	$\chi^2_{(1)}$	df ₍₂₎	Sig ₍₃₎
1. ความอิสระ			
1.1 ลูกจ้างมีอิสระในการทำสิ่งที่ต้องการ	32.82	1	0.000*
1.2 ทุกคนจะแต่งตัวอย่างไรก็ได้ในขณะทำงาน	71.27	1	0.000*
1.3 ทุกคนเปิดเผยเกี่ยวกับความรู้สึกของตนเอง	29.45	1	0.000*
1.4 ลูกจ้างมักจะไม่พยายามทำตัวพิเศษและแตกต่างไม่เหมือนใคร	76.45	1	0.000*
1.5 ลูกจ้างทำงานค่อนข้างเป็นอิสระจากหัวหน้า	4.45	1	0.035
1.6 ทุกคนดูไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ	44.00	1	0.000*
1.7 ทุกคนมีแนวโน้มมาทำงานสาย	81.82	1	0.000*
2. การทำตนให้เข้ากับงาน			
2.1 ทุกคนให้ความสนใจที่จะทำงานให้เสร็จ	93.09	1	0.000*
2.2 ทุกคนใช้ความพยายามในการทำงานมาก	52.36	1	0.000*
2.3 มีการให้ความสำคัญต่อ "การทำงานก่อนการเล่น"	99.00	1	0.000*
2.4 ท่านสามารถผ่อนคลายและยังทำงานให้เสร็จได้	29.45	1	0.000*
2.5 ทุกคนมักจะทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ	44.00	1	0.000*
3. ความกดดันในงาน			
3.1 งานมีความท้าทายมาก	17.82	1	0.000*
3.2 มีความกดดันอย่างต่อเนื่องในการทำงาน	44.00	1	0.000*
3.3 บางทีไม่มีการวางแผน	23.27	1	0.000*
3.4 มีความเข้มงวดในการปฏิบัติตามนโยบายและข้อบังคับ	56.82	1	0.000*
3.5 เวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพ	0.09	1	0.763
3.6 ดูเหมือนทุกอย่างจะเป็นเรื่องเร่งด่วนไปทั้งหมด	81.82	1	0.000*
3.7 ส่วนมากดูเหมือนจะทำอะไรให้ทันเวลาเท่านั้น	32.82	1	0.000*
3.8 แทบจะไม่มี "การเลื่อนงานออกไปในวันพรุ่งนี้"	1.45	1	0.238
3.9 ไม่มีใครทำงานหนักเกินไป	13.09	1	0.000*
3.10 ไม่มี ความกดดันในเรื่องเวลา	52.36	1	0.000*
3.11 เป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน	2.27	1	0.130
3.12 ลูกจ้างทำงานกันหนักมาก	36.36	1	0.000*
3.13 มักจะมีการกำหนดเส้นตายกันเสมอ	32.82	1	0.000*

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

2. df = degree of freedom

3. Sig. = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมุติฐานที่ 2: ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบการมีส่วนร่วม การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบการมีส่วนร่วม(ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการสนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างไม่สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้ ลูกจ้างมีความแตกต่างจากผู้อื่นในองค์กรมากมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และผู้คนมักจะก่อปัญหาจากการนิทาผู้อื่น) การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาดหวังในตัวลูกน้องมากเกินไป และหัวหน้าพบปะลูกน้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของงานในอนาคต) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยสามารถสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

ตัวแปรความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน	ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่		
	$\chi^2_{(1)}$	df ₍₂₎	Sig ₍₃₎
1. การมีส่วนร่วม			
1.1 ลูกจ้างจำนวนน้อยมากที่มีความรับผิดชอบ	4.45	1	0.035*
1.2 ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกัน	131.27	1	0.000*
1.3 มีการสนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง	3.27	1	0.070
1.4 ลูกจ้างไม่สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้	23.27	1	0.000*
1.5 ลูกจ้างแทบจะไม่เคยมีกิจกรรมร่วมกันหลังเวลาทำงาน	93.09	1	0.000*
1.6 ทุกคนให้ความสำคัญกับการทำงานให้สำเร็จมากที่สุด	52.36	1	0.000*
1.7 มีคนจำนวนน้อยมากที่จะอาสาในเรื่องต่างๆ	15.36	1	0.000*
1.8 ลูกจ้างมักจะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน	0.36	1	0.550
1.9 ลูกจ้างที่มีความแตกต่างจากคนอื่นในองค์กรมากมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้	0.36	1	0.550
1.10 ผู้คนมักจะก่อปัญหาจากการินทาผู้อื่น	0.91	1	0.760
2. การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน			
2.1 ทุกคนพยายามช่วยลูกจ้างใหม่เพื่อให้เกิดความสบายใจ	14.90	1	0.000*
2.2 บรรยากาศค่อนข้างจะไม่เป็นกันเอง	23.50	1	0.000*
2.3 ทุกคนให้ความสนใจต่อกันและกัน	15.50	1	0.000*
2.4 ทุกคนดูมีความภูมิใจในองค์กร	15.36	1	0.000*
2.5 ลูกจ้างมักจะคุยกันในเรื่องปัญหาส่วนตัว	5.82	1	0.016*
3. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน			
3.1 หัวหน้าที่แน่วแน่ว่าจะวางอำนาจกับลูกน้อง	110.25	1	0.000*
3.2 หัวหน้าจะยกย่องลูกจ้าง คนที่ทำบางสิ่งดีเสมอ	16.45	1	0.000*
3.3 หัวหน้ามีแนวโน้มไม่ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากลูกน้อง	23.20	1	0.000*
3.4 หัวหน้าจะให้ความเชื่อถืออย่างเต็มที่ต่อความคิดของลูกน้องเสมอ	40.09	1	0.000*
3.5 หัวหน้าดูแลลูกน้องใกล้ชิดมาก	9.09	1	0.003*
3.6 หัวหน้ามักจะวิจารณ์ลูกน้องในสิ่งเล็กๆ น้อยๆ	14.67	1	0.000*
3.7 หัวหน้าสนับสนุนให้ลูกน้องพึ่งพาตนเองเมื่อเกิดปัญหา	23.27	1	0.000*
3.8 ลูกจ้างสามารถขอขึ้นเงินเดือนได้	117.27	1	0.000*
3.9 หัวหน้ามีความคาดหวังในตัวลูกน้องมากเกินไป	2.27	1	0.132
3.10 มีความสนับสนุนให้ลูกน้องเรียนรู้สิ่งต่างๆ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง	4.45	1	0.035*
3.11 ลูกจ้างจะปรึกษากับหัวหน้าในเรื่องปัญหาส่วนตัว	131.27	1	0.000*
3.12 หัวหน้าสนับสนุนลูกน้องของตนอย่างแท้จริง	20.45	1	0.000*
3.13 หัวหน้าพบปะลูกน้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของงานในอนาคต	0.91	1	0.763

ตัวแปรความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุน จากหัวหน้างาน		ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วม ทุนกับต่างประเทศที่พนักงาน ระดับปฏิบัติการทำงานอยู่		
		$\chi^2_{(1)}$	df ₍₂₎	Sig ₍₃₎
3.14	หัวหน้าสนับสนุนให้ลูกน้องแต่งกายเรียบร้อยและมีระเบียบ	99.00	1	0.000*
3.15	หากลูกจ้างมาสาย สามารถชดเชยโดยการอยู่เย็นได้	29.45	1	0.000*

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

2. df = degree of freedom

3. Sig. = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



สมมุติฐานที่ 3 : ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายด้านกายภาพ

จากผลการทดสอบสมมุติฐานพบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำ และมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์ และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอน และคลุมเคลือและแทบจะไม่มีทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานที่นี้ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกคนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะอาดสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยสามารถสรุปได้ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ

ตัวแปรความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ		ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่		
		$\chi^2_{(1)}$	df ₍₂₎	Sig ₍₃₎
1.	ความชัดเจน			
1.1	เป็นสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาก	5.82	1	0.016*
1.2	มีการกำหนดความรับผิดชอบของหัวหน้าไว้อย่างชัดเจน	5.82	1	0.016*
1.3	มีการอธิบายรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้แก่ลูกจ้าง	13.09	1	0.000*
1.4	ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำ	0.00	1	1.000
1.5	มีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน	0.91	1	0.763
1.6	งานมีความน่าสนใจมากอยู่เสมอ	4.45	1	0.035*
2.	การควบคุม			
2.1	มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี	3.27	1	0.070
2.2	กฎเกณฑ์และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและคลุมเครือ	1.45	1	0.228
2.3	ลูกจ้างต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในการทำงาน	99.00	1	0.000*
2.4	มีการบังคับใช้กฎและข้อบังคับค่อนข้างดี	32.82	1	0.000*
2.5	ใช้วิธีการเดิมต่างๆ มาเป็นเวลานาน	13.09	1	0.000*
2.6	หัวหน้าจะตรวจสอบลูกน้อง และดูแลใกล้ชิดเสมอ	4.45	1	0.035*
2.7	แทบจะไม่มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย	0.82	1	0.366
2.8	หัวหน้ามักจะไมยอมจำนนต่อความกดดันจากลูกน้อง	32.82	1	0.000*
2.9	ทุกสิ่งทุกอย่างมีแนวโน้มที่จะเป็นเหมือนที่เคยเป็น	52.36	1	0.000*
2.10	ค่อนข้างมีความลำบากอยู่ในบางครั้ง	131.27	1	0.000*
2.11	การให้คนงานพิเศษเป็นเรื่องยาก	29.45	1	0.000*
2.12	ลูกจ้างต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และธรรมเนียมอย่างค่อนข้างเข้มงวด	29.45	1	0.000*
3.	ความคิดริเริ่ม			
3.1	การทำสิ่งที่แตกต่างออกไปถือว่าเป็นสิ่งที่น่ายกย่อง	36.36	1	0.000*
3.2	จะมีการใช้ความคิดใหม่และลองกันอยู่เสมอ	4.45	1	0.035*
3.3	สถานที่นี้ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ	1.45	1	0.228
3.4	ทุกคนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้	1.45	1	0.228
3.5	ความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ	2.27	1	0.132
3.6	กฎเกณฑ์และนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ	7.36	1	0.007*
3.7	ทุกสิ่งดูเหมือนมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ	13.09	1	0.000*

ตัวแปรความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายด้านกายภาพ		ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่		
		$\chi^2_{(1)}$	df ₍₂₎	Sig ₍₃₎
4.	ความสะอาดสบายด้านกายภาพ			
4.1	บางครั้งอากาศร้อนเกินไป	11.00	1	0.001*
4.2	มีแสงสว่างดีมาก	111.36	1	0.000*
4.3	บริเวณที่ทำงานแออัดมาก	23.27	1	0.000*
4.4	สถานที่มีลักษณะทรูหราและทันสมัย	17.82	1	0.000*
4.5	ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว	3.27	1	0.070
4.6	สถานที่ดูอบอุ่นและน่าทำงาน เนื่องจากสีผนังและการตกแต่ง	17.82	1	0.000*
4.7	เป็นสถานที่ที่สดใสมาก	32.82	1	0.000*
4.8	สถานที่ให้บริการที่สดชื่นและแปลกใหม่	44.00	1	0.000*
4.9	มีการจัดเตรียมเครื่องเฟอร์นิเจอร์เป็นอย่างดีเสมอ	13.09	1	0.000*
4.10	ห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี	0.091	1	0.763

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

2. df = degree of freedom

3. Sig. = Significance

* = มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

บทที่ 5

บทสรุป

การสรุปผลการวิจัยหัวข้อการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ สามารถสรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน

จากผลการวิจัยพบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ เวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพ แทบจะไม่มี "การเลื่อนออกไปในวันพรุ่งนี้" และการเป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็น ในเรื่องของความกดดันในงานแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน (ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)) และลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ (ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)) มีความแตกต่างกันโดยวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะเน้นความสัมพันธ์เป็นหลัก โดยยึดถือตามลัทธิขงจื้อที่เน้นความสัมพันธ์ที่ให้ความเมตตากรุณากับบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนยังมีเรื่องความสัมพันธ์แบบเครือญาติเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าหากว่าการทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลาานานๆ จะทำให้มีความรู้สึกเกรงใจซึ่งกันและกัน ซึ่งผลดังกล่าวย่อมเป็นการเอื้ออาทรในการทำงานเป็นหลัก (บรรจง อมรชีวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996 ; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตกต่างกับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษที่เน้นความเป็นคนที่ยึดกฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการทำงาน และมีความรับผิดชอบสูงใจการทำงานเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นเรื่องรองมากกว่า โดยมีการวิจัยในเรื่องของคุณสมบัติของความเป็นอังกฤษ (Englishness) และการศึกษาจิตวิทยาการทำงานของชาวอังกฤษที่สนับสนุนแนวคิดของวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะเน้นการทำงานตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีส่วนคล้ายกับวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนที่เน้นการทำงานตามหลักการของลัทธิขงจื้อ โดยวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะมุ่งเน้นในเรื่อง

ทานคือ การเสียสละ ความซื่อสัตย์สุจริต การไม่โกรธและการอดกลั้นอารมณ์ ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวย่อมส่งผลในการทำงานที่อาศัยความสัมพันธ์เป็นหลัก (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Smith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996)

ในขณะที่เดียวกันความกดดันในงานที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ โดยต้องพิจารณาจากสภาพการรับแรงกดดันของพนักงานระดับปฏิบัติการและสภาพของงานควบคู่กันไป นอกจากนี้ความกดดันดังกล่าวอาจจะส่งผลต่อระดับความเครียด และความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นความกดดันที่เกิดจากความซับซ้อนของงาน ความตึงเครียดด้านกายภาพ และงานที่รับผิดชอบมีความสำคัญ เป็นต้น (Porter and Steers, 1973; Gerhart, 1987; Newton and Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco, 1987; Konrad, 1991; Nelson and Quick, 2002).

2. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

จากผลการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการสนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างไม่สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้ ลูกจ้างที่มีความแตกต่างจากผู้อื่นในองค์กรมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และผู้คนมักจะก่อปัญหาการนิทาผู้อื่น) การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาดหวังในตัวลูกน้องมากเกินไป และหัวหน้าพบปะลูกน้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของพนักงานในอนาคต)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากหัวหน้างานแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน (ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)) มุ่งเน้นการทำงานที่ผู้มีอำนาจมากกว่าจะปกครองผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า โดยจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริหารองค์กร และถ้าหากว่ามีระยะห่างของอำนาจสูง ความเคารพเชื่อฟังผู้มีอำนาจก็จะสูงตามไปด้วย พนักงานระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้บริหารสั่งการลงมาเท่านั้น นอกจากนี้พนักงานระดับปฏิบัติการจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะของตนเองไม่ทำตนให้แตกต่างไปจากกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่ (บรรจง อมรชีวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตกต่างกับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ (ธนาคาร

สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นการทำงานที่อาศัยศักยภาพการทำงานของพนักงานทุกๆ คนในองค์กร โดยมีความคาดหวังสูงต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกๆ คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยอาศัยประชาติที่อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องมากกว่าการตัดสินใจตามระบบที่ปฏิบัติกันมา ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษจะเป็นวัฒนธรรมการทำงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ โดยเป็นลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงานของทุกๆ คนในองค์กร (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะค่อนข้างให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ และการตัดสินใจจะมอบให้กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางความก้าวหน้าขององค์กร และสามารถทำงานเป็นทีมได้ถ้าหากว่าได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Sonith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges; 1995; Grimeley, 1996).

ในขณะที่เดียวกันการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ผู้บริหารของวัฒนธรรมการทำงานควรพิจารณาข้อดีของการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานทุกระดับที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมควรให้มีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูง นอกจากนี้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการสร้างความรู้ความเข้าใจในงาน พร้อมทั้งจะอธิบายให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา และสามารถสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงานเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหารในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน (Porter and Steers, 1973; Gerhart, 1987; Newton and Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco, 1987; Konrad 1987; Nelson and Quick, 2002).

3. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ

จากผลการวิจัยพบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำและมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์

และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและความคลุมเคลือ และแทบจะไม่มี การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานที่นี้ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกๆ คนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถาม ดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน (ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน)) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการทำงานโดยยึดถืออำนาจการปกครองจากผู้ที่มีอำนาจมากกว่า บางครั้งอาจจะมีการละเว้นกฎระเบียบการปฏิบัติบางข้อที่พนักงานปฏิบัติกันมา ซึ่งจะทำให้พนักงานบางคนที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรมีความรู้สึกสับสนในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในด้านเงินเดือนอยู่มากระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงสิทธิพิเศษมีสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ มักจะมีความยืดหยุ่นตามตัวบุคคลที่มีอำนาจในองค์กร รวมถึงไม่มีวัฒนธรรมของการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และรวมถึงการไม่มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีและการตัดสินใจจากผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า การให้ความสนใจกับความเชื่อเรื่องดวงจัญที่กำหนดการจัดทิศทางของสิ่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเป็นอยู่ และสุขภาพที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะให้ความสำคัญกับการตกแต่งสถานที่ให้มีความสดใสและการถ่ายเทอากาศที่ดีเพื่อสุขภาพของพนักงานตามหลักของดวงจัญ (บรรจง อมรชิวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996; Trompenaars, 1996) สำหรับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ (ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)) มุ่งเน้นการทำงานที่ให้ทุกๆ คนได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการทำงานโดยให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานทุกๆ คนในองค์กร ซึ่งจำเป็นการผสมผสานการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากกว่าการที่จะมีความกล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้งความสามารถที่มีอยู่อาจจะเพียงพอต่อการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Hofstede, 1991; Smith, 1993; Tayeb, 1993; Rigdon, 1994; Bryson, 1995; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996; Lawrence, 1996).

ในขณะที่เดียวกันความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบาย ด้านกายภาพที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งความชัดเจนที่ควรเกิดขึ้นในระหว่างการทำงานควรจะมาจากการที่ทุกๆ คน ได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานที่มาจากข้อมูลที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ ถึงแม้ว่าจะมีเรื่องความสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็ควรจะมีการอธิบายให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง นอกจากนี้การควบคุมควรมีการควบคุมที่อยู่บนพื้นฐานของความชัดเจน ซึ่งอาจจะระบุเป็นลักษณะของการควบคุมภายในของพนักงานที่ต้องแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่มี ความขัดแย้งกับกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร และการควบคุมภายนอกที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับที่มีความชัดเจนเพื่อทำให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และรวมถึงการทำให้ทุกๆ คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าการที่ต้องปฏิบัติตามความคิดเพียงผู้ที่มีอำนาจมากกว่า โดยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในขั้นตอนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับความสะดวกสบายด้านกายภาพจะเป็นส่วนสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะของความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยหรือความเหมาะสมของการจัดสถานที่ เอื้อต่อการทำงานที่ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานดีขึ้น (Porter and Steers, 1973; Gerhart, 1987; Newton and Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco, 1987; Konrad, 1991; Nelson and Quick, 2002).

บรรณานุกรม

- “ข้อมูลธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน). 2547” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.tmb.co.th/merger/thai/about_merger/why_merger_2.html.
- “ข้อมูลธนาคารยูโอบี รัตนาสิน จำกัด (มหาชน). 2547” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.uob-radanasin.co.th/Info/Corporate_thai.htm.
- “ข้อมูลธนาคารสแตนดาร์ด ชาเตอร์ด นครชน จำกัด (มหาชน). 2547” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
<http://www.standardcharterednakornthon.co.th/thailanguage/home/about.html>.
- “ข้อมูลธนาคารเอบีเอ็น แอมโร เอเชีย จำกัด (มหาชน). 2547” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :
http://www.bankasia4u.com/about-us/bank-asia-history_th.htm.
- บรรจง อมรชวีวิน. 2547. วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง.
กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ประมวล รุจนเสรี 2533. ผลงานวิจัย : ความถูกต้องดีงาม : การพัฒนาความรู้สึกนึกคิดของ
ข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.
- Anonymous. 1989. “The Payoff from Teamwork.” **Business Week** 10 : 56-62.
- Anonymous. 1994. “Bonus Pay. Buzzword or Bonanza?” **Business Week** 14 : 2-4.
- Axelrod, R. 1984. **The Evaluation of Cooperation**. New York : Basic Books.
- Berg, A.M. 1997. “Participatory Strategies in Quality Improvement Programs.”
Public Productivity and Management Review 21 : 30-43.
- Blanchard, K. 1985. “The One-Minute Supervisor.” **Supervisory Management** July :
23-26.
- 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.
- Bryson, B. 1995. **Notes from a Small Island**. London : Doubleday.
- Buning, C.A., and Verheijen, L. 1987. **The Netherlands in Brief**. Foreign Information
Service, Ministry of Foreign Affairs.
- Campion, M.A., and Lord, R.G. 1982. “A Control System Conceptualization of the Goal-
Setting and Changing Process.” **Organizational Behavior and Human
Performance** 30 : 265-287.
- Clark, J.F., and Lambrecht, J.J. 1985. **Information Processing : Concepts, Principles,
and Procedures**. Cincinnati : South – Western Publishing Company.

- Commission of the European Communities Country Studies. 1999. The Netherlands.
- Conrath, J. 1985. "The Imagination Harvest : Training People to Solve Problems Creativity." **Supervisory Management**. September : 6.
- Cotton, J.L. 1993. **Employee Involvement : Methods for Improving Performance and Work Attitudes**. Newbury Park, CA : Sage.
- Davis, K. 1975. "A Law of Diminishing Returns in Organizational Behavior?." **Personal Journal** December : 616-619.
- Dumphy, D., and Bryant, B. 1996. "Teams : Panaceas or Prescriptions for Improved Performance?" **Human Relations** 49 : 677-699.
- Earley P.C. 1999. "Playing Follow the Leader : Status-Determining Traits in Relation to Collectivism Efficacy Across Cultures." **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 80, 3 : 192-212.
- Edmondson, A. 1999. "Psychological Safety and Learning Behaviors in Work Teams." **Administrative Science Quarterly** 44 : 358-353.
- Fieg, J., and Mortlock, E. 1989. **A Common Core : Thais and Americans**. Yarmouth M.E. : International Press.
- Forsyth, D.L. 1983. **An Introduction to Group Dynamics**. CA : Brooks/Cole.
- Gerhart, B.A. 1987. "How Important are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs." **Journal of Applied Psychology** 72 : 493-502.
- Gibson, J.W. 1990. **The Supervisory Challenge**. Columbus, Ohio : Merrill.
- Glazer, N. 2001. "American Diversity and the 2000 Census." **The Public Interest** Summer : 3-17.
- Grimeley, K.D. 1996. "The Power of a Team." **Washington Business**, The Washington Post Feb. 12 : F 12.
- Hall, L. 1993. **Negotiations : Strategies for Mutual Gain**. CA. : Sage Publication, Inc.
- Hanson, D.S. 1996. **A Place to Shine : Emerging from the Shadows at Work**. Boston : Butterworth-Heinemann.
- Harari, O. 1995. "The Dream Team." **Management Review** Oct. : 29-32.
- Hellriegel, D.; Slocum, J.W.; and Woodman, R.W. 1989. **Organizational Behavior**. St. Paul, MN : West.

- Hensey, M. 1986. "Consulting Patterns of Successful Managers." **Supervisory Management**. May : 32.
- Hershy, P., and Blanchard, K. 1977. **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Hinkly, M.; and Lehmann, G.R. 1990. **Today's Office**. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Hodges, C. 1995. "Growing Problem of Street at Work Alarms Business." **People Management** 1,9 : 14-15.
- Hofstede, G. 1991. **Cultures and Organizations : Software of the Mind**. New York : McGraw-Hill.
- Horst, H. vander. 1996. **The Law Sky**. The Hague : Scritpum.
- Humphrey, B., and Stokes, J. 1999. **InterSpective Communications : Appreciating Diverse Personalities**. Shawnee, Kans. : Pinnacle Performance Group.
- _____. 1999. **The S-Factor Survey**. Shawnee, Kans. : Pinnacle Performance Group.
- Humphrey, W.S. 1987. **Managing for Innovation : Leading Technical People**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Jackson, S.E. 1983. "Team Composition in Organizational Settings : Issues in Managing an Increasingly Diverse Work Force." **Group Process and Productivity** 138-173.
- Katzembach J.R., and Smith, D.K. 1993. "The Discipline of Teams." **Harvard Business Review** March/April : 111-120.
- Keeling, B.L., and Kallaus, N.F. 1996. **Administrative Office Management**. Ohio : South-West Publishing Company.
- Kelleher, H. 1997. "A Culture of Commitment." **London to London** Spring : 23.
- Kirkman, B.L., and Shapiro, D.L. 1997. "The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Team : Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness." **Academy of Management Review** 22 : 730-757.
- Kobasa, S.C. 1979. "Stressful Life Events, Personality, and Health : An Inquiry into Hardiness." **Journal of Personality and Social Psychology** January : 1-11.
- Kolb, D.A. 1984. **Experiential Learning**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

- Konrad, W. 1991. "Much More Than Just a Day' Wook-For Just a Day's Pay?"
Business Week September 23 : 40.
- Lawrence, P. 1996. **Management in the U.S.A.** London : Sage.
- Lewis, R.D. 1996. **When Culture Collide : Managing Successful Across Culture.**
London : Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Liden, R.C., and Arad, S. 1996. "A Power Perspective of Empowerment and Work
Groups : Implications for Human Resources Management Research." **Research
in Personnel and Human Resource Management** 14 : 205-251.
- Lineback, K. 1984. "How Management Traininers Miss the Best." **Training** March : 92.
- Locke, E.A.; Latham, G.P.; and Erez, M. 1988. "The Determinants of Goal
Commitment." **Academy of Management Review** 13 : 23-39.
- Locke, E.A., and Schweiger, D.M. 1979. "Participation in Decision Making : One More
Look." **Research in Organizational Behavior** 1 : 265-339.
- Lott, A., and Lott, B. 1965. "Group Cohesiveness as Inerpersonal Attraction : A Review
of Relationships with Antecedent and Consequent Variables." **Psychological
Bulletin** 64 : 259-309.
- Martin, J. 1992. **Cultures in Organization.** New York : Oxford University Press.
- McGrath, L. 1984. **Groups : Interaction and Performance.** New Jersey : Prentice-
Hall.
- McShane, S.L., and Von Glinow, M.A. 2003. **Organizational Behavior: Emerging
Realities for the Workplace Revolution.** New York : McGraw-Hill Irwin.
- Mintzbery, H. 1979. **The Structuring of Organizations.** Englewood Cliffs, New Jersey:
Prentice Hall.
- Mi-Young, A. 1996. **Designing A Unique Culture.** World Excutive Digest.
- Moos, R., and Insel, P. 1974. **Work Environment Scale Manual.** CA: Consulting
Psychologist Press.
- Nelson, D.L., and Quick, J.C. 2002. **Understanding Organizational Behavior : A
Multimedia Approach.** Ohio : South – Western.
- Newstorn, J.W., and Davis, K. 1993. **Organizational Behavior: Human Behavior at
Work.** New York: McGraw-Hill.

- Newton, T.J., and Keenan, A. 1987. "Role Stress Reexamined: An Investigator of Role Stress Predictors." **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 40 : 356.
- Oliverio, M.E.; Pasewark, W.R.; and White, B.R. 1998. **The Office : Procedures and Technology**. New York : South-Western Educational Publishing.
- O'Reilly, B. 1994. "360 Feedback Can Change Your Life." **Fortune** Oct. : 93-100.
- Parker, G. 1990. **Team Players and Teamwork**. CA. : Jossey Bass.
- Pettigrew, A.M. 1973. **The Politics of Organizational Decision-Making**. London : Tavistock.
- Pfeffer, J. 1992. **Managing with Power**. Boston : Harvard Business University Press.
- Poe, R. 1987. "Does Your Job Make You Sick?" **Across the Board** 9 : 34-43.
- Porter, L.W., and Steers, R.M. 1973. "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Absenteeism and Turnover." **Psychological Bulletin** 80 : 151-176.
- Quible, Z.K. 1996. **Administrative Office Management : An Introduction**. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Ragins, B.R. 1997. "Diversified Mentoring Relationship in Organizations : A Power Perspective." **Academy of Management Review** 22 : 482-521.
- Ranson, S.; Hinings, R.; and Greenwood, R. 1980. "The Structuring of Organizational Structure." **Administrative Science Quarterly** 25 : 1-14.
- Rees, F. 1991. **How to Lead Work Teams : Facilitation Skills**. San Francisco : Jossey – Bass/Pfeiffer.
- Rhodes, S.R., and Steers, R.M. 1990. **Managing Employee Absenteeism**. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Rigdon, J.E. 1994. "Look out Below for Deadly Hits on Your Careers." **Wall Street Journal** May : 31.
- Riggio, R.E. 1990. **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**. Ill : Scott Foresman/Little.
- Sanzotta, D., and Drapin, L. 1984. "Getting Along with the Boss." **Supervisory Management** July : 40.
- Sauter, S.L.; Hurrell, J.J.; and Cooper, C.L. 1989. **Job Control and Worker Health**. England : Wiley Chichester.
- Schein, E.H. 1990. **Organizational Culture**. *American Psychologist*. 45 : 109-119.

- Scholtes, P.R.; Joiner, B.L.; and Streibel, B.J. 1996. **The Team Handbook : How to Use Teams to Improve Quality.** Madison, Wis. : Oriel.
- Senge, P. 1990. "The Leaders' New Work : Building Learning Organizations." **Sloan Management Review** 32 : 7-23.
- Smith, A. 1985. "Choosing the Best Decision-Making Styles for Your Job." **Supervisory Management.** May : 30.
- Smith, G. 1993. "How to Lose Friends and Influence No One." **Business Week** 25 : 42-43.
- Snell, A. 1992. "Control Theory in Strategic Human Resource Management : The Mediating Effect of Administrative Information." **Academy of Management Journal.** June : 292-327.
- Somers, F. 1994. **European Community Economics.** Harlow: Langman.
- Tayeb, M. 1993. "English Culture and Business Organizations." In Hichson, D.J. (ed.). **Management in Western Europe : Society, Culture and Organization in Twelve Notions.** Berlin : De Gruyter.
- Terry, G.R. 1975. **Office Management and Control.** ILL : Irwin.
- Tetrick, L.E., and LaRocco, J.M. 1987. "Understanding, Prediction and Control as Moderators of the Relationship Between Perceived Stress, Satisfaction and Psychological Well-Being." **Journal of Applied Psychology** 72 : 538-548.
- Trompenaars, F. 1993. **Riding the Waves of Culture.** London : The Economist Books.
- _____. 1996. **One Best Way of Managing?** World Executive Digest.
- Wanous, J., and Youtz, M. 1986. "Solution Diversity and the Quality of Group Decision." **Academy of Management Journal.** March : 42.
- Weisbord, M. 1987. "Toward Third – Wave Managing and Consulting." **Organizational Dynamics** 15 : 9
- Yamane, T. 1967. **Statistics : An Introductory Analysis.** New York : Harper and Row.
- Yandrick, R.M. 1995. "Helping Supervisors Solve People Problems." **HR Magazine** Oct. : 52-53.
- Zigon, E. 1994. "Making Performance Appraisal Work for Teams." **Training** June : 58-63.



1 มิถุนายน 2547

วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

กระผมรองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ ปัจจุบันเป็นคณบดี
วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม
ในหัวข้อการวิจัยเรื่อง “การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของ
ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ”

การวิจัยในหัวข้อดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีการมุ่งหวังที่จะนำผลการวิจัยดังกล่าวมา
ใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนในชั้นเรียน รวมถึงผู้ที่มีความสนใจที่จะนำผลการวิจัยไปพัฒนา
ประสิทธิภาพขององค์กรของตนเอง

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น
ให้ครบถ้วน และขอบพระคุณในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)
ผู้จัดทำโครงการ

คำชี้แจงการตอบแบบสอบถาม

หัวข้อการวิจัย “การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ”
(A Study of Subordinates' Quality of Work Life : A Case of Merging Thai and Foreign Commercial Banks)

แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในตัวเลือกที่ท่านมีความคิดเห็นว่ามีเหมาะสมกับท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

1. ชาย
2. หญิง

2. อายุ

1. ต่ำกว่า 30 ปี
2. 30 – 39 ปี
3. มากกว่า 39 ปี

3. สถานภาพ

1. โสด
2. สมรส
3. หย่าร้าง

4. รายได้ (เดือน)
 1. ต่ำกว่า 10,000 บาท
 2. 10,000 – 20,000 บาท
 3. ตั้งแต่ 20,001 บาทขึ้นไป

5. ระดับการศึกษา
 1. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
 2. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)
 3. ปริญญาตรี
 4. สูงกว่าปริญญาตรี

6. ระยะเวลาการทำงาน
 1. ต่ำกว่า 1 ปี
 2. 1 – 3 ปี
 3. 4 – 6 ปี
 4. 7 – 9 ปี
 5. 10 ปีขึ้นไป

7. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่ท่านทำงาน
 1. ธนาคาร เอบีเอ็น แอมโรเอเชียจำกัด (มหาชน)
 2. ธนาคาร สแตนดาร์ด ชาร์เตอร์ด นครธน จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการ
ร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน

ส่วนนี้มีข้อความ 90 ข้อความ เกี่ยวกับสถานที่ที่ทำงาน ซึ่งหมายถึงสภาพ
แวดล้อมของการทำงานทุกอย่าง แต่ข้อความบางคำอาจไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงาน
ท่านมากนัก เช่น คำว่า “หัวหน้า” ใช้หมายถึง นาย ผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หรือบุคคลที่ลูกจ้างต้อง
รายงานตัวได้ทั้งสิ้น

ให้ท่านบอกว่าข้อความใดตรงและไม่ตรงกับสภาพแวดล้อมการทำงานของท่าน
โดยตอบว่า “จริง” หรือ “ไม่จริง”

หากท่านคิดว่าข้อความตรงกับสภาพแวดล้อมของท่าน หรือตรงเป็นส่วนมาก ให้
ตอบว่า “จริง”

หากท่านคิดว่าข้อความไม่ตรงกับสภาพแวดล้อมของท่าน หรือไม่ตรงเป็นส่วนมาก
ให้ตอบว่า “ไม่จริง”

โปรดตอบทุกข้อความ

จ	จริง
ม	ไม่จริง

ตัวอย่าง

 จ 1. งานมีความท้าทายมาก
(คำตอบ “จ” แสดงว่างานมีความท้าทายจริง)

- 1. งานมีความท้าทายมาก
- 2. ทุกคนพยายามช่วยลูกจ้างใหม่เพื่อให้เกิดความสบายใจ
- 3. หัวหน้าที่แน่วแน่ไม่ว่าจะวางอำนาจกับลูกน้อง
- 4. ลูกจ้างจำนวนน้อยมากที่มีความรับผิดชอบ
- 5. ทุกคนให้ความสนใจที่จะทำงานให้เสร็จ
- 6. มีความกดดันอย่างต่อเนื่องในการทำงาน
- 7. บางทีไม่มีการวางแผน
- 8. มีความเข้มงวดในการปฏิบัติตามนโยบายและข้อบังคับ
- 9. การทำสิ่งที่แตกต่างออกไปถือว่าเป็นสิ่งที่น่ายกย่อง
- 10. บางครั้งอากาศร้อนเกินไป
- 11. ไม่ค่อยให้ความร่วมมือกัน
- 12. บรรยากาศค่อนข้างจะไม่เป็นกันเอง
- 13. หัวหน้าจะยกย่องลูกจ้าง คนที่ทำบางสิ่งดีเสมอ

- 14. ลูกจ้างมีอิสระในการทำสิ่งที่ต้องการ
- 15. เวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพ
- 16. ดูเหมือนทุกอย่างจะเป็นเรื่องเร่งด่วนไปทั้งหมด
- 17. มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี
- 18. ทุกคนจะแต่งตัวอย่างไรก็ได้ในขณะทำงาน
- 19. จะมีการใช้ความคิดใหม่และลองกันอยู่เสมอ
- 20. มีแสงสว่างดีมาก
- 21. ส่วนมากดูเหมือนจะทำอะไรให้ทันเวลาเท่านั้น
- 22. ทุกคนให้ความสนใจต่อกันและกัน
- 23. หัวหน้ามีแนวโน้มไม่ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากลูกน้อง
- 24. มีการสนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง
- 25. แทบจะไม่มี "การเลื่อนงานออกไปในวันพรุ่งนี้"
- 26. ลูกจ้างไม่สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้
- 27. กฎเกณฑ์และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและคลุมเครือ
- 28. ลูกจ้างต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ในการทำงาน
- 29. สถานที่นี้ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ
- 30. บริเวณที่ทำงานแออัดมาก
- 31. ทุกคนดูมีความภูมิใจในองค์กร
- 32. ลูกจ้างแทบจะไม่เคยมีกิจกรรมร่วมกันหลังเวลาทำงาน
- 33. หัวหน้าจะให้ความเชื่อถืออย่างเต็มที่ต่อความคิดของลูกน้องเสมอ
- 34. ทุกคนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้
- 35. เป็นสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงมาก
- 36. ไม่มีใครทำงานหนักเกินไป
- 37. มีการกำหนดความรับผิดชอบของหัวหน้าไว้อย่างชัดเจน
- 38. หัวหน้าดูแลลูกน้องใกล้ชิดมาก
- 39. ความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งสำคัญเป็นพิเศษ
- 40. สถานที่มีลักษณะหรูหราและทันสมัย
- 41. ทุกคนใช้ความพยายามในการทำงานมาก
- 42. ทุกคนเปิดเผยเกี่ยวกับความรู้สึกของตนเอง
- 43. หัวหน้ามักจะวิจารณ์ลูกน้องในสิ่งเล็กๆ น้อยๆ
- 44. หัวหน้าสนับสนุนให้ลูกน้องพึ่งพาตนเองเมื่อเกิดปัญหา
- 45. ทุกคนให้ความสำคัญกับการทำงานให้สำเร็จมากที่สุด

- 46. ไม่มีความกดดันในเรื่องเวลา
- 47. มีการอธิบายรายละเอียดของงานที่มอบหมายให้แก่ลูกจ้าง
- 48. มีการบังคับใช้กฎและข้อบังคับค่อนข้างดี
- 49. ใช้วิธีการเดิมต่างๆ มาเป็นเวลานาน
- 50. ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว
- 51. มีคนจำนวนน้อยมากที่จะอาสาในเรื่องต่างๆ
- 52. ลูกจ้างมักจะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน
- 53. ลูกจ้างสามารถขอขึ้นเงินเดือนได้
- 54. ลูกจ้างมักจะไม่พยายามทำตัวพิเศษและแตกต่างไม่เหมือนใคร
- 55. มีการให้ความสำคัญต่อ "การทำงานก่อนการเล่น"
- 56. เป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน
- 57. ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำ
- 58. หัวหน้าจะตรวจสอบลูกน้อง และดูแลใกล้ชิดเสมอ
- 59. แทบจะไม่มีทางเลือกใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย
- 60. สถานที่ดูอบอุ่นและน่าทำงาน เนื่องจากสีสันทันและการตกแต่ง
- 61. เป็นสถานที่ที่สดใสมาก
- 62. ลูกจ้างที่มีความแตกต่างจากคนอื่นในองค์กรมากมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้
- 63. หัวหน้ามีความคาดหวังในตัวลูกน้องมากเกินไป
- 64. มีความสนับสนุนให้ลูกน้องเรียนรู้สิ่งต่างๆ แม้จะไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง
- 65. ลูกจ้างทำงานกันหนักมาก
- 66. ท่านสามารถผ่อนคลายและยังทำงานให้เสร็จได้
- 67. มีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน
- 68. หัวหน้ามักจะไม่ยอมจํานนต่อความกดดันจากลูกน้อง
- 69. ทุกสิ่งทุกอย่างมีแนวโน้มที่จะเป็นเหมือนที่เคยเป็น
- 70. ค่อนข้างมีความลำบากอยู่ในบางครั้ง
- 71. การให้คนงานพิเศษเป็นเรื่องยาก
- 72. ลูกจ้างมักจะคุยกันในเรื่องปัญหาส่วนตัว
- 73. ลูกจ้างจะปรึกษากับหัวหน้าในเรื่องปัญหาส่วนตัว
- 74. ลูกจ้างทำงานค่อนข้างเป็นอิสระจากหัวหน้า
- 75. ทุกคนดูไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ
- 76. มักจะมีการกำหนดเส้นตายกันเสมอ
- 77. กฎเกณฑ์และนโยบายมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ

- 78. ลูกจ้างต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และธรรมเนียมอย่างค่อนข้างเข้มงวด
- 79. สถานที่ให้บรรยากาศที่สดชื่นและแปลกใหม่
- 80. มีการจัดเตรียมเครื่องเฟอร์นิเจอร์เป็นอย่างดีเสมอ
- 81. งานมีความน่าสนใจมากอยู่เสมอ
- 82. ผู้คนมักจะก่อปัญหาจากการค้นหาผู้อื่น
- 83. หัวหน้าสนับสนุนลูกน้องของตนอย่างแท้จริง
- 84. หัวหน้าพบปะลูกน้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของงานในอนาคต
- 85. ทุกคนมีแนวโน้มมาทำงานสาย
- 86. ทุกคนมักจะทำงานล่วงเวลาเพื่อให้งานเสร็จ
- 87. หัวหน้าสนับสนุนให้ลูกน้องแต่งกายเรียบร้อยและมีระเบียบ
- 88. หากลูกจ้างมาสาย สามารถชดเชยโดยการอยู่เย็นได้
- 89. ทุกสิ่งดูเหมือนมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ
- 90. ห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี

ขอขอบพระคุณในการตอบแบบสอบถามนี้



ภาคผนวก ข

**บทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการสมาคมนักวิจัย
ในความอุปถัมภ์ของสภาวิจัยแห่งชาติ
(Journal of Association of Researchers)**



วารสาร สมาคมวิจัย

ในความอุปถัมภ์ของสภาวิจัยแห่งชาติ
Journal of Association of Researchers

Volume 11 Number 1

Volume 11 Number 1 May / August 2011



ISSN 0859-2330



อภินันทนาการ

จาก

สมาคมนักวิจัย



☆ การศึกษาผลในเชิงเศรษฐกิจของการผลิตลำไยนอกฤดูการผลิต ดร.รัตนา โพธิ์สุวรรณ, ผศ.ชูศักดิ์ จันทนพศิริ และ รศ.ดร.ประเสริฐ จรรยาสุภาพ	5
☆ งานวิจัย ค้นหาความจริงได้จากที่ไหน ระพี สาคริก	20
☆ ตำราเล่มนี้มีวิญญูณาน ระพี สาคริก	29
☆ การประเมินผลรณรงค์ป้องกันควบคุมโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2547 รัชณี อีระวิทย์เลิศ, กัลยา วชิรพันธ์สุกุล	35
☆ การศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรม การป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า และการเลี้ยงสุนัข รัตนา อีรวงศ์, อรนาถ วัฒนวงศ์	45
☆ การศึกษารูปแบบการอบรมเจ้าของสุนัข เพื่อลดการถูกกัดในประชาชน อรนาถ วัฒนวงศ์, รัตนา อีรวงศ์	59
☆ การประเมินผลรณรงค์ป้องกันควบคุมโรคเลปโตสไปโรซิส กัลยา วชิรพันธ์สุกุล, รัชณี อีระวิทย์เลิศ	69
☆ กระตุกลมรัฐบาลเกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บรรจง ชาวลีทธีวงศ์ 2547	78
☆ การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพันธ์ พรหมสุวรรณ	88
☆ หลักเกณฑ์และวิธีส่งผลงานวิจัยลงวารสารสมาคมวิจัย	103
☆ การนำเสนอมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ให้ได้รับการยอมรับเป็นนโยบายสาธารณะ ศุภชัย เทพพัฒนพงศ์	104
☆ ปุจฉา-วิสัชนา ธเนศ ต่วนชนะอม	111
☆ ได้อะไรบ้าง ถ้าเป็นสมาชิกสมาคมวิจัย	116
☆ ไบสมัครสมาชิก	117
☆ แผนที่สมาคม	118
☆ รายชื่อคณะผู้ทรงคุณวุฒิอ่านผลงานวิจัยลงวารสารสมาคมวิจัย	119
☆ สมาคมนักวิจัยมีหลักสูตรการวิจัยไว้บริการ	120
☆ สารน่ารู้	

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ

(A Study of Subordinate's Quality of Work Life :

A Case of Merging Thai and Foreign Commercial Banks)

รองศาสตราจารย์ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ
คณะบดีวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

บทคัดย่อ

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมการทำงานของพนักงานให้มีแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรที่มีนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีหลักเกณฑ์ และได้มาตรฐานในอันที่จะก่อประโยชน์ในการทำงานของพนักงานย่อมเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนการทำงานจากพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงานสามารถกล่าวได้ในแง่ของการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมระดับความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานร่วมกัน ซึ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานโดยการนำสภาพแวดล้อมในการทำงานมาเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ได้แก่ หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระ (Autonomy) การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation) และความกดดันในงาน (Work Pressure) หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม (Involvement) การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support) และหมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความชัดเจน (Clarity) การควบคุม (Control) ความคิดริเริ่ม (Innovation) และความสะอาดสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

สำหรับระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศจำนวน 2 แห่ง ณ สำนักงานใหญ่ของธนาคารดังกล่าว โดยได้รับความร่วมมือตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 176 คน วิธีการทางสถิติที่ใช้และสรุปผล ข้อมูล คือ ค่าร้อยละและการทดสอบหาความสัมพันธ์ด้วยค่าสถิติไคส์แควร์ (Chi - square) โดยทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. อนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นอิสระการทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือเวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพ แทบจะไม่มี “การเลื่อนงานออกไปในวันพรุ่งนี้” และการเป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน)

2. อนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ มีการสนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างที่มีความแตกต่างจากผู้อื่นในองค์กรมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และผู้คนมักจะก่อปัญหาการนิทาผู้อื่น) การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาดหวังในตัวลูกน้องมากเกินไปและหัวหน้าพบปะลูกน้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของงานในอนาคต)

3. อนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำและมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมได้อย่างดีครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและความคลุมเคลือ และแทบจะไม่มีการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานที่นี้ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกคนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี)

ABSTRACT

Nowadays, quality of work life is considered to be the main factor in persuading and encouraging subordinates to work. Thus, the success of each organization always depends on quality of work life policy, owning it to better performance as a result from such policy. There may be no right or work answer to the question of how to implement good quality of work life policy. However, good policy should at least draft in the way that it provides good working environments, which encourage subordinates to work. This study aims to explore the impact of quality of work life among merging Thai and foreign commercial banks, while focusing on working environments. Working environment that that this study takes into account consist of three core environments; personal growth, relationship and system maintenance and change. Firstly, personal growth environment composes of three factors; autonomy, task orientation and work pressure. Second environment is relationship element which also includes three factors; involvement, peer cohesion and supervisor support. Lastly, system maintenance and change comprises of four factors; clarity, control, innovation and physical comfort. .

In terms of methodology, this study used survey questionnaires approach which was distributed among subordinates at head office of two Thai commercial banks with foreign acquisitions. This study received a total of 176 responses. In analyzing the data, the researcher employed average mean method and Chi-square test to examine the relationship of each working environment, which it set the alpha level for this study at 0.5.

Having analyzed the data, the study reached three main findings. First, under personal growth environment, this study found that subordinates from Thai commercial banks with foreign acquisitions concern with autonomy, task orientation and work pressure (except these questions: Do you waste most of your time as a result from lack of skills?, there are no job postpone possible and you are always find it hard to catch up with work). Second, for relationship environment, this study found that involvement (except these questions: you



are always confuse or unsure about the difference of your job routine and others, resulting in poor involvement and creating gossip surroundings), peer cohesion and supervisor support (except these questions: you often feel stressful as a result of high expectation from your supervisor, your supervisor always holds a meeting with subordinates in order to consult and remind them with the objectives and future path of the operation) are crucial factors concerned among subordinates from Thai commercial banks with foreign acquisitions. For the last environment, system maintenance and change, this study found that concerns of subordinates from Thai commercial banks with foreign acquisitions are clarity (except these questions: subordinates are unsure of their job description, subordinates are clearly informed in regards to their welfare and benefits), control (except these questions: there are certain and well-planned activities in your organization; organizations' rules and regulations are not clear, loose or unpractical; there were implementations of new strategies or methods with new polices or practices), innovation (except these questions: this organization provides you with an opportunity to generate and practice new ideas, all parties in the organizations can apply their new ideas to works without any concerns of different or changes) and physical comfort (except this question: there should be a new interior renovation with good circulation of air-conditioning system).

ความสำคัญของปัญหา

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานในปัจจุบันถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมการทำงาน of พนักงานให้มีแรงจูงใจในการทำงาน องค์กรที่มีนโยบายในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีหลักเกณฑ์และได้มาตรฐานในอันที่จะก่อประโยชน์ในการทำงานของพนักงานย่อมเป็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรได้รับการสนับสนุนการทำงานจากพนักงาน คุณภาพชีวิตการทำงานสามารถกล่าวได้ในแง่ของการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมระดับความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานร่วมกัน ซึ่ง Moos และ Insel (1974) กล่าวว่า การที่จะปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้มีสภาพที่เอื้ออำนวยต่อการมีบทบาททางธุรกิจ องค์กรต้องตรวจสอบคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานอยู่ในระดับใด ถ้าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าควรพัฒนาให้มีระดับที่ดีขึ้น แต่ถ้าหากว่าคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ก็ควรพัฒนาให้มีระดับที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยการนำสภาพแวดล้อมในการทำงานมาเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาดตามแนวคิดของ Moos และ Insel จะมีการกำหนดสภาพแวดล้อมในการทำงาน in ประเด็นสำคัญ 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment) สภาพแวดล้อมประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระ (Autonomy) การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation) และความกดดันในงาน (Work Pressure)

2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ การมีส่วนร่วม (Involvement) การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion) และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)

3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change Environment) ประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ ความชัดเจน (Clarity) การควบคุม (Control) ความคิดริเริ่ม (Innovation) และความสะอาดสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

ดังนั้นรายงานวิจัยนี้จะนำหลักการ in ประเด็นสำคัญ 3 หมวด 10 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นมาประกอบในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางของการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน of พนักงานให้มีระดับความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพขององค์กรจากประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน of พนักงาน

ในส่วน of ของวัฒนธรรมการทำงาน of ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ จะอธิบายถึงวัฒนธรรมการทำงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานแบบไทย
 2. วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน
 3. วัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ
 ทั้งนี้วัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวข้างต้นจะอธิบายหลักการของวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละวัฒนธรรมการทำงาน โดยแสดงให้เห็นถึงลักษณะพิเศษของวัฒนธรรมการทำงานตลอดทั้งความแตกต่างของแต่ละวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อที่จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะมีความรู้ความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมการทำงาน ในการผสมผสานการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการทราบทิศทางของการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติงาน : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับธนาคารต่างประเทศซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ กับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการใน 3 หมวด 10 องค์กรประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความก้าวหน้าของบุคคล (Personal Growth Environment) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

- 1.1 ความเป็นอิสระ (Autonomy)
- 1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน (Task Orientation)
- 1.3 ความกดดันในงาน (Work Pressure)
2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ (Relationship Environment) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้
 - 2.1 การมีส่วนร่วม (Involvement)
 - 2.2 การเป็นปึกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน (Peer Cohesion)
 - 2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Supervisor Support)
3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบ (System Maintenance and Change Environment) ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้
 - 3.1 ความชัดเจน (Clarity)
 - 3.2 การควบคุม (Control)
 - 3.3 ความคิดริเริ่ม (Innovation)
 - 3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ (Physical Comfort)

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศจำนวน 2 แห่ง ทั้งนี้ ผู้วิจัยสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการเฉพาะสำนักงานใหญ่เท่านั้น

สำหรับแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ (เดือน) ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลทัศนคติความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมี 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลมีองค์ประกอบดังนี้

- 1.1 ความเป็นอิสระ
- 1.2 การทำคนให้เข้ากับงาน
- 1.3 ความกดดันในงาน

2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ มีองค์ประกอบดังนี้

- 2.1 การมีส่วนร่วม
- 2.2 การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน
- 2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบมีองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 ความชัดเจน
- 3.2 การควบคุม
- 3.3 ความคิดริเริ่ม
- 3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ

2. แหล่งข้อมูล

การจัดทำรายงานการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีการกำหนดแนวทางของแหล่งข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) แหล่งข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ถามกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ในเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) แหล่งข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้มาจากการสืบค้นจากเอกสารวิชาการที่เป็นตำรา

วารสารและเอกสารวิชาการอื่นๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ เพื่อประกอบในการนำเสนอประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิให้มีความชัดเจน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

3. ขอบเขตของการวิจัย การกำหนดของเขตของการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
สำหรับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้
กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ
ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่าง
ประเทศเฉพาะสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์
ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ 2 แห่ง สำหรับ
พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มี
การร่วมทุนกับต่างประเทศที่ตอบแบบสอบถามมี
จำนวนทั้งสิ้น 176 คน

3.2 การกำหนดตัวแปรที่ศึกษา

การกำหนดตัวแปรที่ศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิด
เรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work
Life) ที่ Moos และ Insel กำหนดไว้ใน The Work
Environment Scale ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ
3 หมวด 10 องค์ประกอบ ซึ่งได้นำมากำหนดเป็น
แบบสอบถาม ตามกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนด
ขึ้นมา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบความถูกต้อง (Content Validity) ของ
เนื้อหาในแบบสอบถาม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจ
สอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของ
แบบสอบถามชุดนี้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นปีที่
1 และ 2 สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
กรุงเทพที่มีงานประจำในบริษัทจำนวน 20 คน ซึ่งผู้
วิจัยจะวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือด้วยค่า Cronbach's
alpha ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อม
ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล
3.2.1.1 ความเป็นอิสระ มีค่า
ความน่าเชื่อถือได้ 0.79
3.2.1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน
มีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.81
3.2.1.3 ความกดดันในงาน มี
ความน่าเชื่อถือได้ 0.82
3.2.2 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อม
ความสัมพันธ์
3.2.2.1 การมีส่วนร่วมมีค่าความ
น่าเชื่อถือได้ 0.80
3.2.2.2 การเป็นปีกแผ่นของเพื่อน
ร่วมงานมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.80
3.2.2.3 การสนับสนุนจาก
หัวหน้างาน มีความน่าเชื่อถือได้ 0.78
3.2.3 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อม
ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา
3.2.3.1 ความชัดเจนมีค่าความ
น่าเชื่อถือได้ 0.83
3.2.3.2 การควบคุมมีค่าความน่า
เชื่อถือได้ 0.85
3.2.3.3 ความคิดริเริ่มมีค่าความน่า
เชื่อถือได้ 0.86
3.2.3.4 ความสะดวกสบายด้าน
กายภาพมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.82

4. วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1 การรายงานผลของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็น ของพนักงาน ระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานจะ รายงานผลด้วยสถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistics) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน 3 หมวด 10 องค์ประกอบดังนี้

4.2.1 สภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน

4.2.2 สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบการมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

4.2.3 สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และการบำรุงระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายทางด้านกายภาพ

โดยการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวจะใช้ การทดสอบค่าสถิติไคส์แคว์ (Chi-square) โดย จะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5. สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน

5.2 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบการมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

5.3 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และการบำรุงระบบประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายด้านกายภาพ

บทสรุป

การสรุปผลการวิจัยหัวข้อการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศสามารถสรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน

จากผลการวิจัยพบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ เวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพแทบจะไม่มี "การเลื่อนออกไปในวันพรุ่งนี้" และการเป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมี ทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของความกดดันในงานแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันโดยวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะเน้นความสัมพันธ์เป็นหลัก โดยยึดถือตามลัทธิขงจื้อที่เน้นความสัมพันธ์ที่ให้ความเมตตากรุณาต่อบุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า นอกจากนี้วัฒนธรรมการ

ทำงานแบบจีนยังมีเรื่องความสัมพันธ์แบบเครือญาติเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าหากว่าการทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานานๆ จะทำให้มีความรู้สึกเกรงใจซึ่งกันและกัน ซึ่งผลดังกล่าวย่อมเป็นการเอื้ออาทรในการทำงานเป็นหลัก (บรรจง อมรชิวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996 ; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตกต่างกับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษที่เน้นความเป็นคนที่ยึดกฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการทำงาน และมีความรับผิดชอบสูงใการทำงานเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นเรื่องรองมากกว่า โดยมีการวิจัยในเรื่องของคุณสมบัติของความเป็นอังกฤษ (Englishness) และการศึกษาจิตวิทยาการทำงานของชาวอังกฤษที่สนับสนุนแนวคิดของวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะเน้นการทำงานตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีส่วนคล้ายกับวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนที่เน้นการทำงานตามหลักการของลัทธิขงจื้อ โดยวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะมุ่งเน้นในเรื่อง ทาน ศีล การเสียสละ ความซื่อสัตย์สุจริต การไม่โกรธและการอดกลั้นอารมณ์ ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวย่อมส่งผลในการทำงานที่อาศัยความสัมพันธ์เป็นหลัก (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Smith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996)

ในขณะที่เดียวกันความกดดันในงานที่
วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการ
ทำงานแบบอังกฤษส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ
ที่ทำงานอยู่ โดยต้องพิจารณาจากสภาพการรับ แรง
กดดันของพนักงานระดับปฏิบัติการและสภาพของ
งานควบคู่กันไป นอกจากนี้ความกดดันดังกล่าวอาจ
จะส่งผลกระทบต่อระดับความเครียด และความรู้สึกพึงพอใจ
ในการทำงาน ซึ่งเป็นความกดดันที่เกิดจากความซับซ้อน
ของงาน ความตึงเครียดด้านกายภาพ และงานที่
รับผิดชอบมีความสำคัญ เป็นต้น (Porter and
Steers, 1973; Gerhart, 1987; Newton and
Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La
Rocco, 1987; Konrad, 1991; Nelson and
Quick, 2002).

2. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่าง
ประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความ
สัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม
ความสัมพันธ์ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเป็น
ปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจาก
หัวหน้างาน

จากผลการวิจัยพบว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยที่
มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติ
การทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็น
เรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วย
การมีส่วนร่วม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการ
สนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างไม่
สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้ ลูกจ้างที่มีความแตกต่าง
จากผู้อื่นในองค์กรมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และ
ผู้คนมักจะก่อปัญหาการนินทาผู้อื่น) การเป็นปีก
แผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้า
งาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาด

หวังในตัวลูกน้องมากเกินไป และหัวหน้าพบปะลูก
น้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของพนักงาน
งานในอนาคต)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตาม
ลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์โดยที่พนักงานระดับ
ปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการ
ร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่อง
ของการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน
แตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะ
วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน มุ่งเน้นการทำงานที่ผู้มี
อำนาจมากกว่าจะปกครองผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า
โดยจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริหารองค์การ
และถ้าหากว่ามีระยะห่างของอำนาจสูง ความเคารพ
เชื่อฟังผู้มีอำนาจก็จะสูงตามไปด้วย พนักงานระดับ
ปฏิบัติการมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้
บริหารสั่งการลงมาเท่านั้น นอกจากนี้พนักงานระดับ
ปฏิบัติการจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะของตนเอง
ไม่ทำตนให้แตกต่างไปจากกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่
(บรรจง อมรชีวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-
Yong, 1996; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตกต่าง
กับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มุ่งเน้นการ
ทำงานที่อาศัยศักยภาพการทำงานของพนักงานทุก ๆ
คนในองค์การ โดยมีความคาดหวังสูงต่อพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุก ๆ
คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อความก้าวหน้าของ
องค์การ โดยอาศัยประชาธิปไตยอยู่บนพื้นฐานของ
ความถูกต้องมากกว่าการตัดสินใจตามระบบที่ปฏิบัติ
กันมา ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษจะเป็น
วัฒนธรรมการทำงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
และมีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ โดยเป็น
ลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน

ของทุก ๆ คนในองค์กร (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะค่อนข้างให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ และการตัดสินใจจะมอบให้กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางความก้าวหน้าขององค์กร และสามารถทำงานเป็นทีมได้ถ้าหากว่าได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Sonith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges; 1995; Grimeley, 1996).

ในขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ผู้บริหารของวัฒนธรรมการทำงานควรจะพิจารณาข้อดีของการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานทุกระดับที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมควรให้มีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูง นอกจากนี้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการสร้างความรู้ความเข้าใจในงาน พร้อมทั้งจะอธิบายให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา และสามารถสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงานเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหารในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน (Porter and Steers, 1973;

Gerhart, 1987; Newton and Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco, 1987; Konrad 1987; Nelson and Quick, 2002).

3. อนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ

จากผลการวิจัยพบว่าอนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำและมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์ และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและความคลุมเคลือ และแทบจะไม่มีกรทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานการณ์ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกๆ คนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนเองในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถาม ดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายด้าน กายภาพแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยยึดถืออำนาจการปกครองจากผู้ที่ม้อานาจมากกว่า บางครั้งอาจจะมีการละเว้นกฎระเบียบการปฏิบัติบางข้อที่พนักงานปฏิบัติกันมา ซึ่งจะทำให้พนักงานบางคนที่ไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรมีความรู้สึกสับสนในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในด้านเงินเดือนอยู่มากระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงสิทธิพิเศษสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ มักจะมีความยืดหยุ่นตามตัวบุคคลที่มีอำนาจในองค์กร รวมถึงไม่มีวัฒนธรรมของการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และรวมถึงการไม่มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีและการตัดสินใจจากผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า การให้ความสนใจกับความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยที่กำหนดการจัดทิศทางของสิ่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเป็นอยู่ และสุขภาพที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะให้ความสำคัญกับการตกแต่งสถานที่ให้มีความสดใส และการถ่ายเทอากาศที่ดี เพื่อสุขภาพของพนักงานตามหลักของฮวงจุ้ย (บรรจง อมรชิวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996; Trompenaars, 1996) สำหรับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มุ่ง

เน้นการทำงานที่ให้ทุกๆ คนได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานทุกๆ คนในองค์กร ซึ่งจำเป็นการผสมผสานการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากกว่า การที่จะมีความกล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้งความสามารถที่มีอยู่อาจจะเพียงพอต่อการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Hofstede, 1991; Smith, 1993; Tayeb, 1993; Rigdon, 1994; Bryson, 1995; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996; Lawrence, 1996).

ในขณะที่เดียวกันความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายด้านกายภาพที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งความชัดเจนที่ควรเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ควรจะมาจากการที่ทุกๆ คน ได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานที่มาจากข้อมูลที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ ถึงแม้ว่าจะมีเรื่องความสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็ควรจะมีการอธิบายให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง นอกจากนี้การควบคุมควรมีการควบคุมที่อยู่บนพื้นฐานของความชัดเจน ซึ่งอาจจะระบุเป็นลักษณะของการควบคุมภายในของพนักงานที่ต้องแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่มี ความขัดแย้งกับกฎ

ระเบียบข้อบังคับขององค์กร และการควบคุม ชีวิตการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะ
 ภายนอกที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับที่มีความ ของความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยหรือความเหมาะสมของการ
 ชัดเจนเพื่อทำให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูก จัดสถานที่: เอื้อต่อการทำงานที่ทำให้คุณภาพชีวิต
 ต้อง และรวมถึงการทำให้ทุกๆ คนมีความคิดริเริ่ม การทำงานของพนักงานดีขึ้น (Porter and Steers,
 สร้างสรรค์มากกว่าการที่ต้องปฏิบัติตามความคิด 1973; Gerhart, 1987; Newton and Keenan,
 เพียงผู้ที่มีอำนาจมากกว่า โดยจะต้องมีการเตรียม 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco,
 ความพร้อมให้กับพนักงานในขั้นตอนของความคิด 1987; Konrad, 1991; Nelson and Quick,
 ริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับความสะดวก 2002).
 สบายด้านกายภาพจะเป็นส่วนสำคัญของคุณภาพ :

บรรณานุกรม

- บรรจง อมรสิน. 2547. วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง.
 กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ประมวล รุจนเสรี 2533. ผลงานวิจัย : ความถูกต้องดีงาม : การพัฒนาความรู้สึก
 นึกคิดของข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.
- Anonymous. 1989. "The Payoff from Teamwork." *Business Week* 10 : 56-62.
- Bryson, B. 1995. *Notes from a Small Island*. London : Doubleday.
- Gerhart, B.A. 1987. "How Important are Dispositional Factors as Determinants
 of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs."
Journal of Applied Psychology 72 : 493-502.
- Grimeley, K.D. 1996. "The Power of a Team." *Washington Business*, The Washington
 Post-Feb. 12 : F 12.
- Harari, O. 1995. "The Dream Team." *Management Review* Oct. : 29-32.
- Hodges, C. 1995. "Growing Problem of Street at Work Alarms Business." *People
 Management* 1,9 : 14-15.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. New York :
 McGraw-Hill.
- Katzembach J.R., and Smith, D.K. 1993. "The Discipline of Teams." *Harvard Business
 Review* March/April : 111-120.

1. เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัยนี้ โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) สอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศจำนวน 2 แห่ง ทั้งนี้ ผู้วิจัยสอบถามกับพนักงานระดับปฏิบัติการเฉพาะสำนักงานใหญ่เท่านั้น

สำหรับแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้นมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ (เดือน) ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงานและธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลทัศนคติความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยมี 3 หมวด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หมวดสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลมีองค์ประกอบดังนี้

- 1.1 ความเป็นอิสระ
- 1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน
- 1.3 ความกดดันในงาน

2. หมวดสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ มีองค์ประกอบดังนี้

- 2.1 การมีส่วนร่วม
- 2.2 การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน
- 2.3 การสนับสนุนจากหัวหน้างาน

3. หมวดสภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงระบบมีองค์ประกอบดังนี้

- 3.1 ความชัดเจน
- 3.2 การควบคุม
- 3.3 ความคิดริเริ่ม
- 3.4 ความสะดวกสบายด้านกายภาพ

2. แหล่งข้อมูล

การจัดทำรายงานการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้มีการกำหนดแนวทางของแหล่งข้อมูลใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

แหล่งข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ถามกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ ในเรื่องทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลส่วนนี้ผู้วิจัยได้มาจากการสืบค้นจากเอกสารวิชาการที่เป็นตำรา

วารสารและเอกสารวิชาการอื่นๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมถึงข้อมูลที่ได้มาจากเว็บไซต์ เพื่อประกอบในการนำเสนอประกอบกับข้อมูลปฐมภูมิให้มีความชัดเจน ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ

3. ขอบเขตของการวิจัย

การกำหนดขอบเขตของการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง	3.2.1 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อม
สำหรับกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้	ความเจริญก้าวหน้าของบุคคล
กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับปฏิบัติการ	3.2.1.1 ความเป็นอิสระ มีค่า
ของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่าง	ความน่าเชื่อถือได้ 0.79
ประเทศเฉพาะสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์	3.2.1.2 การทำตนให้เข้ากับงาน
ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ 2 แห่ง สำหรับ	มีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.81
พนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มี	3.2.1.3 ความกดดันในงาน มี
การร่วมทุนกับต่างประเทศที่ตอบแบบสอบถามมี	ความน่าเชื่อถือได้ 0.82
จำนวนทั้งสิ้น 176 คน	3.2.2 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อม
3.2 การกำหนดตัวแปรที่ศึกษา	ความสัมพันธ์
การกำหนดตัวแปรที่ศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิด	3.2.2.1 การมีส่วนร่วมมีค่าความ
เรื่องคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work	น่าเชื่อถือได้ 0.80
Life) ที่ Moos และ Insel กำหนดไว้ใน The Work	3.2.2.2 การเป็นปีกแผ่นของเพื่อน
Environment Scale ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ	ร่วมงานมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.80
3 หมวด 10 องค์ประกอบ ซึ่งได้นำมากำหนดเป็น	3.2.2.3 การสนับสนุนจาก
แบบสอบถาม ตามกับกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนด	หัวหน้างาน มีความน่าเชื่อถือได้ 0.78
ขึ้นมา โดยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ	3.2.3 แบบสอบถามหมวดสภาพแวดล้อม
ตรวจสอบความถูกต้อง (Content Validity) ของ	ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษา
เนื้อหาในแบบสอบถาม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ตรวจ	3.2.3.1 ความชัดเจนมีค่าความ
สอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของ	น่าเชื่อได้ 0.83
แบบสอบถามชุดนี้กับนักศึกษาระดับปริญญาโทชั้นปีที่	3.2.3.2 การควบคุมมีค่าความน่า
1 และ 2 สาขาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย	เชื่อถือได้ 0.85
กรุงเทพที่มีงานประจำในบริษัทจำนวน 20 คน ซึ่งผู้	3.2.3.3 ความคิดริเริ่มมีค่าความน่า
วิจัยจะวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือด้วยค่า Cronbach's	เชื่อถือได้ 0.86
alpha ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้	3.2.3.4 ความสะดวกสบายด้าน
	กายภาพมีค่าความน่าเชื่อถือได้ 0.82

4. วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1 การรายงานผลของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามและความคิดเห็น ของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานจะรายงานผลด้วยสถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistics) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารพาณิชย์ที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ กับทัศนคติความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน 3 หมวด 10 องค์ประกอบดังนี้

4.2.1 สภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน

4.2.2 สภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

4.2.3 สภาพแวดล้อมความเปลี่ยนแปลง และการบำรุงระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายทางด้านกายภาพ

โดยการทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวจะใช้การทดสอบค่าสถิติไคส์แคว์ (Chi-square) โดยจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

5. สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคล ประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงานและความกดดันในงาน

5.2 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเป็นปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

5.3 ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่พนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความเปลี่ยนแปลง และการบำรุงระบบประกอบด้วยความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะอาดสบายด้านกายภาพ

บทสรุป

การสรุปผลการวิจัยหัวข้อการศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ : กรณีของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศ สามารถสรุปผลการวิจัยตามสมมุติฐานดังนี้

1. ธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน

จากผลการวิจัยพบว่าธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความเจริญก้าวหน้าของบุคคลประกอบด้วยความเป็นอิสระ การทำตนให้เข้ากับงาน และความกดดันในงาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ เวลาได้สูญเสียไปมากจากการไร้ประสิทธิภาพแทบจะไม่มี "การเลื่อนออกไปในวันพรุ่งนี้" และการเป็นการยากที่จะทำงานให้ทัน)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมี ทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของความกดดันในงานแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มีความแตกต่างกันโดยวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะเน้นความสัมพันธ์เป็นหลัก โดยยึดถือตามลัทธิขงจื้อที่เน้นความสัมพันธ์ที่ให้ความเมตตากรุณาแก่บุคคลที่มีอำนาจน้อยกว่า นอกจากนี้วัฒนธรรมการ

ทำงานแบบจีนยังมีเรื่องความสัมพันธ์แบบเครือญาติเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าหากว่าการทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานานๆ จะทำให้มีความรู้สึกเกรงใจซึ่งกันและกัน ซึ่งผลดังกล่าวย่อมเป็นการเอื้ออาทรในการทำงานเป็นหลัก (บรรจง อมรชิวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996 ; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตกต่างกับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษที่เน้นความเป็นคนที่ยึดกฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลักในการทำงาน และมีความรับผิดชอบสูงใจการทำงานเช่นเดียวกัน โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในการทำงานเป็นเรื่องรองมากกว่า โดยมีการวิจัยในเรื่องของคุณสมบัติของความเป็นอังกฤษ (Englishness) และการศึกษาจิตวิทยาการทำงานของชาวอังกฤษที่สนับสนุนแนวคิดของวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะเน้นการทำงานตามหลักการทางพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีส่วนคล้ายกับวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนที่เน้นการทำงานตามหลักการของลัทธิขงจื้อ โดยวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะมุ่งเน้นในเรื่อง ทาน ศีล การเสียสละ ความซื่อสัตย์สุจริต การไม่โกรธและการอดกลั้นอารมณ์ ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวย่อมส่งผลในการทำงานที่อาศัยความสัมพันธ์เป็นหลัก (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Smith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996)

ในขณะที่เดียวกันความกดดันในงานที่
วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการ
ทำงานแบบอังกฤษส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ
ที่ทำงานอยู่ โดยต้องพิจารณาจากสภาพการรับ แรงแ
กดดันของพนักงานระดับปฏิบัติการและสภาพของ
งานควบคู่กันไป นอกจากนี้ความกดดันดังกล่าวอาจ
จะส่งผลต่อระดับความเครียด และความรู้สึกพึงพอใจ
ในการทำงาน ซึ่งเป็นความกดดันที่เกิดจากความซบ
ซ้อนของงาน ความตึงเครียดด้านกายภาพ และงานที่
รับผิดชอบมีความสำคัญ เป็นต้น (Porter and
Steers, 1973; Gerhart, 1987; Newton and
Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La
Rocco, 1987; Konrad, 1991; Nelson and
Quick, 2002).

2. อนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่าง
ประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความ
สัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม
ความสัมพันธ์ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเป็น
ปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจาก
หัวหน้างาน

จากผลการวิจัยพบว่า อนาคตพาณิชย์ไทยที่
มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติ
การทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิด
เห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วย
การมีส่วนร่วม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการ
สนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างไม่
สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้ ลูกจ้างที่มีความแตก
ต่างจากผู้อื่นในองค์กรมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และ
ผู้คนมักจะก่อปัญหาการนินทาผู้อื่น) การเป็นปีก
แผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้า
งาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาด

หวังในตัวลูกน้องมากเกินไป และหัวหน้าพบปะลูก
น้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของพนั
งานในอนาคต)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตาม
ลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์โดยที่พนักงานระดับ
ปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในอนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการ
ร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่อง
ของการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน
แตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะ
วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน มุ่งเน้นการทำงานที่ผู้มี
อำนาจมากกว่าจะปกครองผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า
โดยจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริหารองค์การ
และถ้าหากว่ามีระยะห่างของอำนาจสูง ความเคารพ
เชื่อฟังผู้มีอำนาจก็จะสูงตามไปด้วย พนักงานระดับ
ปฏิบัติการมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้
บริหารสั่งการลงมาเท่านั้น นอกจากนี้พนักงานระดับ
ปฏิบัติการจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะของตนเอง
ไม่ทำตนให้แตกต่างไปจากกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่
(บรรจง อมรชีวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-
Yong, 1996; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตก
ต่างกับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มุ่งเน้นการ
ทำงานที่อาศัยศักยภาพการทำงานของพนักงานทุก ๆ
คนในองค์กร โดยมีความคาดหวังสูงต่อพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุก ๆ
คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อความก้าวหน้าของ
องค์การ โดยอาศัยประชาชาติที่อยู่บนพื้นฐานของ
ความถูกต้องมากกว่าการตัดสินใจตามระบบที่ปฏิบัติ
กันมา ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษจะเป็น
วัฒนธรรมการทำงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
และมีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ โดยเป็น
ลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน

ของทุกๆ คนในองค์กร (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะค่อนข้างให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ และการตัดสินใจจะมอบให้กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางความก้าวหน้าขององค์กร และสามารถทำงานเป็นทีมได้ถ้าหากว่าได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน (ประมวล รุจน์เสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Sonith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges; 1995; Grimeley, 1996).

ในขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ผู้บริหารของวัฒนธรรมการทำงานควรจะพิจารณาข้อดีของการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานทุกระดับที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมควรให้มีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูง นอกจากนี้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการสร้างความรู้ความเข้าใจในงาน พร้อมทั้งจะอธิบายให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา และสามารถสร้างศักยภาพการทำงาน of พนักงานเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหารในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน (Porter and Steers, 1973;

Gerhart, 1987; Newton and Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco, 1987; Konrad 1987; Nelson and Quick, 2002).

3. อนาคตพหุวัฒนธรรมไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ

จากผลการวิจัยพบว่าอนาคตพหุวัฒนธรรมไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำและมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์ และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและความคลุมเคลือ และแทบจะไม่มีทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานการณ์ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกๆ คนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถาม ดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดักสบายด้าน กายภาพแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยยึดถืออำนาจการปกครองจากผู้ที่มีอำนาจมากกว่า บางครั้งอาจจะมีการละเว้นกฎระเบียบการปฏิบัติบางข้อที่พนักงานปฏิบัติกันมา ซึ่งจะทำให้พนักงานบางคนที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรมีความรู้สึกสับสนในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในด้านเงินเดือนอยู่มากกว่าระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงสิทธิพิเศษสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ มักจะมีความยืดหยุ่นตามตัวบุคคลที่มีอำนาจในองค์กร รวมถึงไม่มีวัฒนธรรมของการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และรวมถึงการไม่มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีและการตัดสินใจจากผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า การให้ความสนใจกับความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยที่กำหนดการจัดทิศทางของสิ่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเป็นอยู่ และสุขภาพที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะให้ความสำคัญกับการตกแต่งสถานที่ให้มีความสดใส และการถ่ายเทอากาศที่ดี เพื่อสุขภาพของพนักงานตามหลักของฮวงจุ้ย (บรรจง ออมรชีวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996; Trompenaars, 1996) สำหรับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มุ่ง

เน้นการทำงานที่ให้ทุก ๆ คนได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กร ซึ่งจำเป็นการผสมผสานการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากกว่า การที่จะมีความกล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้งความสามารถที่มีอยู่อาจจะเพียงพอต่อการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Hofstede, 1991; Smith, 1993; Tayeb, 1993; Rigdon, 1994; Bryson, 1995; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996; Lawrence, 1996).

ในขณะที่เดียวกันความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดักสบายด้านกายภาพที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งความชัดเจนที่ควรเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ควรจะมาจากการทำงานที่ทุก ๆ คน

ได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานที่มาจากข้อมูลที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ ถึงแม้ว่าจะมีเรื่องความสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็ควรจะมีการอธิบายให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง นอกจากนี้การควบคุมควรมีการควบคุมที่อยู่บนพื้นฐานของความชัดเจน ซึ่งอาจจะระบุเป็นลักษณะของการควบคุมภายในของพนักงานที่ต้องแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่มีขัดแย้งกับกฎ

ระเบียบข้อบังคับขององค์กร และการควบคุม ชีวิตการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะ
ภายนอกที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับที่มีความ ของความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยหรือความเหมาะสมของการ
ชัดเจนเพื่อทำให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูก จัดสถานที่ เอื้อต่อการทำงานที่ทำให้คุณภาพชีวิต
ต้อง และรวมถึงการทำให้ทุกๆ คนมีความคิดริเริ่ม การทำงานของพนักงานดีขึ้น (Porter and Steers,
สร้างสรรค์มากกว่าการที่ต้องปฏิบัติตามความคิด 1973; Gerhart, 1987; Newton and Keenan,
เพียงผู้ที่มีอำนาจมากกว่า โดยจะต้องมีการเตรียม 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco,
ความพร้อมให้กับพนักงานในขั้นตอนของความคิด 1987; Konrad, 1991; Nelson and Quick,
ริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับความสะดวก 2002).

สบายด้านกายภาพจะเป็นส่วนสำคัญของคุณภาพ :

บรรณานุกรม

- บรรจง อมรชีวิน. 2547. วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง.
กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ประมวล รุจนเสรี 2533. ผลงานวิจัย : ความถูกต้องดีงาม : การพัฒนาความรู้สึก
นึกคิดของข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.
- Anonymous. 1989. "The Payoff from Teamwork." *Business Week* 10 : 56-62.
- Bryson, B. 1995. *Notes from a Small Island*. London : Doubleday.
- Gerhart, B.A. 1987. "How Important are Dispositional Factors as Determinants
of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs." *Journal of Applied Psychology* 72 : 493-502.
- Grimeley, K.D. 1996. "The Power of a Team." *Washington Business*, The Washington
Post-Feb. 12 : F 12.
- Harari, O. 1995. "The Dream Team." *Management Review* Oct. : 29-32.
- Hodges, C. 1995. "Growing Problem of Street at Work Alarms Business." *People
Management* 1,9 : 14-15.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. New York :
McGraw-Hill.
- Katzembach J.R., and Smith, D.K. 1993. "The Discipline of Teams." *Harvard Business
Review* March/April : 111-120.

ในขณะที่เดียวกันความกดดันในงานที่
วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการ
ทำงานแบบอังกฤษส่งผลต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ
ที่ทำงานอยู่ โดยต้องพิจารณาจากสภาพการรับ แรงแ
กดดันของพนักงานระดับปฏิบัติการและสภาพของ
งานควบคู่กันไป นอกจากนี้ความกดดันดังกล่าวอาจ
จะส่งผลต่อระดับความเครียด และความรู้สึกพึงพอใจ
ในการทำงาน ซึ่งเป็นความกดดันที่เกิดจากความซับซ้อน
ของงาน ความตึงเครียดด้านกายภาพ และงานที่
รับผิดชอบมีความสำคัญ เป็นต้น (Porter and
Steers, 1973; Gerhart, 1987; Newton and
Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La
Rocco, 1987; Konrad, 1991; Nelson and
Quick, 2002).

2. อนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่าง
ประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่ มีความ
สัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม
ความสัมพันธ์ประกอบด้วยการมีส่วนร่วม การเป็น
ปีกแผ่นของเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนจาก
หัวหน้างาน

จากผลการวิจัยพบว่า อนาคตพาณิชย์ไทยที่
มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติ
การทำงานอยู่ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิด
เห็นเรื่องสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์ ประกอบด้วย
การมีส่วนร่วม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการ
สนับสนุนให้ลูกจ้างตัดสินใจด้วยตนเอง ลูกจ้างไม่
สามารถจ่ายเพื่อการพักผ่อนได้ ลูกจ้างที่มีความแตก
ต่างจากผู้อื่นในองค์กรมักจะปรับตัวไม่ค่อยได้ และ
ผู้คนมักจะก่อปัญหาการนินทาผู้อื่น) การเป็นปีก
แผ่นของเพื่อนร่วมงานและการสนับสนุนจากหัวหน้า
งาน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ หัวหน้ามีความคาด

หวังในตัวลูกน้องมากเกินไป และหัวหน้าพบปะลูก
น้องเป็นประจำเพื่อปรึกษาเรื่องจุดมุ่งหมายของพนัง
งานในอนาคต)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตาม
ลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์โดยที่พนักงานระดับ
ปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในอนาคตพาณิชย์ไทยที่มีการ
ร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่อง
ของการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากหัวหน้างาน
แตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะ
วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน มุ่งเน้นการทำงานที่ผู้มี
อำนาจมากกว่าจะปกครองผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า
โดยจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการบริหารองค์การ
และถ้าหากว่ามีระยะห่างของอำนาจสูง ความเคารพ
เชื่อฟังผู้มีอำนาจก็จะสูงตามไปด้วย พนักงานระดับ
ปฏิบัติการมีหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายที่ผู้
บริหารสั่งการลงมาเท่านั้น นอกจากนี้พนักงานระดับ
ปฏิบัติการจะต้องให้ความสำคัญกับสถานะของตนเอง
ไม่ทำตนให้แตกต่างไปจากกลุ่มที่ตนเองสังกัดอยู่
(บรรจง อมรชีวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-
Yong, 1996; Trompenaars, 1996) ซึ่งแตก
ต่างกับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มุ่งเน้นการ
ทำงานที่อาศัยศักยภาพการทำงานของพนักงานทุก ๆ
คนในองค์กร โดยมีความคาดหวังสูงต่อพฤติกรรม
การทำงานของพนักงานซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุก ๆ
คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อความก้าวหน้าของ
องค์การ โดยอาศัยประชาชาติที่อยู่บนพื้นฐานของ
ความถูกต้องมากกว่าการตัดสินใจตามระบบที่ปฏิบัติ
กันมา ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษจะเป็น
วัฒนธรรมการทำงานที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง
และมีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ โดยเป็น
ลักษณะการทำงานที่ให้ความสำคัญกับการทำงาน

ของทุกๆ คนในองค์กร (Hofstede, 1991; Tayeb, 1993; Bryson, 1995; Lawrence, 1996).

ในส่วนของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะค่อนข้างให้ความสำคัญกับการเคารพผู้ที่มีอาวุโสมากกว่าเป็นผู้ที่มีอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ และการตัดสินใจจะมอบให้กับผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางความก้าวหน้าขององค์กร และสามารถทำงานเป็นทีมได้ถ้าหากว่าได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Katzenback and Sonith, 1993; Rigdon, 1994; Harari, 1995; Hodges; 1995; Grimeley, 1996).

ในขณะเดียวกันการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่วัฒนธรรมการทำงานแบบจีนและวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ผู้บริหารของวัฒนธรรมการทำงานควรจะพิจารณาข้อดีของการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานทุกระดับที่จะส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมควรให้มีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูง นอกจากนี้การสนับสนุนจากหัวหน้างานในการสร้างความรู้ความเข้าใจในงาน พร้อมทั้งจะอธิบายให้พนักงานได้รับรู้และเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนของงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องครบถ้วนก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา และสามารถสร้างศักยภาพการทำงานของพนักงานเพื่อรองรับการเป็นผู้บริหารในอนาคตได้ด้วยเช่นกัน (Porter and Steers, 1973;

Gerhart, 1987; Newton and Keenan, 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco, 1987; Konrad 1987; Nelson and Quick, 2002).

3. อนาคตพหุวัฒนธรรมไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วย ความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดวกสบายด้านกายภาพ

จากผลการวิจัยพบว่าอนาคตพหุวัฒนธรรมไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศที่มีพนักงานระดับปฏิบัติการทำงานอยู่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติความคิดเห็นเรื่องสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงและการบำรุงรักษาระบบ ประกอบด้วยความชัดเจน (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ ลูกจ้างมักจะสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองต้องทำและมีการอธิบายเรื่องผลประโยชน์พิเศษแก่ลูกจ้างอย่างครบถ้วน) การควบคุม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ มีการวางแผนกิจกรรมไว้อย่างดี กฎเกณฑ์ และข้อบังคับค่อนข้างไม่แน่นอนและความคลุมเครือ และแทบจะไม่มีทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ต่อสิ่งต่างๆ เลย) ความคิดริเริ่ม (ยกเว้นข้อคำถามดังนี้ คือ สถานการณ์ให้โอกาสในการทดลองความคิดใหม่ๆ ทุกๆ คนสามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนในการทำสิ่งต่างๆ ได้ และความแตกต่าง และการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่สิ่งที่สำคัญเป็นพิเศษ) และความสะดวกสบายด้านกายภาพ (ยกเว้นข้อคำถาม ดังนี้ คือ ควรตกแต่งภายในสถานที่ใหม่ได้แล้ว และห้องต่างๆ มีการระบายอากาศอย่างดี)

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถอธิบายได้ตามลักษณะของวรรณกรรมปริทัศน์ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีการร่วมทุนกับต่างประเทศมีทัศนคติความคิดเห็นในเรื่องของความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดักสบายด้าน ภายภาพแตกต่างกันในบางหัวข้อคำถาม เนื่องจากลักษณะวัฒนธรรมการทำงานแบบจีน มุ่งเน้นความสัมพันธ์ในการทำงาน โดยยึดถืออำนาจการปกครองจากผู้ที่มีอำนาจมากกว่า บางครั้งอาจจะมีการละเว้นกฎระเบียบการปฏิบัติบางข้อที่พนักงานปฏิบัติกันมา ซึ่งจะทำให้พนักงานบางคนที่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรมีความรู้สึกสับสนในการทำงาน นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างในด้านเงินเดือนอยู่มากกว่าระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงสิทธิพิเศษสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีชื่อเสียง นอกจากนี้กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆ มักจะมีความยืดหยุ่นตามตัวบุคคลที่มีอำนาจในองค์กร รวมถึงไม่มีวัฒนธรรมของการตรวจสอบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร และรวมถึงการไม่มีความต้องการการเปลี่ยนแปลง โดยยึดถือขนบธรรมเนียมประเพณีและการตัดสินใจจากผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่า การให้ความสนใจกับความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยที่กำหนดการจัดทิศทางของสิ่งต่างๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน การเป็นอยู่ และสุขภาพที่ดี ซึ่งวัฒนธรรมการทำงานแบบจีนจะให้ความสำคัญกับการตกแต่งสถานที่ให้มีความสดใส และการถ่ายเทอากาศที่ดี เพื่อสุขภาพของพนักงานตามหลักของฮวงจุ้ย (บรรจง อมรชิวิน, 2547; Lewist, 1996; Mi-Yong, 1996; Trompenaars, 1996) สำหรับวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษ มุ่ง

เน้นการทำงานที่ให้ทุก ๆ คนได้มีโอกาสเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับความสามารถของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กร ซึ่งจำเป็นการผสมผสานการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบไทยจะให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหามอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานมากกว่า การที่จะมีความกล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้งความสามารถที่มีอยู่อาจจะเพียงพอต่อการที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี (ประมวล รุจนเสรี, 2533; McGrath, 1984; Anonymous, 1989; Hofstede, 1991; Smith, 1993; Tayeb, 1993; Rigdon, 1994; Bryson, 1995; Harari, 1995; Hodges, 1995; Grimeley, 1996; Lawrence, 1996).

ในขณะเดียวกันความชัดเจน การควบคุม ความคิดริเริ่ม และความสะดักสบายด้านกายภาพที่ วัฒนธรรมการทำงานแบบจีน และวัฒนธรรมการทำงานแบบอังกฤษมีความแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งความชัดเจนที่ควรเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ควรจะมาจากการทำงานที่ทุก ๆ คน

ได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานที่มาจากข้อมูลที่มีความชัดเจนและเป็นระบบ ถึงแม้ว่าจะมีเรื่องความสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็ควรจะมีการอธิบายให้มีความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ถูกต้อง นอกจากนี้การควบคุมควรมีการควบคุมที่อยู่บนพื้นฐานของความชัดเจน ซึ่งอาจจะระบุเป็นลักษณะของการควบคุมภายในของพนักงานที่ต้องแสดงพฤติกรรมออกมาโดยไม่มี ความขัดแย้งกับกฎ

ระเบียบข้อบังคับขององค์กร และการควบคุม ชีวิตการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะ
ภายนอกที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับที่มีความ ของความเชื่อเรื่องฮวงจุ้ยหรือความเหมาะสมของการ
ชัดเจนเพื่อทำให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติได้อย่างถูก จัดสถานที่ เอื้อต่อการทำงานที่ทำให้คุณภาพชีวิต
ต้อง และรวมถึงการทำให้ทุกๆ คนมีความคิดริเริ่ม การทำงานของพนักงานดีขึ้น (Porter and Steers,
สร้างสรรค์มากกว่าการที่ต้องปฏิบัติตามความคิด 1973; Gerhart, 1987; Newton and Keenan,
เพียงผู้ที่มีอำนาจมากกว่า โดยจะต้องมีการเตรียม 1987; Poe, 1987; Tetrick and La Rocco,
ความพร้อมให้กับพนักงานในขั้นตอนของความคิด 1987; Konrad, 1991; Nelson and Quick,
ริเริ่มสร้างสรรค์ การให้ความสำคัญกับความสะดวก 2002).

สบายด้านกายภาพจะเป็นส่วนสำคัญของคุณภาพ :

บรรณานุกรม

- บรรจง อมรชีวิน. 2547. วัฒนธรรมข้ามชาติกับการบริหารและการเจรจาต่อรอง.
กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ประมวล รุจนเสรี 2533. ผลงานวิจัย : ความถูกต้องดีงาม : การพัฒนาความรู้สึก
นึกคิดของข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.
- Anonymous. 1989. "The Payoff from Teamwork." *Business Week* 10 : 56-62.
- Bryson, B. 1995. *Notes from a Small Island*. London : Doubleday.
- Gerhart, B.A. 1987. "How Important are Dispositional Factors as Determinants
of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs." *Journal of Applied Psychology* 72 : 493-502.
- Grimeley, K.D. 1996. "The Power of a Team." *Washington Business*, The Washington
Post-Feb. 12 : F 12.
- Harari, O. 1995. "The Dream Team." *Management Review* Oct. : 29-32.
- Hodges, C. 1995. "Growing Problem of Street at Work Alarms Business." *People
Management* 1,9 : 14-15.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations : Software of the Mind*. New York :
McGraw-Hill.
- Katzembach J.R., and Smith, D.K. 1993. "The Discipline of Teams." *Harvard Business
Review* March/April : 111-120.

- Konrad, W. 1991. "Much More Than Just a Day's Work-For Just a Day's Pay?" **Business Week** September 23 : 40.
- Lawrence, P. 1996. **Management in the U.S.A.** London : Sage.
- Lewis, R.D. 1996. **When Culture Collide : Managing Successful Across Culture.** London : Nicholas Brealey Publishing Limited.
- McGrath, L. 1984. **Groups : Interaction and Performance.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Mi-Young, A. 1996. **Designing A Unique Culture.** World Executive Digest.
- Nelson, D.L., and Quick, J.C. 2002. **Understanding Organizational Behavior : A Multimedia Approach.** Ohio : South - Western.
- Newton, T.J., and Keenan, A. 1987. "Role Stress Reexamined: An Investigator of Role Stress Predictors." **Organizational Behavior and Human Decision Processes** 40 : 356.
- Poe, R. 1987. "Does Your Job Make You Sick?" **Across the Board** 9 : 34-43.
- Porter, L.W., and Steers, R.M. 1973. "Organizational, Work and Personal Factors in Employee Absenteeism and Turnover." **Psychological Bulletin** 80 : 151-176.
- Rigdon, J.E. 1994. "Look out Below for Deadly Hits on Your Careers." **Wall Street Journal** May : 31.
- Tayeb, M. 1993. "English Culture and Business Organizations." In Hichson, D.J. (ed.). **Management in Western Europe : Society, Culture and Organization in Twelve Nations.** Berlin : De Gruyter.
- Tetrick, L.E., and LaRocco, J.M. 1987. "Understanding, Prediction and Control as Moderators of the Relationship Between Perceived Stress, Satisfaction and Psychological Well-Being." **Journal of Applied Psychology** 72 : 538-548.
- Trompenaars, F. 1996. **One Best Way of Managing?** World Executive Digest.