

รายงานการวิจัย

เรื่อง

**ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ
กับคุณค่าของบุคคลอันมีผลต่อความพึงพอใจในการ
ทำงาน : กรณีของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงาน
ในประเทศไทย**

**Environments in Organization Related to Employee's
Value through Job Satisfaction: Case of Multinational
Corporations Operating in Thailand**

โดย

**สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ
เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์**

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย

ชื่อโครงการวิจัย : ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรกับคุณค่าของบุคคลอันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานในประเทศไทย

(Environments in Organization Related to Employee's Value through Job Satisfaction : Case of Multinational Corporations Operating in Thailand)

ชื่อผู้วิจัย : ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ
ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

ระยะเวลาที่ทำ : 1 ตุลาคม พ.ศ. 2540 - 31 กรกฎาคม พ.ศ. 2541

ผู้สนับสนุน : ทบวงมหาวิทยาลัย



บทคัดย่อ

ความเป็นมาของการวิจัย

ปัจจุบันมีบริษัทต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย เนื่องจากความแตกต่างกันในเรื่องของวัฒนธรรม คุณค่า และความคิดของบุคคลในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารองค์การต่างประเทศมีความจำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจถึงความเหมาะสมในการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้สอดคล้องกับคุณค่าของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์การ ตลอดจนความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมนั้น กล่าวคือผู้บริหารองค์การต้องสามารถประเมินและเข้าใจได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสำหรับพนักงานไทย และคุณค่าของพนักงาน ควรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทย ในลักษณะใดและระดับใด เพื่อนำผลของความสัมพันธ์ดังกล่าวไปใช้ในการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสร้างนโยบายในการทำงานที่เหมาะสมกับคุณค่า และความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานไทย อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ได้

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เลือกมาจากพนักงานสองระดับ คือพนักงานระดับหัวหน้าจำนวน 167 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 303 คน ที่ทำงานอยู่กับบริษัทต่างประเทศ ที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยจำนวน 115 บริษัท ซึ่งคัดเลือกจากรายชื่อบริษัทขนาดใหญ่ 30 อันดับแรกของอุตสาหกรรมของแต่ละประเภท โดยพิจารณาจากยอดขายและรายชื่อของบริษัทเหล่านั้นจะมาจากทะเบียนรายชื่อบริษัทต่างประเทศ ที่ดำเนินการในประเทศไทยฉบับที่ 2538-2539 ซึ่งรวบรวมโดยกองทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์ และ Advanced Research Group Company

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามเพื่อให้สำรวจทัศนคติของพนักงานแต่ละระดับ เกี่ยวกับระดับความสำคัญ และระดับความพึงพอใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน ประเภทของคุณค่าที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงคุณค่าของพนักงานขณะทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมเหล่านั้น ค่าสถิติที่นำมาใช้ในการสรุปผลและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่าง ๆ ของพนักงานทุกระดับจะใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และอัตราร้อยละ การทดสอบ

III

ความแตกต่างในเรื่องทัศนคติระหว่างพนักงานทั้งสองระดับ จะใช้ค่าทดสอบที่ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงาน และความพึงพอใจในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) นอกจากนี้การทดสอบความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณค่าของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน จะใช้ความสัมพันธ์แบบแคนอนิคอล (Canonical Correlation) โดยการทดสอบทุกตัวแปร จะทำที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลของการวิจัย

พนักงานระดับหัวหน้า และพนักงานระดับปฏิบัติการมีทัศนคติที่แตกต่างกันในเรื่องของการให้ระดับความสำคัญต่อความขัดแย้ง การให้อำนาจ การประเมิณผล ความไว้วางใจ และ ขวัญและกำลังใจ และยังพบว่าพนักงานทั้งสองระดับมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ในเรื่องของความพึงพอใจต่อความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ ผลตอบแทน และความไว้วางใจ แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานทั้งสองระดับต่างก็มีทัศนคติที่ว่าสภาพแวดล้อมในองค์กรมีความสำคัญต่อการทำงาน นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมด้านความเครียด และความขัดแย้งไม่ส่งผลมากนักต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานทั้งสองระดับ สภาพแวดล้อมในองค์กรทำให้เกิดคุณค่า และการเปลี่ยนแปลงคุณค่าของพนักงาน ทั้งนี้คุณค่าของพนักงานยังถูกพบว่ามีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่า การใช้สภาพแวดล้อมในองค์กร และคุณค่าของพนักงานรวมกันจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกระดับ

Research Title: Environments in Organization Related to Employee's Value through Job Satisfaction: Case of Multinational Corporations Operating in Thailand.

Abstract

BACKGROUND OF STUDY Nowadays, there are many multinational firms operating in Thailand differences in terms of environments, cultures, personal values and job satisfaction among employees definitely exist. Regarding Thai employees, management of those firms should recognize how environments in Thai workplace, employees' values and their job satisfaction related to one another. As doing so, the foreign management can improve the work efficiency of the firms leading to an achievement of corporate objectives.

METHOD The data were collected through an administered- questionnaire distributed to respondents from one hundred and fifteen oversea firms in Bangkok metropolitan area. A total of 467 usable responses were obtained from one hundred and sixty seven supervisors and three hundred and three responses were collected from operating employees.

Pearson's correlation coefficient was to describe the relationships of variables to one another. T-tests were used to identify the significant mean differences between the responses of the employees of each position. Canonical correlation was used to explore the relationships among three variables including work environments personal values, and employees' satisfaction.

RESULTS The significant mean differences existed among the responses of the level of importance toward work environments: conflict, empowerment, appraisal, trust, and morale. It was also found that the significant mean differences existed among the responses of the level of satisfaction toward work environments: stress, conflict, empowerment, reward, and trust. This study found that there was direct relationship between employees' job satisfaction and their personal values. Finally, the results indicated that work environments and personal values influenced employees' job satisfaction.



กิตติกรรมประกาศ

ผู้ทำวิจัยขอขอบคุณบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จของงานวิจัยฉบับนี้ กล่าวคือ ทบวงมหาวิทยาลัยสำหรับการให้ทุนอุดหนุนในการทำงานวิจัย คณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่ให้การสนับสนุนตลอดเวลาที่ดำเนินการวิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัฒนาสุนทรทัย ผู้ให้คำปรึกษาในเรื่องสถิติที่ใช้สำหรับการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้บริหารบริษัทต่างประเทศที่ให้ความร่วมมือในการอนุญาตให้ใช้สถานที่ในการตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ตลอดจนนักศึกษาที่ให้ความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามในครั้งนี้

ในโอกาสนี้ผู้ทำวิจัยรู้สึกเป็นเกียรติและขอขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนร่วมในการอ่านและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะรองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย อาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและคณะกรรมการผู้อ่านงานวิจัยฉบับนี้ทุกท่าน

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ทำวิจัยในการจัดหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีเนื้อหาที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ
เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	II
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	IV
กิตติกรรมประกาศ	VI
สารบัญแผนภูมิ	IX
สารบัญตาราง	X
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	5
ปัญหาที่จะทำการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
สมมุติฐานของการวิจัย	7
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	9
กรอบแนวความคิดทางทฤษฎี	9
ขอบเขตของการวิจัย	11
วิธีการดำเนินการวิจัย	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	13
บทที่ 2 วรรณกรรมปริทัศน์	16
วัฒนธรรมกับการทำงาน	16
แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล	23
สภาพแวดล้อมในองค์การ	25
ความขัดแย้ง (Conflict)	28
ความเครียด (Stress)	36
การเปลี่ยนแปลง (Change)	40
การให้อำนาจ (Empowerment)	46
การติดต่อสื่อสาร (Communication)	50

VIII

	หน้า
การประเมินผล (Appraisal)	52
ขวัญและกำลังใจ (Morale)	55
ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (Leader's Characteristics)	57
ผลตอบแทน (Reward)	60
ความไว้วางใจ (Trust)	64
คุณค่าของบุคคลในองค์การ (Personal Value in Organization)	65
ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)	68
บทสรุป	75
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	80
ประเภทของงานวิจัย	80
กลุ่มตัวอย่าง	80
เครื่องมือที่ใช้การวิจัย	82
วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	84
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 5 การอภิปรายผลและบทสรุป	189
การอภิปรายผล	189
บทสรุป	213
บรรณานุกรม	215
ภาคผนวก	228
ก. จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม	229
ข. แบบสอบถาม (Questionnaire)	231
ค. คุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความแตกต่างในการจัดการ องค์การของแต่ละประเภท	248
ง. บทสรุปที่แสดงถึงรายละเอียดของลักษณะการจัดการที่แตกต่างกัน ระหว่างบุคคลอันเนื่องมาจากคุณลักษณะทางวัฒนธรรม	266

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1.1	แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร และคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ทำงาน ให้แก่กิจการต่างประเทศ	10
2.1	สถานการณ์ความขัดแย้ง	28
2.2	ภาพประกอบตามทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler	62



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ	18
2.2	การปรับตัวเข้าหากันระหว่างคุณค่าของบุคคลและคุณค่าขององค์การ	67
4.1	จำนวนแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ	86
4.2.1	รายละเอียดเกี่ยวกับเพศ สถานภาพ การศึกษา ระยะเวลาทำงานและ ประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทต่างประเทศ	87
4.2.2	ข้อมูลเกี่ยวกับอายุของพนักงานแต่ละระดับ	90
4.2.3	ข้อมูลเกี่ยวกับอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละระดับ	90
4.2.4	ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ต่อเดือนของพนักงานแต่ละระดับ	91
4.2.5	ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานแต่ละระดับ	92
4.3	ปัจจัยที่ทำให้เลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ	93
4.4	ระดับการเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมในองค์การ	95
4.5.1	ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของความเครียด	97
4.5.2	ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของความขัดแย้ง	99
4.5.3	ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการสร้างอำนาจ	101

	หน้า
4.5.4 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการประเมินผล	103
4.5.5 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของผลตอบแทน	105
4.5.6 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของความไว้วางใจ	107
4.5.7 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของขวัญและกำลังใจ	109
4.5.8 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา	111
4.5.9 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง	113
4.5.10 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร	115
4.5.11 การเปรียบเทียบทศนคติของพนักงานทั้งสองระดับโดยรวม เกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	117
4.6.1 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของความเครียด	119
4.6.2 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของความขัดแย้ง	121
4.6.3 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการให้อำนาจ	123
4.6.4 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการประเมินผล	125

	หน้า
4.6.5 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของผลตอบแทน	127
4.6.6 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของความไว้วางใจ	129
4.6.7 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของขวัญและกำลังใจ	131
4.6.8 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของลักษณะผู้บังคับบัญชา	133
4.6.9 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง	135
4.6.10 ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ในการทำงานในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร	137
4.6.11 การเปรียบเทียบทศนคติของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับระดับ ความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน	139
4.7.1 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของความเครียด	141
4.7.2 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของความขัดแย้ง	143
4.7.3 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของการให้อำนาจ	145
4.7.4 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของการประเมินผล	147
4.7.5 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของผลตอบแทน	149
4.7.6 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้ สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของความไว้วางใจ	151

	หน้า
4.7.7 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของขวัญและกำลังใจ	153
4.7.8 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของลักษณะผู้บังคับบัญชา	155
4.7.9 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง	157
4.7.10 ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร	159
4.7.11 ความแตกต่างระหว่างทศนคติของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงคุณค่าที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การ	161
4.8.1 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับความเครียด	162
4.8.2 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับความขัดแย้ง	164
4.8.3 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการให้อำนาจ	166
4.8.4 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการประเมินผล	168
4.8.5 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับผลตอบแทน	170
4.8.6 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับความไว้วางใจ	172
4.8.7 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ	174
4.8.8 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา	177

	หน้า
4.8.9 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	179
4.8.10 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงาน ในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร	182
4.9.1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ	184
4.9.2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการ ทำงานของพนักงานระดับหัวหน้าภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ	185
4.10 ผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าของพนักงานที่มีต่อ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกระดับรวมกัน	187

บทที่ 1

บทนำ

กล่าวได้ว่าทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากถือเป็นกลไกที่สำคัญในการที่จะทำให้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) อันมีผลต่อเนื่องถึงความสามารถในการทำกำไรตามเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ได้ แม้ว่าองค์การต่าง ๆ จะได้มีการวางแผนที่สมบูรณ์ประการใดก็ตาม หากองค์การเหล่านั้นขาดแคลนซึ่งบุคลากรที่มีความพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การแล้ว อาจส่งผลให้แผนที่จัดทำไว้ไม่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงลงได้ ดังนั้นการสร้างความรู้สึกดังกล่าวให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลเพื่อจูงใจให้ตัวบุคคลในองค์การเหล่านั้นผลิตผลงาน เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การ จึงถือเป็นภาระหน้าที่หลักอย่างหนึ่งของผู้บริหารองค์การ เรื่องขององค์การที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในองค์การ คุณค่าของพนักงานและความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้มีการศึกษาโดยนักวิชาการมากมายได้แก่

Wood (1994) ได้สรุปว่าการที่องค์การจะรักษาคณติไว้ให้ทำงานในองค์การได้นาน ผู้บริหารควรจะคำนึงถึงต่อไปนี้คือ

1. การระบุถึงว่าสิ่งใดคือความสำเร็จที่เขาต้องการ และต้องแน่ใจว่าเขาจะได้รับสิ่งนั้นตอบแทน
2. การให้คนทำงานร่วมกันปรึกษากัน วางแนวทางการทำงานร่วมกัน
3. การสร้างบรรยากาศในองค์การให้คนทำงานด้วยความชื่นชอบที่จะทำงาน

Chew และ Putti (1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าของคนในองค์การ ในการเปรียบเทียบคุณค่าตามความคิดของผู้จัดการชาวสิงคโปร์ และผู้จัดการชาวญี่ปุ่น และพบว่าคุณค่าของคนจะเน้นถึงสิ่งจูงใจที่ตนเองต้องการ และสามารถได้รับการทำงาน เช่น ความเป็นผู้นำ และความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น

การสร้าง ความพอใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินว่าปัจจัยใดที่สามารถตอบสนองถึงคุณค่า (Value) ของบุคคลในองค์การ ซึ่งในที่นี้หมายถึงความเชื่อที่บุคคลนั้นมีต่อองค์การในการที่จะได้รับในสิ่งที่ตนเองคาดหวังในขณะที่ปฏิบัติงาน ปัจจัยดังกล่าวอาจครอบคลุมถึงลักษณะการจัดองค์การ หลักการบริหารงานของผู้บริหาร ทิศนคติของผู้ร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในองค์การ ซึ่งได้แก่ ความขัดแย้งในองค์การ (Conflict) ความเครียดในการทำงาน (Stress) การให้อำนาจ (Empowerment) การประเมินผล (Performance Appraisal) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) ขวัญและกำลังใจ (Morale) ข่าวลือ (Rumors) เป็นต้น

Thomas (1976) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การนั้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเข้ากันได้ของวัตถุประสงค์กับระดับความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สถานการณ์ในเรื่องความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 5 สถานการณ์ คือ

1. สถานการณ์หลีกเลี่ยง (Avoidance) หมายถึงความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้ร่วมงานมีวัตถุประสงค์ในเรื่องของงานที่แตกต่างกันหรือเข้ากันไม่ได้ และไม่เห็นความสำคัญร่วมกันของการทำงานเพื่อจะให้งานสำเร็จ
2. สถานการณ์แบบอำนวยความสะดวก (Accommodation) หมายถึง ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของการตั้งวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่ชอบความเป็นอิสระในการทำงาน
3. สถานการณ์ประนีประนอม (Compromise) สถานการณ์นี้ผู้ร่วมงานให้ความสำคัญของการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเชื่อว่าการทำงานร่วมกันจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ทำให้ความขัดแย้งเริ่มทุเลาลง
4. สถานการณ์แข่งขัน (Competition) หมายถึง ความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อผู้ร่วมงานให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน แม้ว่าวัตถุประสงค์แต่ละคนจะไปด้วยกันไม่ได้
5. สถานการณ์ร่วมมือกัน (Collaboration) หมายถึง ความขัดแย้งไม่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้ร่วมงานมีความลงรอยกันในเรื่องวัตถุประสงค์ที่เห็นพ้องต้องกัน และสามารถทำงานร่วมกันช่วยเหลือกันเป็นอย่างดี

Moorhead และ Griffin (1995) ได้เสนอวิธีการในการแก้ปัญหาเรื่องความเครียดในองค์การซึ่งประกอบด้วย การใช้เครื่องมือทางด้านสุขภาพ และการใช้กลยุทธ์ในองค์การ อันได้แก่การออกแบบและกำหนดลักษณะงาน การจัดลำดับความสำคัญของงาน การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี และการกำกับดูแลเพื่อมิให้จำนวนงานมีมากเกินไปจนเกิดความเครียด

ในการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้า และพนักงานระดับอาวุโส Bogg และ Cooper (1995) พบว่า ความพึงพอใจดังกล่าวมาจากความรู้สึกในเรื่องของการได้รับอำนาจ (Empowerment) ในการที่จะทำงานในองค์การอย่างอิสระ นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า ความเครียดที่เกิดขึ้นในพวกพนักงาน ถึงเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสามารถกระทบต่อความพอใจการทำงาน

Rubel (1995) พบว่าการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค่านั้นควรจะเริ่มจากการสร้างความพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานที่ให้บริการแก่ลูกค้าโดยตรง Rubell เสนอว่า วิธีที่จะสร้างความพอใจนั้น ได้แก่ การพัฒนาเรื่องการติดต่อสื่อสารในระหว่างพนักงานร่วมกัน การร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ การให้การยอมรับและการได้รับอำนาจในการวางแผนและการแก้ปัญหา หรือควบคุมเพื่อนร่วมงานด้วยตัวเอง (Empowerment)

จากการศึกษาในเรื่องของทัศนคติที่ลูกจ้างมีต่อวิธีการประเมินผลการทำงาน Flynn (1995) พบว่าลูกจ้างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าวิธีการประเมินผลการทำงานยังไม่เหมาะสมกับที่พวกเขาคาดหวังไว้

Brumback (1995) พบว่าในองค์การส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาในเรื่องของความไม่ลงรอยกันในระหว่างผู้ร่วมงาน ความไว้วางใจในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน เขาเสนอแนวคิดหาวิธีการหนึ่งที่จะยุติเรื่องดังกล่าวได้ คือ การสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ โดยสมาชิกในกลุ่มควรจะได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน

ในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ระหว่างหัวหน้าและลูกน้องหรือในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะใด หากเป็นการร่วมกันด้วยเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจทำให้เกิดขึ้นได้ดังนี้

1. มีความสนิทสนมกันฉันท์พี่น้องโดยการช่วยเหลือกันและกัน
 2. มีความสัมพันธ์กันในฐานะเพื่อนร่วมงานช่วยกันทำงาน ทำงานในสถานที่เดียวกัน มีความคิดต่อติดในลักษณะอาชีพเดียวกัน
 3. มีความสัมพันธ์ฐานะเป็นสมาชิกของสมาคมเดียวกันในแง่ของความสนใจร่วมกัน
 4. มีความสัมพันธ์ด้านการศึกษาในลักษณะเพื่อนร่วมสถานศึกษา
 5. มีความสัมพันธ์ทางผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น การค้าขายติดต่อกันมีผลประโยชน์แลกเปลี่ยนกัน
 6. มีความสัมพันธ์ในฐานะมีศาสนาเดียวกัน
 7. มีความสัมพันธ์ฐานะเป็นเชื้อชาติเดียวกัน
- (ปริดาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

ขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลที่จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์กร เนื่องจากขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน หรือกระตุ้นให้คนสร้างความต้องการในการทำงาน (ปริดาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

Davis (1962) สรุปว่าการเสริมสร้างขวัญของพนักงานควรจะพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ถือปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจต่อจุดหมายหลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรทั้งของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
4. การให้บำเหน็จรางวัล และการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งแก่ผู้ที่สร้างผลงานที่ดีให้องค์กร
5. สภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน
6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

เรื่องของความเปลี่ยนแปลง (Change) ถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากความต้องการที่จะพัฒนาองค์กรในด้านของกลยุทธ์และนโยบายการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรอาจจะมาจากหลายสาเหตุ เช่น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการแข่งขันในตลาด การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากตัวบุคคล เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบงาน และการจัดองค์การด้วยทั้งสิ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มากระทบ อย่างไรก็ตามเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน Dalziel และ Schoonover (1988) ได้เสนอวิธีการที่ผู้บริหารควรจะต้องพิจารณาเพื่อให้เกิดการยอมรับดังนี้

1. ต้องให้ความรู้แก่คนในองค์กรในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการในการที่จะเข้าไปชี้แจง หรืออธิบายถึงวิธีการของการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
3. ให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา
4. มีการติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและวิธีแก้ไข

แก้ไข

กิจการที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของบริษัทต่างประเทศได้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากในประเทศไทย ลักษณะของการบริหารงานมีทั้งแบบรับนโยบายจากบริษัทใหญ่ หรือสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ และแบบปรับนโยบาย (Adaptation) เพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อม เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย ของประเทศนั้น

การศึกษาเรื่องสภาพแวดล้อมในองค์การ คุณค่าของพนักงาน และความพึงพอใจของกิจการต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย จะทำให้กิจการต่างประเทศเหล่านั้นสามารถปรับปรุงและพัฒนานโยบายการดำเนินงานด้านองค์การและทรัพยากรบุคคลได้เหมาะสมเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั่วไปของประเทศไทย เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานและองค์การในอนาคตต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ผู้บริหารองค์การต่างประเทศมีความจำเป็นที่จะต้องทราบและเข้าใจถึงความเหมาะสมในการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ให้สอดคล้องกับคุณค่าของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการทำงานในองค์การ ตลอดจนความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมนั้น อันจะมีผลถึงการทำงานในองค์การได้เป็นอย่างดีต่อไป

ความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นเรื่องสำคัญต่อผู้บริหารองค์การต่างประเทศ เรื่องหนึ่งที่ควรตระหนักถึง เนื่องจากผู้บริหารขององค์การต่างประเทศต้องสามารถประเมินหรือเข้าใจได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานสำหรับพนักงานไทยและคุณค่าของพนักงานไทยควรมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานไทยในลักษณะใดและระดับใด ต่อจากนั้นจึงจะสามารถใช้ผลของความสัมพันธ์เหล่านั้นมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน และนโยบายในการทำงานที่เหมาะสมกับคุณค่าและความพึงพอใจให้กับพนักงานไทย เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ปัญหาที่จะทำการวิจัย

ในปัจจุบันพบว่า มีบริษัทต่างประเทศหลายแห่งที่เปิดดำเนินการอยู่ในประเทศไทยในลักษณะของการลงทุนร่วมกัน หรือในลักษณะของการทำสัญญาว่าจ้างผู้บริหารชาวต่างประเทศ แม้ว่าจะมีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมากที่ต้องการจะเข้าไปร่วมทำงานให้กับบริษัทเหล่านั้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน อาจเกิดเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในการทำงานในขณะที่ปฏิบัติงานได้ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวนี้อาจมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมในองค์การที่สามารถสนองตอบคุณค่า (Value) ของบุคคลเหล่านั้นอันอาจมีผลต่อความพึงพอใจที่จะทำงานให้กับองค์การต่อไป

สภาพแวดล้อมในองค์การคือ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน ได้แก่ ความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ การประเมินผล ผลตอบแทน ความไว้วางใจ ขวัญ และกำลังใจ ลักษณะของผู้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงและการติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น ปัญหาที่ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึงคือ สภาพแวดล้อม ในองค์การ ควรจะมีลักษณะอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับคุณค่าของพนักงาน และความพึงพอใจให้กับพนักงานในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการสำรวจถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ คือพนักงานระดับปฏิบัติงาน และพนักงานระดับหัวหน้าที่มีต่อเรื่องต่อไปนี้คือ

1. ความสำคัญที่พนักงานแต่ละระดับมีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแต่ละระดับที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน
3. คุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงในขณะที่ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การ

ดังนั้นวัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ 1 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ เกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน
- วัตถุประสงค์ 2 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน
- วัตถุประสงค์ 3 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ เกี่ยวกับคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน
- วัตถุประสงค์ 4 : เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับ กับความพึงพอใจในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน
- วัตถุประสงค์ 5 : เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในองค์การ และคุณค่าของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งสองระดับ

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมุติฐานของงานวิจัยนี้ จะเป็นดังนี้

- สมมุติฐานที่ 1 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงานไม่แตกต่างกัน

- สมมุติฐานที่ 2 : เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในการทำงาน ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงานขณะทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

พนักงานทั้งสองระดับมีความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงานไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 3: เพื่อเปรียบเทียบถึงทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ เกี่ยวกับคุณค่าของพนักงานที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงาน ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

พนักงานทั้งสองระดับมีการเปลี่ยนแปลงคุณค่าที่เกิดจากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน

สมมุติฐานที่ 4 : เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงานของพนักงานทั้งสองระดับ ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

คุณค่าของพนักงานแต่ละระดับจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การแต่ละประเภท

สมมุติฐานที่ 5 : เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมในองค์การ และคุณค่าของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งสองระดับ ดังนั้นสมมุติฐานในที่นี้คือ

ในการทำงานของพนักงานทุกระดับ สภาพแวดล้อมในองค์การ และคุณค่าของพนักงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

การทดสอบสมมุติฐานข้างต้นจะทำที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้จะพิจารณาจากตัวแปรหลัก 3 ตัวคือ

1. ตัวแปรที่หมายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร จะประกอบด้วย
 - 1.1 ความขัดแย้ง (Conflict)
 - 1.2 ความเครียด (Stress)
 - 1.3 การเปลี่ยนแปลง (Change)
 - 1.4 การให้อำนาจ (Empowerment)
 - 1.5 การติดต่อสื่อสาร (Communication)
 - 1.6 การประเมินผล (Appraisal)
 - 1.7ขวัญและกำลังใจ (Morale)
 - 1.8 ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (Leader's Characteristics)
 - 1.9 ผลตอบแทน (Reward)
 - 1.10 ความไว้วางใจ (Trust)
2. ตัวแปรที่หมายถึงคุณค่าของบุคคลในองค์กร (Personal Value in Organization)
3. ตัวแปรที่หมายถึงความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

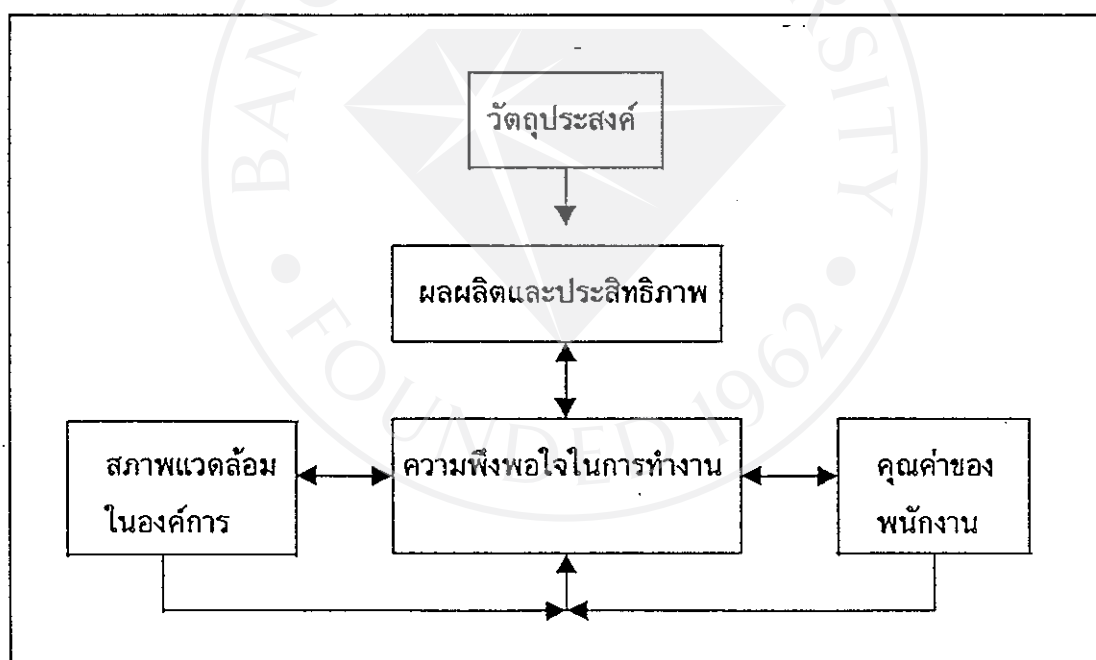
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

ทุกองค์การที่เกิดขึ้นจะต้องดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่องค์การจะทำให้สำเร็จได้ ผู้บริหารขององค์การควรจะคำนึงถึงการพัฒนาด้านความพร้อมของการที่มีอยู่ คือ ความพร้อมทางด้านทรัพยากรบุคคล ความพร้อมด้านทรัพยากรการเงิน และวิธีการปฏิบัติงานที่ใช้้อย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ความต้องการของลูกค้า สภาพการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม เป็นต้น

กิจการต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทย ย่อมมีความแตกต่างกันในเรื่องของทัศนคติ แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรองค์กร เนื่องจากผู้บริหารที่เป็นชาวต่างประเทศมีวัฒนธรรมและคุณค่าในชีวิตที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นเพื่อให้การวางนโยบายการบริหารทรัพยากรเป็นไปได้อย่างกลมกลืนและเหมาะสมกัน ทำให้การดำเนินงานและการประสานงานที่ดีเกิดขึ้น งานวิจัยนี้จะพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านทรัพยากรบุคคลซึ่งบริหารโดยกิจการต่างประเทศ โดยพิจารณาถึงตัวแปรหลัก 3 ประเภท ที่คาดว่าจะอาจมีความสัมพันธ์กัน และทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรดังกล่าวคือ

1. สภาพแวดล้อมในกิจการต่างประเทศ
2. คุณค่าของพนักงานที่ทำงานให้แก่กิจการต่างประเทศนั้น
3. ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานดังกล่าว

การพิจารณาเรื่องปัจจัยดังกล่าวจะใช้ทฤษฎีและแนวความคิดต่าง ๆ ทางด้านองค์กรและพฤติกรรมองค์กรเป็นแนวทางในการศึกษาตามโครงสร้างที่กำหนดในแผนภูมิที่ 1.1



แผนภูมิที่ 1.1 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรและคุณค่าของพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่ทำงานให้แก่กิจการต่างประเทศ

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้จะสำรวจทัศนคติของพนักงานใน 2 ระดับคือ ระดับหัวหน้าส่วนหรือผู้จัดการและระดับพนักงานชั้นปฏิบัติงานซึ่งทำงานในสถานประกอบการของชาวต่างประเทศที่เปิดดำเนินการอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น เนื่องจากสถานประกอบการดังกล่าวจะตั้งอยู่ในบริเวณที่กำหนดไว้เป็นจำนวนมาก (กองทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์)

ก. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกจากพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานกับบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย โดยรายชื่อของบริษัทเหล่านั้นจะมาจากทะเบียนรายชื่อบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินการในประเทศไทยฉบับนี้ 2538-2539 ซึ่งรวบรวมโดยกองทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์ และ Advanced Research Group Company การคัดเลือกบริษัทจะใช้วิธีจัดกลุ่มประเภทของธุรกิจและเลือกบริษัทออกจากแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการสุ่มแบบจัดฉลากชนิดไม่แทนที่จากรายชื่อ สำหรับจำนวนพนักงานที่จะให้ข้อมูลของแต่ละบริษัทจะใช้วิธีการกำหนดสัดส่วน และฝ่ายบุคคลของแต่ละที่จะเป็นผู้ส่งมอบแบบสอบถามให้แก่ผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีการสุ่มเลือกจากรายชื่อของพนักงานแบบไม่แทนที่เช่นกัน

ข. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ใช้ตารางสำเร็จรูป Yamane โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$

2. พิจารณาจากความสามารถของผู้ทำวิจัย ในการควบคุมการให้ข้อมูลและความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้

ดังนั้นสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ประมาณว่า ขนาดตัวอย่างที่จะใช้มีดังต่อไปนี้

1. ระดับหัวหน้าจะมีจำนวนทั้งสิ้น 700 คน จากจำนวนพนักงานของบริษัทที่ได้รับการคัดเลือกจำนวน 115 บริษัท ซึ่งมีพนักงานในระดับนี้รวม 2,300 คน

2. ระดับผู้ปฏิบัติการทั่วไป จะมีจำนวนทั้งสิ้น 1,000 คน จากจำนวนพนักงานของบริษัทที่ได้รับการคัดเลือกจำนวน 115 บริษัท ซึ่งมีพนักงานในระดับนี้รวม 11,500 คน

ทั้งนี้บริษัท 115 แห่งดังกล่าวคัดเลือกมาจากรายชื่อบริษัทขนาดใหญ่ 30 อันดับแรก ของอุตสาหกรรมของแต่ละประเภท โดยพิจารณาจากยอดขาย

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้คือ

1. เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยประยุกต์แบบสำรวจ (Survey Research) ที่มีวิธีการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อถามทัศนคติของพนักงานในองค์การธุรกิจ ที่ดำเนินงานอยู่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และพนักงานที่เข้าร่วมงานวิจัยครั้งนี้จะประกอบด้วยพนักงานในระดับหัวหน้าส่วนและระดับปฏิบัติงานทั่วไป

2. แหล่งข้อมูล

เนื่องจากงานวิจัยฉบับนี้เป็นลักษณะงานวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยการสอบถาม ดังนั้นข้อมูลที่จะใช้สำหรับการวิจัยนี้จะใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นส่วนใหญ่ แต่เพื่อให้ผลจากการวิจัยนี้มีความสมบูรณ์กับเนื้อหาทางทฤษฎีมากขึ้น จึงต้องใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) บางส่วนมาใช้ในการสนับสนุน

3. วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง จะใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)
- 2.- ในการวิเคราะห์ข้อมูลในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จะใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์โดยใช้ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) และวิธี Cononical Correlation

3. ในการทดสอบความแตกต่าง ในเรื่องทัศนคติระหว่างกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาซึ่งในที่นี้ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ คุณค่าของพนักงานในการทำงานในองค์การ และความน่าพอใจในการทำงานจะใช้วิธีการทดสอบด้วยค่าสถิติ t-test

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เนื่องจากวิชานี้มีวัตถุประสงค์ที่จะประยุกต์หลักเกณฑ์ และทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การมาใช้ เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรบุคคลในทางปฏิบัติให้กับองค์การทางธุรกิจของผู้ประกอบการต่างประเทศที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย ผลสรุปที่ได้รับคาดว่าจะจะเป็นประโยชน์ในส่วนของธุรกิจเหล่านั้น รวมทั้งองค์การธุรกิจทั่วไป ผู้ศึกษา นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป ในการใช้ผลวิจัยนี้สำหรับศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อการวางแผน และกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารองค์การและเป็นการขยายแนวความคิดในการศึกษาทางด้านนี้ให้เพิ่มมากขึ้น และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาพฤติกรรมองค์การในแง่อื่น ๆ ต่อไป

คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ หมายถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อระบบงานและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านั้นได้แก่ ความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ การประเมินผล ผลตอบแทน ความไว้วางใจ ขวัญและกำลังใจ ลักษณะของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน การติดต่อสื่อสารในองค์การและข่าวลือ

ความเครียด หมายถึง ความรู้สึกอันเกิดเนื่องมาจากความไม่สมดุลกันระหว่างความต้องการในสิ่งต่าง ๆ จากการทำงานให้องค์การของบุคคลนั้น กับความสามารถที่ตนเองจะต้องทำเพื่อตอบสนองหรือให้ได้มาเพื่อความต้องการเหล่านั้น

ความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปหรือในระหว่างกลุ่มบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมในองค์การ โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นอาจทำให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดต้องสูญเสียผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ

การให้อำนาจ หมายถึง การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจโดยองค์การหรือผู้มีอำนาจ ซึ่งบุคคลผู้ได้รับอำนาจนั้นจะสามารถใช้อำนาจที่ได้รับในการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องเสนอหรืออนุมัติจากผู้ให้อำนาจอีก

การประเมินผล หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่มีแบบแผนซึ่งผู้บังคับบัญชาจะใช้ในการพิจารณาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาให้ผลตอบแทนทั้งในรูปของวัตถุ เช่น เงินเดือน และผลตอบแทนทางด้านจิตใจ เช่น ตำแหน่งหน้าที่ คำชมเชย คำสรรเสริญเยินยอ เป็นต้น

ผลตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนทางด้านวัตถุ เช่น เงินเดือน และผลตอบแทนทางด้านจิตใจ เช่น ตำแหน่งหน้าที่ คำชมเชย คำสรรเสริญเยินยอ เป็นต้น

ความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลหนึ่งมีต่อบุคคลหนึ่งในการที่จะคิดหรือทำการใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจซึ่งสนับสนุนให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาด้วยความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า และความเชื่อมั่น ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ปราศจากขวัญและกำลังใจจะแสดงพฤติกรรมอย่างเฉื่อยชา หวาดระแวง และขาดความเชื่อมั่น

ลักษณะของผู้บังคับบัญชา หมายถึง สิ่งที่แสดงออกมาทั้งร่างกาย และจิตใจของบุคคลในฐานะผู้เป็นหัวหน้าที่มีต่อผู้ร่วมงานในขณะทำงานร่วมกัน

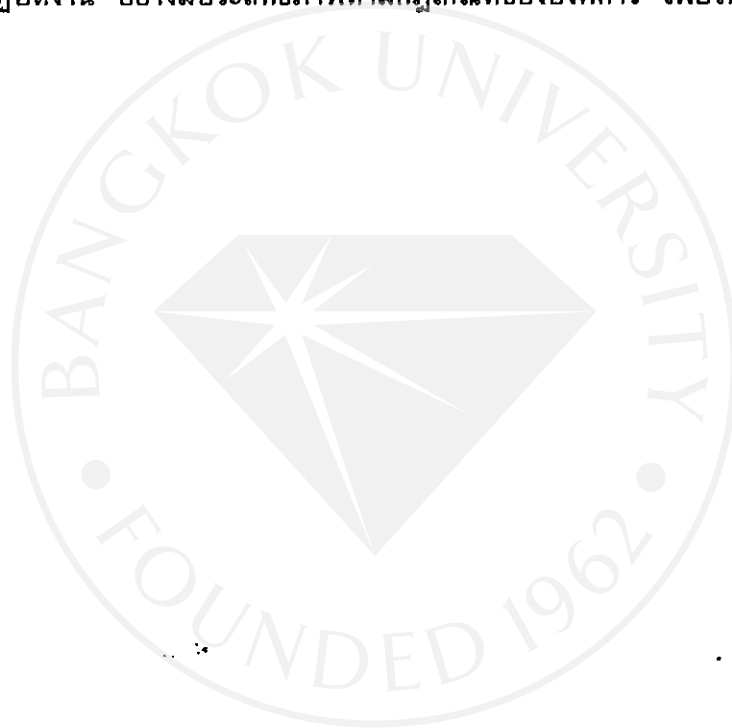
การเปลี่ยนแปลงในองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและ/หรือระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบ และปฏิบัติตามปกติ

การติดต่อสื่อสารในองค์การ หมายถึง กระบวนการของการให้ข่าวสารข้อมูลระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการประสานงานหรือทำงานร่วมกัน

คุณค่า หมายถึง ความเชื่อในแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด และสิ่งนั้นมีคุณค่าพร้อมที่จะทำใหบุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติตามความเชื่อนั้น

ดังนั้นคุณค่าที่จะได้รับจากการทำงานให้องค์การได้แก่ การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน การประสบผลสำเร็จในการทำงาน การมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การได้รับความยอมรับในสังคม การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร การได้รับความสุขจากการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีที่สามารถจูงใจให้บุคคลนั้นเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพตามกฎเกณฑ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



บทที่ 2

วรรณกรรมปริทัศน์

งานวิจัยฉบับนี้เป็นการศึกษาถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การคุณค่าของบุคคลและความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นถึงกรณีของบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินงานในประเทศไทย เนื่องจากสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานต่าง ๆ อาจจะเป็นไปตามรูปแบบของการจัดการที่วางไว้จากบริษัทแม่ หรือสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ ซึ่งระบบเหล่านั้นถูกกำหนดขึ้นจากกลุ่มผู้จัดการที่มีแนวความคิดอันเกิดจากวัฒนธรรมและความเชื่อที่แตกต่างจากคนไทย ด้วยเหตุนี้เนื้อหาของบทที่ 2 จะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมกับการทำงานที่เกิดขึ้นโดยผู้บริหารองค์การในประเทศต่าง ๆ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. สภาพแวดล้อมในองค์การที่ใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาและทำวิจัยในครั้งนี้
4. คุณค่าของบุคคลในองค์การ
5. ความพึงพอใจในการทำงาน
6. บทสรุป

วัฒนธรรมกับการทำงาน

วัฒนธรรมมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างและสภาพแวดล้อมขององค์การ ด้วยเหตุนี้การทำงานร่วมกันระหว่างคนประเทศนั้น กับคนต่างชาติอาจเกิดปัญหาในเรื่องของการทำงานและความพอใจในการทำงาน มีบริษัทต่างประเทศหลายบริษัททั้งผู้บังคับบัญชาได้ใช้ข้อกำหนดตลอดจนนโยบายและระเบียบต่าง ๆ จากบริษัทแม่ในต่างประเทศ จึงทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ได้มีการศึกษาโดย Hofstede (1980) ซึ่งในที่นี้จะเลือกพิจารณาจากกลุ่มประเทศ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มประเทศเอเชีย
2. กลุ่มประเทศยุโรป
3. กลุ่มประเทศในทวีปอเมริกาเหนือ

ทั้งนี้เนื่องจากมีผู้ประกอบการซึ่งมาจากกลุ่มประเทศทั้ง 3 กลุ่มเข้ามาลงทุนดำเนินการในประเทศไทยอย่างแพร่หลายเป็นจำนวนมาก

ลักษณะของการทำงานในวัฒนธรรมที่ต่างกัน

Hofstede (1980) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมในองค์การจากลักษณะการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาของแต่ละประเทศ โดยใช้ตัววัด 4 ประเภท คือ

1. ระยะห่างแห่งอำนาจ (Power Distance) ซึ่งหมายถึงความเสมอภาคทางอำนาจระหว่างบุคคลขึ้นอยู่กับระยะห่างอำนาจระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งหมายความว่าถ้าระยะห่างแห่งอำนาจแคบ ระดับความเสมอภาคจะสูง

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึงระดับของความเลื่อมใสในตัวบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น ถ้าระดับของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ จะหมายถึงระดับของความเลื่อมใสที่บุคคลนั้นมีอยู่สูง

3. ความเป็นตัวของตัวเอง (Individualism) หมายถึงการที่บุคคลนั้นมีความยึดถือในความคิดและเหตุผลของตนเองมากกว่าของบุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน (Collectivism)

4. ความยึดถือสถานภาพ (Masculinity) หมายถึงความยึดถือในเรื่องของความสามารถที่ขึ้นอยู่กับเพศ ซึ่งมักจะมีแนวโน้มว่าเพศชายเป็นเพศที่มีความสามารถมากกว่า

ตัววัดดังกล่าวมีผลต่อเนื่องในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะของบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน การประสานงานระหว่างกัน ตลอดจนการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่กันในระหว่างปฏิบัติงาน

2. ลักษณะของโครงสร้างองค์การที่ถูกกำหนดขึ้นจากลักษณะของบุคคลนั้นจากการศึกษาข้างต้น สามารถอธิบายลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่เป็นชาวต่างประเทศ ซึ่งมีบทบาทในการกำหนดสภาพแวดล้อมในองค์การ อันจะมีผลต่อการทำงานของพนักงานซึ่งเป็นคนไทย ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ตาราง 2.1
ลักษณะของผู้บังคับบัญชาจำแนกตามวัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ

ประเทศ	ระยะห่างแห่งอำนาจ (Power Distance)	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	ความเป็นตัวของตัวเอง (Individualism)	ความยึดถือสถานภาพ (Masculinity)
1. กลุ่มประเทศเอเชีย 1.1 ญี่ปุ่น	ชอบครอบครองอำนาจ	ไม่ชอบความเสี่ยงในแง่ของ ความเกรงกลัวต่อความผิดพลาด ในการทำงานที่อาจจะ เกิดขึ้น	ชอบลักษณะการทำงานแบบ กลุ่มโดยมีการตัดสินใจรวม กันเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อ ผิดพลาดในการทำงาน	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน
1.2 ไต้หวัน	ชอบครอบครองอำนาจ	ไม่ชอบความเสี่ยง	ชอบลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย ในเรื่องของการทำงานน้อย
1.3 สิงคโปร์	ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย ในเรื่องของการทำงานน้อย
1.4ฮ่องกง	ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน

ประเทศ	ระยะห่างแห่งอำนาจ (Power Distance)	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	ความเป็นตัวของตัวเอง (Individualism)	ความยึดถือสถานภาพ (Masculinity)
1.5 ไทย	ชอบครอบครองอำนาจ	ไม่ชอบความเสี่ยง	ชอบลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย ในเรื่องของการทำงานน้อย
1.6 อินเดีย	ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบลักษณะการทำงาน เป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน
2. กลุ่มประเทศ อเมริกาเหนือ 2.1 สหรัฐอเมริกา	ไม่ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน
2.2 แคนาดา	ไม่ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน

ประเทศ	ระยะห่างแห่งอำนาจ (Power Distance)	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	ความเป็นตัวของตัวเอง (Individualism)	ความยึดถือสถานภาพ (Masculinity)
3. กลุ่มประเทศยุโรป 3.1 ฝรั่งเศส	ชอบครอบครองอำนาจ	ไม่ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย ในเรื่องของการทำงานน้อย
3.2 อังกฤษ	ไม่ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน
3.3 อิตาลี	ชอบครอบครองอำนาจ	ไม่ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน
3.4 เยอรมัน	ไม่ชอบครอบครองอำนาจ	ไม่ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย มากกว่าในเรื่องของการ ทำงาน

ประเทศ	ระยะห่างแห่งอำนาจ (Power Distance)	การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)	ความเป็นตัวของตัวเอง (Individualism)	ความยึดถือสถานภาพ (Masculinity)
3.5 สวีเดน	ไม่ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย ในเรื่องของการทำงานน้อย
3.6 เนเธอร์แลนด์	ไม่ชอบครอบครองอำนาจ	ชอบความเสี่ยง	ชอบความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ชอบการทำงานเป็นกลุ่ม	ให้ความสำคัญกับเพศชาย ในเรื่องของการทำงานน้อย

ที่มา : Hofstede, G.(1980), Culture's Consequences, Sage, Beverly Hills, California, U.S.A

1. กลุ่มประเทศในเอเชีย

จากตาราง 2.1 สรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาของไทย ญี่ปุ่น ไต้หวัน อินเดียฮ่องกง และสิงคโปร์ จะมีลักษณะของการครอบครองอำนาจสูง สำหรับในเรื่องของความเสียงทั้งของไทย ญี่ปุ่น และไต้หวัน ผู้บังคับบัญชามีอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับของอินเดีย สิงคโปร์ และฮ่องกงซึ่งมีค่าสูง

ในเรื่องของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นลักษณะของการทำงานเกิดขึ้นในไทย ญี่ปุ่น ไต้หวัน อินเดีย สิงคโปร์ และฮ่องกง

เมื่อพิจารณาด้านการให้ความสำคัญกับเพศชาย พบว่า ผู้บังคับบัญชาของญี่ปุ่น ฮ่องกงและอินเดีย ให้ความสำคัญต่อเพศชายมากกว่าของไทย ไต้หวัน และสิงคโปร์

2. กลุ่มประเทศยุโรป

พบว่าในประเทศเนเธอร์แลนด์ เยอรมัน สวีเดน และอังกฤษ ผู้บังคับบัญชาไม่ยึดติดกับอำนาจ ซึ่งแตกต่างจากของฝรั่งเศสและอิตาลี

ในเรื่องของความเสียง ผู้บังคับบัญชาของเนเธอร์แลนด์ สวีเดน และอังกฤษมีอยู่ในระดับสูง ตรงข้ามกับของประเทศเยอรมัน ฝรั่งเศส อิตาลี

การทำงานในลักษณะของการร่วมกันทำจะเป็นที่ยอมรับในกลุ่มประเทศยุโรปที่แสดงอยู่ในตาราง

การให้ความสำคัญกับเพศชายในเรื่องของการทำงานอยู่ในระดับสูง พบได้ในเยอรมัน อิตาลี อังกฤษ เมื่อเปรียบเทียบกับเนเธอร์แลนด์ ฝรั่งเศส สวีเดนซึ่งอยู่ในระดับต่ำ

3. กลุ่มประเทศในทวีปอเมริกาเหนือ

พบว่า ทั้งสหรัฐอเมริกาและแคนาดา มีผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะไม่ครอบครองอำนาจ ให้ความสำคัญเสมอภาคทางอำนาจโดยเท่าเทียมกัน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บังคับบัญชาทั้งสองประเทศชอบในเรื่องของความเสียง ไม่ชอบการทำงานร่วมกันและให้ความสำคัญต่อเพศชายในการทำงานสูง

Lawler et al (1983) ได้ศึกษาถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจของชาวญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และไทย พบว่าเจ้าของกิจการของญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และพนักงานในเรื่องของการฝึกอบรมในการทำงานโดยไม่พิจารณาถึงประสิทธิผล ในขณะที่เจ้าของกิจการของสหรัฐอเมริกาให้ความสำคัญกับพนักงานที่มีประสิทธิผลและปฏิบัติงานใกล้กับสถานประกอบการ มีการจ่ายค่าจ้างสูง แต่มีการเสริมสร้างการฝึกอบรมค่อนข้างน้อย

จากการศึกษาการทำงานของผู้บริหารชาวญี่ปุ่นในไทย พบว่าจำนวนสามในสี่ของผู้บริหารมีหลักในการดำเนินงานดังนี้คือ

1. ลดอัตราการไล่ออกจากงานของพนักงาน
2. ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานอยู่เสมอ
3. ให้การส่งเสริมพนักงานจากองค์การภายใน
4. ให้การส่งเสริมตำแหน่งหน้าที่และเงินเดือนตามหลักอาวุโส

จากการศึกษา และเก็บข้อมูลของ Lawler et al (1994) จากบริษัทกว่าร้อยบริษัทตลอดระยะเวลา 5 ปี บริษัทที่ดำเนินการโดยคนอเมริกันและคนยุโรป พบว่าผู้บริหารจะปรับปรุงและสร้างระบบการทำงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานที่สามารถทำได้

ในขณะที่การสร้างระบบงานของบริษัทชาวญี่ปุ่นจะพิจารณาจากความคิดเห็นของพนักงานด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ผู้บริหารควรจะต้องตระหนักถึง เนื่องจากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น การแข่งขันที่เกิดขึ้นนี้อาจจะมาจากสาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือการพัฒนาและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทางคุณภาพในตัวสินค้าหรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาคุณภาพ คือการพัฒนาบทบาทของบุคคลในองค์การเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) โดยอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคคลถือเป็นการพัฒนาขึ้นพื้นฐานขององค์การอย่างหนึ่งก่อนที่จะก้าวไปสู่การพัฒนาด้านอื่นต่อไปหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามที่วางไว้ได้ เนื่องจากบุคคลเป็นผู้กำหนดแนวทางและกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางในการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอเกี่ยวกับวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนาบุคคลในองค์การ โดยการพัฒนาสามารถทำได้โดยจำแนกเป็น 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

- 1) การพัฒนาบุคคลโดยเน้นที่การพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานโดยตรง (Buchanan, 1969 ; Slavenski, 1987 ; Puffer และ Brakefield, 1989;) ได้แก่
 - การจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิธีการใหม่ให้เกิดการยอมรับจากพนักงาน นอกจากนี้ยังเป็นการลดความต่อต้านที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง (Resistent to Change) ได้อีกด้วย
 - การให้การศึกษาเพิ่มเติมโดยส่งพนักงานไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา หรือจัดหลักสูตรการศึกษาระยะสั้น โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันต่าง ๆ มาให้ความรู้
- 2) การพัฒนาบุคคลโดยเน้นที่สภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งได้แก่
 - การจัดระบบโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวก และเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันอันนำไปสู่การช่วยเหลือในแง่ของการเสนองาน การให้ความรู้ระหว่างกัน และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (Tjosvold, 1984 ; Laughlin, 1978 ; Okun และ DiVesta, 1975)
 - การประเมินผลงานอย่างมีระบบแบบแผน (Kiechel, 1987 ; Armstrong 1993)
 - การจัดสถานที่ทำงาน (Sutton และ Rafaeli, 1987)
 - การจัดระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (Robbin, 1974 ; Gibb, 1978)
 - การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาความเครียดในการทำงาน (Schmitt, 1988 ; Rogers, 1984 ; Quick และ Quick, 1984)
- 3) การพัฒนาบุคคลโดยเน้นในเรื่องของพฤติกรรมของบุคคล (Behavior) และที่เกิดจากพฤติกรรมนั้น (Consequence) (Lawrence และ Lorsch, 1976 ; Shortell 1977) ซึ่งได้แก่
 - การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) และระหว่างกลุ่มบุคคล (Group Relationship)
 - การทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork)

- การแก้ปัญหความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Rahim, 1985)
- การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคคลในองค์การ
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority and Delegation) หรือการให้บุคคลสร้างอำนาจให้ตนเอง (Empowerment) ในการตัดสินใจ หรือการแก้ปัญหด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การแก้ปัญหความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Rahim, 1985)
- การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้บุคคล

การพัฒนาบุคคลโดยเน้นในเรื่องของพฤติกรรมนั้น จะมุ่งไปในเรื่องของปัจจัยทางด้านตัวบุคคล อันได้แก่ ทศนคติ (Attitude) คุณค่า (Value) และความต้องการ (Needs) หรือจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล (Goal) ซึ่งความเข้าใจถึงปัจจัยดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนาบุคคลเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์การ (Beckhard, 1972; Kellog ; 1984 ; Ephross และ Vassil, 1988; Myer, 1991; Rabbie et al, 1974; Laughlin, 1978; Okun และ DiVista, 1975; Blake, Shepard และ Monton; 1984)

สภาพแวดล้อมในองค์การ

Schmuckler (1995) กล่าวว่า การทำให้พนักงานทุกระดับขององค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ตามแนวทางขององค์การได้นั้น ผู้บริหารควรพิจารณาถึงสิ่งสำคัญต่อไปนี้ว่าเป็นขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานควรจะเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุกคนและในทุกระดับสามารถทำงานร่วมกันโดยมีการประสานงานและการควบคุมที่ดี เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ผลตามที่คาดหวัง และเพื่อการพัฒนาแนวทางหรือวิธีที่ใช้อยู่ไปสู่แนวทางและวิธีการที่ดีขึ้น

ขั้นที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดแนวทางหรือวิธีการ เพื่อให้ได้แนวทางที่ทุกคนยอมรับ และสามารถปฏิบัติตามได้

ปัจจัยดังกล่าวสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. **ปัจจัยทางภายนอก** (External Factors) หมายถึงปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์การและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ สภาพสังคมและวัฒนธรรม ภาวะการแข่งขัน กฎระเบียบทางกฎหมาย ความต้องการของผู้บริโภค สภาพทางประชากรศาสตร์ เป็นต้น

ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อการกำหนดแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานได้หลายกรณี เช่น

- การสรรหาทรัพยากรบุคคลตามปริมาณที่องค์การต้องการ และมีคุณสมบัติตรงกับที่องค์การกำหนดไว้
- อัตราค่าจ้างและค่าแรงรวมทั้งผลตอบแทนในรูปต่าง ๆ ที่สร้างความพอใจให้กับพนักงาน
- การกำหนดประเภทของงาน และขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความพอใจให้ทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เป็นต้น

2. **ปัจจัยภายใน** (Internal Factors) หมายถึงปัจจัยที่เกิดขึ้นภายในองค์การ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ บุคคล ความต้องการและคุณค่าของบุคคล วิธีการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ การจัดสถานที่ขององค์การ เป็นต้น ทั้งนี้หากองค์การมีปัจจัยภายในองค์การที่ดีจะถือว่ามีสิ่งหนึ่งที่กระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความพึงพอใจ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างกัน การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมในการทำงานได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลาย เพื่อเป็นการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอันจะมีผลต่อการเพิ่มผลิตผล (Productivity) ให้แก่องค์การ Schmuckler (1995) พบว่าผู้บริหารควรมุ่งเน้นถึงการสร้างบรรยากาศความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการตัดสินใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มโดยมีการช่วยเหลือระหว่างกัน

Giacobbe (1994) เสนอว่าแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การในส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางพฤติกรรมศาสตร์มีลักษณะดังนี้

1. องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานรู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองนอกเหนือไปจากการสอนงานเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเองให้ทันต่อเวลา และสามารถแนะนำให้แก่เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานเกี่ยวกับงานที่ทำร่วมกันได้
2. องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานรู้จักการปกครองตนเองเพื่อเป็นการควบคุมการทำงานด้วยตนเองให้เกิดประสิทธิภาพ และได้ผลงานตรงตามแผนที่วางไว้

ทั้งนี้การสนับสนุนในเรื่องดังกล่าวทั้งสองจะช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถให้กับงานเพื่อสร้างผลงานให้กับองค์การและตัวเอง

Halm และ Katz (1953) เสนอว่าการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ Halm และ Katz ได้ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญ 6 ประการที่มีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจเหล่านั้นคือ

1. การให้ความยกย่องชมเชยต่อความสำเร็จของการทำงาน
2. การสนับสนุนพนักงานให้มีการพัฒนาผลงาน ไปสู่ระดับที่เหนือมาตรฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผลขององค์การโดยส่วนรวมอย่างมีคุณภาพ
3. การเปิดโอกาสให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
4. การสร้างคุณค่าให้กับตัวพนักงาน เพื่อสร้างความเต็มใจและความพอใจที่จะทำงานให้กับองค์การในระยะยาว เช่น การให้อิสระในการทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จ เป็นต้น
5. การให้ความสนับสนุน และความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน
6. การปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกให้พนักงานเกิดความเสียสละที่จะทำงาน เช่น การสร้างระบบผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลงานที่พนักงานทำขึ้นด้วยความตั้งใจและเสียสละ

สภาพแวดล้อมดังกล่าวข้างต้นและปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่จะนำมาศึกษาสำหรับการวิจัยฉบับนี้มีดังต่อไปนี้

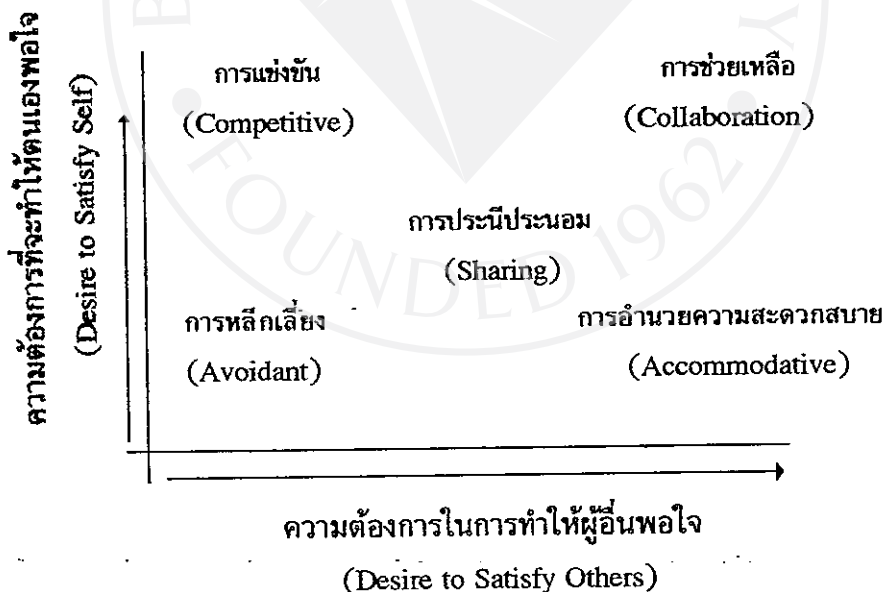
1. ความขัดแย้ง (Conflict)
2. ความเครียด (Stress)

3. การเปลี่ยนแปลง (Change)
4. การให้อำนาจ (Empowerment)
5. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
6. การประเมินผล (Appraisal)
- 7.ขวัญและกำลังใจ (Morale)
8. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (Leader's Characteristics)
9. ผลตอบแทน (Reward)
10. ความไว้วางใจ (Trust)

ความขัดแย้ง (Conflict)

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

Blake, Chepard และ Mouton (1984) และ Thomas (1976) ได้สรุปถึงสถานการณ์ที่นำไปสู่ความขัดแย้งไว้ 5 สถานการณ์ โดยสถานการณ์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของบุคคลที่จะทำให้ตนเองพึงพอใจและทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ สถานการณ์เหล่านั้นแสดงให้เห็นในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 : สถานการณ์ความขัดแย้ง

1. สถานการณ์ของการแข่งขัน (Competitive) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการที่จะเอาชนะผู้อื่น หรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการที่จะทำให้ตนเองพึงพอใจมีมากกว่า บุคคลที่มีความต้องการประเภทนี้มักจะต้องการอำนาจที่จะทำให้ตนเองอยู่เหนือคนอื่นได้

2. สถานการณ์ของการอำนวยความสะดวกสบาย (Accommodative) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องการรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น ดังนั้นความต้องการที่จะทำให้ผู้อื่นพึงพอใจมีมากกว่าเพื่อตัวเอง

3. สถานการณ์ของการประนีประนอมร่วมกัน (Sharing) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาร่วมกันโดยได้รับผลประโยชน์เท่ากัน

4. สถานการณ์ของการช่วยเหลือกัน (Collaboration) คือสถานการณ์ที่ส่งเสริมให้คนมีการร่วมมือกันช่วยเหลือกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในสถานการณ์แบบนี้มักจะพบว่าความต้องการที่จะทำให้ตนเองและผู้อื่นพึงพอใจมีเท่ากันและอยู่ในระดับสูง ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกันเพื่อความสำเร็จ

5. สถานการณ์ของการหลีกเลี่ยง (Avoidant) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น จึงไม่ให้ความสนใจทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความต้องการที่จะทำให้ตนเองพึงพอใจและทำให้ผู้อื่นพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ

ประเภทของความขัดแย้ง

Pondy (1972) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประเภทของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยแบ่งประเภทของความขัดแย้งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ก. ความขัดแย้งที่เกิดจากการรับรู้ (Cognitive Conflict)

ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดขึ้นจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน

ข. ความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดผลเสีย (Affective Conflict)

ความขัดแย้งชนิดนี้เกิดขึ้นในตัวบุคคลของแต่ละคน ซึ่งมีผลต่อการไม่ยอมรับความคิดเห็นหรือมุมมองของคนอื่นที่แตกต่างไปจากของตนเอง

วิธีการแก้ไขความขัดแย้งประเภทที่ 2 สามารถทำได้โดย

1. จัดให้ทำงานร่วมกันในลักษณะของโครงการ (Project) ร่วมกัน
2. ในขณะที่ทำงานร่วมกันควรจัดให้มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกัน โดยพนักงานทุกคนสามารถอธิบาย และชี้แจงเหตุผลของความคิดของตนเองที่แตกต่างจากคนอื่น ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในความคิดของตนและสามารถปรับให้เข้ากับความคิดของผู้อื่นได้
3. สรุปความคิดเห็นที่ต่างต่างนั้นให้เป็นความคิดเดียวกัน หรือปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาบทบาทของบุคคล (Role) ได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ (Role Conflict) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสับสนต่อบทบาทของบุคคลที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ซึ่งอาจจะเป็นบทบาทที่ได้รับใหม่ บทบาทที่ไม่มีการระบุอย่างชัดเจนโดยหน่วยงานทำให้เกิดความเข้าใจผิด และบทบาทที่เป็นอยู่ไม่สอดคล้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทที่คลุมเครือ (Role Ambiguity) คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความไม่แน่ใจ หรือมีความสงสัยต่อเนื้อหาของงาน และขอบเขตของงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ (Moorhead และ Griffin, 1992)

Cranwell-Ward (1995) พบว่า คนส่วนใหญ่ในองค์การมีความเห็นว่า ความขัดแย้งคือสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยง เนื่องจากเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ แต่ในทางตรงกันข้ามความขัดแย้งก่อให้เกิดผลดีต่อการทำงานภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในตัวบุคคล โดยทำให้บุคคลนั้นกล้าเผชิญต่อความขัดแย้ง และพยายามหาข้อยุติปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งในระหว่างปฏิบัติงาน
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ท่ามกลางสมาชิกในกลุ่มทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือและความพอใจในการทำงานร่วมกัน

องค์การทุกองค์การโดยเฉพาะองค์การที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งมีโครงสร้างที่ซับซ้อน (Complexed Structures) จะต้องประสบปัญหาเรื่องความขัดแย้ง ดังนั้นเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพยายามลดความขัดแย้งในองค์การที่เกิดขึ้นให้หมดไป

จากแนวความคิดของ Rahim (1985) และสามารถสรุปได้ว่าความขัดแย้งในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้เนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากลักษณะของบุคคล อันสืบเนื่องมาจากวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล ทศนคติ คุณค่า ความเชื่อ
2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยในองค์การในการทำงาน เช่น เป้าหมายของแผนกขาย
3. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ขนาดขององค์การ ลักษณะของงานที่ทำ ลักษณะของหัวหน้างาน ระบบการประเมินผลและการให้ผลตอบแทน ความพึ่งพาระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน (Interdependence) เป็นต้น
4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการติดต่อสื่อสาร

1. ความขัดแย้งอันเกิดขึ้นเนื่องจากลักษณะของบุคคล

ความแตกต่างในลักษณะของบุคคลมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งได้ ซึ่งความแตกต่างเหล่านั้นอาจเกิดขึ้นมาจากการที่บุคคลมีความแตกต่างกัน ในเรื่องของวัตถุประสงค์ของตนเอง ทศนคติ คุณค่า และความเชื่อที่จะทำในสิ่งต่าง ๆ ความเชื่อถือ ความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งไม่ระหว่างการทำงานในแง่ของการอุทิศตนให้กับงาน การสร้างความสำเร็จให้กับงาน การคาดหวังในสิ่งที่จะได้รับจากการทำงาน การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การแข่งขันกันทำงาน เป็นต้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยในองค์การ

องค์การต่าง ๆ จะประกอบด้วยแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ มากมาย บางครั้งแต่ละฝ่ายต่างก็ยึดมั่นในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง โดยไม่ยอมรับในเป้าหมายของฝ่ายอื่น เช่น ในขณะที่ฝ่ายการตลาดต้องการมีปริมาณสินค้าสำรองไว้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที ในขณะที่เดียวกัน ฝ่ายการผลิตต้องการรักษาระดับการผลิตเพื่อการประหยัดต้นทุนในการผลิต และต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าคงเหลือ จึงไม่ทำการผลิตตามปริมาณที่ทางฝ่ายการตลาดต้องการ

3. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ

การจัดโครงสร้างขององค์การที่ซับซ้อน เนื่องจากองค์การมีขนาดใหญ่อาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งในเรื่องของการประสานงาน ซึ่งสืบเนื่องมาจากลักษณะของงานและประเภทของงานที่ได้รับมอบหมายมีมากเกินไป การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละระดับของหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เหมาะสมและไม่ชัดเจน การประเมินผลงานที่ไม่ยุติธรรม การไม่ยอมรับในหัวหน้างาน ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Pondy, 1972) ความสับสนในบทบาทของตนเองกับคนอื่นและองค์การ ความสับสนที่มีต่องานที่ทำอยู่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งได้ทั้งสิ้น

4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการติดต่อสื่อสาร

Pondy (1972) พบว่า ปัญหาอย่างหนึ่งที่พบได้ในการติดต่อสื่อสารในองค์การประการแรกคือ ความถูกต้อง ความชัดเจนของข้อมูลที่ส่งถึงระหว่างกัน ซึ่งพบว่าสิ่งเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความเข้าใจผิดระหว่างผู้ใช้ข้อมูล ทั้งผู้ส่งและผู้รับและทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ปัญหาประการที่สองอยู่ที่สื่อกลางในการส่งข้อมูล สื่อเหล่านั้นอาจได้แก่ การใช้วาจาในการบอกกล่าว การบอกเล่าในลักษณะไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งการใช้วิธีการดังกล่าวอาจจะทำให้ผู้รับข้อมูลไม่เข้าใจในเนื้อหาของข้อมูลดีพอ ทำให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดข้อขัดแย้งในการทำงานขึ้น เช่น การบอกเล่าที่เกี่ยวกับลักษณะของหัวหน้างานใหม่ ที่จะมาปฏิบัติรวมกันกับทางที่ไม่ดี จะทำให้เกิดความไม่ยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อต้านหรือไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของหัวหน้า และเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้

Wilson (1995) ได้ทดสอบเกี่ยวกับกระบวนการที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างเพื่อนร่วมงาน และได้พบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การมีรากฐานมาจากความไม่เต็มใจที่จะพยายามเข้าใจความคิดของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรือไม่สนใจความคิดและความต้องการของผู้อื่น นอกจากนี้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจมีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมนอกองค์การก็ได้

ทางด้านของหัวหน้า ความไม่เต็มใจดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

นี้

1. ลักษณะเฉพาะตัวของหัวหน้างานในการบริหาร ซึ่งมักจะอยู่ในรูปของการสั่งการและการตัดสินใจด้วยตนเองโดยลำพัง

2. หัวหน้าประเมินคุณสมบัติ และความสามารถในการทำงานของลูกน้องในระดับต่ำกว่าความเป็นจริง จึงเกิดความไม่ไว้วางใจที่จะให้ลูกน้องร่วมแสดงความคิดเห็นและไม่เชื่อในความคิดเห็นที่ลูกน้องเสนอ

ทางด้านลูกน้องความไม่เต็มใจดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเนื่องจากสาเหตุต่อไปนี้

1. ความไม่เชื่อในความคิดของหัวหน้า อันเนื่องมาจากหัวหน้าไม่มีความเข้าใจเพียงพอต่อรายละเอียดในเรื่องของงานที่ลูกน้องทำอยู่
2. ความคิดเห็นของหัวหน้าไม่สนองตอบต่อคุณค่าที่ลูกน้องคาดหวังว่าจะได้รับการทำงานตามความคิดเห็นที่หัวหน้าเสนอนั้น คุณค่าดังกล่าวได้แก่การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การแก้ไขปัญหาเรื่องความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

Rahim (1985) ได้เสนอวิธีแก้ไขความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ได้แก่
 - 1.1 ควรให้มีการร่วมมือกิจกรรมระหว่างกัน ทั้งอย่างเป็นทางการ เช่น การทำงานเป็นทีม ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะกันในงานรื่นเริง หรือระหว่างช่วงพักการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้พบกันเพื่อสร้างความเข้าใจกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความช่วยเหลือกันและความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อนำไปใช้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันตั้ง ซึ่งจะมีผลถึงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอีกด้วย
 - 1.2 สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการให้ทุกคนได้มีส่วนในการที่จะได้รับผลตอบแทนร่วมกัน ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาดทุกคนจะต้องแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

1.3 ในการที่เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะทำได้ดังนี้คือ

- หัวหน้าต้องวางตัวให้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการให้การช่วยเหลือแนะนำ แก้ไขปัญหาและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความรู้สึกเต็มใจ และเกิดความมั่นคงที่จะทำงานต่อไปอย่างพอใจ หัวหน้างานที่ดีควรจะดูแลและให้ความใกล้ชิดกับลูกน้อง เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าหัวหน้าช่วยเหลือได้ เป็นที่พึ่งได้
- หัวหน้าควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็น ตลอดจนรับฟังปัญหาจากลูกน้องเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้ทำงานร่วมกันได้ โดยไม่เกิดข้อขัดแย้งภายหลัง

2. การแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

ความสำเร็จขององค์การนี้ได้ขึ้นอยู่กับการทำงานของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การ (Dawson, 1992) ทุกฝ่ายในองค์การต้องร่วมมือกันจึงจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นการได้ประชุมปรึกษากันระหว่างหน่วยงานจะทำให้ได้แนวทางในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. การแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดจากโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ

การแก้ไขในเรื่องดังกล่าวอาจทำได้โดยวิธีการเหล่านี้

- 3.1 ทำการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดปริมาณงาน ขอบเขตความรับผิดชอบของงานแต่ละงาน และบุคคลที่รับผิดชอบ
- 3.2 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลเพื่อให้ทุกคนทราบและปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
- 3.3 จัดการฝึกอบรมพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้เข้าใจและรับทราบถึงเป้าหมายขององค์การ และสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์การกำหนดไว้โดยรวม
- 3.4 ให้โอกาสพนักงานประชุมปรึกษาหารือในการทำงานร่วมกัน ทั้งในลักษณะอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้อย่างดี และเกิดความยอมรับระหว่างกันทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน

4. การแก้ไขข้อขัดแย้งอันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสาร

ความเข้าใจผิด และการรับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ถูกต้องจะมีผลต่อการเกิดความขัดแย้งในองค์การได้ กล่าวว่าการแก้ไขในสิ่งเหล่านี้อาจทำได้โดย

- 4.1 ผู้ส่งสารต้องเข้าใจถึงลักษณะของผู้รับสาร เช่น การส่งข่าวสารจากหัวหน้าไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าควรจะรู้ว่าลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อกำหนดถึงลักษณะของข้อความที่ควรส่ง ความชัดเจน ความกระชับรัด ซึ่งอาจจะต้องมีรายละเอียดหรือคำอธิบายเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ
- 4.2 ผู้ส่งต้องพิจารณาถึงช่องทางที่จะใช้ต้องเหมาะสมกับสื่อที่ใช้ เช่น ควรจะต้องใช้การประกาศแจ้งให้ทราบ หรือส่งไปที่ตัวบุคคลแต่ละคน

กล่าวโดยสรุปจะพบว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมีสาเหตุดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากลักษณะของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในเรื่องของวัตถุประสงค์ของตนเอง ทักษะคติ คุณค่าของตนเอง ความเชื่อ ความซื่อสัตย์ ความเสมอภาค เป็นต้น
2. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องของเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน
3. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ
4. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการติดต่อสื่อสาร
5. ความขัดแย้งที่เกิดจากความไม่เต็มใจ ที่จะพยายามเข้าใจความคิดของเพื่อนร่วมงาน และไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นที่แตกต่างไปจากของตนเอง

อย่างไรก็ตามความขัดแย้งที่เกิดขึ้นสามารถนำไปสู่ทั้งผลดีและผลเสียต่อองค์การ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่า หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเนื่องจากการระดมความคิดที่แตกต่างกัน เพื่อข้อสรุปที่เป็นผลดีต่อการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ในทางตรงกันข้าม ความขัดแย้งจะทำให้เกิดผลเสีย เนื่องจากความไม่สามารถลงรอยกันหรือประนีประนอมกันได้ และก่อให้เกิดความล่าช้าหรือการหยุดชะงักของงาน ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

การทำงานร่วมกันในองค์การมีได้ในหลายลักษณะ ตั้งแต่การทำงานร่วมกันในระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล จนกระทั่งถึงในระหว่างแผนก ระดับของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การจะเพิ่มมากขึ้นหรือลดลงจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านการเสนอความคิดเห็น การตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน (Harvey และ Brown, 1992) อย่างไรก็ตามเนื่องจากความแตกต่างที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล แม้กระทั่งแต่ละแผนก อาจส่งผลกระทบการปฏิบัติงานร่วมกันในเรื่องของความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และระหว่างแผนก

ความแตกต่างที่เกิดขึ้นนั้นมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายของการทำงาน (Goals), ทศนคติ (Attitudes) คุณค่าและความเชื่อ (Values and Believes) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถมีได้ในตัวของบุคคล (Individual) กลุ่มบุคคล และแผนกของงานแต่ละแผนก ความแตกต่างเหล่านี้อาจจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรม (Behaviors) ของคน และส่งผลต่อการเกิดความขัดแย้งในที่สุด

ความเครียด (Stress)

ความเครียดเป็นปัญหาอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ (Robbin, 1988) ในบางประเทศ อย่างเช่น สหรัฐอเมริกา พบว่าในปี 1988 บางบริษัทต้องเสียประโยชน์คิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 77 พันล้านดอลลาร์ เนื่องจากประสิทธิผลที่เกิดจากการทำงานของพนักงานลดลง โดยมีสาเหตุมาจากความเครียด

ความเครียดที่เกิดขึ้นจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานได้ ทั้งนี้ Schmitt (1988) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของพนักงานชายและพบว่า

1. ความเครียดจากการทำงาน มีความสัมพันธ์ในลักษณะผกผันกับความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อความเครียดเกิดขึ้นจะทำให้ความพอใจที่จะทำงานนั้นลดลง
2. ความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน ซึ่งหมายถึงความเครียดเกิดขึ้นจากความตั้งใจที่จะลาออกจากงานจะสูงขึ้น

Smith (1994) กล่าวว่าความเครียดที่เกิดจากการทำงานนอกจากจะมีผลต่อความไม่พอใจที่จะทำงานของพนักงาน หรือทำให้พนักงานไม่สนใจที่จะทำงานนั้นต่อไปแล้ว ความเครียดอาจส่งผลโดยตรงต่อองค์การในเรื่องอื่น ๆ ได้แก่

1. การเกิดข้อเรียกร้องในเรื่องของค่าชดเชยในเรื่องของการบำบัดรักษา
2. ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลง ทำให้คุณภาพของผลผลิตลดลงตามไปด้วย

3. การให้ความร่วมมือในการทำงานลดน้อยลง ทำให้การทำงานล่าช้ากว่าที่กำหนด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการลดลงของผลผลิต

4. ต้นทุนที่เสียไปเนื่องจาก

- 4.1 ค่าใช้จ่ายในการบำบัดรักษา

- 4.2 ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการทำให้ของเสียในขั้นตอนการผลิต เนื่องจากพนักงานไม่ให้ความมีระมัดระวังในขณะปฏิบัติงาน

Robbin (1994) ได้ให้คำจำกัดความของความเครียดในองค์การไว้ว่า “ความเครียดคือความรู้สึกที่คนกำลังเผชิญอยู่ อันเนื่องมาจากได้พบกับโอกาสหรือข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับความต้องการที่คนนั้นกำลังมีอยู่” หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเครียดสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าบุคคลนั้นจะพบกับสิ่งที่ไม่ดีหรือสิ่งที่ดีตามที่ตนเองคาดหวังไว้

1. สาเหตุของความเครียด

Cranwell-Ward (1995) ได้กล่าวไว้ว่าพนักงานสามารถเกิดความเครียดในขณะทำงาน เพราะมีสาเหตุมาจากความกดดันในเรื่องของปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีมากเกินไป หรือในบางครั้งปริมาณงานที่ได้รับไม่เหมาะสมกับความถนัดของพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ความเครียดอาจมีสาเหตุมาจากความกดดันในเรื่องของปริมาณงานที่ได้รับไม่ท้าทายต่อความสามารถที่พนักงานมีอยู่ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Amstron (1993) ได้กล่าวถึงสาเหตุของความเครียดไว้ 4 ลักษณะคือ

1. ความเครียดที่เกิดจากข้อจำกัดของเวลา (Time Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อพนักงานเห็นว่าไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามวันและเวลาที่กำหนด

2. ความเครียดที่เกิดจากความคาดหวัง (Anticipatory Stress) เกิดขึ้นเนื่องจากพบว่าสิ่งที่ได้รับไม่ตรงกับสิ่งที่คาดหวังไว้ตั้งแต่แรก

3. ความเครียดตามสถานการณ์ (Situational Stress) คือความเครียดที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมักได้แก่ความเครียดที่เกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างกัน หรือความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. ความเครียดจากการเผชิญหน้า (Encounter Stress) ความเครียดประเภทนี้จะเกิดขึ้นในกรณีที่ต้องพบปะกับบุคคลอื่นที่ไม่เคยพบมาก่อน หรือไม่คุ้นเคยกับบุคคลนั้น

Schmitt (1988) ; Roger (1984) และ Quick (1984) พบว่าในด้านของสภาพแวดล้อมในองค์กร ความเครียดอาจจะมีสาเหตุมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. งานที่ได้รับมอบหมายไม่ตรงกับความต้องการ หรือความถนัดของบุคคลนั้น (Job Demand and Conflict)

2. เงื่อนไขของงาน (Working Conditions) ซึ่งได้แก่งานที่ต้องอาศัยการดูแลเอาใจใส่เป็นพิเศษ งานที่มีผลต่อสุขภาพร่างกาย งานที่สามารถเกิดความผิดพลาดได้ง่าย งานที่ไม่เคยทำมาก่อน เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship) ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ในระหว่างเพื่อนร่วมงาน ในระหว่างตนกับผู้บังคับบัญชา และในระหว่างตนกับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ไม่มีความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ การร่วมมือกันในการทำงาน การได้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน

4. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรวมทั้งการที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานมากเกินไป (Overload) จนบางครั้งพนักงานไม่สามารถทำให้งานนั้นเสร็จลุล่วงไปได้ และเสร็จไม่ทันกำหนดเวลา หรือให้งานน้อยเกินไป (Underload) จนทำให้รู้สึกว่างงานไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะทำงาน

5. ความเปลี่ยนแปลงขององค์การในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งต้องการความสามารถในการทำงานจากพนักงานที่มีทักษะสูง ทำให้พนักงานที่มีอยู่กลัวว่าจะไม่มีความสามารถที่จะทำ และอาจให้ถูกออกจากองค์การ

6. วิธีการประเมินผลงานที่มีเกณฑ์ตัดสินมาก หรือมีเกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน ทั้งนี้รวมถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งอาจจะไม่มีความยุติธรรมหรือมีความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับพนักงานบางคน

7. ความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่การงานคือ พนักงานไม่รู้ตำแหน่งหน้าที่ที่แน่นอน ซึ่งมีผลต่อการมีอำนาจในการตัดสินใจไม่เพียงพอ หรือไม่สามารถตัดสินใจได้

8. การไม่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการออกความเห็น และตัดสินใจในการทำงาน
9. ความมั่นคงในการทำงาน อันเนื่องมาจากความอยู่รอดขององค์การ
10. ภาระความรับผิดชอบในงานต่าง ๆ มีมากเกินไป จนพนักงานรู้สึกว่าเป็นภาระที่หนักมาก
11. ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถูกตั้งเกณฑ์ไว้ในระดับที่สูงมาก
12. ความไม่แน่นอนในเรื่องนโยบายขององค์การ เช่น หลักเกณฑ์ในการทำงาน หลักเกณฑ์ในเรื่องของผลตอบแทนทั้งในรูปของเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง

2. การแก้ปัญหาความเครียด

มีนักวิชาการหลายท่าน เช่น Baron และ Pauler (1991) และ Amstrong (1993) ได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความเครียดไว้ดังนี้

1. การจัดลักษณะของงาน (Work Design) เพื่อลดความเครียดอันเนื่องมาจากประเภทของงาน ปริมาณของงาน ความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการประเมินผลงาน ในที่นี้การจัดลักษณะของงานจะรวมถึงกิจกรรมต่อไปนี้คือ
 - 1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานเข้าใจและทราบแนวทางที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ
 - 1.2 กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
 - 1.3 กำหนดประเภทและปริมาณของงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงาน
 - 1.4 กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบสำหรับงานแต่ละประเภท
 - 1.5 มีการวางหลักเกณฑ์การประเมินผลความสำเร็จของงานที่เหมาะสมกับประเภทของงาน และความสามารถของพนักงาน
2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Work Scheduling) เพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด
3. สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิด ข้อเสนอแนะ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาร่วมกันในการจัดประเภทและลำดับของงาน เพื่อทำงานให้เสร็จตามเวลา

4. หัวหน้าควรให้ความช่วยเหลือในด้านของการให้คำปรึกษา หรือแนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. หัวหน้าเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเข้าพบ เพื่อขอคำปรึกษาในเรื่องของงานเมื่อพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น โดยการเปิดโอกาสให้มีการเข้าพบแบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting)

Smith (1994) ได้เสนอวิธีการแก้ไขด้วยวิธีการของการติดต่อสื่อสาร (Communication) โดยเขาเชื่อว่า การเปิดโอกาสให้พนักงานได้พูดถึงปัญหาของงานในแง่ของปริมาณ และลักษณะงานหรือในแง่ของปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวพนักงานเอง ในขณะที่ปฏิบัติงานจะทำให้ความเครียดของพนักงานลดลง

นอกจากนี้การได้รับทราบปัญหาจากการติดต่อสื่อสารจะนำไปสู่การพัฒนาในเรื่องของการออกแบบที่ทำงาน การจัดตารางเวลาการทำงาน สำหรับงานที่สามารถป้องกันการเกิดขึ้นของความเครียดได้

การเปลี่ยนแปลง (Change)

ในการดำเนินธุรกิจองค์การมักจะพบกับความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Thompson, 1995) ความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอาจจะมาจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของระบบการทำงานที่เคยทำอยู่ การเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ใช้ในการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีการเตรียมการวางแผนมาก่อนหรือไม่ก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถมีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์การนั้นทั้งในด้านยอมรับและไม่ยอมรับ

ความเปลี่ยนแปลงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างคุณภาพชีวิตของการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้โดยตรง แม้ว่าพนักงานบางคนจะเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทำลายสำหรับเขา แต่พนักงานหลายคนก็มีความวิตกกังวลสำหรับความเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น เกิดความวิตกว่าจะทำในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ และเกิดความไม่มั่นคงที่จะทำงานต่อไป การเปลี่ยนแปลงจะทำให้การทำงานที่ทำอยู่ต้องล่าช้า หรือต้องเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ เป็นต้น ในฐานะของผู้บริหาร, ควรจะต้องแก้ปัญหาในเรื่องนี้เพื่อให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Kanter, 1992 : Stewart, 1983; Thompson, 1995)

สาเหตุของความเปลี่ยนแปลง

องค์การส่วนมากต้องการที่จะเพิ่มผลิตผล (Productivity) และพัฒนาคุณภาพในการทำงานของพนักงาน เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานต่อไปได้ และสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) อีกด้วย ดังนั้น ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งอาจได้แก่ คน เทคโนโลยี ระบบข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และคู่แข่งในตลาด เป็นต้น (Moorhead and Griffin, 1992)

1. คน (People)

ในปัจจุบันคนมีความแตกต่างกันในเรื่องของทัศนคติ (Attitudes) คุณค่าในชีวิต (Values) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งอาจจะคาดหวังจากสภาพครอบครัว และจากองค์การหรือหน่วยงานที่ทำอยู่

ในด้านองค์การพนักงานมีความต้องการต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานมากขึ้น ในขณะเดียวกัน ลูกค้านั้นก็เรียกร้องในเรื่องของคุณภาพสินค้า ตลอดจนสิ่งดีต่างๆ ของสินค้า (Benefits) ที่จะสร้างความพึงพอใจจากการบริโภคสินค้านั้น ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์การต้องมีความจำเป็นที่จะต้องมีความเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความพอใจ และเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพให้แก่สินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเช่นกัน (Woodward, 1968; Kanter, 1992)

2. เทคโนโลยี (Technology)

ผลจากวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีในเรื่องของการสื่อสารข้อมูล ทำให้องค์การต้องสร้างความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากองค์การมีความจำเป็นที่จะต้องได้ข้อมูลที่รวดเร็ว เพื่อให้การตอบสนองระหว่างองค์การกับลูกค้า เช่น การรับคำสั่งซื้อ ข่าวด่วนของลูกค้าที่ต้องการ และระหว่างพนักงานภายในองค์การเอง ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกันอย่างรวดเร็วเพื่อการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการดำเนินงาน

ในด้านของการผลิต การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทางด้านนี้จะมีผลต่อการปรับปรุงวิธีการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้น และทันต่อความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงระบบหรือวิธีการผลิตจะนำไปสู่การลดต้นทุนทางการผลิตสินค้าด้วย เช่น ค่าแรงที่สามารถประหยัดได้เนื่องจากใช้กรรมวิธีการผลิตที่มีเทคโนโลยีสูง เป็นต้น (Thompson, 1995; Alexander, 1990; Dawson, 1992)

3. ระบบข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information Processing and Communication)

ความเร็วของระบบข้อมูลที่สามารถตอบสนองผู้ใช้จะช่วยเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมาก (Hultman, 1979) ทั้งในด้านของการตัดสินใจและการประสานงาน ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการวางระบบข้อมูลเพื่อให้การติดต่อระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Top-down) หรือระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับหัวหน้า (Bottom-up) หรือในระหว่างพนักงานในระดับเดียวกันเป็นไปได้โดยสะดวกโดยการใช้อุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยให้การทำงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

4. คู่แข่งขันในตลาด (Competitors)

ความอยู่รอดของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถของธุรกิจในการสร้างข้อได้เปรียบท่ามกลางคู่แข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า ความได้เปรียบในเรื่องของต้นทุน (Pearson, 1987) เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงในรูปของการพัฒนา ศักยภาพขององค์กรอันได้แก่เงินทุน, ปัจจัยการผลิต, บุคคล และวิธีการดำเนินงานจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าด้วยสินค้าที่มีลักษณะแปลกใหม่กว่า คุณภาพดีกว่า ราคาต่ำกว่า ต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า สิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า และความเต็มใจที่จะซื้อสินค้าขององค์กร แทนที่จะซื้อสินค้าของคู่แข่งขันรายอื่น

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง

Bohlander และ McCarthy (1996) เสนอว่า องค์กรควรจัดการบริหารงานแบบยืดหยุ่นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อการลดกระแสด้านของพนักงาน และทำให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ความยืดหยุ่นในการบริหารงานอาจจะเป็นในเรื่องต่อไปนี้

1. การใช้เวลาในการเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะใช้วิธีการของการสอนและการฝึกอบรม เป็นต้น
2. การกำหนดตารางเวลาการทำงานใหม่ ที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานแล้วเสร็จได้ โดยไม่มีความกดดันในขณะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจะเป็นวิธีการลดความเครียดได้อีกวิธีหนึ่งด้วย
3. การผ่อนผันในเรื่องของกฎระเบียบเพื่อทำให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงหลังจากเกิดข้อผิดพลาดอันเนื่องมาจากการทำงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยการเปลี่ยนเปลี่ยนนั้นมักจะเป็นในเรื่องของระบบการทำงานที่พนักงานเคยทำอยู่ปกติมาเป็นระบบการทำงานแบบใหม่ สถานการณ์เช่นนี้มักจะเกิดความต่อต้านจากพนักงาน เนื่องจากเกรงว่างานใหม่ไม่คุ้นเคยเมื่อปฏิบัติแล้วอาจจะทำให้งานไม่สำเร็จ หรือพนักงานอาจจะคิดว่าจะเป็นการเสียเวลาที่จะต้องเรียนรู้งานในระบบใหม่ทำให้งานที่ทำอยู่ล่าช้า

สาเหตุของความต่อต้านอาจจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. สาเหตุเนื่องมาจากตัวองค์กร (Organizational Sources)

- 1.1 โครงสร้างขององค์กรไม่ได้ถูกออกแบบให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 1.2 สิ่งอำนวยความสะดวกที่องค์กรมีให้ไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหรือขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 ความเชื่อของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร
- 1.4 ความล่าช้าที่จะเกิดขึ้นกับงานที่ทำอยู่ปกติ และขาดความถนัดที่จะทำแบบใหม่
- 1.5 ความสูญเสียอำนาจอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อการแบ่งแยกและยกเลิกหรือจัดอำนาจหน้าที่ใหม่
- 1.6 การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การแบ่งสรรทรัพยากรในแต่ละแผนกขององค์กรใหม่ ซึ่งสร้างความไม่พอใจให้แก่พนักงาน การแบ่งสรรทรัพยากรในที่นี้อาจรวมถึงการแบ่งสรรงบประมาณเงินให้แก่แผนกต่าง ๆ การจัดตั้งอุปกรณ์ใหม่ของบางแผนก และรวมทั้งการให้ผลตอบแทนในเรื่องต่าง ๆ

2. สาเหตุอันเนื่องมาจากตัวของบุคคล (Individual Sources)

Kanter (1992) พบว่าสาเหตุอันเนื่องมาจากลักษณะตัวบุคคลนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล และการรับรู้ของบุคคล (Perception) ในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่

1. ลักษณะนิสัย (Habits) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการไม่ยอมรับ หรือการต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากคิดว่าสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมีความยาก และสับสนต่อการปฏิบัติและผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่า

2. ความปลอดภัย (Security) คือการที่พนักงานอาจจะคิดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบงานใหม่จะเป็นการสร้างความปลอดภัยในเรื่องของต้นทุน ซึ่งมีผลต่อการลดจำนวนพนักงาน ทำให้รู้สึกว่าการปลอดภัยและความมั่นคงที่จะทำงานต่อไปลดลง จึงเกิดการต่อต้านระบบใหม่ที่จะนำมาใช้
3. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือการที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงงานที่เกิดขึ้นใหม่จะทำให้ตนเองถูกปลดออกจากงานทำให้ต้องสูญเสียรายได้
4. ความกลัวในสิ่งที่ไม่อาจรู้ได้ แต่อาจจะเกิดขึ้นกับตัวพนักงาน (Fear of Unknown) สิ่งเหล่านี้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเวลาทำงาน การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของการได้รับอำนาจหน้าที่ การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของตำแหน่งงาน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผลตอบแทน เป็นต้น
5. ปัจจัยทางสังคม (Social Factor) คือความกลัวต่อการไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่ไม่ยอมรับหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การแก้ปัญหาในเรื่องการต่อต้าน

Moorhead และ Griffin (1992) ; Lipoitt, Langseth และ Mossop (1985) ได้เสนอแนวทางในการแก้ปัญหาในเรื่องของความต่อต้าน ดังนี้

1. ให้ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง และผลดีจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่มีต่อขององค์กรและของพนักงาน
2. อำนวยความสะดวกแก่พนักงานในเรื่องของการให้คำปรึกษา และอบรมการใช้อุปกรณ์ใหม่ ๆ ให้การช่วยเหลือในเรื่องของการแก้ปัญหาจากการใช้ระบบงานใหม่หรือจากการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ
3. เปิดโอกาสให้คนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้มีขึ้น
4. เปิดโอกาสให้มีการเจรจาต่อรองร่วมกันในเรื่องของผลประโยชน์ต่าง ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ค่าตอบแทน เวลาในการทำงาน วิธีการประเมินผล เป็นต้น
5. ใช้วิธีการบังคับหรือกำหนดโทษ ซึ่งวิธีนี้อาจจะมีผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

Dew (1995) สนับสนุนว่าเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ย่อมต้องมีการต่อต้านเกิดขึ้น ทั้งนี้เขาได้ศึกษาจากพฤติกรรมของหัวหน้าที่ต่อต้านเกี่ยวกับเรื่องการให้อำนาจแก่ลูกน้อง (Empowerment) เขาเชื่อว่าหัวหน้าเหล่านั้นไม่พอใจต่อการให้อำนาจ เนื่องจากกลัวว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจการควบคุม นอกจากนี้ยังเกิดความไม่ไว้วางใจว่าลูกน้องสามารถปฏิบัติงานโดยการตัดสินใจด้วยตนเองได้ และการให้อำนาจอาจจะนำไปสู่การสูญเสียตำแหน่งของตนไปในที่สุด Dew ได้เสนอถึงวิธีการลดการต่อต้านสำหรับกรณีที่กำลังถึงดังนี้

1. ให้โอกาสหัวหน้าและลูกน้องได้ปรึกษาซึ่งกันและกัน ในเรื่องของการที่ลูกน้องได้รับอำนาจ
2. ในกรณีที่ต้องการต้องการสร้างความไว้วางใจให้แก่หัวหน้าที่มีต่อลูกน้อง ในเรื่องความสามารถของลูกน้องที่จะทำงานโดยอิสระ สามารถทำได้โดยการให้ความรู้แก่ลูกน้อง เพื่อสร้างทักษะและความเข้าใจในการตัดสินใจและมีการติดตามผลจากหัวหน้า เพื่อให้แน่ใจว่าลูกน้องให้ความรู้พอที่จะทำงานเองได้
3. องค์การควรมีการวางแผนงาน หรือนโยบายล่วงหน้าเกี่ยวกับบทบาทของหัวหน้า หลังจากให้อำนาจแก่ลูกน้องอย่างชัดเจน เพื่อลดความหวาดระแวงของหัวหน้างาน และยังเป็นการสร้างความไว้วางใจให้แก่หัวหน้า และลูกน้องได้อีกด้วย
4. ในระยะเริ่มแรกของการให้อำนาจอาจจะมอบหมายให้หัวหน้า หรือผู้มีประสบการณ์คอยให้คำปรึกษาแก่ลูกน้อง ซึ่งได้รับอำนาจในการตัดสินใจและทำงานด้วยตนเอง

Swinburne (1995) ได้เสนอถึงวิธีการในการที่จะให้พนักงานในองค์การปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น วิธีการดังกล่าวมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. หัวหน้าหรือกลุ่มผู้บริหารได้มีการสอบถามความคิดเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไร
2. นำความคิดเห็นเหล่านั้นมารวบรวม เพื่อหาถึงข้อสงสัยและข้อเสนอแนะจากพนักงาน
3. ให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อสงสัยที่ได้รับจากพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานด้วยความมั่นใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น

การให้อำนาจ (Empowerment)

การเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม (Involvement) ในการทำงานได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไป (Block, 1989 ; Kizilos, 1990) เนื่องจากเชื่อว่าจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในของการกำหนดแผนงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหาาร่วมกัน การให้พนักงานมีส่วนร่วมอาจมีได้หลายรูปแบบ เช่น การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ (Management By Objectives) ที่ให้พนักงานมีส่วนในการวางวัตถุประสงค์และแผนงานหลักร่วมกัน การให้ปริมาณงานและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Enrichment และ Job Enlargement) เพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตามการคำนึงการให้มีส่วนร่วมในการทำงานอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์หรือสมมุติฐานที่ว่าผู้บริหารให้สิทธิในเรื่องนี้อย่างแท้จริงและให้การยอมรับสนับสนุน (Commitment) ด้วย และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ พนักงานจะต้องมีความตื่นตัว ความกระตือรือร้น และมีความรู้ที่จะมีส่วนร่วมเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตนเองและขององค์การที่ได้มีการปรับเข้าหากัน (Harvey และ Brown 1992 ; Thomas และ Velthouse, 1990)

Nixon (1995) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ผลจากการศึกษาพบว่าการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับองค์การ นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ และเขาได้ศึกษาเพิ่มเติมพบว่าการให้อำนาจ (Empowerment) แก่พนักงานจะให้ผลดีต่อองค์การ ซึ่งการให้อำนาจในที่นี้หมายถึงการให้อำนาจในการตัดสินใจด้วยตัวของพนักงานเอง และให้ผลการตัดสินใจนั้นไปทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ผลดีที่องค์การได้รับได้แก่เรื่องต่อไปนี้

1. การให้อำนาจ ทำให้พนักงานสามารถเสนอความคิดที่ริเริ่มในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานนั้น เพื่อทดสอบดูว่าสิ่งที่เขาคิดขึ้นมานั้นสามารถทำให้สำเร็จได้หรือไม่
2. Nixon พบว่าการให้อำนาจนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงานได้ตรงประเด็น
3. การให้อำนาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วม ที่จะทำให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี ทำให้ลดในเรื่องของความขัดแย้งที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
4. การให้อำนาจทำให้เกิดความปรองดองในระหว่างผู้ร่วมงานทำให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น

5. การให้อำนาจทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจและนับถือในตนเองเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจ รวมทั้งความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์การได้ต่อไป

Alan (1995) ได้เสนอว่าหัวหน้าไม่ควรเป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้ควรมีการแบ่งปันอำนาจ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการทำงานเป็นกลุ่มหรือโครงการ (Teamwork or Project) เขาได้เสนอถึงข้อพิจารณาในการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ

1. การไม่ยึดติดอำนาจของตัวหัวหน้าเอง (Autonomy)
2. การให้อำนาจลูกน้องต้องเกิดจากความสมัครใจของหัวหน้าเอง ไม่ใช่เกิดขึ้นจากการบังคับ (Coerciveness) หรือใช้อิทธิพล (Influence)
3. ระดับของการให้อำนาจจะต้องพิจารณาถึงลักษณะของบุคคล และความสามารถของบุคคล
4. หลังจากที่หัวหน้าได้ให้อำนาจแก่ลูกน้องแล้วจะต้องให้อิสระแก่ลูกน้อง (Independence) ในการใช้อำนาจนั้น
5. เมื่อหัวหน้าให้อำนาจแล้ว จะต้องเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ใช้อำนาจที่มีอยู่ในการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. หัวหน้าต้องทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง ต่อการใช้อำนาจที่ได้รับนั้น เช่น การเปิดโอกาสให้ทำงานโดยไม่มีการจับผิด หรือมีการควบคุมที่เข้มงวดเกินไป และไม่ถือว่าผลงานที่ผิดพลาดเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองถูกลงโทษ หรือถูกประเมินผลไปในทางที่ไม่ดี แต่จะต้องมีการพัฒนาแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

Hitchcock (1994) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า การที่องค์การจะให้อำนาจแก่พนักงานจะต้องพิจารณาถึงสมมติฐานต่อไปนี้

1. พนักงานทุกคนเชื่อว่างานคือที่มาของความสำเร็จของชีวิต
 2. พนักงานทุกคนต้องการที่จะทำในสิ่งที่ดี
 3. พนักงานมีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะอุทิศสิ่งเหล่านั้นให้กับองค์การ
 4. พนักงานมีความต้องการต่อผลตอบแทนทางด้านจิตใจมากกว่า
- นอกจากนี้เขายังเชื่อว่าการให้อำนาจแก่พนักงานจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับในสิ่งที่ถูกต้องคือ การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญร่วมกับองค์การ ด้วยเหตุนี้ทำให้พนักงานตระหนักถึงการรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อตนเองและองค์การทั้งระบบ

หลักการของการสร้างอำนาจ (Empowerment) สืบเนื่องมาจากการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งยังเป็นการพัฒนาให้มีการบริหารงานด้วยตนเอง (Self-Management) อีกด้วย (Darraugh, 1991 ; Grandz, 1990)

ตามปกติในหลายหน่วยงานการที่จะทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอาจจะขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการสั่งการ โดยลักษณะของอำนาจในการสั่งการที่ถูกใช้ในองค์การตามความคิดของ French และ Raven (1959) มี 5 ประเภท ได้แก่

1. อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) คือการใช้อำนาจโดยการให้รางวัลผู้อื่นเพื่อสร้างความยอมรับให้แก่ผู้ใช้อำนาจนั้น
2. อำนาจจากการลงโทษ (Punishment) คือการใช้อำนาจโดยการลงโทษผู้อื่นเพื่อสร้างความยอมรับให้แก่ผู้ใช้อำนาจนั้น
3. อำนาจที่ได้โดยชอบธรรม (Legitimacy) คือการใช้อำนาจ ซึ่งได้รับอย่างเป็นทางการจากองค์กรนั้น
4. อำนาจจากการเป็นผู้อ้างอิง (Reference) คือการใช้อำนาจในฐานะที่ผู้ใช้สามารถเป็นตัวอย่างให้กับบุคคลอื่นได้
5. อำนาจจากการบังคับ (Coercion) คือการใช้อำนาจโดยที่ผู้ใช้มีความสามารถในการบังคับผู้อื่นให้ทำตาม

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะสรุปว่าการให้อำนาจจะหมายถึงการให้มีส่วนร่วมในการทำงานซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ด้านคือ ลักษณะของหัวหน้า และลักษณะของพนักงาน การใช้หลักเกณฑ์ของการสร้างอำนาจ (Empowerment) ยังหมายรวมถึงการพัฒนาให้พนักงานมีความสามารถที่จะเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง หรือพัฒนาให้บุคคลมีโอกาที่จะแสดงออกมากขึ้น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้องค์การได้เป็นอย่างดี (Block, 1989 ; Baloff และ Doherty, 1989)

ขั้นตอนการให้อำนาจแก่พนักงาน

จากการศึกษาของ Burk (1986) ; และ Conger และ Kanungo (1988) ทำให้สามารถสรุปขั้นตอนของการสร้างอำนาจได้ดังนี้

1. หัวหน้าต้องเรียนรู้ถึงลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และเป้าหมายส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการเตรียมตัวที่จะสร้างอำนาจให้แก่บุคคลที่เหมาะสม
2. กระตุ้นให้พนักงานผู้นั้นเห็นความสำคัญของการให้อำนาจ
3. มอบหมายอำนาจด้วยการเริ่มให้มีส่วนร่วมในการทำงานบางชนิด ทั้งในด้านการออกความเห็นและความรับผิดชอบ
4. ให้การช่วยเหลือดูแล และให้คำปรึกษาเพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่ามีผู้ร่วมงานซึ่งสามารถช่วยกันแก้ปัญหาได้
5. ประเมินผลงานที่ทำให้ว่ามีระดับความสำเร็จในระดับไหน
6. ทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญ และยังคงให้ปฏิบัติต่อไป
7. มีการให้รางวัลทั้งในด้านผลตอบแทนทางด้านจิตใจ และทางกายภาพตามงานที่ทำสำเร็จหลังจากการให้อำนาจ ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานยอมรับถึงการให้อำนาจ และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

May (1995) ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 ประการที่ทำให้การให้อำนาจประสบผลสำเร็จ ดังนี้คือ

1. การที่องค์การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อให้เกิดการยอมรับในเรื่องของการให้อำนาจจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง
2. องค์การต้องจัดระบบข้อมูลให้แก่พนักงานผู้ได้รับอำนาจ เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้นในการตัดสินใจ ด้วยความเชื่อมั่น

นอกจากนี้ Carr (1994) ได้เสนอว่าการให้อำนาจ (Empowerment) เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างอิสระ และเต็มใจเพื่อทุ่มเทสิ่งที่ดีให้กับองค์การ อย่างไรก็ตามเพื่อให้หลักการของการให้อำนาจมีประสิทธิภาพ ควรพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. กำหนดถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ และสร้างความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อให้การทำงานตามวิธีการของพนักงานเหล่านั้นสอดคล้องและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. องค์การจะต้องสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อป้องกันปัญหาเกี่ยวกับการไม่ยอมรับถึงการให้อำนาจในทุกระดับของพนักงาน

3. การทำให้การประสานงานระหว่างกิจกรรมในองค์การเป็นไปได้ง่าย เพื่อให้การทำงานของพนักงานที่ได้รับอำนาจเป็นไปได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และสามารถตอบสนองตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

4. สร้างความสะดวกให้กับระบบการติดต่อสื่อสารในทุกระดับ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารสามารถแพร่กระจายได้ และถูกนำไปใช้ได้อย่างสะดวก ในการประสานงานกันระหว่างพนักงานระดับเดียวกันที่ได้รับอำนาจ และหัวหน้างานที่ให้อำนาจ

อุปสรรคของการให้อำนาจ

Baloff และ Doherty (1989) ได้อธิบายถึงข้อจำกัดในเรื่องนี้ไว้ 3 ประเภทคือ

1. ความกดดันจากเพื่อนร่วมงาน
2. การบังคับจากผู้บริหาร
3. การปรับตัวเองของพนักงาน

ในเรื่องของความกดดันจากเพื่อนร่วมงาน เกิดขึ้นเนื่องจากไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน คือไม่ต้องการที่จะมีส่วนร่วมสำหรับการบังคับจากผู้บริหาร หมายถึงลักษณะของผู้บริหารที่จะใช้เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม อาจจะไม่สนใจให้พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการทำงาน เช่น การลงโทษ เป็นต้น (Thomas และ Velthouse, 1990)

ประการสุดท้าย คือการปรับตัวเองของพนักงานให้ยอมรับในเรื่องของการสร้างอำนาจ อันสืบเนื่องมาจากไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ โดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ตัวเองคาดหวังว่าจะได้หลังจากการเข้าไปมีส่วนร่วม เช่น ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า การเลื่อนขั้น หรือตำแหน่งที่ไม่ยุติธรรม ปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น หรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น (Block, 1991)

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสาร ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจในเรื่องของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการที่ต้องมีการประสานงานระหว่างกันหรือร่วมมือกัน เป็นต้น

ดังนั้น หากเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในองค์การย่อมจะมีผลเสียต่อองค์การทั้งในด้านของความพึงพอใจในการทำงาน และต้นทุนที่ต้องเสียไป ตัวอย่างของการไม่สามารถใช้การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการสร้างผลผลิตได้แก่ ความล่าช้าในการทำงานเนื่องจากไม่มีการติดต่อทางข้อมูลที่จะทำให้ทุกฝ่ายที่ต้องทำงานประสานกันสามารถร่วมมือกันทำงานได้อย่างเต็มที่ เช่น การติดต่อสื่อสารระหว่างแผนกขายกับแผนกสินค้าคงเหลือ ซึ่งแผนกหลังมีหน้าที่ที่ต้องคอยบริการในเรื่องของการจัดหาสินค้าได้ตรงกับปริมาณและเวลาที่แผนกขายต้องการเพื่อนำส่งลูกค้าได้ตามที่สั่งเข้ามา เป็นต้น

ผลของการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ

Robbin (1974) สรุปว่า อุปสรรคอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง (Conflict) ระหว่างพนักงานในระดับเดียวกัน และที่ต่างระดับกัน โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างระดับหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งทั้งนี้ความไม่เข้าใจอาจจะมาจากสาเหตุหลายอย่าง ตั้งแต่ ความสามารถในการส่งสารของผู้ให้ข่าวสารที่รวมถึง

- การพิจารณาว่าใครคือผู้รับสารและคุณสมบัติของผู้รับสาร
- เครื่องมือและวิธีการของการส่งข่าวสาร ซึ่งรวมถึงสื่อและช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับสาร
- เวลาที่ต้องใช้ตั้งแต่แรกเริ่มส่งสารถึงวันที่คาดว่าจะข่าวสารจะไปถึง

Gibb (1978) พบว่าความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันจะเป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะกับงานที่ต้องมีการทำกันเป็นกลุ่ม หรืองานที่ต้องมีการประสานการในระหว่างแผนก ความไม่ไว้วางใจ อาจมีสาเหตุมาจากการได้รับข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง หรือความเข้าใจในข้อมูลที่ได้รับไม่ถูกต้อง เนื่องจากการปรุงแต่ง (Manipulation) การใช้คำที่ไม่ถูกต้อง ความห่างกันของสถานที่ที่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เป็นต้น

๕๓๐๕๐๓
Rogers และ Farson (1957) พบว่า ผลผลิตที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับปริมาณที่องค์การตั้งเป้าหมายไว้ หรือผลจากการทำงานต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย อันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสารซึ่งผลมาจากลักษณะของผู้รับมอบหมายงานในเรื่องการติดต่อสื่อสาร เช่น การให้คำอธิบายรายละเอียดของงานไม่ชัดเจน การไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นซักถามเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเข้าใจอย่างถูกต้องในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์การที่มีแผนกต่าง ๆ มากมายก็มีผลต่อการติดต่อสื่อสารเช่นกัน เนื่องจากต้องผ่านลำดับขั้นตอนมาก ทำให้บางครั้งเกิดการสูญหายของข้อมูล หรือต้องใช้เวลาในการโต้ตอบข้อมูลระหว่างกัน ทำให้เกิดการล่าช้าในการทำงานที่ต้องทำต่อเนื่องกันและร่วมมือระหว่างกัน (Steil, Baker, และ Watson, 1983)

การติดต่อสื่อสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

Klein (1994) ได้กล่าวว่า ในขณะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาคือ การเกิดขึ้นของข่าวลือ ทศนคติในทางที่ไม่ดี กระแสการต่อต้านที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ด้วยเหตุนี้การติดต่อสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี และการกำจัดสิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น แต่อย่างไรก็ตาม Klein ได้เสนอแนะถึงข้อควรพิจารณาในการใช้กลยุทธ์ทางการติดต่อสื่อสารเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นดังนี้

1. องค์การจะต้องระมัดระวังในเรื่องของปริมาณข่าวสาร และประเภทของสื่อกลางที่จะใช้ในการส่งข่าวสาร
2. การติดต่อสื่อสารในบางครั้งอาจจะต้องใช้วิธีการแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face Communication) ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ข่าวสารถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริง อันเนื่องมาจากช่องทางการส่งสารที่ต้องผ่านผู้รับสารหลายขั้นตอน
3. การติดต่อสื่อสารจะต้องมีระบบ หรือวิธีการส่งสารที่สอดคล้องกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของพนักงาน (Line-authority)
4. ลักษณะและวิธีการติดต่อสื่อสารของหัวหน้าจะทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจ ทั้งนี้หัวหน้าจะต้องประเมินถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารของตนเอง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการรับข่าวสาร เข้าใจข่าวสารและโต้ตอบข่าวสาร
5. ข่าวสารที่ส่งไปจะต้องแน่ใจว่าไม่เป็นข้อมูลที่สมควรจะถูกเปิดเผยเพื่อไม่ให้เกิดความเข้าใจผิด หรือความเคลือบแคลงสงสัยระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงาน

การประเมินผล (Appraisal)

Lawler (1994) อธิบายว่าการประเมินผลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์การเรื่องต่อไปนี้เป็น

1. การประเมินผลช่วยในการกำหนดมาตรฐานของงาน และลักษณะของงานให้สอดคล้องกันเพื่อกำหนดถึงผลตอบแทนที่จะได้รับตามกฎหมายที่กำหนดตามมาตรฐานนั้น

2. การประเมินผลช่วยในการกำหนดประเภทของผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผล การปฏิบัติงานอันจะทำให้เกิดแรงจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน อย่างไรก็ตาม Lawler กล่าวว่าปัญหาที่เกิดขึ้นและเกี่ยวกับการประเมินผล คือระบบการประเมินผลส่วนใหญ่ในองค์การนำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง กล่าวคือ ลูกน้องไม่พอใจ กับผลการประเมินของหัวหน้า ซึ่งมีผลต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่ง ดังนั้นในการสร้าง ระบบประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิดสองประการข้างต้น ผู้บริหารควรพิจารณา ในเรื่องต่อไปนี้

ก. การกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินผล สำหรับการปฏิบัติงาน และงานที่ทำเสร็จ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัด ความเข้าใจตรงกันอันมีผลต่อการลดความ เคลือบแคลง ซึ่งมีเหตุมาจากความขัดแย้งที่มีต่อกัน

ข. การเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน ได้ประเมินผลงานของพนักงานที่อยู่ใน ระดับเดียวกัน โดยนำผลมาเปรียบเทียบกับผลที่ประเมินจากหัวหน้าและมีโอกาสชี้แจง เพื่อสร้าง ความน่าเชื่อถือให้กับผลการประเมินนั้น

Bernardin และ Beatty (1984) กล่าวว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการประเมินผล ที่มีต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลมีดังนี้

1. เพื่อวัด (Evaluate or Measure) ถึงผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งจะนำไปสู่ การกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องต่อไปนี้คือ
 - ผลตอบแทนที่จะให้พนักงาน
 - การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง
 - การปลดจากตำแหน่ง ตลอดจนการพักงานชั่วคราว (Lay-off)
 - การกำหนดศักยภาพ หรือระดับความสามารถของการทำงานในแต่ละ ระดับและตำแหน่ง
 - กำหนดวิธีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน
 - กำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงานให้ทำงานได้ตามมาตรฐาน หรือ เกณฑ์ที่องค์การกำหนดและคาดหวัง

2. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานในอนาคตให้ดีขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ

- วิธีการปฏิบัติงาน
- การฝึกงาน
- การแก้ไขอุปสรรคในการทำงาน
- ความคาดหวังของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของผลตอบแทนที่จะได้รับการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตามปัญหาอย่างหนึ่งที่องค์การส่วนใหญ่กำลังประสบอยู่คืออัตราการลาออกของพนักงานที่มีความสามารถมีเพิ่มมากขึ้น (Kiechel, 1987) ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการประเมินผลที่ไม่เหมาะสมกับผลงานที่ผลิตออกมา

ปัญหาในด้านการประเมินผล

Armstrong (1993) กล่าวว่า ปัญหาในด้านการประเมินผลมาจากปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ตัวบุคคลผู้ประเมิน ซึ่งมีผลต่อการประเมินที่ไม่ยุติธรรมอันเนื่องมาจาก
 - ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน
 - ทักษะคติในแง่ลบที่ผู้ประเมินมีต่อผู้ถูกประเมิน เช่น ความอคติ ความไม่ไว้วางใจ เป็นต้น

นอกจากนี้ Robbin (1994) กล่าวว่าปัญหาที่เกิดจากตัวบุคคลอาจเกิดได้โดย

- ผู้ประเมินแต่ละคนไม่มียึดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงาน (Leniency Error)
- ผู้ประเมินยึดมั่นในตัวบุคคลผู้ถูกประเมิน โดยใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาจึงประเมินผลโดยไม่พิจารณาจากผลงานที่เกิดขึ้นจริง ในปัจจุบันหรือในขณะนั้น (Halo Error)
- ผู้ประเมินใช้คุณลักษณะเด่นของตนเองในการประเมินผู้อื่น (Similarity Error)

2. วิธีการประเมิน ซึ่งหมายถึงขั้นตอนหลักเกณฑ์และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลตลอดจนช่วงเวลาของการประเมิน ซึ่งควรเป็นการประเมินที่ทำโดยต่อเนื่อง (Bernardin, 1978) นอกจากนี้หลังจากการประเมินผลผู้ประเมินควรอธิบายถึงข้อผิดพลาดของการปฏิบัติงาน ตลอดจนให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นตามมาตรฐานที่องค์การกำหนด
3. ประเภทและปริมาณของผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงานของผู้ถูกประเมิน และจำนวนผู้ถูกประเมิน

ข้อพิจารณาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล Kerlinger (1973)

เสนอว่า เครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินควรมีลักษณะดังนี้คือ

1. มีความครอบคลุมในเนื้อหา (Validity) หมายถึงหลักเกณฑ์หรือมาตรการที่ใช้ในการประเมินผลจะต้องครบถ้วน และสอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติงานของงานที่มอบหมาย
2. มีความเชื่อถือได้ (Reliability) คือความแม่นยำ และความเที่ยงตรงของผลที่ได้จากการประเมินซึ่งต้องไม่มีความอคติเกิดขึ้น หรือประเมินเพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อการประเมินผลและพิจารณาผล

ขวัญและกำลังใจ (Morale)

ขวัญและกำลังใจคือสิ่งกระตุ้น (Stimuli) ทางด้านจิตใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในองค์การ ตลอดจนความเชื่อมั่นและความหวังที่จะทำงานได้ต่อไป (Davis, 1962) อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จองค์การสามารถขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจของพนักงาน ซึ่งความสำเร็จนั้นสามารถมองได้ในรูปของการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และรายได้นั่นเอง นอกจากนี้ขวัญและกำลังใจยังส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในแง่อื่น ๆ คือ

- ความร่วมมือที่จะทำงานให้สำเร็จร่วมกันเพื่อองค์การ
- การเสียสละตนเองและเวลาให้กับองค์การ
- ความเชื่อมั่นและความกล้าที่จะตัดสินใจ
- ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

- ความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร เนื่องจากมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
- ลดความเครียดและความผิดพลาดจากการทำงานซึ่งทำให้องค์กรสามารถประหยัดต้นทุนในส่วนของการผิดพลาดได้
- ลดสภาวะการณ์ของการต่อต้านในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ความต่อต้านในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านระบบงานและระบบบุคคล
- ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์กร
- การก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้องค์กรเพื่อตอบโต้คู่แข่งในอุตสาหกรรม

ปัจจัยในการสร้างขวัญและกำลังใจ

ไว้ดังนี้คือ

Halm และ Katz (1953) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ

1. ลักษณะของผู้นำ (Leader's Characteristics) ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในขณะทำงาน เช่น การให้ความช่วยเหลือ ความเอาใจใส่ เป็นต้น
2. ลักษณะของงานและตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้และทักษะของบุคคล
3. การจัดระบบในเรื่องผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น วิธีการประเมินผลและประเภทของผลตอบแทน เป็นต้น
4. การจัดระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการทำงานในระดับเดียวกัน เช่น การทำงานเป็นกลุ่มที่สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้ เป็นต้น
5. สภาพแวดล้อมของการทำงานในเรื่องของสถานที่ เพื่อนร่วมงาน อุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวก และรวมถึงความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น
6. การให้การยอมรับในเรื่องของความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะของผู้บังคับบัญชา (Leader's Characteristics)

✓ Bassett (1994) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความสำเร็จให้องค์กร โดยพิจารณาถึงลักษณะการทำงานร่วมกันของผู้ร่วมงาน และสรุปได้ว่า หัวหน้างานไม่ใช่บุคคลที่มีความสามารถในด้านเทคนิค (Technical Expertise) เท่านั้น แต่จะต้องมีการพบปะเพื่อตกลงร่วมกันในเรื่องของงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในบางครั้งแต่ละฝ่ายจะต้องมีการปรับตัวเข้าหากัน โดยไม่ยึดติดกับลักษณะการทำงาน (Style) ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อให้การประสานงานในการทำงานของทั้ง 2 ฝ่าย เป็นไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

บทบาทของผู้บังคับบัญชามีความสำคัญยิ่งต่อการเอื้ออำนวยที่จะให้เกิดความร่วมมือในการทำงานในทุกระดับขององค์กร

✓ Stogdill (1974) ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจ และความพร้อมใจที่จะทำงานให้องค์กร ผู้บังคับบัญชาควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้คือ

1. รู้จักการบริหารเวลา (Time Managing)
2. รู้จักวิธีการสั่งการและการเข้าหา (Directing and Approaching)
3. รู้จักวิธีการติดต่อสื่อสาร (Communicating)

1. การรู้จักการบริหารเวลา หมายถึง การวางแผนและการจัดสรรในเรื่องของเวลาสำหรับงานหรือกิจกรรมแต่ละกิจกรรมเพื่อที่จะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จตามเวลาที่กำหนดได้ ซึ่งการแบ่งเวลานี้รวมถึงการจัดเวลาให้ตนเองได้มีโอกาสพบปะพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของการนำเสนอวิธีการดำเนินงานในรูปแบบที่ดีกว่า ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานด้วย

✓ 2. การรู้จักวิธีการสั่งการและการเข้าหา Hitt (1988) ได้สรุปว่าผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรู้จักวิธีการสั่งการ และการเข้าหาผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นมิตร นั่นคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะมีปฏิสัมพันธ์ในเรื่องต่อไปนี้คือ

- 2.1 ควรจะเป็นผู้ที่คอยสอดส่องดูแลและเอาใจใส่ (Walking-around) ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แทนที่จะอยู่นิ่งเฉย ทั้งนี้เพื่อรับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางแก้ไข (Coaching) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ควรใช้สภาพอ่อนโยนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ควรให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาในแต่ละสถานการณ์

3. การรู้จักวิธีการติดต่อสื่อสาร หมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาควรจะต้องใช้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านของการทำงาน และในด้านของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

3.1 รู้จักวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น พูดในขณะที่เกิดความขัดแย้ง เป็นต้น วิธีการสื่อสารรวมถึงการใช้ถ้อยคำหรือคำพูดที่เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและโอกาส สื่อและช่องทางที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

3.2 รู้จักความเป็นผู้รับฟังที่ดี คือ ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น และสามารถจับประเด็นที่เป็นปัญหาออกมาได้อย่างถูกต้อง

ลักษณะของผู้นำกับความเป็นผู้บังคับบัญชา

เมื่อพิจารณาลักษณะของผู้บังคับบัญชาในแง่ของลักษณะผู้นำ สรุปได้ว่า

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปว่าผู้นำที่ดีควรจะตระหนักถึงความรู้สึก ความคาดหวัง และบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจที่จะทำงาน

นอกจากนี้ผลจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า ผู้นำที่ดีควรให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีด้วยความพอใจ ทั้งนี้เรื่องที่คุณบังคับบัญชาควรให้ความสนใจได้แก่ในเรื่องของความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น สภาพแวดล้อมของทำงาน ผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้น

จากทฤษฎีอุปนิสัยเฉพาะ (Traits Theory) ของ Jago (1982) และแนวความคิดในเรื่องลักษณะของคนตามทฤษฎี Y ของ McGregor (1960) สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และให้อิสระในการคิดทำเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ตลอดจนการให้อำนาจและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

จากการศึกษาของ Fiedler (1967) เกี่ยวกับความพอใจที่จะทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา สามารถสรุปได้ว่า ผู้บังคับบัญชาควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

- ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน
- ให้ความเคารพในระหว่างผู้ร่วมงาน
- ใช้อำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปที่ผู้ร่วมงานทุกคนยอมรับและปฏิบัติได้
- เปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถกำหนดแนวทางและประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน
- ใช้อำนาจในการมอบหมายงานที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การให้รางวัลและการลงโทษ

Evans และ House (1970) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องปฏิบัติตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ควรยึดติดอยู่กับลักษณะของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง นั้นหมายความว่า การปฏิบัติตนของผู้นำสามารถทำได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้นำต้องสั่งการ (Directive Leader) คือผู้นำมีบทบาทในการวางแผนทางและสั่งการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ตรงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำประเภทนี้เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่มีการะความพร้อมเพียงพอที่จะตัดสินใจ หรือทำงานด้วยตนเอง (Self-Management)
2. ผู้นำต้องให้ความช่วยเหลือ (Supportive Leader) คือผู้นำที่คอยให้ความช่วยเหลือ เอาใจใส่ต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความต้องการ และสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ผู้นำต้องรู้จักการมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ ผู้นำควรมีส่วนร่วมในการให้คำแนะนำ และตัดสินใจร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผู้นำต้องมุ่งมั่นต่อความสำเร็จของผู้อื่น (Achievement-Oriented Leader) คือสร้างโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพบกับความสำเร็จตามที่เขாத់หลายคลาดหวังไว้ โดยให้ความช่วยเหลือ และให้ปรึกษาต่าง ๆ

ผลตอบแทน (Reward)

ผลตอบแทนมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังในเรื่องของผลตอบแทนที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความแตกต่างในเรื่องของความต้องการ (Needs) คุณค่าของบุคคล (Values) ความคาดหวัง (Expectation) และความเชื่อ (Belief) (Cascio, 1991) แต่ในที่สุดเมื่อบุคคลพบว่าตนเองได้ผลตอบแทนจากองค์การตามที่ตนคาดหวังไว้ ก็พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะเกิดผลลัพธ์ที่ดีในแง่ของการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ตามเป้าหมายขององค์การ (Ferris และ Rowland, 1990 ; Meyer, 1991)

อาจกล่าวได้ว่า กิจกรรมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น การพัฒนาคุณภาพของพนักงาน การสร้างความปรองดองในระหว่างพนักงานเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความขัดแย้ง การสร้างความยอมรับให้กับพนักงานให้มีต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของระบบงาน การสร้างขวัญและกำลังใจให้คนทำงาน การสร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องมีความสัมพันธ์กับผลตอบแทนเพื่อให้การพัฒนานั้นนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำทางคุณภาพ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนอันจะมีผลต่อการเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมเดียวกัน (Cleveland, Murphy และ Williams, 1989)

Brewer (1995) และ Wakefield (1996) ได้สรุปว่าผลตอบแทนที่ดีจะทำให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจและความทุ่มเทที่พวกเขาจะให้การปฏิบัติงาน โดยที่ผลตอบแทนนั้นเป็นผลตอบแทนที่นอกเหนือจากตัวเงินก็ได้ อันได้แก่

1. การให้ความอิสระในการใช้ความสามารถของพวกเขาเหล่านั้น ในการปฏิบัติงาน เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ของงาน การวางแผนและการควบคุมการทำงานด้วยตนเอง เป็นต้น

2. การให้การศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดย Wakefield ได้ให้คำแนะนำว่าสามารถจัดได้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งถือว่าองค์การให้ความเอาใจใส่และคำนึงถึงพวกเขาอยู่ตลอดเวลา โดยชดเชยให้ในรูปของผลตอบแทนประเภทนี้ (Incentive-based Compensation)

ทั้งนี้ Brewer ได้สรุปว่า ผลตอบแทนที่กล่าวข้างต้นจะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานได้อีกทางหนึ่ง

Martin และ Hafer (1995) ได้กล่าวถึงเรื่องของผลตอบแทนไว้ในการศึกษาถึงความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน และการยอมรับกฎเกณฑ์ขององค์กรที่มีผลต่อการลดอัตราการลาออกจากการทำงาน Martin และ Hafer ได้อธิบายว่าความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงานจะทำให้เกิดขึ้นได้ โดยที่องค์กรจะต้องเข้าใจถึงประเภทของผลตอบแทนที่จะให้กับพนักงาน ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้สามารถสนองต่อความต้องการที่มาจากความรู้สึกด้านจิตใจที่แฝงอยู่ภายใน (Intrinsic Reward Needs) อันได้แก่ การมีโอกาสดำเนินงานที่ท้าทายความสามารถ การได้รับความอิสระมากขึ้นในการทำงาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถของพนักงานในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มการยอมรับในกฎเกณฑ์ขององค์กรของพนักงานก็สามารถเพิ่มได้ โดยใช้ผลตอบแทนที่เกี่ยวข้องกับความต้องการภายนอก (Extrinsic Reward Needs) ซึ่งได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ และตำแหน่งหน้าที่การงาน

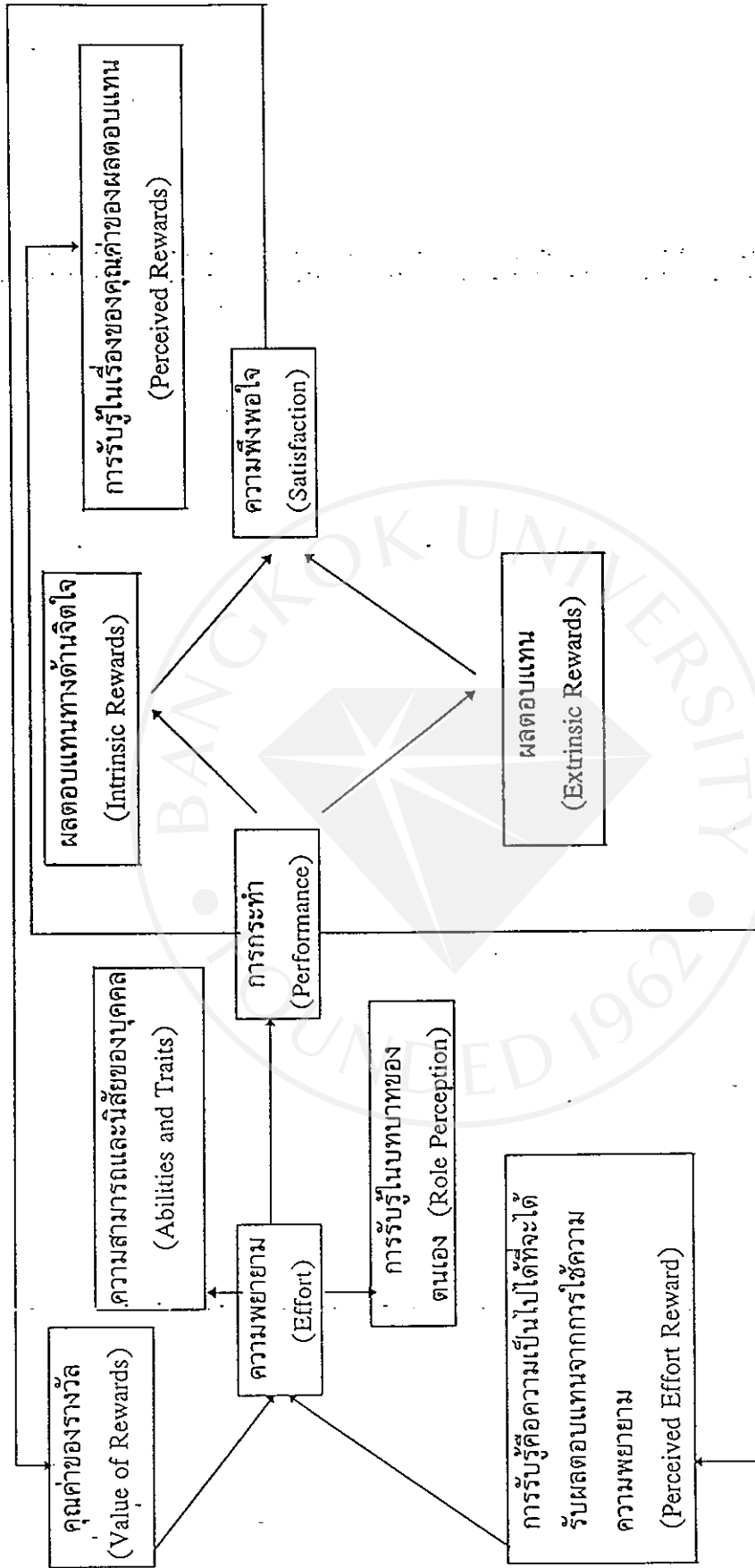
ความคาดหวังของบุคคลกับผลตอบแทน

บุคคลแต่ละคนจะเริ่มจากการมีความคาดหวังในสิ่งที่จะได้รับจากการทำงานในองค์กร ในขณะที่เดียวกันหรือต่อจากนั้นก็จะมีการเปรียบเทียบกับผู้อื่นในสิ่งที่เขาผู้นั้นจะได้รับ หากพบว่าสิ่งที่ได้รับเป็นไปตามที่คาดหวังในระดับที่พอใจ ก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน

Porter และ Lawler (1968) กล่าวไว้ในทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง (Expectancy Theory) ว่า เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจจากการได้รับสิ่งที่ตนคาดหวังในเรื่องของผลตอบแทน ก็จะส่งผลออกมาในรูปของการอุทิศตน และความพยายามให้กับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงได้ดังรูปภาพ

แผนภูมิที่ 2.2

ภาพประกอบตามทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler



ที่มา : จาก Lyman W.Porter and Edward E.Lawler : Managerial Attitude and Performance. @ Richard D.Irwin, Inc., 1968.

ผลตอบแทนตามทฤษฎีข้างต้น แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผลตอบแทนทางด้านจิตใจ หรือผลตอบแทนที่ซ่อนอยู่ภายใน (Intrinsic Reward) ได้แก่ ความรู้สึกในความสำเร็จ การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
2. ผลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) ได้แก่ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลตอบแทนในเรื่องของตัวเงิน จากการศึกษาของ Ross (1994) ในเรื่องของการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานด้วยตนเอง พบว่าผลตอบแทนในรูปของตัวเงินยังเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่องค์กรจะต้องพิจารณาในการสร้างกิจกรรมข้างต้นด้วย

ทางด้านของการเปรียบเทียบกับผู้อื่นในเรื่องของผลตอบแทน Adams (1963) ได้กล่าวในทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) ไว้ว่า ในสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานเดียวกัน หากบุคคลคนใดคนหนึ่งพบว่า ผลตอบแทน (Output) ที่ตนได้รับจากสิ่งที่ตนมอบให้กับองค์กร (Input) ในเรื่องของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) ประสบการณ์ (Experience) ความพยายาม (Effort) และความจงรักภักดี (Royalty) เป็นต้น มีความเท่าเทียมกันกับผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับกับสิ่งที่ผู้อื่นมอบให้กับองค์กรในแบบเดียวกัน ผลที่เกิดขึ้นคือความพอใจที่จะทำงานได้ต่อไป การเปรียบเทียบความเท่าเทียมกันสามารถแสดงได้ในรูปของสมการต่อไปนี้

$$\frac{O(\text{self})}{I(\text{self})} = \frac{O(\text{other})}{I(\text{other})}$$

O (Output) คือ ผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน การสรรเสริญ เป็นต้น

I (Input) คือ สิ่งที่บุคคลมอบให้กับองค์กรในการทำงาน

ความไว้วางใจ (Trust)

การสร้างควมไว้วางใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มของพนักงาน จะทำให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ ความขัดแย้ง ความเครียดจากการทำงานร่วมกัน การให้ความร่วมมือในการทำงาน เป็นต้น (Schneider, Shaw และ Beatt, 1991)

Miles และ Snow (1978) ได้อธิบายว่าการสร้างความไว้วางใจนั้น สามารถทำได้ใน 3 ระดับคือ

1. ระดับลูกน้องกับลูกน้องที่ทำงานอยู่ในระดับเดียวกัน
2. ระดับหัวหน้ากับลูกน้อง
3. ระดับองค์การกับพนักงานทุกระดับ

ระดับลูกน้องกับลูกน้อง การสร้างความไว้วางใจอาจทำได้ดังนี้

1. สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม หรือเป็นทีม เพื่อให้พนักงานในระดับเดียวกันมีโอกาสได้ช่วยเหลือกัน แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ทำให้เกิดความเข้าใจกัน และเกิดความไว้วางใจกันมากที่สุด
2. สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเอง เช่น จัดงานรื่นเริง จัดสถานที่พักผ่อนที่เปิดโอกาส ให้พนักงานมีโอกาสพูดคุยกันปรับความเข้าใจกันอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจ

ระดับหัวหน้ากับลูกน้อง การสร้างความไว้วางใจอาจทำได้ดังนี้

1. การปรับตัวของหัวหน้าให้เข้ากับลูกน้อง ซึ่งทำได้หลายวิธี ได้แก่
 - การให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา
 - การให้คำปรึกษาในเรื่องของงานหรือเรื่องอื่น ๆ ที่ทำได้
2. ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง
3. มีความยุติธรรมในการประเมินผลงาน

ระดับองค์การกับลูกน้อง การสร้างความไว้วางใจในระดับนี้ ได้แก่

1. การมอบหมายให้เป็นตัวแทนของกลุ่มหรือหน่วยงานหรือทำงานแทนหัวหน้า
2. การมอบหมายงานพิเศษให้รับผิดชอบ และดำเนินการ
3. การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นร่วมกับหัวหน้า
4. การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลงาน

อุปสรรคของการสร้างความไว้วางใจ

Fox (1974) ได้อธิบายเกี่ยวกับอุปสรรคที่มีต่อการสร้างความไว้วางใจไว้ดังนี้คือ

1. องค์การไม่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการให้ความไว้วางใจอย่างต่อเนื่อง
2. การใช้บทลงโทษที่รุนแรงกับลูกน้อง
3. การติดต่อสื่อสารที่ไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างกัน
4. การกำหนดวิธีการประเมินผลงานที่ไม่เหมาะสม
5. ความหวาดระแวงหรือความเคลือบแคลงที่หัวหน้ามีต่อลูกน้อง

คุณค่าของบุคคลในองค์การ (Personal Value in Organization)

Hawkins, Best, Coney (1992) และ DuBrin (1994) อธิบายว่า คุณค่าของบุคคลในองค์การเกี่ยวข้องกับความเชื่อของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่ตนคาดว่าจะได้รับจากองค์การและสิ่งนั้นสามารถสนองตอบความต้องการ และสร้างความพอใจให้กับบุคคลนั้น ทั้งนี้คุณค่าที่เกิดขึ้นหรือได้รับจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและความเต็มใจ (Willingness) ที่จะปฏิบัติงานในองค์การ (DuBrin, 1994)

Currid (1995) สรุปว่า การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของพนักงาน คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานรู้จักการบริหารด้วยตนเอง (Self-Management) ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการค้นหาวิธีการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่การให้โอกาสตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

การศึกษาในเรื่องของคุณค่าในองค์การจะพิจารณาเป็น 2 ประเภท คือ

1. คุณค่าของบุคคล (Personal Value) คือคุณค่าที่มีรากฐานมาจากวัตถุประสงค์ และความต้องการของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ Rokeach (1973) ได้สรุปเกี่ยวกับประเภทของคุณค่าของบุคคลไว้ ได้แก่
 - ความตื่นเต้นในชีวิต (Exciting Life)
 - ความยินดี (Pleasure)
 - ความสุข (Happiness)
 - ความมีมิตรสัมพันธ์ (Friendship)
 - ความรัก (Mature Love)
 - ความปรองดอง (Harmony)
 - ความยอมรับของสังคม (Social Recognition)
 - ความรู้สึกที่มีต่อความสำเร็จ (Sense of Accomplishment)

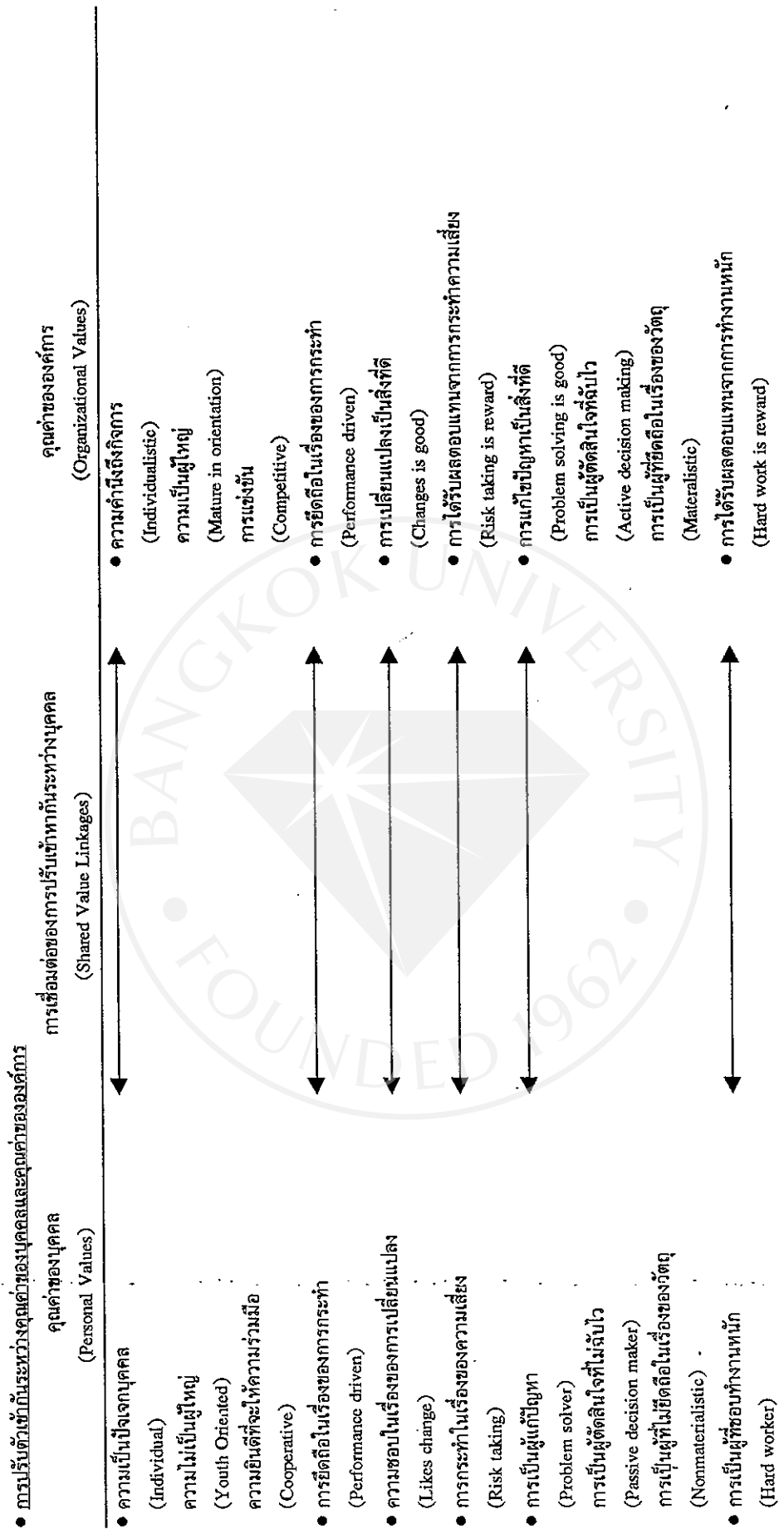
- ความมั่นคงของครอบครัว (Family Security)
 - ความนับถือในตนเอง (Self - Respect)
2. คุณค่าขององค์การ (Organizational Value) คือคุณค่าที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture) และโครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure) ซึ่งคุณค่าที่เกิดขึ้น จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้ (Hersey และ Blanchard 1982) ในที่นี้คุณค่าขององค์การได้แก่
- การคำนึงถึงกิจการในเรื่องของความเป็นผู้นำในธุรกิจ การได้ส่วนแบ่งของกำไรในอัตราที่สูง ส่วนครองตลาดที่มากกว่าคู่แข่ง เป็นต้น
 - ความเป็นผู้ใหญ่ เช่น มีความถนัดในด้านการดำเนินงานสูง
 - การได้เปรียบคู่แข่งขัน
 - การยึดถือในเรื่องของการกระทำ ซึ่งหมายถึงความถนัดในการปฏิบัติงาน
 - การเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ดี กล่าวคือ องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงระบบงานที่มีอยู่ให้เป็นระบบงานที่ดีขึ้น
 - การได้รับผลจากความเสี่ยงที่คุ้มค่า
 - ความสามารถในการแก้ปัญหาและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
 - การได้รับผลตอบแทนจากสิ่งที่ลงทุนไป

Likert (1958) ได้อธิบายว่าคุณค่าของบุคคลในองค์การ และคุณค่าขององค์การต้องมีการปรับเข้าหากัน เนื่องจากว่าเมื่อองค์การสามารถตอบสนองคุณค่าที่บุคคลในองค์การต้องการได้แล้ว จะทำให้บุคคลเหล่านั้นพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มขึ้นของประสิทธิผล (Productivity) ต่้องค์การ และการได้มาซึ่งคุณค่าขององค์การ ในที่สุดโดยอาจกล่าวได้ว่าได้เกิดการปรับตัวเข้าหากันระหว่างคุณค่าทั้งสองประเภท

ในเรื่องของประเภทของคุณค่าตามความคิดของ Likert และการปรับตัวเข้าหากันของคุณค่าเหล่านั้น (Shared Value) สามารถแสดงได้จากตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2

การปรับตัวเข้าหากันระหว่างคุณค่าของบุคคลและคุณค่าขององค์กร



ที่มา : Renis Likert (1958) "Effective Supervision: An Adaptive and Relative Process," Personal Psychology II, N23, P.317-52

ผลจากการปรับตัวเข้าหากันระหว่างคุณค่าของบุคคลและคุณค่าขององค์การ

จากแนวความคิดของ Likert สามารถสรุปได้ว่าผลจากการปรับตัวเข้าหากันระหว่างคุณค่าของบุคคลและคุณค่าขององค์การจะทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้

1. พนักงานจะคำนึงถึงตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และพร้อมที่จะทำงานเพื่อองค์การ
2. พนักงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ
3. พนักงานยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาทั้งองค์การ
4. พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Innovation) ในสิ่งใหม่ที่จะทำให้องค์การสามารถตอบโต้หรือเอาชนะคู่แข่งได้ ด้วยการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ในองค์การให้ดีขึ้น ทั้งในด้านของวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนการจัดโครงสร้างรูปแบบและนโยบายขององค์การ
5. พนักงานเกิดความร่วมมือกันในการตัดสินใจ
6. พนักงานจะอุทิศตนเองเพื่องานขององค์การ จึงมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาของตนเองกับการทำงาน ซึ่งอาจจะมึปริมาณมาก และสิ่งที่ทำไปนั้นจะได้กลับมาในรูปของผลตอบแทนที่ตนเองพอใจ

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ (Newstrom และ Davis, 1993) ในปัจจุบันจึงมีงานวิจัยมากมายที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความพึงพอใจที่มีต่อตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำงานในองค์การ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ในองค์การที่ส่งผลทำให้เกิดความพึงพอใจเช่นกัน เช่น Ondrack และ Evans (1986) ศึกษาว่าการเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานจะสามารถทำได้ โดยการเพิ่มความรับผิดชอบต่องานที่ทำอยู่ (Job-Enrichment) Pearson (1987) พบว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการวางแผนเป้าหมายขององค์การร่วมกัน (Goal Setting) จะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน Klenke-Hamel และ Muthieu (1990) สรุปว่าพนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออก หากตนเองมีความพึงพอใจลดลงอันเนื่องมาจากระดับของความเข้มงวดของบทบาทในแต่ละตำแหน่งขององค์การมีมากเกินไป Chemiss และ Kane (1987) อธิบายว่า ความพึงพอใจถือเป็นความทะเยอทะยานของบุคคลที่จะทำให้ทำงานได้สำเร็จ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานไม่ว่าในระดับใดก็ตาม จะเกิดผลดีในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

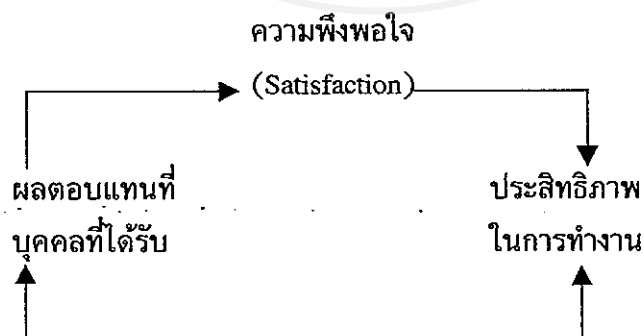
1. ผลดีต่อองค์การ (Organizational Benefits) Abrahamson (1967)

อธิบายว่าความพึงพอใจมีผลต่อองค์การในลักษณะของผลตอบแทนที่บริษัทคาดหวังไว้ และต้นทุนที่สามารถประหยัดได้อันเนื่องมาจากประสิทธิภาพการทำงานที่เกิดขึ้นจากความพอใจกล่าวคือ

- 1.1 ในเรื่องของผลตอบแทนที่เกิดขึ้น อาจเนื่องมาจากเมื่อคนเกิดความพอใจก็มีแนวโน้มที่จะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ มีความซื่อสัตย์จงรักภักดี พร้อมที่จะทำงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งในแง่ของการระดมความคิดและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการลดระดับของการควบคุมเพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ก็สามารถทำได้
- 1.2 ในเรื่องของต้นทุน องค์การสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.2.1 การขาดทุนเนื่องจากการผลิตหยุดชะงัก หรือทำได้ช้าลง เนื่องจากการลาออกของพนักงาน ทำให้จำนวนแรงงานไม่เพียงพอต่อการผลิต
 - 1.2.2 การขาดทุนเนื่องจากข้อผิดพลาดในการผลิต อันเนื่องจากการปฏิบัติของพนักงานที่ไม่มีความระมัดระวัง เพราะไม่ได้รับความพอใจ (เช่นในเรื่องของผลตอบแทน) จากการทำงานในองค์การ
 - 1.2.3 การสูญเสียต้นทุนในการอบรมพนักงานใหม่อยู่ตลอดเวลา

2. ผลดีต่อบุคคล (Individual Benefits) Bateman และ Organ (1983)

Rosin (1990) อธิบายว่าผลที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจจะมีต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่หวังไว้ เช่น กำไร และจะส่งผลกลับมาที่ตัวบุคคลในลักษณะของผลตอบแทน ซึ่งรวมถึงเงินเดือน การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง ค่ายกย่องชมเชย เป็นต้น ดังรูปต่อไปนี้



นอกจากนี้ ผลจากการได้รับความพึงพอใจยังมีผลต่อสภาพทางด้านจิตใจและสมอง เช่น การลดความตึงเครียดในการทำงาน การมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น เป็นต้น

3. ผลดีต่อกลุ่ม McDonald (1982) ; Wadud (1984) อธิบายว่าการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับกลุ่มจะมีผลในแง่ของการร่วมมือกัน ความช่วยเหลือกันในระหว่างทำงาน ทั้งในด้านของการวางแผน การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา ทำให้กลุ่มสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง และได้รับผลประโยชน์หรือผลตอบแทนจากองค์การร่วมกัน ดังนั้นทำให้ลดปัญหาในด้านต่อไปนี้คือ

- ความขัดแย้งของคนในกลุ่ม
- ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ ความร่วมมือกันอย่างดีจะนำไปสู่การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจ

Shank และ Paulson (1996) ได้เสนอแนะถึงปัจจัยการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่สมเหตุสมผล
2. ความยุติธรรมทั้งในด้านของปริมาณงานและค่าตอบแทน
3. ระบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถติดต่อกับหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานได้สะดวก
4. ลักษณะของงานที่ท้าทาย
5. การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
6. การได้รับมอบหมายอำนาจในการทำงานได้อย่างเป็นอิสระ (Empowerment)
7. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Less Control) จากหัวหน้างาน

ในเรื่องที่เกี่ยวกับค่าตอบแทน Brett, Cron และ Slocum (1995) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความกดดันทางด้านการเงินที่มีต่อความพึงพอใจที่จะทำงานได้ต่อไป เขาพบว่าความต้องการทางการเงินเป็นตัวกลางที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อการปฏิบัติงานหลังจากที่พนักงานได้รับผลตอบแทนทางการเงินตามที่ต้องการ

ในด้านปริมาณงาน Ferguson และ Cheyne (1995) ได้พบว่าปริมาณงาน (Workload) ที่มากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียดในขณะที่ทำงาน อันจะมีผลต่อความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นต่อไป

ในการตัดสินใจ Wang (1994) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของการตัดสินใจ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับหัวหน้างาน จากบริษัทผู้ประกอบการที่อยู่ในประเทศจีน พบว่าการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในระดับผู้บริหารจะมีผลต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ตลอดจนขวัญและกำลังใจและความพึงพอใจ และยังได้สรุปว่าการให้อำนาจในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Empowerment หรือ Power Sharing) ให้แก่พนักงานจะเป็นการเพิ่มทักษะในเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งทักษะและความสามารถในการตัดสินใจที่ดีจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน

Silberstang (1995) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน พบว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้การยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามในสิ่งที่องค์กรกำหนด
2. มีทัศนคติที่ดีต่องานที่ทำและสถานที่ทำงาน
3. มีจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร
4. ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน
5. คอยสอดส่องดูแลในเรื่องที่ผิดปกติดังกล่าวเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น
6. มีความรับผิดชอบไม่ละทิ้งงานที่ทำอยู่

นอกจากนี้ Silberstang ยังได้พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานคือ

1. ความสะดวกในการติดต่อระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งในแง่ของการติดต่อสื่อสารและการประสานร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
2. ความไว้วางใจระหว่างผู้ร่วมงาน
3. ความขัดแย้งในระหว่างปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจและการหลีกเลี่ยงงานที่ทำอยู่
4. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
5. ความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน
6. การได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

Lawler et al (1983) ; Mumford (1972) ; Greene และ Craft (1979) ; Srivastva (1977) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความพึงพอใจแบ่งได้เป็น

1. ปัจจัยทางด้านตัวบุคคล (Personal Factors)
2. ปัจจัยทางด้านการงาน (Job-related Factors)
3. ปัจจัยทางด้านผู้บริหารและการจัดการ (Management-related Factors)

ปัจจัยทั้งสามประเภทสามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านตัวบุคคล ได้แก่สิ่งต่อไปนี้

- ความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน
- บุคลิกภาพของบุคคล
- ความใฝ่ฝัน
- ความทะเยอทะยาน
- ความสามารถในการปกครองตนเอง

ดังนั้นทางปัจจัยดังกล่าวได้รับการตอบสนองความพึงพอใจก็จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทางองค์การว่าจะมีวิธีใดที่จะทราบถึงปัจจัยที่กล่าวถึงข้างต้น ซึ่งอาจจะใช้การสังเกต การคลุกคลี และความเอาใจใส่ของหัวหน้างานที่มีต่อลูกน้อง

2. ปัจจัยทางด้านการงาน ลักษณะของงานที่ทำอยู่อาจจะมีผลต่อการเพิ่มความพึงพอใจของคนงานที่จะทำงานได้ต่อไป ลักษณะของงานหมายถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

- รายละเอียดของงานที่ทำอยู่ เช่น ความยากง่ายของงาน ปริมาณงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติของบุคคลและกฎข้อปฏิบัติในการทำงาน
- เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบ
- การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ทำงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานประสานกันได้
- อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน
- ขอบเขตของอำนาจและความรับผิดชอบที่ต้องให้กับงาน
- ลักษณะของเพื่อนร่วมงาน
- การวัดผลงาน
- ระบบการรายงานผลการทำงาน
- ผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่องานเสร็จ

3. ปัจจัยทางด้านการบริหารและการจัดการ ซึ่งได้แก่

- การควบคุมของหัวหน้าว่าเป็นแบบเข้มงวด หรือผ่อนผัน Bossidy (1996) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้พนักงานจากบริษัทอเมริกัน พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ในปีที่ทำการศึกษายู่มีความพึงพอใจที่จะทำงานที่มีลักษณะของการมีส่วนร่วม โดยที่หัวหน้าไม่จำเป็นต้องควบคุมมากนัก
- ความอิสระในการแสดงความคิดเห็น และการตัดสินใจที่เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารกับลูกน้อง หรือพนักงานในระดับเดียวกัน
- การมอบหมายอำนาจให้พนักงาน การได้รับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ (Authority) และการได้อำนาจหน้าที่ในรูปแบบอื่น ๆ (Empowerment) จะช่วยให้เกิดการจูงใจที่จะทำให้ได้ผลผลิตที่ดี เพราะเป็นความภาคภูมิใจและคุณค่าให้กับตัวของพนักงานเอง
- ลักษณะผู้บริหารซึ่งอาจจำแนกเป็น
 1. ผู้บริหารที่ชอบสั่งการ (Directive Management)
 2. ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือ (Supportive Management)

ผู้บริหารประเภทที่สองจะคอยให้ความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือไว้วางใจ และยินดีที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้บริหารประเภทแรกที่มีลักษณะค่อนข้างจะเชื่อถือในความคิดของตนเองมากกว่าที่จะรับฟังจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ลักษณะการบริหารเป็นแบบสั่งการมากกว่ายอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่น

Blanchard (1994) ได้อธิบายว่า ผู้บังคับบัญชาที่ดีที่จะทำให้พนักงานพอใจและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ (Supportive Management Style) ทั้งในด้านของงานที่ทำอยู่ ตลอดจนการให้ผลตอบแทนที่พนักงานคาดหวัง ทั้งนี้ Blanchard ยังได้สรุปว่าบทบาทของผู้บังคับบัญชาควรจะเปลี่ยนแปลงไป จากการเป็นผู้ที่ออกคำสั่งและการตรวจตราลูกน้องในเรื่องของการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด เป็นผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี ด้วยการหาวิธีการช่วยเหลือลูกน้องเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจยังได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน

Hartenian, Hadaway และ Badovick (1994) : Itzhaky (1995) ได้ศึกษาว่าความพึงพอใจในการทำงานสามารถลดลงได้ ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยความขัดแย้งดังกล่าวเกิดจากบทบาทอำนาจหน้าที่ในการทำงาน ระหว่างของตนเองกับของผู้ร่วมงาน รวมทั้งความขัดแย้งที่เกิดจากความสับสนในบทบาทของตนเองที่องค์การมอบให้กับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

2. ความเครียดในการทำงาน

ผลจากการศึกษาของ Brooks (1994) ; Ward และ Davis (1995) สามารถสรุปได้ว่าความเครียดที่เกิดจากการทำงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน การสูญเสียงานอันเนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจ การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่องค์การกำหนดให้เป็นต้น จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจที่จะทำงานได้อย่างต่อเนื่องโดยปราศจากการทู่แท้เอาใจใส่

3. ค่ายกย่องสรรเสริญจากการทำงาน

Lacey (1994) ได้ศึกษาถึงแนวความคิดของ Frederick Herzberg เกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงาน ผลของการศึกษาได้สนับสนุนแนวความคิดนี้ที่ว่า การได้รับคำสรรเสริญยกย่องในเรื่องของความสำเร็จในการทำงาน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจและความพอใจต่องานที่ทำอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำสรรเสริญเยินยอที่มาจากหัวหน้างานโดยตรงและได้ถูกเปิดเผยต่อผู้ร่วมงานอื่น

บทสรุป

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างและสภาพแวดล้อมขององค์กร ด้วยเหตุนี้บริษัทที่เข้าไปดำเนินการในประเทศต่าง ๆ ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมที่ต่างกันมักจะประสบปัญหาในเรื่องของการทำงานร่วมกัน และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมของบริษัทนั้น ๆ

ความแตกต่างของวัฒนธรรมเกิดขึ้นจากลักษณะและคุณค่าของบุคคลและกลุ่ม ซึ่งมี 4 ลักษณะคือ ระยะห่างแห่งอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นตัวของตัวเอง และความยึดถือในสถานภาพ

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้นั้น ในที่นี้มีสองประการคือ สภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทางด้านตัวบุคคล ปัจจัยทางด้านการงาน และปัจจัยทางด้านผู้บริหารและการจัดการ และคุณค่าของพนักงานที่ได้รับจากองค์กร และเป็นไปตามที่พนักงานผู้นั้นคาดหวังไว้

1. สภาพแวดล้อมในองค์กร

สภาพแวดล้อมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

1.1 ความขัดแย้ง

สถานการณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งแบ่งได้เป็น 5 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ของการแข่งขัน สถานการณ์ของการอำนวยความสะดวกสบาย สถานการณ์ของการประนีประนอมร่วมกัน สถานการณ์ของการช่วยเหลือกัน สถานการณ์ของการหลีกเลี่ยง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ คือ ความคิดเห็นที่แตกต่างกันอันเนื่องมาจากวัตถุประสงค์ ทัศนคติ และความเชื่อที่ไม่ตรงกัน การไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน และความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร ความขัดแย้งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และความขัดแย้งที่เกิดจากความคลุมเครือในบทบาทหน้าที่

1.2 ความเครียด

ความเครียดเกิดขึ้นได้จากหลายสาเหตุ คือ ความเครียดที่เกิดจากข้อจำกัดของเวลา ความเครียดที่เกิดจากความคาดหวัง ความเครียดตามสถานการณ์ ความเครียดจากการเผชิญหน้า ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความเครียดที่เกิดจากลักษณะและเงื่อนไขของงาน การเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงาน ความรับผิดชอบต่องาน ความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น

1.3 การเปลี่ยนแปลงในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์การ อันได้แก่ คน เทคโนโลยี ระบบข้อมูล และการติดต่อสื่อสารและคู่แข่งชั้นในตลาด เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการขององค์การที่จะพัฒนาองค์การและการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในระยะแรกของการเปลี่ยนแปลงย่อมจะเกิดการต่อต้าน ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านนั้นอาจจะเนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่เหมาะสมกับความพร้อมขององค์การที่เป็นอยู่ เช่น โครงสร้างขององค์การ สิ่งอำนวยความสะดวก คุณสมบัติและความถนัดของบุคคล นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจจะมีสาเหตุมาจากตัวของบุคคลซึ่งหมายถึง ลักษณะนิสัยที่ไม่ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ความคิดและความเชื่อในเรื่องของการสูญเสียอำนาจ หรือผลตอบแทนต่าง ๆ ความเชื่อมั่นและความปลอดภัยที่จะทำงานให้องค์การได้ต่อไป

1.4 การให้อำนาจ

การให้อำนาจคือการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และสามารถทำงานได้เองมากขึ้น การให้อำนาจต้องคำนึงถึงคุณสมบัติ และความยินยอมของผู้ให้อำนาจกับผู้รับอำนาจ ซึ่งมักจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อำนาจควรจะต้องทำเป็นขั้นตอน ซึ่งต้องเริ่มจากการที่หัวหน้าจะต้องมีความเข้าใจต่อลักษณะของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นความสำคัญ มอบหมายให้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบงาน ให้การช่วยเหลือดูแลและให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหา ประเมินผลและให้รางวัลและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5 การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจไม่ตรงกันของงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการที่ต้องมีการประสานงานระหว่างกัน ทั้งนี้สาเหตุที่เกิดขึ้นอาจจะมาจากลักษณะและคุณสมบัติของผู้ส่งสารและผู้รับข่าวสาร เครื่องมือและวิธีการของการส่งข่าวสาร เวลาที่ต้องใช้ในการส่งข่าวสารและรับข่าวสาร การปรุงแต่งข้อความหรือข่าวสารที่ส่งระหว่างกัน รวมถึงขนาดและโครงสร้างขององค์การ

1.6 การประเมินผล

การประเมินผลถือเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงาน และนำผลที่ได้ไปพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินผลต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่แน่ชัด นอกจากนี้ อาจเปิดโอกาสให้มีการประเมินผลระหว่างพนักงานด้วยกันในระดับเดียวกันได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการประเมินผลส่วนใหญ่คือ ความไม่ยุติธรรมของผู้ประเมินในด้านทัศนคติ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ถูกประเมิน การละเลยในเรื่องของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลควรมีลักษณะดังนี้คือ มีความครอบคลุมในเนื้อหา มีความเชื่อถือได้และน้ำหนักหรือความสำคัญที่จะให้สำหรับหลักเกณฑ์และมาตรการที่ใช้วัดหรือประเมินเพื่อให้เกิดความยุติธรรมต่อการประเมินผลและพิจารณาผล

1.7 ขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจคือสิ่งกระตุ้นทางด้านจิตใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจทำให้เกิดความร่วมมือ ความเสียสละ ความเชื่อมั่นและความกล้าที่จะตัดสินใจ ความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ความซื่อสัตย์ที่มีต่อองค์กร ปัจจัยในการสร้างขวัญและกำลังใจ ได้แก่ ลักษณะของผู้นำ ลักษณะของงานและตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้และทักษะของบุคคล การจัดระบบในเรื่องของผลตอบแทนและวิธีการประเมินผล การจัดระบบการทำงานที่ก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือที่ดี และการจัดสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

1.8 ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาควรมีลักษณะหรือคุณสมบัติต่อไปนี้คือ รู้จักการบริหารเวลา คือ รู้จักวางแผนและจัดสรรในเรื่องของเวลาสำหรับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำ รู้จักการสั่งการและการเข้าหาลูกน้อง เช่น ให้ความสุภาพอ่อนโยน ให้การดูแลเอาใจใส่ ให้ความช่วยเหลือ ให้ความไว้วางใจ ให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้โอกาสแสดงความคิดเห็น มอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณสมบัติและความสามารถของลูกน้อง นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ต้องรู้จักวิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันในการสั่งงานและปฏิบัติงานร่วมกัน

1.9 ผลตอบแทน

ผลตอบแทนแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ ผลตอบแทนทางด้านจิตใจหรือผลตอบแทนที่ซ่อนอยู่ภายใน ได้แก่ ความรู้สึกในความสำเร็จ การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ผลตอบแทนอีกประเภทหนึ่ง คือผลตอบแทนจากภายนอก ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน ตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อผลตอบแทนที่ได้รับตรงกับความต้องการที่พนักงานคาดหวังไว้ จะทำให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานต่อไป

1.10 ความไว้วางใจ

การสร้าง ความไว้วางใจสามารถทำได้ใน 3 ระดับคือ ระดับพนักงานกับพนักงาน ระดับหัวหน้ากับลูกน้อง และระดับองค์กรกับพนักงาน การสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานด้วยกันสามารถทำได้โดยการส่งเสริมให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม และสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง เพื่อให้ลูกน้องเกิดความเข้าใจกัน ช่วยเหลือกัน ให้คำปรึกษาต่อกัน และสามารถปรับความเข้าใจกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจต่อกัน ในระดับหัวหน้ากับลูกน้อง สามารถทำได้โดยการปรับตัวของหัวหน้าให้เข้ากับลูกน้อง ซึ่งทำได้หลายวิธี เช่น การให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา ให้คำปรึกษาเรื่องงาน เป็นต้น การยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง ให้ความยุติธรรมในการประเมินผลงาน นอกจากนี้ ในระดับองค์กรกับพนักงานสามารถทำได้โดยการให้เป็นตัวแทนขององค์กร หรือหน่วยงานเพื่อปฏิบัติงานในบางเรื่อง การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน อย่างไรก็ตามอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นต่อการสร้างความไว้วางใจ เช่น การไม่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจอย่างต่อเนื่อง การใช้บทลงโทษที่รุนแรง การติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ความหวาดระแวงเกี่ยวกับผลตอบแทนระหว่างพนักงานทุกระดับ เป็นต้น

2. คุณค่าของบุคคลในองค์การ

การศึกษาถึงคุณค่าในองค์การจะพิจารณาเป็น 2 ประเภท คือ คุณค่าของบุคคล และคุณค่าขององค์การ ซึ่งคุณค่าทั้งสองประเภทจะต้องสอดคล้องกัน เนื่องจากว่าเมื่อองค์การสามารถตอบสนองคุณค่าที่บุคคลในองค์การต้องการได้แล้ว จะทำให้บุคคลเหล่านั้นพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการทำงาน คุณค่าของบุคคลในที่นี้มีรากฐานมาจากวัตถุประสงค์ และความต้องการของแต่ละบุคคล คุณค่าเหล่านี้ได้แก่ ความตื่นเต้นในชีวิต ความยินดี ความสุข ความมีมิตรสัมพันธ์ ความรัก ความปรองดอง การยอมรับของสังคม ความมั่นคง ความนับถือในตนเอง คุณค่าขององค์การจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าที่เกิดจากวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความเป็นผู้นำในธุรกิจ การได้เปรียบคู่แข่งขัน การได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน เป็นต้น

3. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ไม่ว่าในระดับใดก็ตามจะเกิดผลดีในเรื่องต่าง ๆ คือ ผลดีต่อองค์การในลักษณะของผลตอบแทนที่องค์การคาดหวังไว้ ผลดีต่อกลุ่มในเรื่องของการร่วมมือกันเพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และผลดีต่อบุคคลในเรื่องของผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ทำด้วยความพึงพอใจ และได้ผลตามเป้าหมายขององค์การ



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานการวิจัย

ประเภทของงานวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นการสำรวจถึงทัศนคติของพนักงานในระดับหัวหน้า และระดับผู้ปฏิบัติงานของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทย ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การกับคุณค่าของบุคคลอื่นมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นลักษณะของงานวิจัยนี้จึงได้ใช้การวิจัยแบบเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งการวิจัยประเภทนี้ได้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งคัดเลือกจากรายชื่อบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินกิจการอย่างถูกต้องภายใต้กฎหมายไทย

กลุ่มตัวอย่าง

วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเลือกกลุ่มตัวอย่างและการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นไปดังนี้

ก. วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างคัดเลือกจากพนักงานประจำที่ปฏิบัติงานกับบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินการอยู่ในประเทศไทย โดยรายชื่อของบริษัทเหล่านั้นคัดมาจากรายชื่อบริษัทขนาดใหญ่ 30 อันดับแรกของอุตสาหกรรมแต่ละประเภท โดยพิจารณาจากมูลค่าของยอดขาย ทั้งนี้รายชื่อดังกล่าวปรากฏอยู่ในทะเบียนรายชื่อต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทยฉบับปี 2538-2539 ซึ่งรวบรวมโดยกรมทะเบียนการค้า สังกัดกระทรวงพาณิชย์และ Advanced Research Group Company ในที่นี้มีจำนวนบริษัททั้งสิ้น 115 บริษัท การคัดเลือกบริษัทใช้วิธีจัดกลุ่มประเภทของธุรกิจ และเลือกบริษัทออกจากแต่ละกลุ่มโดยวิธีการสุ่มแบบจับฉลากชนิดไม่แทนที่จากรายชื่อ สำหรับจำนวนพนักงานที่ให้ข้อมูลของแต่ละบริษัทใช้วิธีการกำหนดสัดส่วนและฝ่ายบุคคลของแต่ละที่เป็นผู้ส่งมอบแบบสอบถามให้แก่ผู้ให้ข้อมูลโดยวิธีการสุ่มเลือกจากรายชื่อของพนักงานแบบไม่แทนที่เช่นกัน

ข. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นไปตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ใช้ตารางสำเร็จรูป Yamane โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 4\%$

2. พิจารณาจากความสามารถของผู้ทำวิจัยในการควบคุมการให้ข้อมูลและความร่วมมือของผู้ให้ข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความเชื่อถือได้

ดังนั้นสำหรับงานวิจัยนี้ประมาณว่าขนาดตัวอย่างที่จะใช้จะเป็นดังนี้

1. ระดับหัวหน้างาน

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้เลือกจากบุคคลระดับหัวหน้าที่มีตำแหน่งตั้งแต่หัวหน้าระดับต้น (Supervisor) เช่น หัวหน้าส่วน จนถึงระดับหัวหน้าแผนก เช่น ผู้จัดการแผนก รองผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีจำนวน 700 คน จากจำนวนทั้งหมด 2,300 คน

จำนวนบุคคลในระดับหัวหน้าของแต่ละบริษัทถูกเลือกโดยเทียบจากสัดส่วนระหว่างจำนวนหัวหน้าของแต่ละบริษัทมีอยู่ และจำนวนหัวหน้าทั้งหมดของทุกบริษัทที่ถูกเลือกกับจำนวนตัวอย่างในระดับหัวหน้าที่ต้องการ ซึ่งบุคคลที่ถูกเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างจากรายชื่อหัวหน้าของแต่ละบริษัทมีอยู่จากทุกแผนก โดยคิดเทียบเป็นอัตราส่วน

2. ระดับผู้ปฏิบัติการทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้เลือกจากบุคคลที่ทำงานในระดับพนักงานทั่วไป และไม่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานตามที่ระบุข้างต้น

กลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้มีจำนวน 1,000 คน จากจำนวนทั้งหมด 11,500 คน โดยเลือกจากพนักงานทั่วไปที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันกับหัวหน้างานที่ถูกเลือกไว้ข้างต้น จำนวนที่ถูกเลือกของแต่ละบริษัทใช้วิธีเดียวกันกับการเลือกบุคคลระดับหัวหน้างาน

ค. ประเภทอุตสาหกรรมสำหรับการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของอุตสาหกรรมที่ใช้สำหรับการคัดเลือกบริษัทในการวิจัย มี

ดังต่อไปนี้

1. อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค
2. อุตสาหกรรมบริการและการโฆษณา
3. อุตสาหกรรมเครื่องใช้สำนักงาน
4. อุตสาหกรรมสิ่งทอ
5. อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า
6. อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์
7. สถาบันทางการเงิน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. เนื้อหาและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

(Content Validity and Reliability)

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การที่นำมาสร้างแบบสอบถามในงานวิจัยนี้สร้างขึ้นตามทฤษฎีทางพฤติกรรมองค์การ และประยุกต์จากแบบสอบถามทัศนคติที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อให้เนื้อหา (Content) ของแบบสอบถามครบถ้วนตรงตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และผลที่ได้มีความน่าเชื่อถือ (Reliability) สำหรับการนำไปสรุปผลและวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้การตรวจสอบในเรื่องของความน่าเชื่อถือ ได้มีการตรวจสอบเพิ่มอีกโดยใช้ค่า Cronbach's alpha

ข. ลักษณะและรูปแบบของแบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับงานวิจัยนี้เป็นแบบสอบถามที่ออกแบบเพื่อสำรวจทัศนคติในเรื่องของสภาพแวดล้อมองค์การ คุณค่าของบุคคลในองค์การ และความพึงพอใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมข้างต้น รูปแบบของคำถามมีลักษณะดังนี้

1. คำถามแบบให้เลือกตอบ
2. คำถามแบบจัดอันดับ
3. คำถามแบบให้เติมคำตอบ

แบบสอบถามประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1. ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับในเรื่องต่อไปนี้

1.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานทั่วไป ได้แก่

1.1.1 ปัจจัยที่ทำให้เลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ ให้เลือกตอบแบบ 2 ตัวเลือก (สำคัญและไม่สำคัญ)

1.1.2 การเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมที่กำหนดให้ในองค์การของพนักงาน ให้เลือกตอบโดยการจัดอันดับจาก 1 ถึง 5 (1= ไม่เคยเกิดขึ้นเลย, 5= เกิดขึ้นบ่อยมาก)

1.2 ระดับความสำคัญ และระดับความพอใจของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การ ให้เลือกตอบโดยการจัดอันดับจาก 1 ถึง 5

ในเรื่องระดับความสำคัญ 1 หมายถึง ไม่มีความสำคัญ จนถึง 5 หมายถึง มีความสำคัญมาก

ในเรื่องระดับความพอใจ 1 หมายถึง ไม่มีความพอใจ จนถึง 5 หมายถึง มีความพอใจมาก

ส่วนที่ 2. ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติในเรื่องของคุณค่าในการทำงาน ที่เกิดขึ้นกับตัวของพนักงานในขณะที่ทำงานในองค์การ ซึ่งแบ่งเป็นรายละเอียดดังนี้

2.1 เลือกประเภทของคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ซึ่งได้แก่

2.1.1 การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

2.1.2 การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

2.1.3 การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

2.1.4 การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

- 2.1.5 การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร
 - 2.1.6 การได้รับความสุขจากการทำงาน
 - 2.2 การจัดระดับของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับ ภายใต้สภาพแวดล้อมประเภทต่าง ๆ
- การจัดระดับของการเปลี่ยนแปลงจะมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 ซึ่งมีความหมายดังนี้คือ
- 1. หมายถึง คุณค่าลดลงมาก
 - 2. หมายถึง คุณค่าลดลงค่อนข้างมาก
 - 3. หมายถึง คุณค่าไม่เปลี่ยนแปลง
 - 4. หมายถึง คุณค่าเพิ่มค่อนข้างมาก
 - 5. หมายถึง คุณค่าเพิ่มมากที่สุด

ส่วนที่ 3. เป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องของเพศ สถานภาพปัจจุบัน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน เพื่อแยกกลุ่มของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุการทำงาน ประสบการณ์การทำงานกับบริษัทต่างประเทศ อายุ และรายได้ประจำต่อเดือน

วิธีการทางสถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในเรื่องของการใช้วิธีการทางสถิติในการสรุปผล และวิเคราะห์ข้อมูลได้มีการปฏิบัติดังนี้

- 1. ในการสรุปผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่าง ได้ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติแบบเชิงพรรณนา โดยใช้วิธีการหาเปอร์เซ็นต์ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติสำหรับงานวิจัยนี้ได้แก่ทัศนคติในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ปัจจัยที่ทำให้ท่านเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ
- 1.2 ประเภทของสภาพแวดล้อมที่เคยเกิดขึ้นในองค์กร
- 1.3 ระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร

- 1.4 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร
- 1.5 ประเภทของคุณค่าตามความรู้สึกขณะที่ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร
- 1.6 ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานที่เกิดขึ้นขณะทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร
- 1.7 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2. ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์เกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษา ได้ใช้ค่าสถิติต่อไปนี้คือ

- 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน ใช้ค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)
- 2.2 ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในองค์กร และคุณค่าของพนักงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ใช้วิธี Canonical Correlation

3. ในการทดสอบความแตกต่างในเรื่องของทัศนคติระหว่างกลุ่มตัวอย่างตามข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวข้อง ได้ใช้ค่าทดสอบที่ (t-test) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่เก็บได้จากแบบสอบถามซึ่งตอบโดยพนักงานทั้ง 2 ระดับ คือพนักงานระดับปฏิบัติงาน และพนักงานระดับหัวหน้า สามารถนำมาสรุปและวิเคราะห์ตามลำดับเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ

1. จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับการตอบและสามารถนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 4.1
จำนวนแบบสอบถามที่แจกและได้รับการตอบ

กลุ่มของตัวอย่าง (พนักงาน)	แบบสอบถาม ที่แจก	แบบสอบถาม ที่ได้รับการตอบ		แบบสอบถาม ที่ใช้ได้		แบบสอบถาม ที่เสีย	
	จำนวน	จำนวน	%	จำนวน	%	จำนวน	%
ระดับปฏิบัติงาน	1,000	303	30.3	303	30.3	-	-
ระดับหัวหน้า	700	167	23.9	167	23.9	-	-
	1,700	470	27.6	470	27.6	-	-

จากตารางที่ 4.1 จะพบว่าจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 303 คน จากจำนวน 1,000 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 30.3 สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าที่ให้ความร่วมมือมีจำนวน 167 คน จากจำนวนทั้งหมด 700 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 23.9 รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 470 คน - จากจำนวนทั้งหมดของพนักงานทั้งสองระดับ 1,700 คน คิดเป็นอัตราร้อยละ 27.6

2. รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.2.1

รายละเอียดเกี่ยวกับเพศ สถานภาพ การศึกษา ระยะเวลาทำงาน
และประสบการณ์ในการทำงานกับบริษัทต่างประเทศ

ประเภทของข้อมูล	ระดับปฏิบัติงาน		ระดับหัวหน้า	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. เพศ				
ชาย	104	32.4	81	48.5
หญิง	199	65.7	86	51.5
รวม	303	100	167	100
2. สถานภาพปัจจุบัน				
โสด	223	73.6	68	40.7
สมรส	77	25.4	94	56.3
หย่าร้าง	3	1.0	5	3.0
รวม	303	100	167	100
3. การศึกษา				
มัธยมศึกษาตอนปลาย	10	3.2	2	1.2
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	15	5.0	7	4.2
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	42	13.9	8	4.8
ปริญญาตรี	205	67.7	96	57.5
สูงกว่าปริญญาตรี	31	10.2	54	32.3
รวม	303	100	167	100
4. ระยะเวลาทำงาน				
1 - 3 ปี	181	59.7	44	26.3
4 - 6 ปี	78	25.7	48	28.7
7 - 9 ปี	29	9.6	36	21.6
10 ปีขึ้นไป	15	5.0	39	24.0
รวม	303	100	167	100
5. ประสบการณ์ทำงานกับบริษัทต่างประเทศ				
เคย	198	65.3	91	54.5
ไม่เคย	105	34.7	76	45.5
รวม	303	100	167	100

จากตารางที่ 4.2.1 ผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้คือ

1. เพศ

พนักงานระดับปฏิบัติการ เป็นเพศชายจำนวน 104 คน หรือร้อยละ 32.4 และเพศหญิงจำนวน 199 คน หรือร้อยละ 65.7

พนักงานระดับหัวหน้า เป็นเพศชายจำนวน 81 คน หรือร้อยละ 48.5 และเพศหญิงจำนวน 86 คน หรือร้อยละ 51.5

2. สถานภาพปัจจุบัน

พนักงานระดับปฏิบัติการมีสถานภาพเป็นโสดจำนวน 223 คน หรือร้อยละ 73.6 มีสถานภาพสมรส 71 คน หรือร้อยละ 25.4 และมีสถานภาพหย่าร้าง 3 คน หรือร้อยละ 1

พนักงานระดับหัวหนามีสถานภาพเป็นโสดจำนวน 68 คน หรือร้อยละ 40.7 มีสถานภาพสมรส 94 คน หรือร้อยละ 56.3 และมีสถานภาพหย่าร้าง 5 คน หรือร้อยละ 3

3. การศึกษา

พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคือ 205 คน หรือร้อยละ 67.7 ตามด้วยคุณวุฒิปริญญาตรีประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง จำนวน 42 คน หรือร้อยละ 13.9 คุณวุฒิปริญญาตรีสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 31 คน หรือร้อยละ 10.2 คุณวุฒิปริญญาตรีประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 15 คน หรือร้อยละ 5 และคุณวุฒิปริญญาตรีมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 10 คน หรือร้อยละ 3.2

พนักงานระดับหัวหน้าที่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีจำนวนมากที่สุดคือ 96 คน หรือร้อยละ 57.5 ตามด้วยคุณวุฒิปริญญาตรีสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 54 คน หรือร้อยละ 32.3 คุณวุฒิปริญญาตรีประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงจำนวน 8 คน หรือร้อยละ 4.8 คุณวุฒิปริญญาตรีประกาศนียบัตรวิชาชีพจำนวน 7 คน หรือร้อยละ 4.2 และคุณวุฒิปริญญาตรีมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 2 คน หรือร้อยละ 1.2

4. ระยะเวลาทำงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาทำงานในช่วง 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 59.7 ตามด้วยช่วงระยะเวลา 4 ปี ถึง 6 ปี จำนวน 78 คน หรือร้อยละ 25.7 ช่วงระยะเวลา 7 ปี ถึง 9 ปี จำนวน 29 คน หรือร้อยละ 9.6 และช่วงระยะเวลา 10 ปี ขึ้นไปมีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5

พนักงานระดับหัวหน้าส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาทำงานในช่วง 4 ปี ถึง 6 ปี มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 28.7 ตามด้วยช่วงระยะเวลา 1 ปี ถึง 3 ปี จำนวน 44 คน หรือร้อยละ 26.3 ช่วงระยะเวลา 10 ปีขึ้นไป 39 คน หรือร้อยละ 24 และช่วงระยะ 7 ปี ถึง 9 ปี 36 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6

5. ประสบการณ์ทำงานกับบริษัทต่างประเทศ

พนักงานระดับปฏิบัติการที่เคยทำงานกับบริษัทต่างประเทศมาก่อนมีจำนวน 198 คน หรือร้อยละ 65.3 และที่ไม่เคยทำงานกับบริษัทต่างประเทศมาก่อนหน้านี้มีจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7

พนักงานระดับหัวหน้าที่เคยทำงานกับบริษัทต่างประเทศมาก่อนมีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 54.5 และที่ไม่เคยทำงานกับบริษัทต่างประเทศมาก่อนหน้านี้มีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 45.5



ตารางที่ 4.2.2
ข้อมูลเกี่ยวกับอายุของพนักงานแต่ละระดับ

ระดับอายุ	ระดับปฏิบัติงาน		ระดับหัวหน้า	
	จำนวน	%	จำนวน	%
20 - 29	207	68.3	24	14.4
30 - 39	76	25.1	110	65.9
40 - 49	15	4.9	21	12.6
50 - 59	5	1.7	12	7.1
	303	100	167	100

ตารางที่ 4.2.2 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีอายุอยู่ในช่วง 20 - 29 ปี เป็นจำนวนสูงสุดคือ 207 คน คิดเป็นร้อยละ 68.3 ช่วงอายุ 30 - 39 ปี จำนวน 76 คน หรือร้อยละ 25.1 ช่วงอายุ 40 - 49 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.95 และช่วงอายุ 40 - 59 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.7

พนักงานระดับหัวหน้าส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 30 - 39 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็น 65.9 ช่วงอายุ 20 - 29 ปี จำนวน 24 คน หรือร้อยละ 14.4 ช่วงอายุ 40 - 49 ปี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 12.6 และช่วงอายุ 50 - 59 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1

ตารางที่ 4.2.3
ข้อมูลเกี่ยวกับอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานแต่ละระดับ

ประเภทของพนักงาน	Mean	S.D.
ระดับปฏิบัติงาน	28.2	4.92
ระดับหัวหน้า	33.9	5.37

ตารางที่ 4.2.3 แสดงให้เห็นว่าอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการคือ 28.2 ปี และอายุโดยเฉลี่ยของพนักงานระดับหัวหน้าคือ 33.9 ปี

ตารางที่ 4.2.4

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับรายได้ต่อเดือนของพนักงานแต่ละระดับ

ระดับรายได้ (บาท)	ระดับปฏิบัติงาน		ระดับหัวหน้า	
	จำนวน(คน)	%	จำนวน(คน)	%
5,000 - 14,999	97	40.4	6	4.5
15,000 - 24,999	91	37.9	25	18.9
25,000 - 34,999	33	13.8	24	18.2
35,000 - 44,999	14	5.8	40	30.3
45,000 - 54,999	5	2.1	19	14.4
55,000 - 64,999	-	-	8	6.1
ตั้งแต่ 65,000 ขึ้นไป	-	-	10	7.6
	240	100	132	100

ตารางที่ 4.2.4 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับรายได้ ในช่วงตั้งแต่ 5,000 บาท ถึง 14,999 บาท จำนวน 97 คน หรือร้อยละ 40.4 ระดับ 15,000 บาท ถึง 24,999 บาท มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 37.9 ระดับ 25,000 บาท ถึง 34,999 บาท มีจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 ระดับ 35,000 บาท ถึง 44,999 บาท มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 ระดับ 45,000 บาท ถึง 54,999 บาท มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 ระดับ 55,000 บาท ถึง 64,999 บาท และระดับตั้งแต่ 65,000 บาทขึ้นไปไม่มีพนักงานได้รับเงินเดือนในช่วงดังกล่าว

พนักงานระดับหัวหนามีระดับรายได้ในช่วงตั้งแต่ 5,000 บาท ถึง 14,999 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 ระดับ 15,000 บาท ถึง 24,999 บาท มีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 18.9 ระดับ 25,000 บาท ถึง 34,999 บาท มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 ระดับ 35,000 บาท ถึง 44,999 บาท มีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงที่สุด ระดับ 45,000 บาท ถึง 54,999 บาท มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.4 ระดับ 55,000 บาท ถึง 64,999 บาท มีจำนวน 8 คน หรือร้อยละ 6.1 และระดับตั้งแต่ 65,000 บาท ขึ้นไปมีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

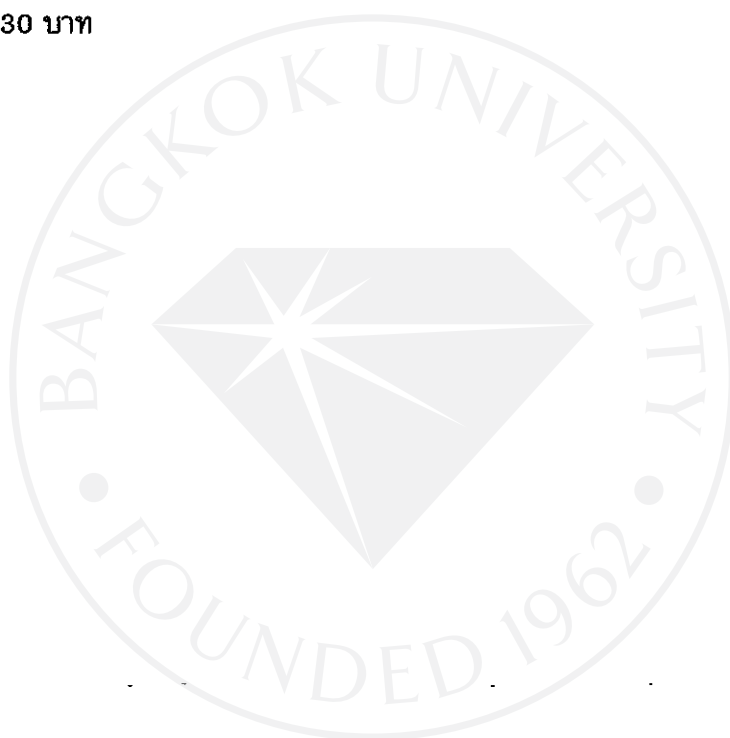
ตารางที่ 4.2.5

ข้อมูลเกี่ยวกับรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานแต่ละระดับ

หน่วย : บาท

ประเภทของพนักงาน	Mean	S.D.
ระดับปฏิบัติงาน	17,965.40	9,432.42
ระดับหัวหน้า	37,855.30	9,534.17

ตารางที่ 4.2.5 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนคิดเป็นจำนวน 17,965.40 บาท และพนักงานระดับหัวหนามีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนจำนวน 37,855.30 บาท



3. รายละเอียดเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อปัจจัยที่ใช้พิจารณาในการเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ

ตารางที่ 4.3
ปัจจัยที่ทำให้เลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ

ประเภทของปัจจัย	ระดับปฏิบัติงาน		ระดับหัวหน้า	
	จำนวน ⁽¹⁾	%	จำนวน ⁽¹⁾	%
1. การจัดสถานที่ทำงาน	226	75.37	117	72.7
2. ที่ตั้งของสำนักงาน	259	86.6	135	83.3
3. อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	265	88.6	135	83.9
4. ฐานะและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร	298	99.3	161	99.4
5. วิธีการปฏิบัติและนโยบายข้อบังคับ	274	91.3	155	95.7
6. ปริมาณที่ได้รับมอบหมาย	228	75.7	121	75.2
7. ความสามัคคีปรองดองระหว่างผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	279	92.7	146	90.1
8. ความอิสระในการตัดสินใจ	277	91.7	151	93.8
9. การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจาก หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	286	94.7	154	95.1
10. ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ	264	88.0	149	90.9
11. ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและเงิน สมนาคุณต่าง ๆ	284	94.0	152	93.8
12. ความก้าวหน้าทางตำแหน่งการงาน	290	96.3	157	96.9
13. การติดต่อสื่อสารในองค์กร	269	89.4	147	90.7

(1) = จำนวนที่ตอบว่าสำคัญ

จากการศึกษาถึงปัจจัยที่พนักงานทั้งสองระดับเห็นว่ามีความสำคัญต่อการเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ จะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความสำคัญตามลำดับถึงปัจจัยดังกล่าวสามอันดับแรก เรียงตามอันดับคือฐานะและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร คิดเป็นร้อยละ 99.3 ตามด้วยความก้าวหน้าจากตำแหน่งการเงินคิดเป็นร้อยละ 96.3 และการสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 94.7 นอกจากนี้จะพบว่าการจัดสถานที่ทำงานเป็นปัจจัยที่พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อการเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความสำคัญถึงปัจจัยต่าง ๆ สามอันดับแรก เรียงตามลำดับดังนี้คือ ฐานะและความมั่นคงทางการเงินขององค์กรคิดเป็นร้อยละ 99.4 ปัจจัยต่อมาคือ ความก้าวหน้าทางตำแหน่งการงานคิดเป็นร้อยละ 96.9 ซึ่งปัจจัยทั้งสองดังกล่าวจะตรงกับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยอันดับที่สามซึ่งพนักงานระดับหัวหน้าเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญต่อการเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศคือวิธีการปฏิบัติและนโยบายข้อบังคับคิดเป็นร้อยละ 95.7

อย่างไรก็ตามจะพบว่าการจัดสถานที่ทำงานเป็นปัจจัยที่พนักงานระดับหัวหน้าให้ความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายต่อการเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศคิดเป็นร้อยละ 72.7 เช่นเดียวกับพนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 75.3

4. รายละเอียดเกี่ยวกับระดับการเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมในองค์การ

ตารางที่ 4.4

ระดับการเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมในองค์การ

ประเภทของปัจจัย	ระดับความบ่อย **			
	ระดับปฏิบัติงาน		ระดับหัวหน้า	
	Mean* ₍₁₎	S.D.* ₍₂₎	Mean* ₍₁₎	S.D.* ₍₂₎
1. ความเครียดในขณะทำงานที่เกิดจากปริมาณงานและเวลา	3.23	0.92	3.47	0.94
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลขณะปฏิบัติงาน	2.51	0.87	2.63	0.80
3. การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ	2.89	0.87	3.33	0.97
4. การให้อำนาจบุคคลอื่น ๆ ในการตัดสินใจ	2.89	0.99	3.05	0.83
5. ความไม่พอใจในเรื่องหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.72	1.01	2.64	0.98
6. ความไม่พอใจในเรื่องของผลประโยชน์จากการทำงาน	2.49	0.98	2.39	0.88
7. ความไม่ไว้วางใจในระหว่างผู้ร่วมงาน	2.07	0.87	2.14	0.70
8. ความไว้วางใจให้ทำงานอย่างอิสระ	3.29	1.02	3.56	0.90
9. ความไว้วางใจให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรืองานที่มีลักษณะพิเศษ	2.95	0.93	3.35	0.89
10. องค์การให้ความสำคัญในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน	2.95	0.95	3.18	0.94
11. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้ดี	3.45	0.92	3.65	0.82
12. การเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ	2.82	0.98	2.82	0.95
13. การติดต่อสื่อสารในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน	3.44	0.92	3.42	0.98

* หมายเหตุ : 1. Mean = ค่าเฉลี่ย

2. S.D = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

**** ระดับความบ่อย มีค่าดังนี้**

- 1 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 2 = เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย
- 3 = เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
- 4 = เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
- 5 = เกิดขึ้นบ่อยมาก

จากผลการศึกษาในพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่าสภาพแวดล้อมต่อไปนี้เกิดขึ้นในองค์การในขณะทำงานค่อนข้างบ่อย เรียงตามลำดับคือหัวหน้างาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45) ตามด้วยการติดต่อสื่อสารในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44) และความเครียดในขณะทำงานที่เกิดจากปริมาณงานและเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าพบว่าปัจจัยต่อไปนี้เกิดขึ้นในองค์การขณะทำงาน เรียงตามลำดับคือ หัวหน้างานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) สภาพแวดล้อมอันดับต่อมาคือความไว้วางใจให้ทำงานอย่างอิสระ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56) ความเครียดในขณะทำงานที่เกิดจากปริมาณงานและเวลา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47) การติดต่อสื่อสารในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42) ความไว้วางใจให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรืองานที่มีลักษณะพิเศษ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35) การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) องค์การให้ความสำคัญในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18) และการให้อำนาจบุคคลอื่น ๆ ในการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05)

สิ่งที่น่าสังเกตคือพนักงานทั้งสองระดับมีความเห็นตรงกันว่า หัวหน้าหรือผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีในองค์การที่ตนเองทำอยู่ และเป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นบ่อยเป็นอันดับแรก

5. ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 4.5.1

ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ในเรื่องของความเครียด

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ **				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	3.46	0.98	3.61	0.85	0.09
2. ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	3.35	0.93	3.47	0.94	0.22
3. ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	3.77	0.95	3.86	0.94	0.32

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

** ระดับความสำคัญมีค่าดังนี้

1 = ไม่มีความสำคัญ

2 = มีความสำคัญค่อนข้างน้อย

3 = มีความสำคัญในระดับปานกลาง

4 = มีความสำคัญค่อนข้างมาก

5 = มีความสำคัญมาก

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.7817

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้าให้ความสำคัญกับความเครียดที่เกิดขึ้นในการทำงานในระดับค่อนข้างมาก ทั้งนี้พนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความสำคัญต่อความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) ตามด้วยความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) และความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35)

ในทำนองเดียวกันพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความสำคัญต่อความเครียดที่เกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือจะให้ความสำคัญต่อความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) ตามด้วยความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47)

อย่างไรก็ตามยังพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความเครียดที่เกิดขึ้นในการทำงาน ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงความเครียดที่เกิดขึ้นแต่ละประเภทจะพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความเครียดที่เกิดขึ้นในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.5.2
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ในเรื่องของความขัดแย้ง

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็น ในเรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/ หัวหน้างาน	3.52	1.02	3.62	0.98	0.27
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสาร ข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ ถูกต้อง	3.68	1.06	3.94	1.02	0.005*
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิด ในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วม งาน	3.49	1.10	3.55	1.02	0.54
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิด ในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ	3.51	1.17	3.60	1.03	0.16

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8225

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อแยกพิจารณาถึงความขัดแย้งที่เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ พบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงาน ร่วมกันไม่ถูกต้องในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ในทางตรงกันข้ามพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่อไปนี้ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 คือความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นในเรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/หรือผู้ร่วมงาน ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน และความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ

ในที่นี้พนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูล ที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้องมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68) ตามด้วยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็น ในเรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงาน และ/หรือผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52) ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) และความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49)

พนักงานระดับหัวหน้า จะให้ความสำคัญต่อความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้องมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) เช่นเดียวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ตามด้วยความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิด ในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงาน และ/หรือหัวหน้างาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62) และความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55)

ตารางที่ 4.5.3
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ในเรื่องของการสร้างอำนาจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงานและจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด	3.78	1.01	4.04	0.96	0.01*
2. การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทนหรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน	3.51	1.10	3.91	0.87	0.00*
3. การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไขและตัดสินใจในปัญหาในเรื่องของงานด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ	3.86	0.98	4.07	0.89	0.02*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

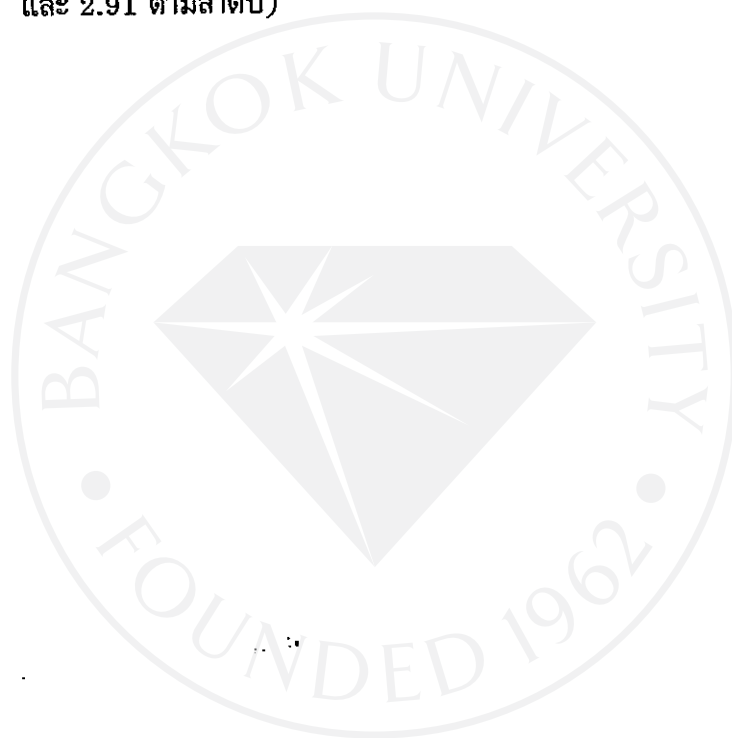
2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8239

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการให้อำนาจในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการให้อำนาจแต่ละลักษณะในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับความสำคัญ จากค่าเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าดังนี้คือ การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไข และตัดสินใจในเรื่องของการงานด้วยตนเองอย่างอิสระ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และ 4.07 ตามลำดับ) ตามด้วยการที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วน หรือทั้งหมด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และ 4.04 ตามลำดับ) และการที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทน หรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และ 2.91 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.5.4
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการประเมินผล

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการ	3.68	1.10	4.03	0.93	0.00*
2. การประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน	3.99	1.07	4.13	1.04	0.23
3. การประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงรายละเอียด	3.89	1.10	4.04	0.98	0.18

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8432

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการประเมินผลในการทำงาน ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 อย่างไรก็ตามพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมิน ต่อผู้ถูกประเมิน และการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงรายละเอียดในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมินมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าเท่ากับ 3.99 และ 4.13 ตามลำดับ) ตามด้วยการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมิน มีโอกาสชี้แจงรายละเอียด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และ 4.04 ตามลำดับ) และการประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และ 4.03 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.5.5
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของผลตอบแทน

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น	4.06	1.02	4.10	0.92	0.62
2. การได้รับการเลื่อนขั้นหรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	3.93	1.07	4.16	0.90	0.04*
3. การได้รับคำชมเชยหรือคำกล่าวยกย่องอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ	3.73	1.06	3.84	0.98	0.27
4. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์กร	3.38	1.10	3.51	0.94	0.29
5. การได้รับมอบหมายของรางวัลตอบแทน	3.38	1.14	3.31	0.98	0.60

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8515

ผลจากการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนจากการทำงานในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงผลตอบแทนของแต่ละประเภทจะพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการได้รับการเลื่อนขั้นหรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้นในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05

ในทางตรงกันข้ามพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อผลตอบแทนประเภทต่อไปนี้คือ การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น การได้รับค่าชมเชย หรือค่ากล้ายกย่องอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ การได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การ และการได้รับมอบของรางวัลตอบแทน

พนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า ให้ความสำคัญกับการได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06) ตามด้วยการได้รับการเลื่อนขั้นหรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) การได้รับค่าชมเชยหรือค่ากล้ายกย่องอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73) และให้ความสำคัญในระดับที่เท่ากันในเรื่องการได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การ และการได้รับมอบของรางวัลตอบแทน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38)

พนักงานระดับหัวหน้า ให้ความสำคัญต่อการได้รับการเลื่อนขั้น หรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้นมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16) ตามด้วยการได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10) การได้รับค่าชมเชย หรือค่ากล้ายกย่องอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84) การได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51) และการได้รับมอบของรางวัลตอบแทน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31)

ตารางที่ 4.5.6
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของความไว้วางใจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานคนอื่น	3.54	0.95	3.71	0.91	0.05
2. การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน	3.59	0.95	3.97	0.83	0.00*
3. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร	3.33	0.99	3.54	0.87	0.02*
4. การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ	3.54	0.96	3.70	0.84	0.04*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8778

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับ ให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจในขณะทำงานร่วมกัน ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานแต่ละระดับ ให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจแต่ละลักษณะในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับความสำคัญจากค่าเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าดังนี้คือ พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจที่เกี่ยวข้องกับการได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงาน แก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 และ 3.97 ตามลำดับ) ตามด้วยการได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และ 3.70 ตามลำดับ) และการได้รับเลือกเป็นตัวแทนจากกลุ่มหรือองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และ 3.54 ตามลำดับ)

อย่างไรก็ตามพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ในเรื่องของการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้า หรือผู้ร่วมงานคนอื่นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.5.7
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของขวัญและกำลังใจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงาน หรือหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานใน เรื่องต่าง ๆ เช่น งานและปัญหา สุขภาพ เป็นต้น	3.80	1.00	3.87	0.87	0.34
2. การยอมรับของหน่วยงานในเรื่อง ของความคิดเห็นและการขอข้อ เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน	3.66	0.94	3.85	0.75	0.03*
3. การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ จากองค์การขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น	3.46	1.08	3.19	1.02	0.01*
4. ความมั่นคงขององค์การ	3.29	0.91	4.36	0.77	0.41
5. การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของ ตำแหน่งและโอกาสในการทำงาน ที่ตรงกับความสามารถ	3.99	1.09	4.11	0.91	0.21

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8430

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อขวัญและกำลังใจในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05

พนักงานแต่ละระดับได้ให้ความสำคัญในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 ต่อขวัญและกำลังใจที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับ ของพนักงานในเรื่องของความคิดเห็น และการขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน และต่อขวัญและกำลังใจที่เกี่ยวข้องกับการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น

ในทางตรงกันข้าม พนักงานแต่ละระดับได้ให้ระดับความสำคัญที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 ต่อขวัญและกำลังใจ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงานหรือหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น งาน และปัญหาสุขภาพ เป็นต้น ความมั่นคงขององค์การ และการได้รับการสนับสนุนในเรื่องของตำแหน่ง และโอกาสในการทำงานที่ตรงกับความสามารถ

ในขณะที่พนักงานในระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญในเรื่องของการได้รับการสนับสนุนในเรื่องของตำแหน่ง และโอกาสในการทำงานที่ตรงกับความสามารถมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) พนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงขององค์การมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36)

นอกจากนี้พนักงานระดับปฏิบัติการ ยังให้ความสำคัญเรียงตามลำดับเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ ในเรื่องของการได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงาน หรือหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80) การยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของความคิดเห็น และการขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66) การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) และความมั่นคงขององค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าให้ความสำคัญ เรียงตามลำดับเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในเรื่องของการได้รับการสนับสนุน ในเรื่องของตำแหน่งและโอกาสในการทำงานที่ตรงกับความสามารถ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11) การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงาน หรือหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87) การยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของความคิดเห็น และการขอข้อเสนอแนะ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85) และการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12)

ตารางที่ 4.5.8

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
ในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. หัวหน้างานและพนักงานในองค์กร มีความสนใจ ความเอาใจใส่ ความ ร่วมมือ และความช่วยเหลือระหว่างกัน	3.94	0.92	4.10	0.85	0.08
2. หัวหน้างานเป็นบุคคลที่สามารถ สั่งการเกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียว	3.18	1.01	3.09	0.98	0.33
3. หัวหน้างานที่รับฟังความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน	4.05	0.97	4.13	0.98	0.37
4. หัวหน้างานมีวิธีการสั่งการอย่าง ชัดเจนและสร้างความเข้าใจเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานได้	4.06	0.95	4.13	0.90	0.52

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.7226

จากการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้า ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผู้บังคับบัญชาในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญกับลักษณะต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ไม่แตกต่างกันด้วย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงลักษณะต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความสำคัญต่อหัวหน้างาน ที่มีวิธีการสั่งการอย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06) ตามด้วยหัวหน้างานที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05) หัวหน้างานและพนักงานในองค์กรมีความสนใจความเอาใจใส่ ความร่วมมือ และความช่วยเหลือระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94) และหัวหน้างานเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการเกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้า จะให้ความสำคัญต่อหัวหน้าที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และต่อหัวหน้างาน ที่มีวิธีการสั่งการอย่างชัดเจนและสร้างความเข้าใจ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในระดับที่เท่ากัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13) ตามด้วยหัวหน้างาน และพนักงานในองค์กรมีความสนใจ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือ และความช่วยเหลือระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10) และหัวหน้างานซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการเกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09)

ตารางที่ 4.5.9
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวิธี การปฏิบัติงานที่เคยทำอยู่	3.77	1.06	3.76	0.97	0.78
2. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในปริมาณ งานที่เคยปฏิบัติอยู่	3.55	0.96	3.53	0.85	0.85
3. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ได้มีการชี้แจงจากหน่วยงานในเรื่อง ของวัตถุประสงค์และผลดีที่คาดว่าจะ ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงอย่าง ชัดเจน	3.71	0.99	3.88	0.91	0.12
4. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการกำหนดวิธีการติดตามและ ประเมินผลงานที่ชัดเจน	3.71	0.99	3.75	0.92	0.70
5. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการจัดการด้านการฝึกอบรม เพื่อ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธี การใหม่และสามารถปฏิบัติตามได้	3.84	1.02	2.88	0.96	0.58
6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติ งาน	3.57	0.99	3.74	0.92	0.08

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8900

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่าความไม่แตกต่างกันนี้เกิดขึ้นในประเภทของการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทเช่นกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่าความไม่แตกต่างกันนี้เกิดขึ้นในประเทศของการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทเช่นกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้พนักงานในระดับปฏิบัติการจะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นมีการจัดการด้านการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการใหม่ และสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84) ในทางตรงกันข้ามพนักงานระดับนี้จะให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่น้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าพบว่า ให้ความสำคัญมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่มีการชี้แจงจากหน่วยงานในเรื่องของวัตถุประสงค์ และต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ซึ่งมีการจัดการด้านการฝึกอบรม หรือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการใหม่ และสามารถปฏิบัติตามได้ในระดับที่เท่ากัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88) และให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53)

ตารางที่ 4.5.10
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีผลต่อสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการ รับส่งข้อมูลระหว่างกัน	3.66	0.97	3.68	0.98	0.83
2. หน่วยงานมีการคำนึงถึงความสำคัญ ในการตอบข่าวสาร	3.72	0.99	3.72	0.98	0.89
3. หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจน ของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่างกัน	3.78	0.99	3.86	0.94	0.37

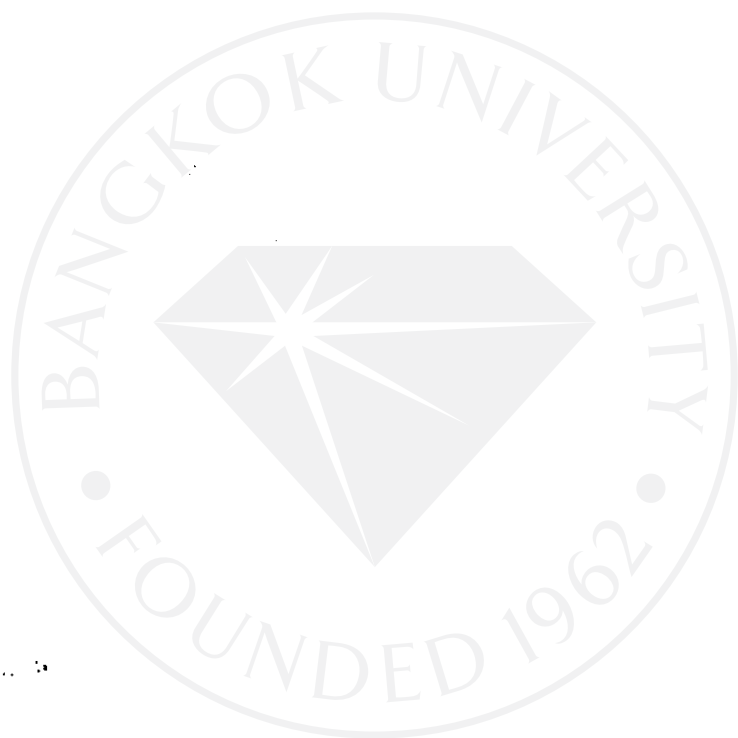
1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8625

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในระดับที่ไม่แตกต่างกัน และความไม่แตกต่างกันนี้ยังพบได้ในการติดต่อสื่อสารในแต่ละลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานทั้งสองระดับได้ให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารเรียงตามลำดับดังนี้ คือ จะให้ความสำคัญมากที่สุดต่อการติดต่อสื่อสารที่หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยของที่ได้จากพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าเท่ากับ 3.78 และ 3.86 ตามลำดับ) ตามด้วยการติดต่อสื่อสารที่หน่วยงานคำนึงถึงความล่าช้าในการตอบข่าวสาร (ค่าเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มเท่ากับ 3.72) และการติดต่อสื่อสารที่หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอน การรับส่งข้อมูลระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยของพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าเท่ากับ 3.66 และ 3.68 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.5.11
การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับโดยรวมเกี่ยวกับระดับ
ความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความสำคัญ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
ความเครียด	3.53	0.79	3.65	0.76	0.38
ความขัดแย้ง	3.55	0.87	3.70	0.81	0.02*
การให้อำนาจ	3.72	0.88	4.01	0.78	0.00*
การประเมินผล	3.87	0.95	4.10	0.85	0.01*
ผลตอบแทน	3.72	0.87	3.80	0.72	0.08*
ความไว้วางใจ	3.50	0.83	3.74	0.73	0.00*
ขวัญและกำลังใจ	3.84	0.81	3.87	0.64	0.00*
ลักษณะของผู้บังคับบัญชา	3.82	0.72	3.87	0.65	0.35
การเปลี่ยนแปลง	3.69	0.81	3.75	0.73	0.21
การติดต่อสื่อสาร	3.72	0.86	3.75	0.87	0.53

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยรวม = 0.9564

จากการสรุปผลการศึกษาโดยรวมเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ ในเรื่องของความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญมากต่อประเภทของสภาพแวดล้อมที่ทำการศึกษายู่ทุกประการ

อย่างไรก็ตามจะพบว่าระดับความสำคัญมากนั้น จะไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับความเครียด ผลตอบแทน ลักษณะของผู้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลง และการติดต่อสื่อสาร



6. ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 4.6.1

ทศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจเกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของความเครียด

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ **				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	2.11	0.74	1.91	0.74	0.01*
2. ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	2.04	0.70	1.82	0.78	0.00*
3. ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	2.15	0.86	1.93	0.88	0.02*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

** ระดับความพึงพอใจมีค่าดังนี้

1 = ไม่มีความพึงพอใจ

2 = มีความพึงพอใจค่อนข้างน้อย

3 = มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

4 = มีความพึงพอใจค่อนข้างมาก

5 = มีความพึงพอใจมาก

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.7368

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับไม่ค่อยพึงพอใจ ต่อความเครียดที่เกิดขึ้นในการทำงานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานทั้งสองระดับไม่ค่อยพึงพอใจต่อความเครียดที่เกิดขึ้น จากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยของพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 2.15 และ 1.93 ตามลำดับ) ตามด้วยความไม่คอยพึงพอใจที่มีต่อความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยของพนักงานทั้งสองระดับเท่ากับ 2.11 และ 1.91 ตามลำดับ) และความไม่คอยพึงพอใจที่มีต่อความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยของพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 2.04 และ 1.82 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.6.2
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของความขัดแย้ง

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/หรือหัวหน้างาน	2.18	0.95	2.02	0.87	0.05
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้อง	2.29	0.93	2.11	0.99	0.04*
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน	2.26	0.93	2.06	0.95	0.02*
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ	2.15	0.98	2.14	0.99	0.79

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8018

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการทำงานในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาถึงความขัดแย้งแต่ละลักษณะที่เกิดขึ้น พบว่าพนักงานทั้งสองระดับไม่พึงพอใจในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เนื่องจากความคิดเห็นในเรื่องของงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/หรือหัวหน้างาน และความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน ในทางตรงกันข้าม พนักงานแต่ละระดับไม่พึงพอใจต่อความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิด ในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ และความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้อง ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการจะไม่พึงพอใจต่อความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้องมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.29) ในขณะที่พนักงานระดับหัวหน้าจะเกิดความไม่พึงพอใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความเข้าใจผิด ในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.14)

พนักงานระดับปฏิบัติการไม่พึงพอใจต่อความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.15) ในทางตรงกันข้าม พนักงานระดับหัวหน้าไม่พึงพอใจต่อความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นในเรื่องของงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/หรือหัวหน้างานน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.02)

ตารางที่ 4.6.3
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการให้อำนาจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด	3.33	0.98	3.70	0.90	0.00*
2. การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทนหรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน	3.25	0.97	3.75	0.82	0.00*
3. การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไขและตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ	3.57	1.00	3.83	0.90	0.00*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8287

จากการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความพึงพอใจต่อการให้อำนาจในระดับแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงประเภทของการให้อำนาจแต่ละประเภท พบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความพึงพอใจ ต่อการให้อำนาจแต่ละประเภทแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

อย่างไรก็ตามพนักงานระดับปฏิบัติการ จะให้ความพึงพอใจต่อการให้อำนาจที่เกิดจากการที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไข และตัดสินใจด้วยตนเอง อย่างมีอิสระมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57) เช่นเดียวกับกับพนักงานระดับหัวหน้า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83) นอกจากนั้นพนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความพึงพอใจต่อการให้อำนาจที่เกิดจากการที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทน หรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงานน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25) สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ระดับความสำคัญต่อการให้อำนาจ ที่เกิดจากการได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วน หรือทั้งหมดน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.70)

ตารางที่ 4.6.4
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการประเมินผล

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การประเมินผลที่มีความชัดเจน ในเรื่องของวิธีการ	3.17	1.03	3.78	0.99	0.04*
2. การประเมินผลที่ไม่มีความอคติ ของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน	3.33	1.13	3.42	1.10	0.55
3. การประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมี โอกาสชี้แจงรายละเอียด	3.20	1.14	3.42	1.03	0.07

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8551

จากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสนใจต่อการประเมินผลในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้พนักงานทั้งสองระดับให้ความสนใจในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อการประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน และต่อการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงรายละเอียด

พนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความสนใจ ต่อการประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมินมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33) ตามด้วยการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงรายละเอียด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20) และการประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้า จะให้ความสนใจต่อการประเมินผลที่มีความชัดเจน ในเรื่องของวิธีการมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78) และให้ความสนใจในระดับที่เท่ากันต่อการประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน และการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงรายละเอียด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42)

ตารางที่ 4.6.5
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของผลตอบแทน

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น	3.34	1.18	3.50	0.96	0.12
2. การได้รับการเลื่อนชั้น หรือการ ได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	3.17	1.18	3.47	1.07	0.01*
3. การได้รับคำชมเชย หรือคำกล่าว ยกย่องอย่างไม่เป็นทางการและ อย่างเป็นทางการ	3.19	1.00	3.43	0.99	0.02*
4. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของ ขององค์การ	3.03	1.00	3.30	0.85	0.01*
5. การได้รับมอบของรางวัลตอบแทน	3.12	1.01	3.18	0.86	0.38

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8560

จากผลการศึกษาพบพนักงานทั้งสองระดับ ให้ความสำคัญพึงพอใจในเรื่องของผลตอบแทนในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ความแตกต่างกันดังกล่าวจะพบได้ในประเภทของผลตอบแทนต่อไปนี้เป็นคือ การได้รับเลื่อนขั้นหรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น การได้รับค่าชมเชย หรือค่ากำลังใจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การ

ในพนักงานระดับปฏิบัติการพบว่า จะให้ความสำคัญมากที่สุดต่อการได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34) ในทางตรงกันข้าม จะให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อการได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าพบว่า จะให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกต่อการได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50) ซึ่งเป็นที่สังเกตว่ามีทัศนคติตรงกันกับพนักงานระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความสำคัญต่อการได้รับมอบหมายของรางวัลตอบแทนน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18)



ตารางที่ 4.6.6
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของความไว้วางใจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้า หรือผู้ร่วมงานคนอื่น	3.17	0.88	3.46	0.82	0.00*
2. การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน	3.27	1.00	3.70	0.82	0.00*
3. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การ	3.06	0.95	3.35	0.79	0.00*
4. การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ	3.22	0.93	3.51	0.82	0.00*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8831

จากผลการศึกษา พบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความพึงพอใจต่อความไว้วางใจที่เกิดขึ้นในขณะทำงานในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญต่อความไว้วางใจแต่ละประเภท ในระดับที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สิ่งที่น่าสังเกตคือพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้าเรียงลำดับความสำคัญของความพอใจต่อความไว้วางใจแต่ละประเภทเหมือนกันดังนี้ คือการได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.27 และ 3.70 ตามลำดับ) การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับคือ 3.22 และ 3.51 ตามลำดับ) การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานคนอื่น (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับคือ 3.17 และ 3.46 ตามลำดับ) และการได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่ม หรือองค์การ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับคือ 3.06 และ 3.35 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6.7
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของขวัญและกำลังใจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วย งานหรือหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ในเรื่องต่าง ๆ เช่น งานและปัญหา สุขภาพ เป็นต้น	3.46	1.01	3.58	0.94	0.17
2. การยอมรับของหน่วยงานในเรื่อง ของความคิดเห็นและการขอข้อ เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน	3.19	0.98	3.43	0.87	0.01*
3. การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ จากองค์การขณะที่ทำงาน อยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่าน หนังสือ เป็นต้น	2.93	1.12	3.00	1.04	0.45
4. ความมั่นคงขององค์การ	3.79	1.01	3.86	0.91	0.31
5. การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของ ตำแหน่งและโอกาสในการทำงาน ที่ตรงกับความสามารถ	3.27	1.13	3.55	1.03	0.01*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8228

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับมีความพึงพอใจต่อขวัญและกำลังใจที่ได้รับจากองค์การ ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถพิจารณาเป็นประเภทของขวัญและกำลังใจแต่ละประเภท คือ การได้รับเอาใจใส่จากหน่วยงานหรือหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น งานและปัญหาสุขภาพ เป็นต้น การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น และความมั่นคงขององค์การ

พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อขวัญและกำลังใจ ที่เกี่ยวข้องกับ ความมั่นคงขององค์การมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79) ในทางตรงกันข้ามจะให้ความพึงพอใจต่อขวัญและกำลังใจในเรื่องของการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93)

พนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความพึงพอใจมากที่สุด ต่อความไว้วางใจที่เกี่ยวข้อง กับความมั่นคงขององค์การ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) เช่นเดียวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และให้ความพึงพอใจน้อยที่สุดต่อขวัญและกำลังใจ ที่มาจากการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00)

ตารางที่ 4.6.8
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของลักษณะผู้บังคับบัญชา

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. หัวหน้างานและพนักงานใน องค์การมีความสนใจ ความ เอาใจใส่ ความร่วมมือ และ ความช่วยเหลือระหว่างกัน	3.39	0.98	3.58	0.99	0.05
2. หัวหน้างานเป็นบุคคลที่สามารถ สั่งการเกี่ยวกับการทำงาน ฝ่ายเดียว	2.83	0.91	2.93	0.88	0.32
3. หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน	3.46	1.00	3.53	0.89	0.50
4. หัวหน้างานมีวิธีการสั่งการอย่าง ชัดเจนและสร้างความเข้าใจเพื่อ ทำให้สามารถปฏิบัติได้	3.33	1.10	3.46	1.09	0.25

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8116

จากการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับ มีความพึงพอใจต่อลักษณะผู้บังคับบัญชา ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งความไม่แตกต่างกันนี้จะพบได้ในทุกลักษณะของผู้บังคับบัญชาเช่นกัน

พนักงานระดับปฏิบัติการมีความพึงพอใจต่อหัวหน้างานที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46) และมีความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการเกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียวน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความพึงพอใจต่อหัวหน้างาน และพนักงาน ในองค์การที่มีความสนใจ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือและความช่วยเหลือระหว่างกันมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58) และให้ความพึงพอใจต่อหัวหน้าที่สามารถสั่งการเกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียวน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) ซึ่งความไม่แตกต่างกันนี้จะพบได้ทุกลักษณะของผู้บังคับบัญชา เช่นกัน



ตารางที่ 4.6.9
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวิธีการปฏิบัติงานที่เคยทำอยู่	3.18	1.01	3.22	0.98	0.81
2. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่	3.06	0.79	3.14	0.72	0.46
3. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ได้มีการชี้แจงแก่หน่วยงานในเรื่องของวัตถุประสงค์และผลดีที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน	3.08	0.98	3.22	1.02	0.31
4. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลงานที่ชัดเจน	3.05	0.99	3.09	0.99	0.64
5. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการจัดการด้านการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการใหม่และสามารถปฏิบัติตามได้	3.16	1.07	3.20	1.07	0.71
6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	3.04	0.95	3.21	0.93	0.11

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8855

จากการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับมีความพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งความไม่แตกต่างกันนี้ยังพบได้ในประเภทของการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้

พนักงานระดับปฏิบัติการให้ความพึงพอใจมากที่สุด ต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น และผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวิธีการปฏิบัติงานที่เคยทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18) และให้ความพึงพอใจน้อยที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่ท้ายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความพึงพอใจมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และต่อการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการชี้แจงแก่พนักงานถึงวัตถุประสงค์ และผลดีที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงนั้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22) ในทางตรงกันข้ามจะให้ความพึงพอใจน้อยที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ที่มีการกำหนดวิธีการและประเมินผลงานที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09)

ตารางที่ 4.6.10
ทัศนคติเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจที่เกิดจากสภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการรับส่งข้อมูลระหว่างกัน	3.11	0.95	3.10	0.99	0.99
2. หน่วยงานมีการคำนึงถึงความสะดวกในการตอบข่าวสาร	3.12	1.03	3.18	0.99	0.57
3. หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่างกัน	3.19	1.00	3.31	0.97	0.20

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8730

จากการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสนใจต่อการติดต่อสื่อสารในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความสนใจมากที่สุดต่อการติดต่อสื่อสาร ที่หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.19 และ 3.31 ตามลำดับ) ตามด้วยการติดต่อสื่อสารที่หน่วยงานที่มีความคำนึงถึงความล่าช้าต่อการตอบข่าวสาร (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.12 และ 3.18 ตามลำดับ) และการติดต่อสื่อสารที่หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนข้อมูลระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.11 และ 3.10 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.6.11
การเปรียบเทียบทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจ
ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความพึงพอใจ				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติงาน		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾		Mean ⁽¹⁾		
ความเครียด	2.09	0.58	2.89	0.67	0.01*
ความขัดแย้ง	2.23	0.73	2.08	0.77	0.03*
การให้อำนาจ	3.34	0.83	3.75	0.76	0.00*
การประเมินผล	3.24	0.98	3.40	0.89	0.10.
ผลตอบแทน	3.18	0.91	3.39	0.79	0.03*
ความไว้วางใจ	3.17	0.81	3.51	0.69	0.00*
ขวัญและกำลังใจ	3.33	0.81	3.50	0.75	0.11
ลักษณะของผู้บังคับบัญชา	3.25	0.82	3.37	0.75	0.23
การเปลี่ยนแปลง	3.10	0.78	3.17	0.75	0.67
การติดต่อสื่อสาร	3.14	0.88	3.20	0.90	0.43

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

* = มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยรวม = 0.9489

จากการสรุปผลการศึกษาโดยรวมเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ ในเรื่องของความพึงพอใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าพนักงานทั้งสองระดับมีความพึงพอใจมาก ต่อประเภทของสภาพแวดล้อมที่ทำการศึกษายู่เกือบทุกประเภท ยกเว้นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความเครียดและความขัดแย้ง

อย่างไรก็ตาม ระดับความพึงพอใจมากที่กล่าวมานั้น จะพบว่ามีระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ภายใต้สภาพแวดล้อมต่อไปนี้คือ ความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ ผลตอบแทนและความไว้วางใจ



7. ทศนคติเกี่ยวกับระดับความสำคัญที่มีคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์กร

ตารางที่ 4.7.1

ทศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในการทำงานในเรื่องของความเครียด

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงคุณค่า**				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	3.42	0.90	3.63	0.83	0.01*
2. ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	3.39	0.86	3.60	0.77	0.01*
3. ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	3.56	0.95	3.70	0.78	0.02*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

** ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่ามีค่าดังนี้

1 = คุณค่าลดลงมาก

2 = คุณค่าลดลงค่อนข้างมาก

3 = คุณค่าไม่เปลี่ยนแปลง

4 = คุณค่าเพิ่มค่อนข้างมาก

5 = คุณค่าเพิ่มมากที่สุด

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8274

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมด้านความเครียดในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และความแตกต่างกันจะพบได้ในลักษณะต่าง ๆ ของความเครียดทุกประเภทอีกด้วย โดยคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้ความเครียด ที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด จะได้รับความสำคัญมากที่สุดในพนักงานทั้งสองระดับ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานทั้งสองระดับเท่ากับ 3.56 และ 3.70 ตามลำดับ) ตามด้วยคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานทั้งสองระดับเท่ากับ 3.42 และ 3.63 ตามลำดับ) และภายใต้ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังทำอยู่ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานทั้งสองระดับเท่ากับ 3.39 และ 3.60 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.7.2

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์กรในเรื่องของความขัดแย้ง

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็น ในรายงานแตกต่างจากผู้ร่วมงาน และ/หรือหัวหน้างาน	3.44	0.94	3.60	0.80	0.07
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับ ข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงาน ร่วมกันไม่ถูกต้อง	3.46	0.96	3.54	0.85	0.35
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจ ผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่าง ผู้ร่วมงาน	3.44	0.99	3.56	0.85	0.18
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจ ผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเอง กับงานที่ทำ	3.46	1.01	3.51	0.85	0.62

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8703

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมด้านความขัดแย้ง ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานทั้งสองระดับ ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมของความขัดแย้งทุกประเภทที่ใช้ในการศึกษา ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับปฏิบัติการ จะให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น ภายใต้ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลไม่ถูกต้อง และเกิดจากความขัดแย้งอันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำในระดับที่เท่ากัน. (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้า จะให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นในเรื่องงาน แตกต่างจากผู้ร่วมงาน และ/หรือหัวหน้างานมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60) ในทางตรงกันข้ามจะให้ความสำคัญกับคุณค่าของพนักงานที่เกิดภายใต้ความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความเข้าใจผิดในบทบาท หน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำน้อยที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51)

ตารางที่ 4.7.3

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่านักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์การในเรื่องของการให้อำนาจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงานและจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด	3.68	0.88	3.81	0.81	0.02*
2. การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทนหรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน	3.46	0.96	3.76	0.78	0.00*
3. การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไขและตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้วยตนเองเป็นอิสระ	3.68	0.92	3.91	0.84	0.01*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8258

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมด้านการให้อำนาจในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และนอกจากนี้เพื่อพิจารณาถึงประเภทของการให้อำนาจแต่ละประเภท จะพบว่าพนักงานทั้งสองระดับยังให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้การสร้างอำนาจประเภทต่าง ๆ ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

พนักงานระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้การให้อำนาจในลักษณะที่องค์การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการให้อำนาจในลักษณะที่องค์การให้โอกาสได้แก้ไข และตัดสินใจหายอย่างอิสระมากที่สุดในระดับที่เท่ากัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68)

พนักงานระดับหัวหน้าจะพบว่า พนักงานระดับนี้ให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้การให้อำนาจในลักษณะที่องค์การให้โอกาสได้แก้ไข และตัดสินใจหายอย่างอิสระมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) ตามด้วยการให้อำนาจในลักษณะที่องค์การให้โอกาสได้มีการตัดสินใจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) และการให้อำนาจในลักษณะที่ให้โอกาสเป็นตัวแทนหรือเป็นผู้นำในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงานหรือหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76)

ตารางที่ 4.7.4

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่านักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์การในเรื่องของการประเมินผล

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การประเมินผลที่มีความชัดเจน ในเรื่องของวิธีการ	3.52	0.90	3.67	0.90	0.13
2. การประเมินผลที่ไม่มีความอคติ ของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน	3.68	0.98	3.86	0.92	0.08
3. การประเมินผลที่มีผู้ถูกประเมิน มีโอกาสชี้แจงรายละเอียด	3.64	1.02	3.80	0.88	0.12

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8493

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการประเมินผล ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าความไม่แตกต่างดังกล่าวเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการประเมินผล ในทุกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญมากที่สุดต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น ภายใต้การประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.68 และ 3.86 ตามลำดับ) ตามด้วยการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินผล มีโอกาสชี้แจงรายละเอียด (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.64 และ 3.80 ตามลำดับ) และการประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.52 และ 3.67 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.7.5

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์กรในเรื่องของผลตอบแทน

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น	3.90	0.96	3.92	0.92	0.58
2. การได้รับการเลื่อนขั้นหรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	3.89	0.98	3.97	0.89	0.37
3. การได้รับคำชมเชยหรือคำกล่าวยกย่องอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ	3.48	0.89	3.57	0.79	0.29
4. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์กร	3.27	0.92	3.38	0.81	0.09
5. การได้รับมอบหมายของรางวัลตอบแทน	3.28	0.98	3.34	0.83	0.57

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8452

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม เรื่องผลตอบแทนในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่าความไม่แตกต่างกันดังกล่าว เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนในทุกลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาพบว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญมากที่สุดต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดจากผลตอบแทนในลักษณะของการเพิ่มขึ้นของเงินเดือน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90) ตามด้วย ผลตอบแทนในลักษณะของการเลื่อนขั้นและตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89) ผลตอบแทนในลักษณะของค่าชมเชย หรือค่ากำลังใจอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48) ผลตอบแทนในลักษณะของรางวัล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28) และผลตอบแทนในลักษณะของการได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าจะให้ความสำคัญมากที่สุด ต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้ผลตอบแทนในลักษณะของ การได้รับการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) และให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อคุณค่าของพนักงานภายใต้ผลตอบแทน ในลักษณะของการได้รับของรางวัลตอบแทน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34)

ตารางที่ 4.7.6

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์กรในเรื่องของความไว้วางใจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานคนอื่น	3.42	0.87	3.60	0.76	0.02*
2. การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน	3.46	0.88	3.68	0.76	0.01*
3. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร	3.26	0.92	3.49	0.79	0.01*
4. การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ	3.37	0.94	3.57	0.78	0.02*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.9009

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมเรื่องความไว้วางใจ ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และยังพบว่าความแตกต่างกันดังกล่าว เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับความไว้วางใจกันในทุกลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญมากที่สุดต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น ภายใต้การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก้หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.46 และ 3.68 ตามลำดับ) และยังพบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้ความไว้วางใจที่เกิดจากการได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.26 และ 3.49 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.4.7

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์กรในเรื่องของขวัญและกำลังใจ

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วย งานหรือหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน ในเรื่องต่าง ๆ เช่น งาน และ ปัญหาสุขภาพ เป็นต้น	3.68	0.95	3.63	0.83	0.02*
2. การยอมรับของหน่วยงานในเรื่อง ของความคิดเห็นและการขอข้อ เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน	3.53	0.88	3.63	0.73	0.03*
3. การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ จากองค์กร ขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น	3.40	0.98	3.26	0.90	0.00*
4. ความมั่นคงขององค์กร	3.97	0.99	3.97	0.86	0.01*
5. การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของ ตำแหน่งและโอกาสในการทำงานที่ ตรงกับความสามารถ	3.78	1.01	3.93	0.83	0.04*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8452

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม เรื่องของขวัญและกำลังใจ ในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 และยังพบว่า ความแตกต่างกันนั้นเกิดขึ้นในทุกลักษณะของขวัญและกำลังใจ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญมากที่สุด ต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นจากขวัญและกำลังใจ มีมาจากความมั่นคงขององค์กร (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.97 ทั้งสองระดับ) และในทางตรงกันข้าม พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดจากขวัญและกำลังใจ ที่มาจากสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์กร (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับคือ 3.40 และ 3.26 ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.7.8

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายในสภาพแวดล้อม
ในองค์กรในเรื่องของลักษณะของผู้บังคับบัญชา

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. หัวหน้างานและพนักงานในองค์กร มีความสนใจ ความเอาใจใส่ ความ ร่วมมือและความช่วยเหลือ ระหว่างกัน	3.72	0.92	3.83	0.83	0.17
2. หัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สามารถ สั่งการเกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียว	2.89	1.02	3.13	0.89	0.18
3. หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงาน	3.67	1.01	3.80	0.84	0.15
4. หัวหน้างานมีวิธีการสั่งการอย่าง ชัดเจนและสร้างความเข้าใจเพื่อ ทำให้สามารถปฏิบัติได้	3.68	1.02	3.83	0.92	0.15

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8061

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมเรื่องของคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่า ความไม่แตกต่างดังกล่าวเกิดขึ้นภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา ในทุกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาพบว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญมากที่สุดต่อคุณค่าของพนักงาน ที่เกิดขึ้นภายใต้ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสนใจ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือ และความช่วยเหลือระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72) และให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อคุณค่าของพนักงาน ที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67) และเป็นที่น่าสนใจว่า พนักงานระดับปฏิบัติการไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ที่เกิดจากลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่สามารถสั่งการแต่เพียงฝ่ายเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89)

สำหรับพนักงานระดับหัวหน้า จะให้ความสำคัญมากที่สุดต่อคุณค่าของพนักงาน ที่เกิดจากลักษณะของผู้บังคับบัญชาต่อไปนี้คือ ผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสนใจ ความเอาใจใส่ ความช่วยเหลือ ความร่วมมือแก่ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาที่มีวิธีการสั่งการอย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83) และพบว่าพนักงานระดับหัวหน้า ให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อคุณค่าของพนักงาน ที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาที่สั่งการแต่เพียงฝ่ายเดียว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13)

ตารางที่ 4.7.9

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่านักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์กรในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มี ต่อวิธีการปฏิบัติงานที่เคยทำอยู่	3.46	0.87	3.52	0.83	0.45
2. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในปริมาณ งานที่เคยปฏิบัติอยู่	3.31	0.89	3.50	0.76	0.02*
3. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ได้มีการชี้แจงจากหน่วยงานในเรื่อง ของวัตถุประสงค์และผลดีที่คาดว่าจะ ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง อย่างชัดเจน	3.45	0.96	3.60	0.85	0.11
4. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการกำหนดวิธีการติดตาม และ ประเมินผลงานที่ชัดเจน	3.46	0.93	3.60	0.93	0.13
5. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการจัดการด้านการฝึกอบรม เพื่อ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการ ใหม่ และสามารถปฏิบัติตามได้	3.56	0.98	3.80	0.86	0.01*
6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ท้าทายความสามารถของ ผู้ปฏิบัติงาน	3.41	0.96	3.69	0.87	0.00*

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

* = มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8903

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ยังพบว่าความแตกต่างกันดังกล่าว เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่อไปนี้คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่ การเปลี่ยนแปลงที่มีการจัดการด้านการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ และการเปลี่ยนแปลงที่ทำหายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความแตกต่างที่เกิดขึ้นในลักษณะดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในทางตรงกันข้าม จะพบว่ามีความไม่แตกต่างของระดับความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ที่เกิดขึ้นภายใต้การเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่อไปนี้คือ การเปลี่ยนแปลงที่ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การเปลี่ยนแปลงที่มีการชี้แจงจากหน่วยงานในเรื่องของวัตถุประสงค์ และการเปลี่ยนแปลงที่มีวิธีการติดตาม และประเมินผลอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ พบว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญมากที่สุด ต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ที่มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานในแต่ละระดับเท่ากับ 3.56 และ 3.80 ตามลำดับ) และในทางตรงกันข้ามพนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญน้อยที่สุด ต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่ (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานแต่ละระดับเท่ากับ 3.31 และ 3.50 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7.10

ทัศนคติเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่าพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม
ในองค์การในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
1. หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการ รับส่งข้อมูลระหว่างกัน	3.53	0.93	3.63	0.56	0.25
2. หน่วยงานมีการคำนึงถึงความล่าช้า ในการตอบข่าวสาร	3.54	0.95	3.60	0.82	0.49
3. หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจน ของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่าน ระหว่างกัน	3.65	0.97	3.72	0.83	0.45

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

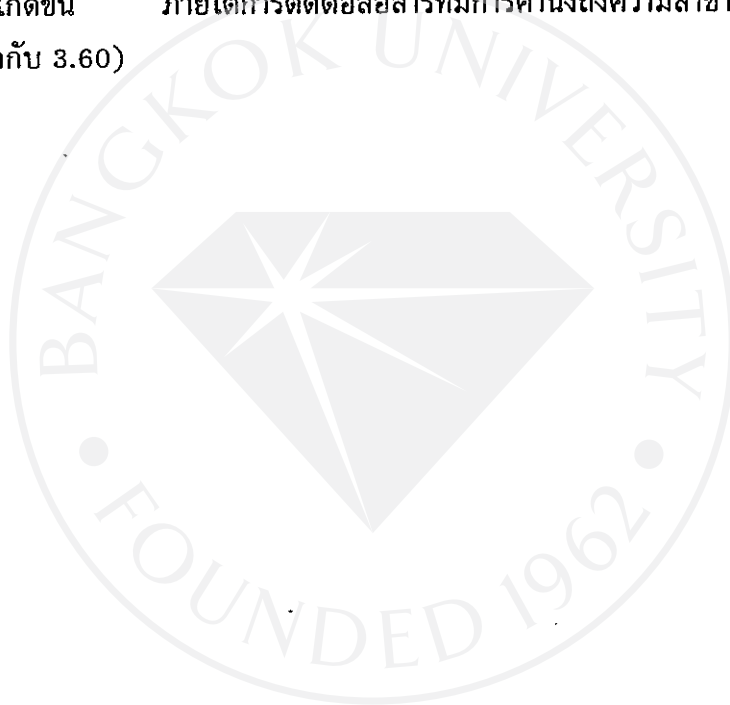
*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) = 0.8761

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อคุณค่าของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ ยังพบว่าความไม่แตกต่างดังกล่าวเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในทุกลักษณะอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญมากที่สุดต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น ภายใต้การติดต่อสื่อสารที่ตระหนักถึงความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่างกัน (ค่าเฉลี่ยที่ได้จากพนักงานในแต่ละระดับเท่ากับ 3.65 และ 3.72 ตามลำดับ)

อย่างไรก็ตาม พนักงานระดับปฏิบัติการจะให้ความสำคัญน้อยที่สุด ต่อคุณค่าของพนักงานภายใต้การติดต่อสื่อสาร ที่มีการกำหนดขั้นตอน การรับส่งข้อมูลระหว่างกันอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53) ในขณะที่พนักงานระดับหัวหน้า ให้ความสำคัญน้อยที่สุดต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น ภายใต้การติดต่อสื่อสารที่มีการคำนึงถึงความล่าช้าในการตอบข่าวสาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60)



ตารางที่ 4.7.11

ความแตกต่างระหว่างทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับระดับการเปลี่ยนแปลง
คุณค่าที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์กร

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับการเปลี่ยนแปลงของคุณค่า				ความมี นัยสำคัญ
	ระดับปฏิบัติการ		ระดับหัวหน้า		
	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	Mean ⁽¹⁾	S.D ⁽²⁾	
ความเครียด	3.45	0.78	3.63	0.68	0.04*
ความขัดแย้ง	3.45	0.83	3.55	0.70	0.34
การให้อำนาจ	3.61	0.86	3.83	0.68	0.01*
การประเมินผล	3.63	0.84	3.78	0.80	0.34
ผลตอบแทน	3.57	0.74	3.66	0.64	0.64
ความไว้วางใจ	3.78	0.79	3.59	0.67	0.03*
ขวัญและกำลังใจ	3.67	0.76	3.68	0.61	0.04*
ลักษณะของผู้บังคับบัญชา	3.51	0.79	3.64	0.67	0.51
การเปลี่ยนแปลง	3.45	0.76	3.62	0.68	0.04*
การติดต่อสื่อสาร	3.57	0.85	3.65	0.74	0.72

1 = ค่าเฉลี่ย (Mean)

2 = ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

*= มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยรวม = 0.9664

จากตารางสรุปข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าพนักงานทั้งสองระดับ ให้ความสำคัญมากต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ศึกษาอยู่ทุกประเภท อย่างไรก็ตามพบว่าระดับความสำคัญดังกล่าว มีความแตกต่างกันภายใต้สภาพแวดล้อมต่อไปนี้ คือ ความเครียด การให้อำนาจ ความไว้วางใจ ขวัญและกำลังใจ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

8. รายละเอียดเกี่ยวกับประเภทของคุณค่าของพนักงาน

ตารางที่ 4.8.1

ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความเครียด

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การ	ระดับปฏิบัติงาน						ระดับหัวหน้า					
	ประเภทของคุณค่า						ประเภทของคุณค่า					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
1. ความเครียด												
1.1 ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	14 (4.7)	111 (37.1)	62 (26.7)	49 (16.4)	22 (7.4)	41 (13.7)	7 (4.3)	62 (38.5)	18 (11.2)	33 (20.5)	13 (8.1)	28 (17.4)
1.2 ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่	11 (3.7)	113 (38.0)	55 (18.5)	70 (23.5)	21 (7.1)	27 (9.1)	4 (2.5)	73 (43.3)	17 (10.5)	39 (24.2)	9 (5.6)	19 (18.8)
1.3 ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด	6 (2.0)	130 (43.8)	59 (19.9)	62 (20.9)	13 (4.4)	27 (9.1)	6 (3.7)	74 (46.0)	11 (6.8)	37 (23.0)	19 (11.8)	14 (8.7)

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากผลการศึกษาในพนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้าพบว่า ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานคิดเป็นร้อยละ 37.1 และร้อยละ 38.5 ความยากง่ายของงาน คิดเป็นร้อยละ 38.0 และร้อยละ 43.3 และกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จคิดเป็นร้อยละ 43.8 และ 46.0 ตามลำดับ ซึ่งมีผลทำให้เกิดคุณค่าด้านการประสพผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้



ตารางที่ 4.8.2
ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน										ระดับหัวหน้า				
	ประเภทของคุณค่า										ประเภทของคุณค่า				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ค	ง	ฉ	ข	ค	ง	จ	ฉ
2. ความขัดแย้ง															
2.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นในเรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและหรือหัวหน้างาน	30 (10.2)	28 (9.5)	113 (38.3)	84 (28.5)	28 (9.5)	12 (4.1)	18 (11.2)	20 (12.4)	58 (36.0)	52 (32.3)	7 (4.3)			6 (3.7)	
2.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้อง	11 (3.7)	40 (13.6)	148 (50.2)	62 (21.0)	18 (6.1)	16 (5.4)	5 (3.1)	35 (21.7)	75 (46.6)	34 (21.1)	9 (5.6)			3 (1.9)	
2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน	36 (12.1)	29 (9.8)	127 (42.8)	63 (21.2)	27 (9.1)	15 (5.1)	8 (5.0)	17 (10.6)	72 (45.0)	39 (24.4)	17 (10.6)			1 (4.4)	
2.4 ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ	19 (6.4)	92 (31.1)	64 (21.6)	66 (22.3)	28 (9.5)	27 (9.1)	12 (7.5)	34 (21.3)	43 (26.9)	44 (27.5)	17 (10.6)			10 (6.3)	

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งสองระดับเกิดคุณค่าทางด้านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ถูกต้อง และความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงประเภทของคุณค่าที่เกิดจากความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจะเกิดคุณค่าด้านการประสพผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้ คิดเป็นร้อยละ 31.1 ในขณะที่พนักงานระดับหัวหน้าจะเกิดคุณค่าทางด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 27.5



ตารางที่ 4.8.3
ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการให้อำนาจ

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน										ระดับหัวหน้า				
	ประเภทของคุณค่า										ประเภทของคุณค่า				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ซ	ด	ด	ข	ค	ง	จ	ฉ
3. การให้อำนาจ															
3.1 การที่องค์กรให้ออกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงานและจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด	34 (11.4)	39 (13.1)	48 (16.1)	118 (39.5)	31 (10.4)	28 (9.4)	24 (14.7)	23 (14.1)	16 (9.8)	68 (41.7)	14 (8.6)	18 (11.0)			
3.2 การที่องค์กรให้ออกาสเป็นตัวแทนหรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน	50 (16.7)	30 (10.0)	68 (22.7)	117 (39.1)	19 (6.4)	15 (5.0)	25 (15.3)	12 (7.4)	25 (15.3)	78 (47.9)	9 (5.5)	14 (8.6)			
3.3 การที่องค์กรให้ออกาสได้แก้ไขและตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ	24 (8.1)	50 (16.8)	38 (12.8)	102 (34.3)	25 (8.4)	58 (19.5)	15 (9.2)	31 (19.0)	9 (5.5)	63 (38.7)	13 (8.0)	32 (19.6)			

ประเภทของคุณค่า

- ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน
- ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

- ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจ
- ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
- ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และหน่วยงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในเรื่องของการให้อำนาจที่เกิดจากการที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจและจัดลักษณะงานคิดเป็นร้อยละ 39.6 และร้อยละ 41.7 ตามลำดับ การให้โอกาสได้เป็นตัวแทนหรือผู้นำในการทำงานคิดเป็นร้อยละ 39.1 และร้อยละ 47.9 ตามลำดับ และการให้โอกาสได้แก้ไขและตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานอย่างเป็นอิสระคิดเป็นร้อยละ 34.3 และร้อยละ 38.7 ตามลำดับ



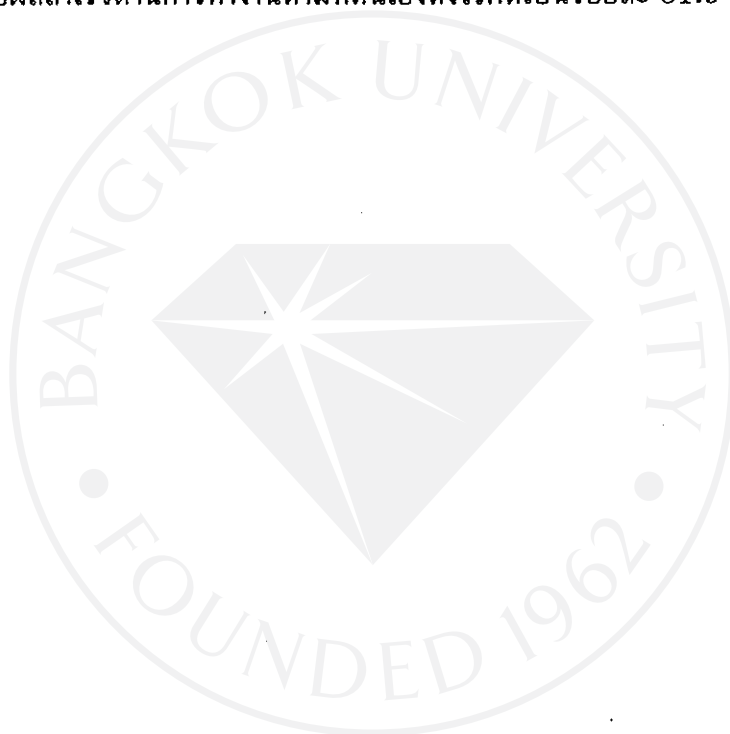
ตารางที่ 4.8.4
ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผล
จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน								ระดับหัวหน้า			
	ประเภทของคุณค่า								ประเภทของคุณค่า			
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ฉ	ค	ง	จ	ฉ
4. การประเมินผล												
4.1 การประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการ	11 (3.7)	73 (24.7)	47 (15.9)	53 (17.9)	73 (24.7)	39 (13.2)	52 (31.9)	18 (11.0)	25 (15.3)	40 (24.5)	16 (9.8)	
4.2 การประเมินผลที่ไม่มีความสอดคล้องของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน	16 (5.4)	41 (13.9)	63 (21.4)	67 (22.8)	48 (16.3)	59 (20.1)	29 (18.0)	29 (18.0)	37 (23.0)	27 (16.8)	25 (15.5)	
4.3 การประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสร้องเรียน	22 (7.9)	26 (9.1)	51 (17.8)	78 (27.3)	54 (18.9)	55 (19.2)	23 (14.1)	29 (17.8)	44 (27.0)	28 (17.2)	26 (16.0)	

ประเภทของคุณค่า
ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน
ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร
ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามตนเองตั้งใจ
ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมาก
ตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และหน่วยงาน ซึ่งเกิดจากการ
ประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้ประเมินต่อผู้ถูกประเมินคิดเป็นร้อยละ 22.8 และร้อยละ 23.0
ตามลำดับ และเกิดจากการประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงรายละเอียดคิดเป็นร้อยละ
27.3 และร้อยละ 27.0 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากการประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธี
การ จะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการประสบผลสำเร็จในการทำงาน
ตามที่ตนเองตั้งไว้ และคุณค่าในด้านการได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร ในสัดส่วน
ส่วนที่มากเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 24.7 ในขณะที่พนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากจะเกิดคุณค่าทาง
ด้านการประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้คิดเป็นร้อยละ 31.9



ตารางที่ 4.8.5

ประเภทของมูลค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทน

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน						ระดับหัวหน้า					
	ประเภทของมูลค่า						ประเภทของมูลค่า					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
5. ผลตอบแทน	11 (3.7)	70 (23.4)	24 (8.0)	20 (6.7)	94 (31.4)	80 (26.8)	6 (3.7)	48 (29.6)	9 (5.6)	13 (8.0)	46 (28.4)	40 (24.7)
5.1 การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น	11 (3.8)	77 (26.5)	22 (7.6)	39 (13.4)	87 (29.9)	55 (18.9)	7 (4.5)	50 (31.8)	8 (5.1)	31 (19.7)	30 (19.1)	31 (19.7)
5.2 การได้รับการเลื่อนขั้นหรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	40 (13.3)	36 (12.0)	31 (12.3)	110 (36.7)	7 (2.3)	70 (23.3)	25 (15.3)	12 (7.4)	19 (11.7)	67 (41.1)	6 (3.7)	34 (20.9)
5.3 การได้รับค่าชมเชยหรือคำยกย่องอย่างไม่เป็นทางการ	40 (13.5)	38 (12.8)	45 (15.2)	140 (47.3)	15 (5.1)	18 (6.1)	22 (13.5)	14 (8.6)	21 (12.9)	91 (55.8)	9 (5.5)	6 (3.7)
5.4 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์กร	20 (7.0)	55 (19.2)	32 (11.2)	64 (24.1)	18 (6.3)	92 (32.2)	8 (5.3)	33 (21.7)	8 (5.3)	39 (25.7)	9 (5.9)	55 (36.2)
5.5 การได้รับมอบหมายรางวัลตอบแทน												

ประเภทของมูลค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมในเรื่องผลตอบแทนที่เกิดจากการได้รับคำชมเชย หรือคำกล่าวยกย่องคิดเป็นร้อยละ 36.7 และร้อยละ 41.1 ตามลำดับ และผลตอบแทนที่เกิดจากการได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การคิดเป็นร้อยละ 47.3 และร้อยละ 58.8 ตามลำดับ

สำหรับคุณค่าที่เกิดจากการได้รับมอบหมายของรางวัลตอบแทน จะพบว่าพนักงานทั้งสองระดับส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในเรื่องของการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และหน่วยงานคิดเป็นร้อยละ 47.3 และร้อยละ 55.8 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในเรื่องของคุณค่าที่เกิดจากการได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้นจะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงานคิดเป็นร้อยละ 31.4 ในทางตรงกันข้ามพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในเรื่องของการประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้ 29.6

จากการศึกษาถึงคุณค่าที่เกิดจากการได้รับการเลื่อนขั้น หรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น จะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงานคิดเป็นร้อยละ 29.9 ในขณะที่พนักงานในระดับหัวหน้าส่วนมากตระหนักถึงคุณค่าในเรื่องของการประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้คิดเป็นร้อยละ 31.8 นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าส่วนมากตระหนักถึงคุณค่าด้านการได้รับความสุขจากการทำงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับมอบหมายของรางวัลตอบแทนคิดเป็นร้อยละ 32.2 และร้อยละ 36.2 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8.6
ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน						ระดับหัวหน้า					
	ประเภทของคุณค่า						ประเภทของคุณค่า					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
6. ความไว้วางใจ												
6.1 การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานคนอื่น	35 (11.7)	33 (11.0)	41 (13.7)	157 (52.3)	18 (6.0)	16 (5.3)	24 (14.8)	20 (12.3)	14 (8.6)	80 (49.4)	16 (9.9)	8 (4.9)
6.2 การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน	43 (14.3)	23 (7.7)	70 (23.3)	131 (43.7)	19 (6.3)	14 (4.7)	29 (18.0)	12 (7.5)	25 (15.5)	77 (47.8)	11 (6.8)	7 (4.3)
6.3 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร	41 (13.8)	27 (9.1)	45 (15.1)	150 (50.3)	22 (7.4)	13 (4.4)	24 (14.9)	13 (8.1)	21 (13.0)	86 (53.4)	13 (8.1)	4 (2.5)
6.4 การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ	30 (10.0)	37 (12.4)	43 (14.4)	152 (50.8)	18 (6.0)	19 (6.4)	16 (9.9)	21 (13.0)	12 (7.5)	83 (51.6)	18 (11.2)	11 (6.8)

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการประสบผลสำเร็จในการทำงานที่ตนเองตั้งไว้ ซึ่งเกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน แทนหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานคนอื่นคิดเป็นร้อยละ 52.3 และร้อยละ 49.4 ตามลำดับ การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 43.7 และร้อยละ 47.8 ตามลำดับ การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การคิดเป็นร้อยละ 50.3 และร้อยละ 53.4 ตามลำดับ และการได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษคิดเป็นร้อยละ 50.8 และร้อยละ 37.6 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.8.7
 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน						ระดับหัวหน้า					
	ประเภทของคุณค่า						ประเภทของคุณค่า					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ
7. ขวัญและกำลังใจ												
7.1 การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงานหรือหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น งาน และปัญหาสุขภาพ เป็นต้น	17 (5.7)	16 (5.4)	111 (37.2)	44 (14.8)	41 (13.8)	69 (23.2)	10 (6.2)	6 (3.7)	56 (34.6)	18 (11.1)	23 (14.2)	49 (30.2)
7.2 การยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของความคิดเห็นและการขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน	35 (11.7)	18 (6.0)	52 (17.3)	151 (50.3)	23 (7.7)	21 (7.0)	20 (12.3)	19 (11.7)	22 (13.6)	82 (50.8)	12 (7.4)	7 (4.3)
7.3 การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์กรขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น	4 (1.3)	13 (4.3)	36 (12.0)	35 (11.7)	60 (20.1)	151 (50.5)	2 (1.2)	8 (4.9)	14 (8.6)	12 (7.4)	26 (16.0)	100 (61.7)
7.4 ความมั่นคงขององค์กร	6 (2.0)	17 (5.7)	27 (9.0)	18 (6.0)	191 (63.7)	41 (13.7)	-	9 (5.6)	14 (8.6)	10 (6.2)	107 (86.0)	22 (13.6)
7.5 การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของตำแหน่งและโอกาสในการทำงานที่ตรงกับความสามารถ	10 (3.3)	100 (33.3)	30 (10.0)	54 (18.0)	55 (18.3)	51 (17.0)	5 (3.1)	64 (39.8)	11 (6.8)	29 (18.0)	31 (19.3)	21 (13.0)

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน



จากการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งสองระดับ ส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน อันเกิดจากการได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงาน หรือหัวหน้างานคิดเป็นร้อยละ 37.2 และร้อยละ 36.4 ตามลำดับ

พนักงานทั้งสองระดับส่วนมากตระหนักถึงคุณค่าในด้านของการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงาน และหน่วยงานที่เกิดจากการยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของความคิดเห็น และข้อเสนอแนะคิดเป็นร้อยละ 50.3 และร้อยละ 50.6 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกจากองค์การ พนักงานในทั้งสองระดับส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับความสุขจากการทำงานคิดเป็นร้อยละ 50.5 และร้อยละ 61.7 ตามลำดับ

ในเรื่องของคุณค่าที่เกิดจากความมั่นคงขององค์การ พนักงานทั้งสองระดับส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การคิดเป็นร้อยละ 63.7 และร้อยละ 66.0 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานทั้งสองระดับส่วนมาก จะตระหนักถึงคุณค่าในด้านประสพผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้ อันเกิดจากการได้รับการสนับสนุนในเรื่องของตำแหน่งและโอกาสในการทำงานคิดเป็นร้อยละ 33.3 และร้อยละ 39.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8.8
ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อม
ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของผู้บังคับบัญชา

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน						ระดับหัวหน้า					
	ประเภทของคุณค่า						ประเภทของคุณค่า					
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ค	ง	จ	ฉ	ญ
8. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา												
8.1 หัวหน้างานและพนักงานในองค์กรมีความ สนใจความเข้าใจใส่ ความร่วมมือและความ ช่วยเหลือระหว่างกัน	14 (4.7)	12 (4.0)	165 (55.0)	46 (15.3)	20 (6.7)	43 (14.3)	10 (6.2)	19 (8.0)	93 (57.4)	20 (12.3)	8 (4.9)	18 (11.1)
8.2 หัวหน้างานเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการ เกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียว	82 (28.3)	25 (8.8)	69 (23.8)	64 (21.1)	29 (10.0)	21 (7.2)	47 (29.7)	15 (9.5)	42 (26.6)	36 (22.8)	11 (7.0)	7 (4.4)
8.3 หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	41 (13.9)	20 (6.8)	88 (29.8)	79 (26.8)	30 (10.2)	37 (12.5)	23 (14.2)	11 (6.8)	60 (37.0)	44 (27.2)	10 (6.2)	14 (8.6)
8.4 หัวหน้างานมีวิธีการสั่งการอย่างชัดเจนและ สร้างความเข้าใจเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้	44 (14.8)	43 (14.5)	73 (24.6)	60 (20.2)	31 (10.4)	46 (15.5)	21 (13.0)	42 (25.9)	32 (19.8)	33 (20.4)	5 (3.1)	29 (17.9)

ประเภทของคุณค่า

- ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน
- ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

- ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้
- ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
- ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเกิดจากลักษณะของหัวหน้างานที่ให้ความสนใจ ความเอาใจใส่ ความร่วมมือ และความช่วยเหลือระหว่างกันคิดเป็นร้อยละ 55.0 และร้อยละ 57.4 ตามลำดับ และเกิดจากหัวหน้างานที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมมือคิดเป็นร้อยละ 29.8 และร้อยละ 27.0 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากการที่หัวหน้างานเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการแต่เพียงฝ่ายเดียว จะพบว่าพนักงานทั้งสองระดับส่วนมากจะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 28.3 และร้อยละ 29.7 ตามลำดับ

นอกจากนี้ยังพบว่า เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากหัวหน้างานที่มีวิธีการสั่งการอย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ พนักงานระดับปฏิบัติการคิดเป็นร้อยละ 24.6 ตระหนักถึงคุณค่าในด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ในขณะที่พนักงานระดับหัวหน้าคิดเป็นร้อยละ 25.9 จะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้



ตารางที่ 4.8.9
 ประเภทของคุณค่าของพนักงานทั้งสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
 จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน										ระดับหัวหน้า				
	ประเภทของคุณค่า										ประเภทของคุณค่า				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ค	ง	ฉ	ข	ค	ง	จ	ฉ
9. การเปลี่ยนแปลง															
9.1 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ผู้ร่วมงานมีโอกาสดูแลงานคิดเห็นเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการปฏิบัติงานที่เคย ทำอยู่	24 (8.0)	23 (7.7)	63 (21.0)	95 (31.7)	53 (17.7)	42 (14.0)	14 (8.6)	34 (21.0)	64 (39.5)	27 (16.7)	11 (6.8)				
9.2 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีผลต่อ การเปลี่ยนแปลงในปริมาณงานที่โดย ปฏิบัติอยู่	10 (3.3)	51 (17.1)	56 (18.7)	62 (20.7)	82 (27.4)	38 (12.7)	7 (4.3)	19 (11.7)	46 (28.4)	36 (22.2)	16 (9.9)				
9.3 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น ได้มี การชี้แจงจากหน่วยงานในเรื่องของวัตถุ ประสงค์ และผลดีที่คาดว่าจะได้รับการ เปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน	15 (5.0)	35 (11.7)	58 (19.3)	56 (18.7)	106 (35.3)	30 (10.0)	9 (5.6)	27 (16.7)	32 (19.8)	54 (33.3)	17 (10.5)				
9.4 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นมีการ กำหนดวิธีการติดตามและประเมินผลงานที่ ชัดเจน	12 (4.0)	59 (19.7)	46 (15.3)	52 (17.3)	99 (33.0)	32 (10.3)	7 (4.3)	18 (11.2)	23 (14.3)	60 (37.3)	12 (7.5)				

จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน						ระดับหัวหน้า			
	ประเภทของคุณค่า						ประเภทของคุณค่า			
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ก	ข	ค	ง
9.5 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นมีการจัดการด้านฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการใหม่ และสามารถปฏิบัติตามได้	13 (4.3)	72 (24.0)	50 (16.7)	40 (13.3)	83 (27.7)	42 (14.0)	3 (1.9)	49 (30.2)	21 (13.0)	17 (10.5)
9.6 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้นท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน	16 (5.4)	88 (29.4)	41 (13.7)	66 (21.1)	43 (14.4)	45 (15.1)	9 (5.6)	64 (39.5)	10 (6.2)	32 (19.8)

ประเภทของคุณค่า

- ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน
- ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

- ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจไว้
- ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
- ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานทั้งสองระดับส่วนมาก จะตระหนักถึงคุณค่าด้านการได้รับความมั่นคง จากการทำงานในองค์กรที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีการชี้แจงวัตถุประสงค์และผลดีของการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 35.5 และร้อยละ 33.3 ตามลำดับ และเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดวิธีการติดตาม และประเมินผลที่ชัดเจนคิดเป็นร้อยละ 33.0 และร้อยละ 37.3 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้ร่วมงานมีโอกาสดแสดงความคิดเห็น พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 31.7 จะตระหนักถึงคุณค่าในด้านของการได้รับความมั่นคงในการทำงาน และพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 39.5 จะตระหนักถึงคุณค่าในด้านของการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ในกรณีที่พิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่ จะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 27.4 จะตระหนักถึงการได้รับความมั่นคงจากการทำงาน และพนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 28.4 จะตระหนักถึงคุณค่าทางด้านการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

เมื่อพิจารณาถึงคุณค่าที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่มีการจัดการฝึกอบรม จะพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนมาก 27.7% จะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการได้รับความมั่นคงจากการทำงาน ในขณะที่พนักงานระดับหัวหน้าส่วนมากคิดเป็นร้อยละ 30.2 จะตระหนักถึงคุณค่าทางด้านการประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานทั้งสองระดับตระหนักถึงคุณค่าในด้านการประสบผลสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานคิดเป็นร้อยละ 29.4 และร้อยละ 39.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8.10
ประเภทของคุณค่าของพนักงานสองระดับที่เกิดขึ้นขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร
จำนวน : คน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ระดับปฏิบัติงาน							ระดับหัวหน้า				
	ประเภทของคุณค่า							ประเภทของคุณค่า				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	ช	ก	ค	ข	ง	ฉ
10. การติดต่อสื่อสาร												
10.1 หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการรับส่งข้อมูลระหว่างกัน	8 (2.7)	51 (17.1)	145 (48.7)	43 (14.4)	34 (11.4)	17 (5.7)	5 (3.1)	35 (21.6)	78 (48.1)	25 (15.4)	11 (6.8)	8 (4.9)
10.2 หน่วยงานมีการคำนึงถึงความล่าช้าในการตอบข่าวสาร	10 (3.4)	57 (19.2)	110 (37.0)	50 (16.8)	48 (16.2)	22 (7.4)	7 (4.4)	40 (25.0)	64 (40.0)	22 (13.8)	21 (13.1)	6 (3.8)
10.3 หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจนของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่างกัน	6 (2.0)	67 (22.5)	103 (34.6)	53 (17.8)	47 (15.8)	22 (7.4)	6 (3.7)	40 (24.7)	62 (38.3)	25 (15.4)	18 (11.1)	11 (6.8)

ประเภทของคุณค่า

- ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน
ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

- ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งใจ
ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าส่วนมาก จะตระหนักถึงคุณค่าในด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ซึ่งเกิดจากการติดต่อสื่อสารใน ลักษณะต่อไปนี้เป็น การติดต่อสื่อสารที่มีการกำหนดขั้นตอนการรับส่งข้อมูลคิดเป็นร้อยละ 48.7 และร้อยละ 48.1 ตามลำดับ การติดต่อสื่อสารที่คำนึงถึงความล่าช้าในการตอบข่าวสารคิดเป็น ร้อยละ 37.0 และร้อยละ 40.0 ตามลำดับ และการติดต่อสื่อสารที่ตระหนักถึงความชัดเจนของ ข้อมูลข่าวสารที่ส่งระหว่างกันคิดเป็นร้อยละ 34.6 และร้อยละ 38.3 ตามลำดับ



9. รายละเอียดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงาน

ตารางที่ 4.9.1

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของพนักงานระดับปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

$C_i \backslash B_i$	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6	B_7	B_8	B_9	B_{10}
C_1	0.0551*									
C_2		0.0580*								
C_3			0.2438*							
C_4				0.1954*						
C_5					0.2694*					
C_6						0.3918*				
C_7							0.3093*			
C_8								0.2979*		
C_9									0.1802*	
C_{10}										0.2970*

* = แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

C_i = คุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

B_i = ความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ คือ

1 = ความเครียด

6 = ความไว้วางใจ

2 = ความขัดแย้ง

7 = ขวัญและกำลังใจ

3 = การให้อำนาจ

8 = ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

4 = การประเมินผล

9 = การเปลี่ยนแปลง

5 = ผลตอบแทน

10 = การติดต่อสื่อสาร

จากผลการศึกษาของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ จะพบว่าคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมแต่ละประเภทมีความสัมพันธ์กันโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมประเภทเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9.2

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงาน
ของพนักงานระดับหัวหน้าภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

$C_i \backslash B_j$	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6	B_7	B_8	B_9	B_{10}
C_1	0.2414*									
C_2		0.1322*								
C_3			0.5250*							
C_4				0.3440*						
C_5					0.5915*					
C_6						0.5620*				
C_7							0.5170*			
C_8								0.4233*		
C_9									0.4608*	
C_{10}										0.3654*

* = แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

C_i = คุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

B_j = ความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ

สภาพแวดล้อมต่าง ๆ คือ

1 = ความเครียด

6 = ความไว้วางใจ

2 = ความขัดแย้ง

7 = ขวัญและกำลังใจ

3 = การให้อำนาจ

8 = ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

4 = การประเมินผล

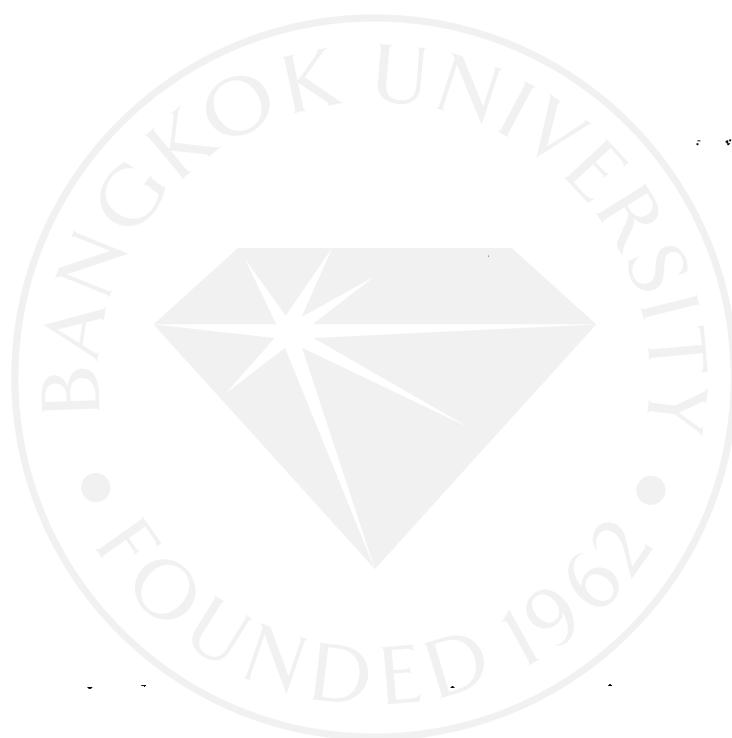
9 = การเปลี่ยนแปลง

5 = ผลตอบแทน

10 = การติดต่อสื่อสาร

จากผลการศึกษาของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้า พบว่าคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมแต่ละประเภทมีความสัมพันธ์กันโดยตรงต่อความพึงพอใจ ในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมประเภทเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อเปรียบเทียบกับทัศนคติของพนักงานแต่ละระดับที่เกี่ยวข้อง กับความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแต่ละประเภทพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในเรื่องของสภาพแวดล้อมด้าน ความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ และการประเมินผล



ตารางที่ 4.10

ผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าของพนักงานที่มีต่อ
ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทุกระดับรวมกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ตัวแปร ⁽¹⁾	ค่าสถิติ	ความมีนัยสำคัญ
1 ถึง 10	0.0887	0.000*
2 ถึง 10	0.1530	0.000*
3 ถึง 10	0.2354	0.000*
4 ถึง 10	0.3540	0.000*
5 ถึง 10	0.4776	0.000*
6 ถึง 10	0.6134	0.000*
7 ถึง 10	0.7261	0.003*
8 ถึง 10	0.8480	0.202
9 ถึง 10	0.9299	0.678
10 ถึง 10	0.9896	0.992

(1) = ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และคุณค่าของพนักงานกับ
ความพึงพอใจของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อม 10 ประเภทคือ

1 = ความเครียด

6 = ความไว้วางใจ

2 = ความขัดแย้ง

7 = ขวัญและกำลังใจ

3 = การให้อำนาจ

8 = ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

4 = การประเมินผล

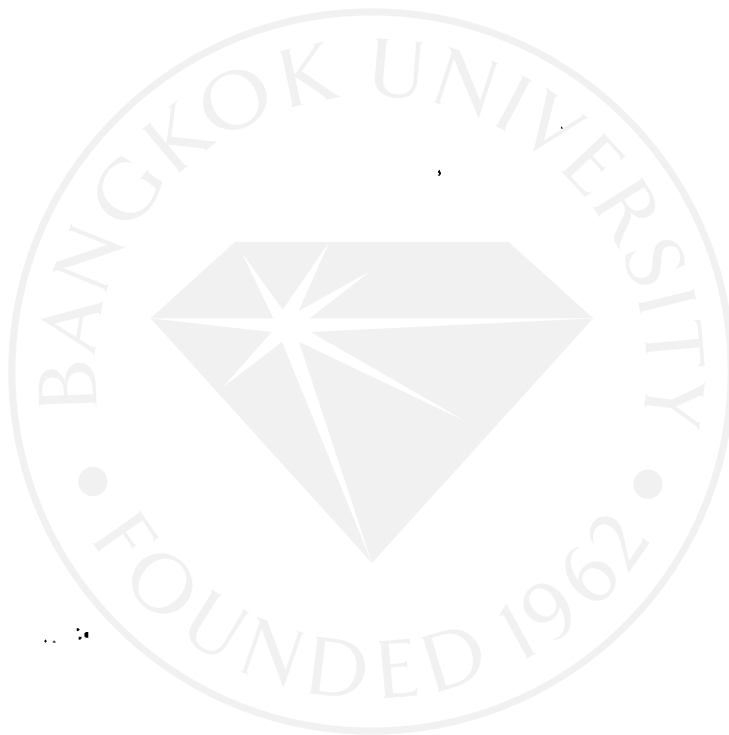
9 = การเปลี่ยนแปลง

5 = ผลตอบแทน

10 = การติดต่อสื่อสาร

จากผลการศึกษาจะพบว่าสภาพแวดล้อมทุกประเภทรวมกัน และคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมนั้นจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งสองระดับ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ยังพบว่า สภาพแวดล้อมบางประเภทแม้ว่าจะอยู่รวมกัน แต่ไม่ส่งผลต่อการคิดความในลักษณะข้างต้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 กลุ่มของสภาพแวดล้อมดังกล่าวคือกลุ่มของสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยลักษณะของผู้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลง และการติดต่อสื่อสาร และกลุ่มของสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง และการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารแต่เพียงอย่างเดียว



บทที่ 5

การอภิปรายผลและบทสรุป

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยจะแบ่งออกเป็นส่วนสำคัญ 2 ส่วนดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 จะเกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ทักษะของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อระดับความสำคัญที่ให้แก่สภาพแวดล้อมแต่ละประเภทที่กำหนดให้ ในขณะทำงานในองค์กรนั้น พร้อมทั้งการเปรียบเทียบทักษะของพนักงานทั้งสองระดับเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว
- 1.2 ทักษะของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงาน ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแต่ละประเภทที่ใช้ศึกษาในข้อข้างต้นในขณะทำงานในองค์กรนั้น พร้อมทั้งการเปรียบเทียบทักษะของพนักงานทั้งสองระดับในเรื่องดังกล่าว
- 1.3 ทักษะของพนักงานแต่ละระดับเกี่ยวกับคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นกับตนเอง ในขณะที่ทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแต่ละประเภทที่ใช้ศึกษาในข้อข้างต้น พร้อมทั้งการเปรียบเทียบทักษะของพนักงานทั้งสองระดับในเรื่องดังกล่าว
- 1.4 ประเภทของคุณค่าที่เกิดขึ้นกับพนักงานแต่ละระดับในขณะที่ทำงานในองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมแต่ละประเภทที่ใช้ศึกษาในข้อข้างต้น
- 1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของพนักงานแต่ละระดับกับความพึงพอใจในการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแต่ละประเภท รวมถึงลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าวด้วย
- 1.6 ผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้น ภายใต้สภาพแวดล้อมเหล่านั้นรวมกันที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานทั้งสองระดับ

ผลของการศึกษาในส่วนที่ 2 จะสรุปได้จากสมมุติฐานที่ตั้งขึ้น ซึ่งจะได้กล่าว

ต่อไป

ส่วนที่ 2 จะเกี่ยวข้องกับการศึกษาในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 ทักษะคติของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อปัจจัยที่เขาเหล่านั้นใช้ในการพิจารณา และตัดสินใจเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทยขณะที่ทำการวิจัย
- 2.2 ทักษะคติของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อระดับความบอ้ยของการเกิดสภาพแวดล้อมประเภทต่าง ๆ ที่กำหนดให้ในขณะทำงานในองค์กรนั้น ๆ

การสรุปผล

1. สรุปสมมุติฐานของการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

สมมุติฐานที่ 1 : พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรขณะทำงานไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐาน สรุปได้ว่าพนักงานทั้งสองระดับให้ระดับความสำคัญที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กรขณะทำงานต่อไปนี้คือ (ตารางที่ 4.5.11)

1. ความเครียด
2. ผลตอบแทน
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา
4. การเปลี่ยนแปลง
5. การติดต่อสื่อสาร

ผลของการทดสอบข้างต้นถือว่ายอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

ในทางตรงกันข้าม พนักงานทั้งสองระดับให้ระดับความสำคัญที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ต่อประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กรในขณะทำงานต่อไปนี้คือ

1. ความขัดแย้ง
2. การให้อำนาจ
3. การประเมินผล
4. ความไว้วางใจ
5. ขวัญและกำลังใจ

ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่าจะมีการยอมรับสมมุติฐานเฉพาะประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กรบางประเภทเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม การให้ระดับความสำคัญที่แตกต่างกันของพนักงานทั้งสองระดับต่อสภาพแวดล้อมบางประเภทนั้น สามารถสรุปโดยแจ่มแจ้งเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับความขัดแย้งจะเป็นเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมไม่ถูกต้อง (ตารางที่ 4.5.2)

2. สภาพแวดล้อมเรื่องการให้อำนาจ (ตารางที่ 4.5.3) ประกอบด้วย

2.1 การที่องค์การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด

2.2 การที่องค์การให้โอกาสได้เป็นตัวแทน หรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน

2.3 การที่องค์การให้โอกาสได้แก้ไขและตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้านตนเองอย่างเป็นอิสระ

3. สภาพแวดล้อมเรื่องการประเมินผล จะเกี่ยวข้องกับการประเมินผลที่มีความชัดเจนในเรื่องของวิธีการ (ตารางที่ 4.5.4)

4. สภาพแวดล้อมในเรื่องของความไว้วางใจ (ตารางที่ 4.5.6) ประกอบด้วย

4.1 การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงาน แก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน

4.2 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การ

4.3 การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ

5. สภาพแวดล้อมของขวัญและกำลังใจ (ตารางที่ 4.5.7) ประกอบด้วย

5.1 การยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของความคิดเห็น และการขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน

5.2 การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การ ขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น

แม้ว่าพนักงานแต่ละระดับ จะให้ระดับความสำคัญที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมบางประเภทก็ตาม แต่จากผลการวิจัยทำให้ทราบว่าพนักงานทั้งสองระดับยังเห็นว่าสภาพแวดล้อมทุกประเภทมีความสำคัญต่อตนเองในการทำงานให้กับองค์การ

สมมุติฐานที่ 2 : พนักงานทั้งสองระดับมีความพึงพอใจในการทำงาน ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงานไม่แตกต่างกัน

จากผลการทดสอบสมมุติฐาน สรุปได้ว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงานต่อไปนี้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.6.11) ซึ่งเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1. การประเมินผล
2. ขวัญและกำลังใจ
3. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา
4. การเปลี่ยนแปลง
5. การติดต่อสื่อสาร

ในทางตรงกันข้าม พนักงานทั้งสองระดับจะให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การขณะทำงานต่อไปนี้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

1. ความเครียด
2. ความขัดแย้ง
3. การให้อำนาจ
4. ผลตอบแทน
5. ความไว้วางใจ

ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่าจะมีการยอมรับสมมุติฐานเฉพาะประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การบางประเภทเท่านั้น

การให้ระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกันของพนักงานทั้งสองระดับ ต่อสภาพแวดล้อมบางประเภทนั้น สามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในเรื่องของความเครียด (ตารางที่ 4.6.1) ได้แก่ ความแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้คือ

- 1.1 ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือ กำลังทำอยู่
- 1.2 ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงาน ที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่
- 1.3 ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงาน ให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2. สภาพแวดล้อมในเรื่องของความขัดแย้ง (ตารางที่ 4.6.2) ได้แก่ ความแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้คือ

- 2.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้อง
- 2.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน

3. สภาพแวดล้อมในเรื่องของการให้อำนาจ (ตารางที่ 4.6.3) ได้แก่ ความแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้คือ

- 3.1 การที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด
- 3.2 การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทน หรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน
- 3.3 การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไข และตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้วยตนเองอย่างมีอิสระ

4. สภาพแวดล้อมในเรื่องของผลตอบแทน (ตารางที่ 4.6.5) ได้แก่ ความแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้คือ

- 4.1 การได้รับการเลื่อนขั้น หรือการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น

4.2 การได้รับคำชมเชยหรือคำกล่าวยกย่อง อย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ

4.3 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนขององค์การ

5. สภาพแวดล้อมในเรื่องของความไว้วางใจ (ตารางที่ 4.6.6) ได้แก่ ความแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้คือ

5.1 การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้า หรือผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

5.2 การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงาน แก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน

5.3 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การ

5.4 การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานในลักษณะพิเศษ

การให้ระดับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ของพนักงานทั้งสองระดับต่อคุณค่าของพนักงานที่เกิดขึ้นขณะทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมบางประเภทนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. คุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในเรื่องของความเครียด (ตารางที่ 4.7.1) ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้คือ

1.1 ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังทำอยู่

1.2 ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงาน ที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่

1.3 ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด

2. คุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในเรื่องของการให้อำนาจ (ตารางที่ 4.7.3) ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้คือ

2.1 การที่องค์การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด

2.2 การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทน หรือผู้นำในการทำงาน
ระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน

2.3 การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไขและตัดสินใจปัญหาในเรื่องของ
งานด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

3. คุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในเรื่องของความไว้วางใจ
(ตารางที่ 4.7.6) ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้คือ

3.1 การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้า หรือผู้
ร่วมงานคนอื่น

3.2 การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้า หรือ
ผู้ร่วมงาน

3.3 การได้รับเลือกให้เป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร

3.4 การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานที่มี
ลักษณะพิเศษ

4. คุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อม ในเรื่องของขวัญและ
กำลังใจ (ตารางที่ 4.7.7) ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้คือ

4.1 การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงาน หรือหัวหน้าและเพื่อน
ร่วมงานในเรื่องต่าง ๆ

4.2 การยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของความคิดเห็นและการ
ขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน

4.3 การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์กร ขณะที่
ทำงานอยู่

4.4 ความมั่นคงขององค์กร

4.5 การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของตำแหน่ง และโอกาสใน
การทำงานที่ตรงความสามารถ

5. คุณค่าของพนักงานภายใต้สภาพแวดล้อมในเรื่องของการเปลี่ยน
แปลง (ตารางที่ 4.7.9) ได้แก่ความแตกต่างในเรื่องต่อไปนี้คือ

5.1 การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้น มีผลต่อการเปลี่ยน
แปลงในปริมาณงานที่เคยปฏิบัติอยู่

5.2 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น มีการจัดการด้านการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการใหม่ และสามารถปฏิบัติงานได้

5.3 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน

สมมุติฐานที่ 3 : พนักงานทั้งสองระดับมีการเปลี่ยนแปลงคุณค่าที่เกิดจากการทำงาน

ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การในลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมุติฐานสรุปว่า พนักงานทั้งสองระดับมีการเปลี่ยนแปลงคุณค่าที่เกิดจากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การต่อไปนี้ ในลักษณะที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.7.11) ซึ่งเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

1. ความขัดแย้ง
2. การประเมินผล
3. ผลตอบแทน
4. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา
5. การติดต่อสื่อสาร

ในทางตรงกันข้ามพนักงานทั้งสองระดับมีการเปลี่ยนแปลงคุณค่าที่เกิดจากการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การต่อไปนี้ ในลักษณะที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

1. ความเครียด
2. การให้อำนาจ
3. ความไว้วางใจ
4. ขวัญและกำลังใจ
5. การเปลี่ยนแปลง

เป็นที่น่าสังเกตว่าจะมีการยอมรับสมมุติฐานเฉพาะประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การบางประเภทเท่านั้น

สมมุติฐานที่ 4 : คุณค่าของพนักงานแต่ละระดับ จะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การแต่ละประเภท

จากผลการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า คุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การแต่ละประเภทอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.9.1)

ในทำนองเดียวกัน ยังพบว่าคุณค่าของพนักงานกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับหัวหน้า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.9.2) ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การแต่ละประเภท

ผลจากการทดสอบจะเห็นว่าเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 5 : ในการทำงาน of พนักงานทุกระดับ สภาพแวดล้อมในองค์การและคุณค่าของพนักงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

จากการทดสอบสมมุติฐานสรุปได้ว่า ในการทำงาน of พนักงานทุกระดับสภาพแวดล้อมในองค์การและคุณค่าของพนักงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (ตารางที่ 4.10)

ผลจากการทดสอบจะเห็นว่าเป็นการยอมรับสมมุติฐานที่ตั้งไว้

2. สรุปผลการศึกษาที่เกี่ยวข้อง จะมีดังต่อไปนี้คือ

2.1 ทศคติของพนักงานแต่ละระดับที่มีต่อปัจจัยที่เขาเหล่านั้นใช้ในการพิจารณา และตัดสินใจเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานอยู่ในประเทศไทย ขณะที่ทำการวิจัย

จากผลการศึกษาสรุปว่าพนักงานทั้งสองระดับ มีความคิดเห็นตรงกันต่อปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณา และตัดสินใจเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยดังกล่าวได้ดังนี้คือ

1. ฐานะและความมั่นคงทางการเงินขององค์การ
2. ความก้าวหน้าทางตำแหน่งการงาน
3. การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน และเพื่อน

ร่วมงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดสถานที่ทำงานเป็นสภาพแวดล้อมที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายสำหรับใช้เป็นปัจจัยเพื่อพิจารณาของพนักงานทั้งสองระดับ (ตารางที่ 4.3)

2.2 ทศนคติของพนักงานแต่ละระดับ ที่มีต่อระดับความบ่อยของการเกิดสภาพแวดล้อมประเภทต่าง ๆ ที่กำหนดให้ในขณะทำงานในองค์การนั้น

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ระดับการเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมในองค์การตามความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ระบุว่าเกิดขึ้นบ่อย โดยเรียงลำดับตามระดับความบ่อยได้แก่สภาพแวดล้อมต่อไปนี้คือ

1. หัวหน้าหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี
2. การติดต่อสื่อสารในองค์การเอื้ออำนวยต่อการทำงานร่วมกัน
3. ความไว้วางใจให้ทำงานอย่างอิสระ
4. ความเครียดในขณะทำงานที่เกิดจากปริมาณงานและเวลา

สำหรับสภาพแวดล้อมที่มีระดับความบ่อยของการเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมประเภทอื่น ๆ คือ ความไม่ไว้วางใจในระหว่างผู้ร่วมงาน

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เกิดขึ้นในระดับที่ค่อนข้างน้อยเท่าเทียมกัน

(ตารางที่ 4.4)

สำหรับความเห็นของพนักงานระดับหัวหน้า เห็นว่าสภาพแวดล้อมต่อไปนี้มีการเกิดขึ้นบ่อย โดยเรียงลำดับตามระดับความบ่อยคือ

1. หัวหน้างานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี ซึ่งตามความเห็นตรงกันกับความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. ความไว้วางใจให้ทำงานอย่างอิสระ
3. ความเครียดในขณะทำงานที่เกิดจากปริมาณงานและเวลา
4. การติดต่อสื่อสารในองค์การเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน
5. ความไว้วางใจให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรืองานที่มีลักษณะพิเศษ
6. การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ
7. องค์การให้ความสำคัญในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน
8. การให้อำนาจบุคคลอื่น ๆ ในการตัดสินใจ

สำหรับสภาพแวดล้อมที่มีระดับความบ่อยของการเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมประเภทอื่น ๆ คือ ความไม่ไว้วางใจในระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งความเห็นดังกล่าวจะตรงกับความเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ

นอกจากนี้สภาพแวดล้อมอื่น ๆ เกิดขึ้นในระดับที่ค่อนข้างน้อยเท่าเทียมกัน (ตารางที่ 4.4)

การนำผลไปใช้

สภาพแวดล้อมในองค์การ เช่น การให้คำยกย่องชมเชย การให้อิสระในการทำงาน การให้ความสนับสนุนเอาใจใส่ การให้ตำแหน่งและโอกาส การให้การยอมรับและความมั่นคงขององค์การ นอกจากจะมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การแล้ว ยังถือว่าเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานได้ (Giacobbe, 1995 ; Halm และ Katz, 1953 ; Schmuckler, 1995)

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ และพนักงานระดับหัวหน้า ที่ทำงานให้กับบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทย ต่างก็ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมแต่ละประเภทในองค์การที่ตนทำงานอยู่ ดังนั้นการพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานจึงนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ในการกระทำดังกล่าว ผู้บริหารควรมุ่งเน้นถึงประเด็นสำคัญ 2 ประเด็นหลักคือ

1. ผู้บริหารควรตระหนักถึงว่าสภาพแวดล้อมและปัจจัยอื่น ๆ ประเภทใดควรให้ความสนใจ หรือให้การมุ่งเน้นในการพัฒนา
2. ผู้บริหารควรพิจารณาหรือหาแนวทางในการพัฒนาสภาพแวดล้อมดังกล่าว หรืออาจกล่าวได้ว่าจะทำอะไรจึงจะพัฒนาสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างเหมาะสม

1. สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่ควรให้ความสนใจในการพัฒนา

สภาพแวดล้อมสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ทั้งนี้ความพึงพอใจดังกล่าวจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์การ ในลักษณะของการได้รับผลตอบแทนที่องค์การคาดหวังไว้ เช่น ผลกำไร เป็นต้น และต้นทุนที่สามารถประหยัดได้ (Abrahamson, 1967) และนอกจากนี้ยังเกิดผลดีต่อกลุ่มในแง่ของการเกิดความร่วมมือกันในระหว่างการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันทั้งขององค์การและของกลุ่ม (McDonald, 1982) ความพึงพอใจในการทำงานยังมีผลดีต่อบุคคลในเรื่องของผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานด้วยความเต็มใจ เนื่องจากมีความพึงพอใจต่อองค์การ (Bateman และ Organ, 1983 ; Rosin, 1990)

สภาพแวดล้อมที่นำมาใช้ในการศึกษากับพนักงานแต่ละระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าของบริษัทต่างประเทศครั้งนี้ และบริษัทควรให้ความสนใจสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ความเครียด

พนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าของบริษัทต่างประเทศ ต่างก็ให้ความสำคัญต่อความเครียดในขณะทำงาน และยังมีความเห็นว่าความเครียดเป็นสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามข้อสรุปของ Robbin (1974) Schmitt (1988) Smith (1994) Fergerson และ Cheyne (1995) ซึ่งได้อธิบายให้เห็นว่าความเครียดที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อความเครียดเกิดขึ้นจะทำให้ความพึงพอใจที่จะทำงานลดลง

ความเครียดที่ใช้ศึกษาในงานวิจัยนี้ ซึ่งถูกพบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน ในที่นี้เช่น Quick และ Quick (1984) Roger (1984) Schmitt (1988) และ Amstrong (1993) คือ

1. ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรวมทั้งการที่พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานมากเกินไป จนไม่สามารถทำให้พนักงานทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลา (Quick และ Quick, 1984 ; Roger, 1984 ; Schmitt, 1988)

2. ความเครียดที่เกิดจากเงื่อนไขของงาน ซึ่งในที่นี้จะเกี่ยวข้องกับความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังทำอยู่ (Quick และ Quick, 1984 ; Roger, 1984 ; Schmitt, 1988)

3. ความเครียดที่เกิดจากข้อจำกัดของเวลา (Time Stress) เป็นความเครียดที่เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานเห็นว่าไม่สามารถทำงานให้เสร็จตามวันและเวลาที่กำหนด (Amstrong, 1993)

2. ความขัดแย้ง

การทำงานร่วมกันในองค์กรมีได้หลายลักษณะ ตั้งแต่การทำงานร่วมกันในระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และระหว่างแผนก อย่างไรก็ตามเนื่องจากความแตกต่างที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล แม้กระทั่งแต่ละแผนก อาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในขณะปฏิบัติงานร่วมกัน (Harvey และ Brown, 1992 ; Silberstrang, 1995) จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการทำงานร่วมกัน ของพนักงานแต่ละระดับของบริษัทต่างประเทศเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น และยังพบว่าความขัดแย้งสามารถสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงานอีกด้วย

ประเภทของความขัดแย้งที่พนักงานบริษัทต่างประเทศให้ความสำคัญและใช้ศึกษาในงานวิจัยนี้จะเป็นไปตามข้อสรุป และแนวคิดของ Rahim (1985) Harvey และ Brown (1992) Moorhead และ Griffin (1995) ซึ่งได้แก่

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นในเรื่องของงาน
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการติดต่อสื่อสาร ซึ่งในที่นี้เกี่ยวข้องกับการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วมกันไม่ถูกต้อง
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความคลุมเครือในบทบาท ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากบทบาทหน้าที่ (Role Conflict) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ

3. การให้อำนาจ

การให้อำนาจถือเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีอิสระ และมีส่วนร่วมในการทำงานด้วยตนเองมากขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้าของบริษัทต่างประเทศให้ความสำคัญมากต่อการให้อำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพนักงานระดับหัวหน้า ซึ่งจากการศึกษาของ Alan (1995) ที่กล่าวว่า การให้อำนาจลูกน้องควรเกิดจากความสมัครใจของหัวหน้าเองด้วยจึงจะทำให้การให้อำนาจมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากลักษณะของพนักงานระดับหัวหน้าของบริษัทต่างประเทศสามารถชี้ให้เห็นว่ามีการสนับสนุนในเรื่องของการให้อำนาจ

นอกจากนี้พนักงานทั้งสองระดับยังให้ความพึงพอใจต่อการให้อำนาจ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพของการให้อำนาจแก่พนักงานเป็นไปได้อย่างดี

ลักษณะของการให้อำนาจที่ได้รับความสำคัญ และเกิดความพึงพอใจจากพนักงานทั้งสองระดับ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้แนวความคิดของ Block (1989) Kizilos (1990) Alan (1995) Nixon (1995) และ Carr (1994) ซึ่งแนวความคิดของ Carr จะเน้นถึงการให้อำนาจในลักษณะของการทำงานที่เป็นอิสระด้วยตัวของพนักงานเอง ลักษณะที่ศึกษาดังกล่าวจำแนกได้ดังนี้คือ

1. การที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในงาน และจัดลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้งหมด

2. การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทน หรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน่วยงาน

3. การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไข และตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ

ด้วยข้อสรุปดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าผลที่ได้จากการศึกษาสอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

4. การประเมินผล

การประเมินผลเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งในแง่ของการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และการนำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป (Bernardin และ Beatty, 1984) ดังนั้น หลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นและนำมาใช้ในการประเมินผล จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลทั้งสองประการที่กล่าวมาข้างต้น

หลักเกณฑ์หรือวิธีการประเมินผลนั้น นอกจากจะต้องอาศัยเครื่องมือที่มีความครอบคลุมในเนื้อหา (Validity) และต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) (Kerlinger, 1973)

Amstrong (1993) Lawler (1994) และ Robbin (1994) ได้เสนอว่า หลักเกณฑ์การประเมินผลควรครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ที่สามารถสรุปได้คือ

1. ความยุติธรรมและความไม่มีอคติของผู้ถูกประเมิน
2. การเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถประเมินผลในระดับเดียวกันได้

และสามารถชี้แจงเหตุผลได้

3. ต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินผล เพื่อให้ทำให้เกิดความกระจ่างชัด และความเข้าใจตรงกัน

จากผลการศึกษาโดยใช้แนวทางดังกล่าวข้างต้น พบว่าพนักงานแต่ละระดับของบริษัทต่างประเทศให้ความสำคัญต่อการประเมินผลในลักษณะดังกล่าว และมีความพึงพอใจต่อลักษณะการประเมินผลที่เกิดขึ้นกับองค์การของตนเองตามลักษณะที่กล่าวข้างต้นเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดที่นำมาใช้ศึกษาในครั้งนี้

5. ผลตอบแทน

จากผลการศึกษาของ Martin และ Hafer (1995) Brett, Cron และ Slocum (1995) เกี่ยวกับเรื่องของการผลตอบแทนกับความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน และผลการศึกษาของ Porter และ Lawler (1968) เกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจจากการได้รับผลตอบแทนที่ตนคาดหวังไว้ สามารถนำมาสรุปเกี่ยวกับประเภทของผลตอบแทนได้ว่า ผลตอบแทนแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ผลตอบแทนทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ความรู้สึกในความสำเร็จ การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2. ผลตอบแทนภายนอก ซึ่งได้แก่ผลตอบแทนซึ่งอยู่ในรูปของเงินเดือน และการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เป็นต้น

ประเภทของผลตอบแทนตามแนวความคิดดังกล่าวได้นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยจัดประเภทของผลตอบแทนดังนี้คือ

1. ผลตอบแทนทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่รายการต่อไปนี้คือ การได้รับคำชมเชยหรือคำกล่าวยกย่องอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของหน่วยงาน

2. ผลตอบแทนภายนอกได้แก่รายการต่อไปนี้คือ การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นและตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับรางวัลของตอบแทน

ผลการศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น กล่าวคือ พนักงานแต่ละระดับของบริษัทต่างประเทศให้ความสำคัญต่อผลตอบแทนในลักษณะดังกล่าว และเกิดความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับจากองค์การของตนในลักษณะดังกล่าวเช่นกัน

6. ความไว้วางใจ

จากแนวคิดของ Miles และ Snow (1978) เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการสร้างความไว้วางใจของพนักงาน การศึกษาในครั้งนี้ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ โดยกำหนดเป็นประเภทของความไว้วางใจไว้ดังนี้คือ

1. การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานแทนหัวหน้า หรือผู้ร่วมงานคนอื่น

2. การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่องของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน

3. การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์การ

4. การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่พิเศษ หรือทำงานที่มีลักษณะ

พิเศษ

จากผลการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Miles และ Snow กล่าวคือ พนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อประเภทของความไว้วางใจดังกล่าว

8. ขวัญและกำลังใจ

จากการใช้แนวความคิดของ Halm และ Katz (1953) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ อันได้แก่

1. การให้ความเอาใจใส่ หรือการให้ความช่วยเหลือระหว่างพนักงานด้วยกัน

2. การได้รับการยอมรับจากหน่วยงาน

3. การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การ

4. ความมั่นคงขององค์การ

5. การสนับสนุนให้ทำงานตำแหน่งและโอกาสในการทำงานที่เหมาะสม

กับความรู้และทักษะของบุคคล

จะพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในเรื่องของขวัญและกำลังใจของพนักงานทั้งสองระดับของบริษัทต่างประเทศ ที่ทำการศึกษาและยังพบว่าปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์การของพนักงานทั้งสองระดับเช่นเดียวกัน

8. ลักษณะของผู้บังคับบัญชา

จากแนวคิดของ Stogdill (1974) ในเรื่องของลักษณะของบังคับบัญชา Fielder (1967) Mumford (1972) ; Bossidy (1996) ; Greene และ Craft (1979) ในเรื่องของความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และ Evans และ House (1970) ในเรื่องของผู้นำกับการปฏิบัติตนกับลูกน้อง ซึ่งนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยเน้นถึงเรื่องต่อไปนี้คือ

1. หัวหน้าต้องมีความเอาใจใส่ และให้การช่วยเหลือลูกน้อง

2. หัวหน้าควรมีการสั่งการ เพื่อให้ลูกน้องปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

แต่ต้องรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องในบางเรื่อง

3. หัวหน้าต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

4. หัวหน้าต้องมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร เพื่อสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาโดยใช้แนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะพบว่า พนักงานทั้งสองระดับให้ความสำคัญและให้ความสนใจต่อลักษณะดังกล่าวของผู้บังคับบัญชา ยกเว้นกรณีของการที่หัวหน้าสั่งการแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งพนักงานทั้งสองระดับไม่พึงพอใจ

9. การเปลี่ยนแปลง

พนักงานทั้งระดับปฏิบัติ และระดับหัวหน้าของบริษัทต่างประเทศจะให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ได้นั้นถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะมีผลต่อการเกิดการต่อต้านน้อยที่สุด ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะสอดคล้องกับการศึกษาของ Lippitt, Langseth และ Mossop (1985) Moorhead และ Griffin (1995) Dew (1995) และ Swinburne (1995) เกี่ยวกับการแก้ปัญหาในเรื่องของการต่อต้าน กล่าวคือ

1. การเปลี่ยนแปลงที่มีการระดมความคิดจากพนักงานทุกระดับ
2. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในปริมาณงานที่

ทำอยู่

3. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีการให้การชี้แจงและให้ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง มีการให้คำปรึกษา และการฝึกอบรมในเรื่องของวัตถุประสงค์ และผลดี เช่น คำตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับการเปลี่ยนแปลง

4. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีการกำหนดวิธีการติดตาม และประเมินผลงาน ทั้งนี้จะเปิดโอกาสให้มีการเจรจาต่อรองร่วมกันในเรื่องของผลประโยชน์ต่าง ๆ

5. การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เกิดขึ้น มีการจัดการด้านการฝึกอบรม และให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือตอบข้อสงสัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลง

6. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำลายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (Thompson, 1995)

10. การติดต่อสื่อสาร

ปัญหาที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างพนักงาน ความไม่ไว้วางใจกัน การไม่ยอมรับความเห็นระหว่างกัน และอื่น ๆ มักจะมีสาเหตุอยู่หลายประการตามที่ Robbin (1974) Gibb (1978) Steil, Barker และ Watson (1983) Silberstrang (1995) กล่าวคือ

1. คุณสมบัติของผู้รับสาร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการส่งข่าวสาร
3. ระยะเวลาที่คาดว่าจะข่าวสารจะไปถึง
4. การปรุงแต่งข้อความของข่าวสาร และการใช้คำที่ไม่ถูกต้อง
5. ระยะทางระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร
6. ขั้นตอนของการส่งสาร

แนวความคิดดังกล่าวได้นำมาศึกษาเกี่ยวกับพนักงานแต่ละระดับของบริษัทต่าง ประเทศในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

1. หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการรับส่งข้อมูลระหว่างกัน
2. หน่วยงานมีการคำนึงถึงความล่าช้าในการตอบข่าวสาร
3. หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจนของข้อมูลข่าวสาร ที่ส่งผ่าน

ระหว่างกัน

ผลของการศึกษาพบว่าพนักงานแต่ละระดับให้ความสำคัญต่อการติดต่อสื่อสารในลักษณะดังกล่าว และมีความพึงพอใจต่อลักษณะของการติดต่อสื่อสารซึ่งมีอยู่ในองค์การนั้นด้วย จึงกล่าวได้ว่าผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวความคิดที่กล่าวไว้ข้างต้น

ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจ

คุณค่าของบุคคลในองค์การ

Hawkins, Best, Coney (1992) และ DuBrin (1994) ได้สรุปว่าคุณค่าของบุคคลในองค์การเกี่ยวข้องกับความเชื่อของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่ตนคาดว่าจะได้รับจากองค์การ และสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลนั้น ทั้งนี้คุณค่าที่เกิดขึ้นหรือได้รับจะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การ

จากการศึกษาในครั้งนี้พบว่า คุณค่าของพนักงานแต่ละระดับของบริษัทต่างประเทศ จะมีความสัมพันธ์กันโดยตรงกับความพึงพอใจในการทำงาน หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่าการเปลี่ยนแปลงในคุณค่าซึ่งอาจจะมากขึ้น หรือน้อยลงภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์การที่ทำอยู่จะมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานที่อาจจะมากขึ้นหรือลดลงเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว ทั้งนี้ประเภทของคุณค่าของบุคคลสำหรับงานวิจัยได้กำหนดขึ้นโดยใช้แนวความคิดของ Rokeach (1973) ซึ่งกำหนดไว้ดังนี้คือ

1. คุณค่าของพนักงานเกี่ยวกับความยอมรับของสังคม จะศึกษาในลักษณะของการได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน และการได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
2. คุณค่าด้านความรู้สึกที่มีต่อความสำเร็จ จะศึกษาในลักษณะของการประสบความสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้
3. คุณค่าในเรื่องของความสัมพันธ์จะมีมิตรสัมพันธ์ จะศึกษาในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
4. คุณค่าในเรื่องของความมั่นคง จะศึกษาในลักษณะของการได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ
5. คุณค่าในด้านของความสุข จะศึกษาในลักษณะของความสุขที่ได้รับจากการทำงาน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจากผลการศึกษาจะพบว่าพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้าให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่ได้ทำการศึกษา ยกเว้นสภาพแวดล้อมเรื่องความเครียด และความขัดแย้งที่พนักงานทั้งสองระดับไม่ให้ความสำคัญ แต่ก็พบว่าระดับความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานทั้งสองระดับที่มีต่อสภาพแวดล้อมบางตัว เช่น ความเครียด ความขัดแย้ง ความไว้วางใจ ผลตอบแทน และการให้อำนาจมีความแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาถึงผลการศึกษาของ Cascio (1991) สามารถสรุปได้ว่า ความแตกต่างดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความแตกต่างกันของบุคคลในเรื่องของวัตถุประสงค์ คุณค่า และความเชื่อที่แต่ละบุคคลคาดหวังไว้ นอกจากนี้ความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้เนื่องจากบรรยากาศในการทำงานขององค์การในเรื่องของความเข้มงวด ในเรื่องของกฎระเบียบที่อาจจะแตกต่างกันได้

2. ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์การ

เป็นที่น่าสังเกตว่า ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติงาน และระดับหัวหน้าของบริษัทต่าง ประเทศจะเกิดความไม่พึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในเรื่องของความเครียดและความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นบริษัทต่างประเทศควรจะหาแนวทางในการพัฒนา เพื่อลดความเครียดและความขัดแย้งอันจะมีผลต่อการเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

แนวทางในการพัฒนาเพื่อลดความเครียด

ลักษณะของความเครียดที่ไม่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานทั้งสองระดับคือ

1. ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่
2. ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย
3. ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

1. ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่

Schmitt (1988) ; Roger (1984) และ Quick และ Quick (1984) พบว่าความเครียดที่เกิดขึ้นในขณะทำงาน มีสาเหตุมาจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งรวมถึงปริมาณงานที่มากเกินไป จนไม่สามารถทำให้เสร็จลุล่วงได้ทันเวลา หรือปริมาณงานที่น้อยเกินไป จนรู้สึกว่างงานเองไม่มีความสามารถที่จะทำงานอาจจะถูกให้ออกจากงาน

แนวทางพัฒนาในเรื่องนี้ Baron และ Pauler, 1991 และ Amstrong 1993) ได้เสนอว่า

1. องค์การต้องมีการจัดลักษณะงานอย่างมีระบบ ซึ่งได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานอย่างชัดเจน การกำหนดประเภทและปริมาณงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงาน ตลอดจนกำหนดบทบาทและหน้าที่สำหรับงานแต่ละประเภทอย่างชัดเจน
2. มีการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อให้เสร็จลุล่วงตามกำหนดเวลา ดังนั้นองค์การจะต้องให้พนักงานเข้าใจในเรื่องนี้ด้วยการฝึกอบรมหรือสอนเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถจัดลำดับงานได้ด้วยตนเอง

2. ความเครียดที่เกิดจากความยากง่ายของงานที่ได้รับมอบหมาย

Rogers (1984) และ Quick และ Quick (1984) ได้กล่าวถึงความเครียดในลักษณะว่างานที่ต้องอาศัยความเอาใจใส่มาก งานที่มีโอกาสทำผิดพลาด ซึ่งงานลักษณะแบบนี้จะส่งผลถึงความยากง่ายของงานที่ทำให้พนักงานเกิดความเครียด เพราะกลัวว่าจะทำงานนั้นได้ไม่ดีหรือไม่สำเร็จ จึงไม่ได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากไม่มีความสามารถเพียงพอ

แนวทางการพัฒนาเพื่อลดความเครียดประเภทนี้ Rogers (1984) และ Amstrong (1993) เสนอว่าองค์การต้องระมัดระวังในเรื่องของการมอบหมายงาน และการกำหนดลักษณะงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงาน อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น หัวหน้าอาจจะต้องให้ความเอาใจใส่ด้วยการให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือในขณะทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ในกรณีที่งานที่มอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความยากมาก อาจจะต้องมอบหมายให้ทำเป็นกลุ่มเพื่อเปิดโอกาสให้ปรึกษากันและได้ผลงานที่ดีตามที่วางวัตถุประสงค์ไว้

3. ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

Schmitt (1988) และ Amstrong (1993) ได้กล่าวว่าพนักงานสามารถเกิดความเครียดได้ หากพบว่างานที่ตนเองได้รับมอบหมายนั้นไม่แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

แนวทางในการพัฒนาเพื่อลดความเครียดในลักษณะนี้ Amstrong (1993) ได้เสนอว่า ความเครียดดังกล่าวสามารถลดได้ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามเวลาที่กำหนด นอกจากนี้องค์การควรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเสนอความคิด ข้อเสนอแนะ และตัดสินใจแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อทำงานให้เสร็จตามเวลา

แนวทางในการพัฒนาเพื่อลดความขัดแย้ง

ลักษณะของความขัดแย้งที่พนักงานทั้งสองระดับไม่พึงพอใจมีดังนี้คือ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องงานแตกต่างกัน
2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงาน
3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงาน
4. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ

1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากความคิดเห็นในเรื่องของงานแตกต่างกัน

Rahim (1985) ได้สรุปว่า ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากความยึดมั่นในวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของตนเอง ทศนคติ และความเชื่อที่จะทำในสิ่งต่าง ๆ โดยไม่ยอมรับเป้าหมายของผู้อื่นหรือฝ่ายอื่น ๆ

แนวทางพัฒนาในเรื่องนี้สามารถปฏิบัติได้ดังนี้คือ

1. สร้างทีมงานใหม่ที่มีความคิดเป็นไปในแบบเดียวกัน
2. มอบหมายให้หัวหน้า หรือพนักงานระดับเดียวกันอธิบายหลักเกณฑ์เพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานผู้นั้นลดความไม่ยอมรับ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น

2. ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าวสารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานไม่ถูกต้อง

Rahim (1985) ได้เสนอว่าการลดข้อขัดแย้งในเรื่องของการรับข่าวสารที่ไม่ถูกต้องสามารถทำได้ดังนี้คือ

การพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ส่งสาร และผู้รับสารเพื่อพิจารณาถึงประเภทของข้อความ และสื่อในการใช้ในการติดต่อระหว่างกันในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลนั้นจะรวมถึงความชัดเจน ความกระชับรัด และรายละเอียดที่อาจต้องชี้แจงเพิ่มเติมด้วย

นอกจากนี้ปัจจัยต่าง ๆ ที่องค์การควรคำนึงถึงเพื่อให้การติดต่อข่าวสารเป็นที่เข้าใจและรับรู้ตรงกันอย่างถูกต้องได้แก่ปัจจัยต่อไปนี้คือ

1. เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่สามารถโต้ตอบได้ ภายในระยะเวลาอันสั้นเพื่อไม่ให้เกิดการสับสน และสามารถตรวจสอบความเข้าใจได้ทันที เช่น การติดต่อทางโทรศัพท์ การใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2. ในบางครั้งการส่งข่าวสารจะต้องมีการย้ำเตือน ดังนั้น องค์การควรจะกำหนดสถานที่เพื่อใช้แจ้งข้อความข่าวสารอีกครั้งหนึ่ง นอกเหนือจากการส่งข่าวสารทางวาจาหรือบอกกล่าวทางสื่อต่าง ๆ แล้ว เช่น การติดประกาศที่เกี่ยวกับข้อปฏิบัติงานตามผนังที่ใช้ติดประกาศบริเวณสถานที่ที่ทำงานทุกคนทราบ

3. ในการส่งข้อมูลระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น หัวหน้าควรเปิดโอกาสให้มีการซักถาม โต้ตอบกัน เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าข่าวสารที่ส่งถึงกันนั้นมีความถูกต้อง

4. หัวหน้าจะต้องอธิบายถึงข้อมูลที่ส่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หากข้อมูลนั้นมีความยากต่อการเข้าใจ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานระดับปฏิบัติการเข้าใจ และสามารถทำงานตามข้อมูลที่ได้รับอย่างถูกต้อง

5. สร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การมีโอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย จนสามารถที่จะกล้าซักถามเกี่ยวกับข้อมูลในเรื่องของงานได้อย่างแน่ใจและเพื่อทำความเข้าใจได้

6. การจัดโครงสร้างขององค์การ ไม่ควรจะซับซ้อนจนทำให้การส่งผ่านข้อมูลที่ถูกต่อนั้นต้องผ่านช่องทางมากมาย ทำให้ข้อมูลสูญหายไม่ครบถ้วน ถ้ามีความจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างดังกล่าว จะต้องพิจารณาถึงสื่อที่ต้องใช้ในการส่งข้อความ

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างผู้ร่วมงานและความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับงานที่ทำ

Pondy (1972) กล่าวว่า ความขัดแย้งประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่แน่ชัดเกี่ยวกับรายละเอียดของงาน ข้อปฏิบัติในการทำงานที่บุคคลในตำแหน่งนั้นควรจะรับผิดชอบ

แนวทางพัฒนาความขัดแย้งประเภทนี้ Pondy (1972) และ Rahim (1985) เสนอไว้ดังนี้คือ ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบสำหรับพนักงานทุกระดับ และได้มีการชี้แจงเพื่อให้เข้าใจตามระเบียบปฏิบัติที่กำหนดอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้การศึกษาในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณค่าของพนักงานและความพึงพอใจในการทำงานได้ขยายวงกว้างออกไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ รวมทั้งต่อการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ผู้ทำวิจัยใคร่ขอแนะนำถึงงานวิจัยที่อาจจะเป็นประโยชน์ และมีผู้สนใจอื่น ๆ ให้ความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยได้ในลักษณะและวิธีการที่แตกต่างออกไปดังนี้คือ

1. ระเบียบวิธีการวิจัยของงานวิจัยฉบับนี้ อาจนำไปใช้ในการวิจัยครั้งต่อไปกับหน่วยงาน หรือองค์การประเภทต่าง ๆ เช่น องค์การรัฐวิสาหกิจ องค์การของรัฐบาล และองค์การทางสาธารณกุศล เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อศึกษาดูว่าผลการวิจัยที่ได้จะสอดคล้องกับผลของการวิจัยฉบับนี้ ตลอดจนถึงแนวคิดและทฤษฎีทางพฤติกรรมองค์การที่มีอย่างไร ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวอาจจะแตกต่างออกไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากแนวคิด และทฤษฎีเหล่านั้น ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวอาจเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ อันได้แก่เวลาที่ทำการวิจัย สถานที่ที่ทำการวิจัย นโยบายการดำเนินงานขององค์การแต่ละแห่ง การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม รวมทั้งขององค์การและบุคคล เป็นต้น

2. การศึกษาในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน และคุณค่าของพนักงานหรือบุคคลสามารถศึกษาได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมอื่น ๆ และเหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การในขณะนั้น ที่นอกเหนือไปจากสภาพแวดล้อมในลักษณะงานวิจัยฉบับนี้ -ใช้ศึกษาอยู่เพื่อทำให้เกิดแนวความคิดใหม่เพิ่มเติมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การต่อไปได้ สภาพแวดล้อมที่อาจจะศึกษาต่อไปได้แก่ การแบ่งแยกในเรื่องของเพศ และอายุ (Sex and Age Discrimination) และความเป็นอาวุโส (Seniority) ทั้งนี้เพื่อนำผลวิจัยไปใช้พิจารณาในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงาน และคุณค่าของพนักงานที่มีผลมาจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่บุคคลในองค์การ ที่คำนึงถึงเพศและอายุของพนักงาน

3. การสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยนี้ ทำขึ้นในช่วงปลายปี 2540 ถึงต้นปี 2541 ซึ่งอยู่ในภาวะที่ประเทศไทยกำลังประสบภาวะวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจถดถอย ด้วยเหตุนี้ ภาวะดังกล่าวอาจจะมีผลต่อทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถาม ต่อสภาพแวดล้อมที่ศึกษาอยู่หลายประเภท เช่น ผลตอบแทน การประเมินผล ขวัญและกำลังใจ เป็นต้น

ดังนั้นการดำเนินการวิจัยในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจดีขึ้น อาจจะได้ผลสรุปที่แตกต่างได้ เพราะฉะนั้นการทำวิจัยเรื่องนี้ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจฟื้นตัวอาจจะได้ผลสรุปที่แตกต่างไปจากผลของการวิจัยนี้ และทำให้ทราบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน คุณค่าและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ จะสามารถสรุปได้แตกต่างกัน สำหรับช่วงระยะเวลาต่าง ๆ หรือไม่

4. จากการวิจัยเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานทั้งสองระดับ พบว่าในบางเรื่องจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการทำวิจัยถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างจะทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานแต่ละระดับได้อย่างถูกต้อง

บทสรุป

งานวิจัยฉบับนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร กับคุณค่าของบุคคล อันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยศึกษาจากพนักงานของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้า การศึกษาในครั้งนี้ได้แบ่งประเด็นหลักของการศึกษาออกเป็น 5 ประเด็น คือ

1. ระดับความสำคัญที่พนักงานแต่ละระดับมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ การประเมินผล ผลตอบแทน ความไว้วางใจ ขวัญและกำลังใจ ลักษณะของผู้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลง และการติดต่อสื่อสาร ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานแต่ละระดับจะให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมดังกล่าว ทั้งในระดับที่ไม่แตกต่างกัน และแตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนั้นเกิดขึ้นในเรื่องของสภาพแวดล้อมต่อไปนี้เป็นคือ ความขัดแย้ง การให้อำนาจ การประเมินผล ความไว้วางใจ และขวัญและกำลังใจ แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานทั้งสองระดับยังคงให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมในองค์กรทุกประเภทในระดับค่อนข้างมาก

2. ระดับความพึงพอใจของพนักงานแต่ละระดับ ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์กร ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานแต่ละระดับมีความรู้สึกพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในระดับค่อนข้างมาก แม้ว่าความพึงพอใจดังกล่าวอาจจะมียกระดับที่แตกต่างกันต่อสภาพแวดล้อมบางประเภท ซึ่งได้แก่ความเครียด ความขัดแย้ง การให้อำนาจ ผลตอบแทน และความไว้วางใจ แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตได้ว่า สภาพแวดล้อมบางประเภทได้แก่ความเครียด ความขัดแย้ง ไม่สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานทั้งสองระดับ

3. การเปลี่ยนแปลงของคุณค่าบุคคล หรือพนักงานที่เกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์กร ผลของการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานทั้งสองระดับเกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าของพนักงานในระดับค่อนข้างมาก ขณะที่ทำงานอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์กรนั้น อย่างไรก็ตามระดับของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของคุณค่า จะมีความแตกต่างกันภายใต้สภาพแวดล้อมต่อไปนี้เป็นคือ ความเครียด การให้อำนาจ ความไว้วางใจ ขวัญและกำลังใจ และการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังพบว่า ภายใต้อสภาพแวดล้อมแต่ละประเภที่นัพนักงานแต่ละระดับ จะเกิดคุณค่าประเภที่ต่าง ๆ ซึ่งคุณค่าเหล่านั้นได้แก่ การได้รับความนับถือจากผู้ร่วมงาน การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร และการได้รับความสุขจากการทำงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าบุคคลหรือพนักงาน กับความพึงพอใจในการทำงาน ผลของการศึกษาสรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์กันโดยตรงภายใต้สภาพแวดล้อมในองค์กรทุกประเภที่

5. ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากผลรวมของสภาพแวดล้อมในองค์กร และคุณค่าของบุคคลหรือพนักงาน จากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้น ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะต้องเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมทุกประเภที่รวมกัน

บรรณานุกรม

กองทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์. 2538. กรุงเทพฯ : กระทรวงพาณิชย์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต.

Abrahamson, M. 1967. The Professional in the Organization. Chicago : Rand Mc. Nally.

Adams, J.S. 1963. "Toward an Understanding of Inequity." Journal of Abnormal and Social Psychology 11 : 422-436.

Advanced Research Group Company 1995-1996. Bangkok : Advanced Research Group Co.,Ltd.

Alexander, L. D. 1990. "Successfully Implementing Strategic Decisions." Long- Range Planning 18, 3 : 100 - 102.

Alan, J. 1995. "Empowerment." Management Accounting London 73,2 : 32.

Armstrong M. 1993 How to Be an Even Better Manager. London : Kogan Page Limited.

Baloff, N., and Doherty, E. 1989. "Potential Pitfalls in Employee Participation." Organization Dynamics Winter : 51 - 62.

Baron, A., and Paulur, B. 1991. Understanding Human Relations : A Practice Guide to People at Work. New York : Allyn and Bacon Publishing.

Bassett, G. 1994. "The Case Against Job Satisfaction." Business Horizons 37,3 : 61-68.

Bateman, T.S., and Organ, D.W. 1983. "Job Satisfaction and the Good Soldier : The Relationship between Affect and Employee 'Citizenship'." Academy of Management Journal 12 : 587 - 595.

- Beckhard, R. 1972. "Optimizing Team Building Effects." Journal of Contemporary Business Summer : 23-27, 30-32.
- Bernardin, H.J. 1978. "The Effects of Rater Training on Leniency and Halo Error in Student Rating of Instructors." Journal of Applied Psychology 6 : 301-308.
- Bernardin, H.J., and Beatty ,R.W. 1984. Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at Work. Boston : Kent.
- Blanchard, K, 1994. "Changing Role of Executives," Executive Excellence 11,4 : 7
- Blake, R.; Shepard, H.; and Mouton, J. 1984. Managing Conflict. San Francisco : Jossey-Bass, Inc.
- Block, B. 1989. "Creating a Culture All Employees Can Accept." Management Review 7:41.
- Block, P. 1991. The Empowered Manager : Positive Political Skills at Work. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bohlander, G. W., and Mc Carthy, K. 1996. "How to Get the Most From Team Training." National Productivity Review 15,4 : 25-35.
- Bogg, T., and Cooper, G. 1995. "Job Satisfaction Among Senior Civil Servents." Human Relations 48,3 : 327-341.
- Bossidy, L.A. 1996. "Reality-Based Leadership : Changes in the Workplace." Vital Speeches of the Day 62,24 : 744-747.
- Brett, J.F.; Cron. W.L.; and Slocum, J.W. 1995. "Economic Dependency On Work : A Moderator of the Relationship between Organization Commitment and Performance." Academy of Management Journal 38,1 : 261-271.

- Brewer, G. 1995. "Seven Secrets to Building Employee Royalty-When You Can't Promise Job Security." Incentive Performance Supplement 12 : 20-27.
- Brooks, S.S. 1994. "Strees." Government Executive 26,5 : 38-42.
- Brumback, G.B. 1995 "Workplace Wars and How to How to End Them." Personnel Psychology 48, Summer : 415-418.
- Buchanan, P. 1969. "Managing Job Satisfaction." Administrative Science Quarterly 14 : 466-480.
- Burk, W.W. 1986. Leadership as Powering Others In S. Srivastara and Associates, Executive Power San Francisco : Jossey - Bass.
- Carr, C. 1994. "Empowered Organizations, Empowering Leader." Training and Development 48,3 : 39 - 44.
- Cascio, W.F. 1991. Applied Psychology in Personnel Management 4th ed. N.J. : Prentice-Hall.
- Cherniss, C., and Kane, J.S. 1987. "Public Sector Professionals : Job Characteristics, Satisfaction, and Aspirations for Intrinsic Fulfillment Through Work." Human Relations 40,3 : 125-136.
- Chew, I.K., and Putti, J. 1995. "Relationship on Work-Related Values of Singaporean and Japanese Managers in Singapore." Human Relations 48,10 : 1149-1170.
- Cleveland, J.N.; Murphy, K.R. ; and Williams, R.E. 1989. "Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates." Journal of Applied Psychology 2 : 130-135.
- Conger, J.A. , and Kanungo, R.W. 1988. "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice." Academy of Management Review 13 : 471-482.

Cranwell – Ward, J. 1995. "When the Going Gets Tough." People Management 1, 13 : 22-25.

Currid, C. 1995, "What to Do When Money Doesn't Motivate." Network World 12, 14:52.

Dalziel, M. M., Schoonover, S.C. 1988. Changing Ways : A Practical Tool for Implementing Change within Organizations. New York : American Management Association.

Darraugh, B. 1991. "Basics of Employee Empowerment." American Society for Training and Development 1,1 : 1-12.

Davis, K. 1962. Human Relation at Work. New York : Mc Graw-Hill.

Dawson, S. 1992. Analysing Organization. London : Macmilan.

Dew, J. 1995. "Creating Team Leaders." Journal of Quality and Participation 18,16 : 50-54.

Dubrin, J. A. 1994. Applying Psychology Individual and Organizational Effectiveness. 4th ed. Prentice-Hall International, Inc.

Ephross, P.H., and Vassil, T.V. 1988. Groups That Work : Structure and Process. New York : Columbia University Press.

Evans, M. G., and House, R. 1970. "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship." Organizational Behavior and Human Performance 5 : 277-298.

- Ferguson, E. and Cheyne, K.L. 1995. "Organizational Change : Main and Interactive Effects." Journal of Occupational and Organizational Psychology 68,2 : 101-107.
- Ferris, G., R. and Rowland, K.M. 1990. Performance Evaluation, Goal Setting, and Feedback. Greenwich, CT : JAI Press.
- Fielder, F.E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York. Mc Graw-Hill.
- Flynn, G. 1995. "CEOs Need to Give Workers a Little TLC." Personnel Journal 74,2 : 21-22.
- _____. 1995. "Make Employee Ethics Your Business." Personnel Journal 74,6 : 30-41
- _____. 1995. "Employee Evaluation." Personnel Journal 74,6 : 21-23.
- French, R. P., and Raven, B. 1959. "The Bass of Social Power," in Darwin Cart Wright,ed., Studies in Social Power, Ann Arbor, Mich : University of Michigan Press.
- Fox, A. 1974. Beyond Contract : Work Power and Trust Relations. London : Faber.
- Giacobbe, M. J. 1995. "A Test of the Group Values and Control Models of Procedural Justice from the Competing Perspectives of Labor and Management" Personnel Psychology 48 Spring : 115-142.
- Gibb, J.R. 1978. Trust. Los Angeles : Guild of Tutors.
- Grandz, J. 1991. "The Employee Empowerment Era." Business Quarterly 55 : 74-79.
- Greene, C. N., and Craft, R. E. 1979. The Satisfaction Performance Controversy Revisited. New York : Mc Graw-Hill.

- Halm, R. L., and Katz, D. 1953. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. Evanston : Row Peterson Company.
- Hartenian, L. ; Hadaway, F. ; and Badovick, G. 1994. "Antecedents and Consequences of Roll Participations : A Path Analytic Approach." Journal of Applied Business Resesearch 10,2 : 40-50.
- Harvey, D.F., and Brown, D.R. 1992. An Experimental Approach to Organization Development : Intergroup Development Intervention. New Jersey : Prentice-Hill Inc.
- Hawkins, D. I. ; Best, R. J.; and Coney, K.A. 1992. Consumer Behavior-Implication for Maketing Strategy. 5th ed. I II : Irwin Homewood.
- Hershey, P., and Blanchard, K. 1982. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Hitchcock, D. 1994. "Are Your Parents to or Partners with Your Employees?" Journal of Quality and Participation 17,7 : 6-10.
- Hitt, W.D. 1988. The Leadership - Manager : Guidelines for Action. Columbus : Battelle Press.
- Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences. California : Sage.
- Huttman, K. E. 1979. The Path of Least Resistance-Preparing Employees for Change. Texas : University of Texas at Austin Press.
- Itzhaky, H. 1995. "Effects of Organizational and Role Components on Job Satisfaction : A Study of Nonprofessional Woman Workers." Administration in Social Work 19,3 : 1-16.

Jago, A. G. 1982. "Leadership Perspectives in Theory and Research." Management Science 22 : 316.

Kanter, R. 1992. The Change Master. London : Allen and Unwin.

Kellog, D. M. 1984, "Contrasting Successful and Unsuccessful O.D. Consulting Relationships." Group and Organization Studies 6 : 151-176.

Kerlinger, F.N. 1973. Foundations of Behavioral Research. 2nd ed. New York : Holt, Rinehart and Winston.

Kiechel, W. III. 1987. "How to Appraise Performance." Fortune 10 : 239-240

Kizilos, P.1990. "Crazy about Empowerment?" Training 27 : 47-56

Klein, S. 1994. "Communication Strategies for Successful Organizational Change." Industrial Management 16,1 : 26-30.

Klenke-Hamel, A.E., and Mathieu, J.E. 1990. "Role Strains, Tension, and Job Satisfaction Influences on Employees Propensity to Leave : A Multi-Sample Replication and Extension." Human Relations 43,11 : 791-807.

Lacey, M. 1994. "Rewards Can Cost Nothing?" Journal of Quality and Participatory 17,3 : 6-8.

Laughlin, P.R. 1978. "Ability and Group Problem Solving." Journal of Research and Development in Education 12 : 114-120.

Lawler, E.E. et al. 1983. Satisfaction and Behavior in Perspective on Behavior in Organization. New York : Mc. Graw-Hill. Inc.

_____. 1994. "Performance Management : The Next Generation." Compensation and Benefits Review 26,3 : 16-19.

- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. 1967. Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Likert, R. 1958. "Effective Supervision : An Adaptive and Relative Process." Personnel Psychology 3 : 317-352.
- Lippitt, G. L.; Langseth, P.; and Mossop, J. 1985. Implementing Organizational Change. San Francisco : Jossey-Bass.
- Martin, T., and Hafer, J. 1995. "Turnover is Linked to Job Involvement and Organizational Commitment." Telemarketing 13m12 L 106-111.
- May, M. 1995. "The Role of Management Accounting in Performance Improvement." Management Accounting-London 73,4 : 14.
- Mc Donald, B. 1982. "Job Satisfaction and Life Satisfaction : An Empirical Evaluation of the Interrelationship." Human Relations 35 : 167-180.
- Mc Gregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise. New York : Mc Graw-Hill.
- Meyer, H. H. 1991. "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma." Academy of Management Executive 2 : 68-76.
- Miles, R.E., and Snow, C. C. 1978. Organizational Strategy Structure and Process. New York : Mc Graw-Hill.
- Moorhead, G., and Griffin, R. 1995. Organizational Behavior : Managing People and Organization. Boston : Houghton Mifflin.
- Mumford, E. 1972. Job Satisfaction. London : Longman.

- Myers, A. 1962. "Team Competition and the Adjustment of Group Members." Journal of Abnormal and Social Psychology 65 : 325-332.
- Naxon, B. 1995. "Training's Role in Empowerment." People Management 1,3 : 36-38.
- Newstorm, J.W., and Davis, K. 1993. Organizational Behavior-Human Behavior at Work. 9th ed. New York : Mc Graw-Hill. Inc.
- Okun, M., and DiVesta, F. 1975. "Cooperation and Competition in Coaching Groups." Journal of Personality and Social Psychology 31 : 615:620.
- Ondrack, D. A., and Evans, M. G. 1986. "Job Enrichment and Job Satisfaction in Quality of Working Life and Nonquality of Working Life Work Sited." Human Relations 39,9 : 871-889.
- Quick, J.C., and Quick, J.D. 1984. Organizational Stress and Preventive Management. New York : MC Graw-Hill.
- Pearson, C. A. 1987. "Participative Goal Setting as a Strategy for Improving Performance and Job Satisfaction : A Longitudinal Evaluation with Railway Track Maintenance Gangs." Human Relations 40,8 : 473-488.
- Pondy, L. R. 1972. Organizational Conflict : Concepts and Models. Baltimore : Penguin.
- Porter, L.W., and Lawler, E.E. 1968. Managerial Attitudes and Performance. III : Dorsey Press, Homewood.
- Puffer, S.W., and Brakefield, J.T. 1989. "The Role of Task Complexity as a Moderator of the Stress and Coping Process." Human Relations 43,4 : 199-217.

Robbie, J.M. et al. 1974. "Differential Power and Effects of Expected Competitive and Cooperative Intergroup Interaction on Intragroups and Outgroup Attitudes." Journal of Personality and Social Psychology 39 : 46-56.

Rahim, M. A. 1985. "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organization." Human Relations 18,1 : 81-86.

Robbin, S.P. 1974. Managing Organizational Conflict. New Jersey : Prentice Hall.

_____. 1994. Essentials of Organizational Behavior. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall.

Robin, P. 1988. Employee Stress : Management Concepts and Applications. New York : Prentice-Hall.

Rogers, C. R., and Farson, R. E. 1957. Active Listening. The University of Chicago : Industrial Relations Center : 24-27.

Rogers, D. P. 1984. "Helping Employees Cope with Burnout." Business 10-12 : 3-7.

Rokeach, M.T. 1973. The Nature of Human Value. New York : Free Press.

Rosin, H. M. 1990. "The Effects of Dual Career Participation on Man Some Determinants of Variation in Career and Personal Satisfaction." Human Relations 43,11 : 169-182.

Ross, T. 1994. "Self-Management and Gainsharing : A Winning Duo." Journal of Quality and Management 17,3 : 10-15.

Rubel, C. 1995. "Empower Employees So You Can Satisfy Customer." Marketing News 29,3 : 14.

- Schmitt, R. B. 1988. "Sprains, Strains and Stress." The Wall Street Journal 4 : 8 R.
- Schmuckler, E. 1995. "Human Dilemma in Workplace : Strategies for Resolution." Personnel Psychology 48, Summer : 418-421.
- Schneider, C. E.; Show, D. G.; and Beatty, R.W. 1991. Performance Measurement and Management : A Tool for Strategy Execution : Human Resource Management. New York : Mc Graw-Hill.
- Shank, M., and Paulson, G. 1996. "Perceptual Gaps in the American Workforce." Journal of Quality and Participation 19,6 : 60-64.
- Shortell, A.M. 1977. "The Role of Environment in a Configurational Theory of Organization." Human Relations 30,3 : 275-302.
- Silberstang, J. 1995. "Does Joy in Work Have a Place on Your Balance Sheet?" Journal of Quality and Participation 18,7 : 20-23.
- Simon, T. 1995. "Motivating Hotel Employees." Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 16,1 : 20-27.
- Slavenski, L, 1987. "Career Development : A System Approach." Training and Development Journal 2 : 56-60.
- Smith. S. 1994. "Combating Stress." Occupational Hazards 56,3 : 57-60.
- Srivastva, S. 1977. Job Satisfaction and Productivity. Kent State University : The Comparative Administration Research Institute : XVI.
- Steil, L.K.; Baker, L.; and Watson, K. W. 1983. Effective Listening : Key to Your Success. Mass : Wesley.

Stewart, V. 1983. Change : The Challenge for Management. Maidenhead : Mc Graw-Hill.

Stogdill, R. M. 1974. Handbook of Leadership. New York : Free Press.

Sutton, R.I., and Rafaeli, A. 1987. "Characteristics of Work Stations as Potential Occupational Stressors." Academy of Management Journal 6 : 260-276.

Swinburne, P. 1995. "Management with a Personnel Touch." People Management 1,7 : 38-39.

Thomas, K. 1976. "Conflict and Conflict Management." Handbook of Industrial and Organization Psychology. Chicago : Rand Mc Nally College Publishing : 900-902.

Thomas, K. W., and Velthouse, B. A. 1990. "Cognitive Elements of Empowerment : An Interactive Model of Intrinsic Task Motivation." Academy of Management Review 15 : 666-681.

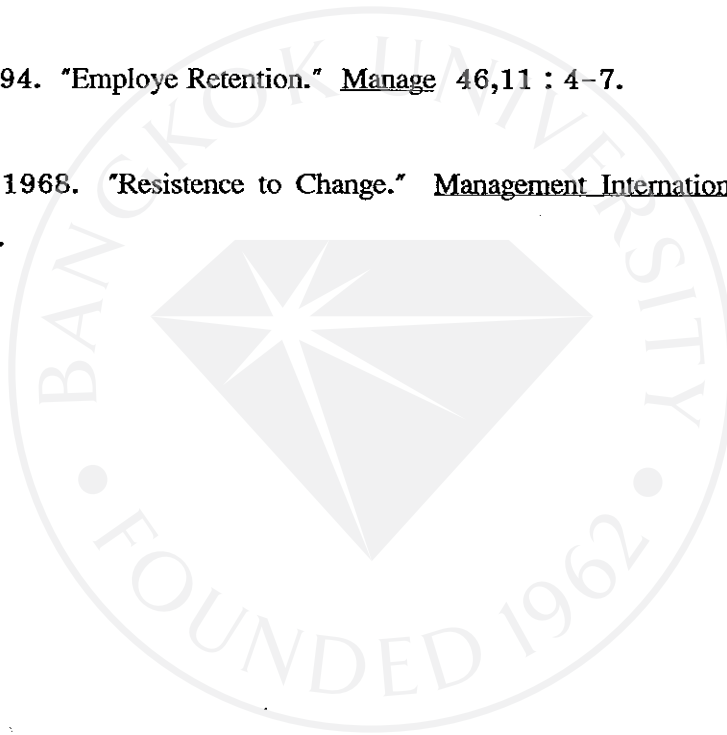
Thompson, R. 1995. Managing People. London : Butterworth-Heingman.

Tjosvold. 1984. "Cooperation Theory and Organization." Human Relations 37,9 : 743-763.

Wadud, N. 1984. "Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industrial Supervisors." International Review of Applied Psychology 33 : 395-411.

Wakefield, A. 1996. "Employee Incentive." Bank Marketing 28,1 : 61-42.

- Wange, L. 1994. "Organizational Decision Making and Competence Utilization Among Chinese Managers." Journal of Management Psychology 9,7 : 17-24.
- Ward, E.,l and Davis, E. 1995. "The Effect of Benefit Satisfaction on Organizational Commitment." Compensation and Benefit Management 11,3 : 35-40.
- Wilson, L. J. 1995. "Conflict in Personal Relationships." Public Relation Review 21, Summer : 166.
- Wood, A.J. 1994. "Employee Retention." Manage 46,11 : 4-7.
- Woodward, J. 1968. "Resistance to Change." Management International Review 8 : 60-62.







ภาคผนวก ก.

จดหมายขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้จัดการ

ตามที่ได้รับทุนสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัยในการทำวิจัยหัวข้อ “ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กรกับคุณค่าของบุคคลอันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานในประเทศไทย” ผมในฐานะของหัวหน้าโครงการวิจัย และผู้ร่วมโครงการคือ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ ซึ่งปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำ สังกัดคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่องานวิจัยครั้งนี้ โดยขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามให้พนักงานในองค์กรของท่านซึ่งแบ่งเป็นระดับหัวหน้าและระดับปฏิบัติงานทั่วไป ตามจำนวนที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม

ทั้งนี้ผลจากการวิจัยคาดว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปใช้ในกรณีศึกษาทางการบริหารธุรกิจและในการพัฒนาองค์กรทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้หากองค์กรของท่านต้องการผลจากการวิจัยทางคณะผู้จัดทำจะได้นำส่งมอบให้ในโอกาสต่อไป

ในนามของคณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือ จากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพอย่างสูง

(ดร.มัทนา สานต์วัตร)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

(ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

หัวหน้าโครงการวิจัย

(ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การกับคุณค่าของบุคคล อันมีผลต่อความ
พึงพอใจในการทำงาน : กรณีของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานในประเทศไทย



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

เรียน ท่านผู้กรอกแบบสอบถาม

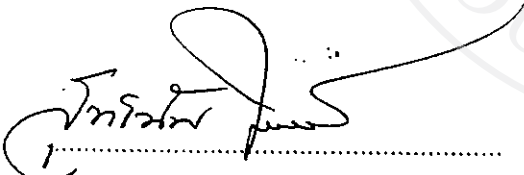
แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อโครงการวิจัยในหัวข้อ “ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์กร กับคุณค่าของบุคคลอันมีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน : กรณีของบริษัทต่างประเทศที่ดำเนินงานในประเทศไทย” โดยการวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะผู้จัดทำโครงการประกอบด้วย หัวหน้าโครงการวิจัย คือ ดร.สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ และผู้ร่วมโครงการวิจัยนี้ คือ ดร.เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์ ปัจจุบันเป็นอาจารย์ประจำสังกัด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ผลจากการวิจัย คาดว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการนำไปใช้ในการศึกษาทางการบริหารธุรกิจ และในการพัฒนาองค์กรทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

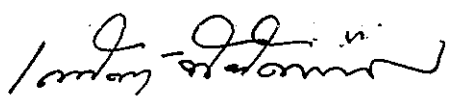
ท่านเป็นบุคคลหนึ่งที่มีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการตอบแบบสอบถามชุดนี้ คณะผู้จัดทำโครงการวิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในครั้งนี้ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ด้วยความเคารพอย่างสูง

คณะผู้จัดทำโครงการ


(ดร. สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ)

หัวหน้าโครงการวิจัย


(ดร. เกษมสันต์ พิพัฒน์ศิริศักดิ์)

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของท่านในเรื่องของสภาพแวดล้อมในการทำงานทั่วไปและในเรื่องของระดับความสำคัญ และระดับความพอใจ ของท่านที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การของท่าน

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติของท่านที่มีต่อ คุณค่าในการทำงาน ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านในขณะที่ทำงานให้องค์การ

ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของผู้ตอบคำถาม

ส่วนที่ 1

คำสั่ง ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางที่ตรงกับข้อความหรือตัวเลขซึ่งเป็นคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

คำถาม 1 ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มีมีความสำคัญอย่างไร ที่ทำให้ท่านเลือกทำงานกับบริษัทต่างประเทศ

ปัจจัย	สำคัญ	ไม่สำคัญ
1. การจัดสถานที่ทำงาน	☐	☐
2. ที่ตั้งของสำนักงาน	☐	☐
3. อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน	☐	☐
4. ฐานะและความมั่นคงทางการเงินขององค์การ	☐	☐
5. วิธีการปฏิบัติและนโยบายข้อบังคับ	☐	☐
6. ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย	☐	☐
7. ความสามัคคีปรองดองระหว่างผู้ร่วมงานทุกระดับ	☐	☐
8. ความอิสระในการตัดสินใจ	☐	☐
9. การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน	☐	☐
10. ลักษณะของงานที่ท้าทายความสามารถ	☐	☐
11. ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนและเงินสมนาคุณต่าง ๆ	☐	☐
12. ความก้าวหน้าทางตำแหน่งการงาน	☐	☐
13. การติดต่อสื่อสารในองค์การ	☐	☐

คำถาม 2 สภาพแวดล้อมต่อไปนี้ เคยเกิดขึ้นในองค์การของท่านอย่างไร

- 1 = ไม่เคยเกิดขึ้นเลย
- 2 = เกิดขึ้นค่อนข้างน้อย
- 3 = เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
- 4 = เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
- 5 = เกิดขึ้นบ่อยมาก

ประเภทของสภาพแวดล้อม	ระดับความบ่อย				
	1	2	3	4	5
1. ความเครียดในขณะที่ทำงานที่เกิดจากปริมาณงานและเวลา					
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลขณะปฏิบัติงาน					
3. การได้รับอำนาจในการตัดสินใจ					
4. การให้อำนาจบุคคลอื่น ๆ ในการตัดสินใจ					
5. ความไม่พอใจในเรื่องหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
6. ความไม่พอใจในเรื่องของผลประโยชน์จากการทำงาน					
7. ความไม่ไว้วางใจในระหว่างผู้ร่วมงาน					
8. ความไว้วางใจให้ทำงานอย่างอิสระ					
9. ความไว้วางใจให้ทำงานในหน้าที่พิเศษหรืองานที่มีลักษณะพิเศษ					
10. องค์การให้ความสำคัญในเรื่องของขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
11. หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี					
12. การเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของงานที่เคยปฏิบัติอยู่เป็นประจำ					
13. การติดต่อสื่อสารในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน					

คำถาม 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่อไปนี้ที่มีต่อการทำงานในองค์การของท่าน

ก. ระดับความสำคัญที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การของท่านแบ่งเป็นระดับดังนี้

- 1 = ไม่มีความสำคัญ
- 2 = มีความสำคัญค่อนข้างน้อย
- 3 = มีความสำคัญในระดับปานกลาง
- 4 = มีความสำคัญค่อนข้างมาก
- 5 = มีความสำคัญมาก

ข. ระดับความพอใจของท่านที่มีต่อสภาพแวดล้อมในองค์การที่ท่านปฏิบัติงาน แบ่งเป็นระดับดังนี้

- 1 = ไม่มีความพอใจ
- 2 = มีความพอใจค่อนข้างน้อย
- 3 = มีความพอใจในระดับปานกลาง
- 4 = มีความพอใจค่อนข้างมาก
- 5 = มีความพอใจมาก

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	ก. ระดับความสำคัญ					ข. ระดับความพอใจ				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.00										
1.1 ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้										
รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่										
1.2 ความเครียดที่เกิดจากความยาก										
ง่ายของงานที่ได้รับมอบหมายหรือ										
กำลังทำอยู่										
1.3 ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่										
ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด										
2.00										
2.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นใน										
เรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/										
หรือหัวหน้างาน										

ส่วนที่ 2

สิ่งต่อไปนี้คือประเภทของคุณค่าที่อาจเกิดขึ้นในตัวท่าน ตามความรู้สึกของท่านขณะที่ทำงานในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

- ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน
- ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้
- ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
- จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ
- ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

คำสั่ง

1. ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตารางที่แสดงถึง ประเภทของคุณค่า ที่เกิดกับตัวท่านมากที่สุด เพียงตัวเลือกเดียว
2. ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตารางที่เกี่ยวข้องกับ ระดับความสำคัญของประเภทของคุณค่า ที่เกิดขึ้นกับตัวท่านในขณะทำงาน
 - 1 = คุณค่าลดลงมาก
 - 2 = คุณค่าลดลงค่อนข้างมาก
 - 3 = คุณค่าไม่เปลี่ยนแปลง
 - 4 = คุณค่าเพิ่มค่อนข้างมาก
 - 5 = คุณค่าเพิ่มมากที่สุด

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อคุณค่าของท่านที่เกิดขึ้นจากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมต่อไปนี้

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การ	1. ประเภทของคุณค่า						2. ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	1	2	3	4	5
1.00											
1.1 ความเครียดที่เกิดจากปริมาณงานที่ได้											
รับมอบหมายหรือกำลังทำอยู่											
1.2 ความเครียดที่เกิดจากความยาก											
ง่ายของงานที่ได้รับมอบหมายหรือ											
กำลังทำอยู่											
1.3 ความเครียดที่เกิดจากกำหนดเวลาที่											
ต้องทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด											
2.00											
2.1 ความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็นใน											
เรื่องงานแตกต่างจากผู้ร่วมงานและ/											
หรือหัวหน้างาน											
2.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากการได้รับข่าว											
สารข้อมูลที่ต้องใช้ในการทำงานร่วม											
กันไม่ถูกต้อง											
2.3 ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจ											
ผิดในขอบเขตอำนาจหน้าที่											
ระหว่างผู้ร่วมงาน											
2.4 ความขัดแย้งที่เกิดจากความเข้าใจ											
ผิดในบทบาทหน้าที่ของตนเองกับ											
งานที่ทำ											

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์กร	1. ประเภทของคุณค่า						2. ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	1	2	3	4	5
3.00											
3.1 การที่องค์กรให้โอกาสได้มีส่วนร่วม											
ตัดสินใจในงานและจัดลักษณะของ											
งานที่ได้รับมอบหมายบางส่วนหรือทั้ง											
หมด											
3.2 การที่องค์กรให้โอกาสเป็นตัวแทน											
หรือผู้นำในการทำงานระหว่างเพื่อน											
ร่วมงานหรือหน่วยงาน											
3.3 การที่องค์กรให้โอกาสได้แก้ไขและ											
ตัดสินใจปัญหาในเรื่องของงานด้วยตน											
ใจอย่างเป็นอิสระ											
4.00											
4.1 การประเมินผลที่มีความชัดเจนใน											
เรื่องของวิชาการ											
4.2 การประเมินผลที่ไม่มีความอคติของผู้											
ประเมินต่อผู้ถูกประเมิน											
4.3 การประเมินผลที่ผู้ถูกประเมินมี											
โอกาสชี้แจงรายละเอียด											
5.00											
5.1 การได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น											
5.2 การได้รับการเลื่อนขั้นหรือการได้รับ											
ตำแหน่งสูงขึ้น											

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์กร

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การ	1. ประเภทของคุณค่า						2. ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	1	2	3	4	5
5.3 การได้รับคำชมเชยหรือคำกล่าว											
ยกย่องอย่างไม่เป็นทางการและอย่าง											
เป็นทางการ											
5.4 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของ											
องค์การ											
5.5 การได้รับมอบหมายของรางวัลตอบแทน											
6.00											
6.1 การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน											
แทนหัวหน้าหรือผู้ร่วมงานคนอื่น											
6.2 การได้มีโอกาสให้คำปรึกษาในเรื่อง											
ของงานแก่หัวหน้าหรือผู้ร่วมงาน											
6.3 การได้รับเลือกเป็นตัวแทนของกลุ่ม											
หรือองค์การ											
6.4 การได้รับมอบหมายให้ทำงานในหน้าที่											
พิเศษหรือทำงานที่มีลักษณะพิเศษ											
7.00											
7.1 การได้รับความเอาใจใส่จากหน่วยงาน											
หรือหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน											
ในเรื่องต่าง ๆ เช่น งาน และปัญหา											
สุขภาพเป็นต้น											

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การ	1. ประเภทของคุณค่า						2. ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	1	2	3	4	5
7.2 การยอมรับของหน่วยงานในเรื่องของ ความคิดเห็นและการขอข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงาน											
7.3 การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ จากองค์การขณะที่ทำงานอยู่ เช่น ห้องพักผ่อน ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น											
7.4 ความมั่นคงขององค์การ											
7.5 การได้รับการสนับสนุนในเรื่องของ ตำแหน่งและโอกาสในการทำงานที่ ตรงกับความสามารถ											
8.00											
8.1 หัวหน้างานและพนักงานในองค์การมี ความสนใจความเอาใจใส่ ความร่วม มือและความช่วยเหลือระหว่างกัน											
8.2 หัวหน้างานเป็นบุคคลที่สามารถสั่งการ เกี่ยวกับการทำงานฝ่ายเดียว											
8.3 หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงาน											
8.4 หัวหน้างานมีวิธีการสั่งการอย่างชัด เจนและสร้างความเข้าใจเพื่อทำให้ สามารถปฏิบัติได้											

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การ	1. ประเภทของคุณค่า						2. ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	1	2	3	4	5
9.00											
9.1 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น											
ผู้ร่วมงานมีโอกาสดูความคิดเห็น											
เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อวิธีการ											
ปฏิบัติงานที่เคยทำอยู่											
9.2 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น											
มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในปริมาณ											
งานที่เคยปฏิบัติอยู่											
9.3 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น											
ได้มีการชี้แจงจากหน่วยงานในเรื่อง											
ของวัตถุประสงค์ และผลดีที่คาดว่าจะ											
ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงอย่าง											
ชัดเจน											
9.4 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นมี											
การกำหนดวิธีการติดตามและประเมิน											
ผลงานที่ชัดเจน											
9.5 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นมี											
การจัดการด้านฝึกอบรม เพื่อช่วยให้ผู้											
ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการใหม่ และ											
สามารถปฏิบัติตามได้											
9.6 การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้น											
ทำท่ายุติความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน											

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

ประเภทของสภาพแวดล้อมในองค์การ	1. ประเภทของคุณค่า						2. ระดับการเปลี่ยนแปลง				
	ก	ข	ค	ง	จ	ฉ	1	2	3	4	5
10.00											
10.1 หน่วยงานมีการกำหนดขั้นตอนการรับ											
ส่งข้อมูลระหว่างกัน											
10.2 หน่วยงานมีการคำนึงถึงความล้ำช้าใน											
การตอบข่าวสาร											
10.3 หน่วยงานตระหนักถึงความชัดเจน											
ของข้อมูลข่าวสารที่ส่งผ่านระหว่าง											
กัน											

ประเภทของคุณค่า

ก = การได้รับความเคารพนับถือจากผู้ร่วมงาน

ค = การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน

จ = การได้รับความมั่นคงจากการทำงานในองค์การ

ข = การประสบผลสำเร็จในการทำงานตามที่ตนเองตั้งไว้

ง = การได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานและหน่วยงาน

ฉ = การได้รับความสุขจากการทำงาน

ส่วนที่ 3

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบถาม

คำสั่ง ให้ทำเครื่องหมาย X หน้าช่องหรือเติมข้อความที่ตรงกับตัวท่าน

1. เพศ
 - ☐ ชาย
 - ☐ หญิง
2. สภาพปัจจุบัน
 - ☐ โสด
 - ☐ สมรส
 - ☐ หย่าร้าง
3. การศึกษา
 - ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย
 - ☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช)
 - ☐ ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส)
 - ☐ปริญญาตรี
 - ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
 - ☐ ระดับพนักงานทั่วไป
 - ☐ ระดับหัวหน้า/ ผู้จัดการ
5. ท่านทำงานอยู่บริษัทนี้นานเท่าใด
 - ☐ 1 - 3 ปี
 - ☐ 4 - 6 ปี
 - ☐ 7 - 9 ปี
 - ☐ 10 ปีขึ้นไป
6. ท่านเคยทำงานกับบริษัทข้ามชาติอื่น ๆ มาก่อนหรือไม่
 - ☐ เคย
 - ☐ ไม่เคย
7. อายุ _____ ปี
8. รายได้ประจำ/เดือน _____ บาท

----- จบคำถาม -----

ขอขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือในครั้งนี้

ภาคผนวก ค.

**คุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความแตกต่างในการจัดการองค์การ
ของแต่ละประเภท**

Summary of Connotations of Power Distance Index Differences
Found in Survey Research

<i>Low PDI Countries</i>	<i>High PDI Countries</i>
Parents put less value on children's obedience.	Parents put high value on children's obedience.
Students put high value on independence.	Students put high value on conformity.
Authoritarian attitudes in students are a matter of personality.	Students show authoritarian attitudes as a social norm.
Managers seen as making decisions after consulting with subordinates.	Managers seen as making decisions autocratically and paternalistically.
Close supervision negatively evaluated by subordinates.	Close supervision positively evaluated by subordinates.
Stronger perceived work ethic; strong disbelief that people dislike work.	Weaker perceived work ethic; more frequent belief that people dislike work.
Managers more satisfied with participative superior.	Managers more satisfied with directive or persuasive superior.
Subordinates' preference for manager's decision-making style clearly centered on consultative, give-and-take style.	Subordinates' preference for manager's decision-making style polarized between autocratic-paternalistic and majority rule.
Managers like seeing themselves as practical and systematic; they admit a need for support.	Managers like seeing themselves as benevolent decision makers.
Employees less afraid of disagreeing with their boss.	Employees fear to disagree with their boss.
Employees show more cooperativeness.	Employees reluctant to trust each other.
Managers seen as showing more consideration.	Managers seen as showing less consideration.
Students have positive associations with "power" and "wealth."	Students have negative associations with "power" and "wealth."
Mixed feeling about employees' participation in management.	Ideological support for employees' participation in management.
Mixed feelings among managers about the distribution of capacity for leadership and initiative.	Ideological support among managers for a wide distribution of capacity for leadership and initiative.
Informal employee consultation possible without formal participation.	Formal employee participation possible without informal consultation.
Higher-educated employees hold much less authoritarian values than lower-educated ones.	Higher- and lower-educated employees show similar values about authority.

The Power Distance Societal Norm

<i>Low PDI</i>	<i>High PDI</i>
• Inequality in society should be minimized. • All should be interdependent. • Hierarchy means an inequality of roles, established for convenience. • Subordinates are people like me. • Superiors are people like me. • The use of power should be legitimate and is subject to the judgment between good and evil. • All should have equal rights. • Powerful people should try to look less powerful than they are. • Stress on reward, legitimate and expert power. • The system is to blame. • The way to change a social system is by redistributing power. • People at various power levels feel less threatened and more prepared to trust people. • Latent harmony between the powerful and the powerless. • Cooperation among the powerless can be based on solidarity.	• There should be an order of inequality in this world in which everyone has his rightful place; high and low are protected by this order. • A few should be independent; most should be dependent. • Hierarchy means existential inequality. • Superiors consider subordinates as being of a different kind. • Subordinates consider superiors as being of a different kind. • Power is a basic fact of society which antedates good or evil. Its legitimacy is irrelevant. • Powerholders are entitled to privileges. • Powerful people should try to look as powerful as possible. • Stress on coercive and referent power. • The underdog is to blame. • The way to change a social system is by dethroning those in power. • Other people are a potential threat to one's power and rarely can be trusted. • Latent conflict between powerful and the powerless. • Cooperation among the powerless is difficult to bring about because of low faith in people norm.

Consequences of National Power Distance Index Differences

Low PDI

High PDI

Consequences for Political Systems

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Pluralist governments based on outcome of majority votes • No sudden changes in form of government (evolution and stability) • Political parties exist and tend to be in the center with relatively weak left and right wings • Government is frequently led by parties stressing equality, usually social democrats • Tax system aims at redistributing wealth • Free labor unions exist and tend to be pragmatically oriented | <ul style="list-style-type: none"> • Autocratic or oligarchic governments • Sudden changes in form of government (revolution and/or instability) • If political parties exist, there is a polarization between left and right with a weak center. • If government is based on election results, it tends to be led by parties not stressing equality (rightwing). • Tax system protects the wealthy • If free labor unions exist, these tend to be ideologically based and involved in politics. |
|--|--|

Consequences for Religious Life and Philosophical and Ideological Thinking

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Success of religions stressing equality • Ideologies of power equalization • Pluralist theorists about society • Non-zero-sum theories of power • "Foxes" approach is seen as leading to stability • More, Marx, Weber, Mulder, Tannenbaum | <ul style="list-style-type: none"> • Success of religions stressing stratification • Ideologies of power polarization • Elitist theories about society • Zero-sum theories of power • "Lions" approach is seen as leading to stability • Machiavelli, Mosca, Pareto, Michels |
|---|--|

Consequences for Organizations

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Less centralization • Flatter organization pyramids • Smaller proportion of supervisory personnel • Smaller wage differentials • High qualification of lower strata • Manual work same status as clerical work | <ul style="list-style-type: none"> • Greater centralization • Tall organization pyramids • Large proportion of supervisory personnel • Large wage differentials • Low qualification of lower strata • White-collar jobs valued more than blue-collar jobs |
|---|---|

<i>Low UAI Countries</i>	<i>High UAI Countries</i>
• Lower anxiety level in population. • Greater readiness to live by the day. • Lower job stress. • Less emotional resistance to change. • Less hesitation to change employers. • Loyalty to employer is not seen as a virtue. • Preference for smaller organizations as employers. • Smaller generation gap. • Lower average age in higher level jobs. • Managers should be selected on other criteria than seniority. • Stronger achievement motivation. • Hope of success. • More risk-taking. • Stronger ambition for individual advancement. • Prefers manager career over specialist career. • A manager need not be an expert in the field he manages. • Hierarchical structures of organizations can be by-passed for pragmatic reasons. • Preference for broad guidelines. • Rules may be broken for pragmatic reasons.	• Higher anxiety level in population. • More worry about the future. • Higher job stress. • More emotional resistance to change. • Tendency to stay with the same employer. • Loyalty to employer is seen as a virtue. • Preference for larger organizations as employers. • Greater generation gap. • Higher average age in higher level jobs: gerontocracy. • Managers should be selected on the basis of seniority. • Less achievement motivation. • Fear of failure. • Less risk-taking. • Lower ambition for individual advancement. • Prefers specialist career over manager career. • A manager must be an expert in the field he manages. • Hierarchical structures of organizations should be clear and respected. • Preference for clear requirements and instructions. • Company rules should not be broken.

(Continued)

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Conflict in organizations is natural. • Competition between employees can be fair and right. • More sympathy for individual and authoritative decisions. • Delegation to subordinates can be complete. • Higher tolerance for ambiguity in perceiving others (higher LPC). • More prepared to compromise with opponents. • Acceptance of foreigners as managers. • Larger fraction prepared to live abroad. • Higher tolerance for ambiguity in looking at own job (lower satisfaction scores). • Citizen optimism about ability to control politicians' decisions. • Employee optimism about the motives behind company activities. • Optimism about people's amount of initiative, ambition, and leadership skills. | <ul style="list-style-type: none"> • Conflict in organizations is undesirable. • Competition between employees is emotionally disapproved of. • Ideological appeal of consensus and of consultative leadership. • However, initiative of subordinates should be kept under control. • Lower tolerance for ambiguity in perceiving others (lower LPC). • Lower readiness to compromise with opponents. • Suspicion toward foreigners as managers. • Fewer people prepared to live abroad. • Lower tolerance for ambiguity in looking at own job (higher satisfaction scores). • Citizen pessimism about ability to control politicians' decisions. • Employee pessimism about the motives behind company activities. • Pessimism about people's amount of initiative, ambition, and leadership skills. |
|--|---|
-

The Uncertainty Avoidance Societal Norm

<i>Low UAI</i>	<i>High UAI</i>
• The uncertainty inherent in life is more easily accepted and each day is taken as it comes. • Ease, lower stress. • Time is free. • Hard work is not a virtue per se. • Weaker superegos. • Aggressive behavior is frowned upon. • Less showing of emotions. • Conflict and competition can be contained on the level of fair play and used constructively. • More acceptance of dissent. • Deviance is not felt as threatening; greater tolerance. • Less nationalism. • More positive toward younger people. • Less conservatism. • More willingness to take risks in life. • Achievement determined in terms of recognition. • Relativism, empiricism. • There should be as few rules as possible. • If rules cannot be kept, we should change them. • Belief in generalists and common sense. • The authorities are there to serve the citizens.	• The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought. • Higher anxiety and stress. • Time is money. • Inner urge to work hard. • Strong superegos. • Aggressive behavior of self and others is accepted. • More showing of emotions. • Conflict and competition can unleash aggression and should therefore be avoided. • Strong need for consensus. • Deviant persons and ideas are dangerous; intolerance. • Nationalism. • Younger people are suspect. • Conservatism, law and order. • Concern with security in life. • Achievement defined in terms of security. • Search for ultimate, absolute truths and values. • Need for written rules and regulations. • If rules cannot be kept, we are sinners and should repent. • Belief in experts and their knowledge. • Ordinary citizens are incompetent versus the authorities.

Consequences of National Uncertainty Avoidance Index Differences

Low UAI

High UAI

Consequences for Society at Large

- | | |
|---|---|
| • Slower economic growth after World War II | • Faster economic growth after World War II |
| • Weaker nationalism | • Stronger nationalism |
| • Less aggressiveness versus other nations | • Greater aggressiveness versus other nations |
| • "Looser" societies | • "Tight" societies |
| • Stronger feelings of citizen competence | • Greater dependence of citizens on authorities |
| • More tolerance for citizen protest | • Less tolerance for citizen protest |
| • Civil servants positive toward politics | • Civil servants dislike politics |

(Continued)

- | | |
|---|---|
| • More casuistic approach to legal issues | • More elaborate legal system |
| • Lower speed limits and fewer fatal road accidents | • Faster car-driving admitted and more fatal road accidents |
| • Stronger accent on lay competence: more nurses per doctor | • Stronger accent on expertise: fewer nurses per doctor |

Consequences for Religious Life and Philosophical and Ideological Thinking

- | | |
|--|--|
| • Either no state religions or more de facto religious tolerance | • More intolerant state religions |
| • Pragmatic or introvert, meditative religions | • Activist religions |
| • Relativism | • Search for absolute truth |
| • Practical contributions to knowledge | • Theoretical contributions to knowledge |
| • Empiricism in social sciences | • Theoricism in social sciences |
| • Pragmatic thinking popular | • Ideological thinking popular |

Consequences for Organizations

- | | |
|--|--|
| • Less structuring of activities | • More structuring of activities |
| • Fewer written rules | • More written rules |
| • More generalists or amateurs | • Larger number of specialists |
| • Organizations can be pluriform | • Organizations should be as uniform as possible (standardization) |
| • Managers more involved in strategy | • Managers more involved in details |
| • Managers more interpersonal oriented and flexible in their style | • Managers more task-oriented and consistent in their style
<i>more</i> |
| • Managers more willing to make individual and risky decisions | • Managers less willing to make individual and risky decisions. |
| • High labor turnover | • Lower labor turnover |
| • More ambitious employees | • Less ambitious employees |
| • Lower satisfaction scores | • Higher satisfaction scores |
| • Less power through control of uncertainty | • More power through control of uncertainty |
| • Less ritual behavior | • More ritual behavior |

Summary of Connotations of Individualism Index Differences
Found in Survey and Related Research

<i>Low IDV Countries</i>	<i>High IDV Countries</i>
Importance of provisions by company (training, physical conditions).	Importance of employees' personal life (time).
Emotional dependence on company.	Emotional independence from company.
Large company attractive.	Small company attractive.
Moral involvement with company.	Calculative involvement with company.
More importance attached to training and use of skills in jobs.	More importance attached to freedom and challenge in jobs.
Students consider it less socially acceptable to claim pursuing their own ends without minding others.	Students consider it socially acceptable to claim pursuing their own ends without minding others.
Managers aspire to conformity and orderliness.	Managers aspire to leadership and variety.
Managers rate having security in their position more important.	Managers rate having autonomy more important.
Managers endorse "traditional" points of view, not supporting employee initiative and group activity.	Managers endorse "modern" points of view on stimulating employee initiative and group activity.
Group decisions are considered better than individual decisions.	However, individual decisions are considered better than group decisions.
Duty in life appeals to students.	Enjoyment in life appeals to students.
Managers choose duty, expertness, and prestige as life goals.	Managers choose pleasure, affection, and security as life goals.
Individual initiative is socially frowned upon; fatalism.	Individual initiative is socially encouraged.
More acquiescence in responses to "importance" questions.	Less acquiescence in responses to "importance" questions.
People thought of in terms of ingroups and outgroups; particularism.	People thought of in general terms; universalism.
Social relations predetermined in terms of ingroups.	Need to make specific friendships.
More years of schooling needed to do a given job.	Fewer years of schooling needed to do a given job.

The Individualism Societal Norm

<i>Low IDV</i>	<i>High IDV</i>
• In society, people are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty. • "We" consciousness. • Collectivity-orientation.^a • Identity is based in the social system. • Emotional dependence of individual on organizations and institutions. • Emphasis on belonging to organization; membership ideal. • Private life is invaded by organizations and clans to which one belongs; opinions are predetermined. • Expertise, order, duty, security provided by organization or clan. • Friendships predetermined by stable social relationships; but need for prestige within these relationships. • Belief in group decisions. • Value standards differ for ingroups and outgroups; particularism.^a	• In society, everyone is supposed to take care of him or herself and his or her immediate family. • "I" consciousness. • Self-orientation.^a • Identity is based in the individual. • Emotional independence of individual from organizations or institutions. • Emphasis on individual initiative and achievement; leadership ideal. • Everyone has a right on a private life and opinion. • Autonomy, variety, pleasure, individual financial security. • Need for specific friendships. • Belief in individual decisions. • Value standards should apply to all; universalism.^a

*Low IDV Countries**High IDV Countries**Consequences for Society at Large*

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gemeinschaft</i> (community-based) social order. • For wealthy countries, a relatively low IDV helps economic growth. • Unbalanced power political systems. • Less occupational mobility. • Income inequality between sectors of the economy. • Less press freedom. • Repression potential. • Labor movement more united. • Labor unions more interested in sharing management responsibility; appeal of worker self-management. • More road accidents. | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gesellschaft</i> (society-based) social order. • After a certain level of wealth has been obtained, slower economic growth. • Balanced power political systems. • Greater occupational mobility. • Income equality between sectors of the economy. • More press freedom. • Protest potential. • Labor movement more atomized. • Labor unions less interested in sharing management responsibility. • Safer driving. |
|---|---|

Consequences for Religious Life and Philosophical and Ideological Thinking

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Collective conversions. • <i>Jen</i> philosophy of man. • Stress on identity and roots. • Traditionalist ethic. | <ul style="list-style-type: none"> • Individual conversions. • Personality philosophy of man. • Worship of the independent actor. • "Protestant" (modernist) ethic. |
|--|---|

Consequences for Organizations

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Involvement of individuals with organizations primarily moral. • Employees expect organizations to look after them like a family—and can become very alienated if organization dissatisfies them. • Organization has great influence on members' well-being. • Employees expect organization to defend their interests. • Policies and practices based on loyalty and sense of duty. | <ul style="list-style-type: none"> • Involvement of individuals with organizations primarily calculative. • Organizations are not expected to look after employees from the cradle to the grave. • Organization has moderate influence on members' well-being. • Employees are expected to defend their own interests. • Policies and practices should allow for individual initiative. |
|--|--|

(Continued)

-
- | | | | |
|---|------------|---|-----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Promotion from inside.• Promotion on seniority. | (localism) | <ul style="list-style-type: none">• Promotion from inside and outside.• Promotion on market value. | (cosmo-
poli-
tanism) |
| <ul style="list-style-type: none">• Less concern with fashion in management ideas. | | <ul style="list-style-type: none">• Managers try to be up-to-date and endorse modern management ideas. | |
| <ul style="list-style-type: none">• Policies and practices vary according to relations (particularism). | | <ul style="list-style-type: none">• Policies and practices apply to all (universalism). | |
-

**Summary of Connotations of Masculinity Index Differences Found
in Survey and Related Research**

<i>Low MAS Countries</i>	<i>High MAS Countries</i>
• Relationship with manager, cooperation, friendly atmosphere, living in a desirable area, and employment security relatively more important to HERMES employees. • Managers relatively less interested in leadership, independence, and self-realization. • Belief in group decisions. • Students less interested in recognition. • Weaker achievement motivation. • Achievement defined in terms of human contacts and living environment. • Work less central in people's lives. • People prefer shorter working hours to more salary. • Company's interference in private life rejected. • Greater social role attributed to other institutions than corporation. • HERMES employees like small companies. • Entire population more attracted to smaller organizations. • Lower job stress. • Less skepticism as to factors leading to getting ahead. • Students more benevolent (sympathy for the weak). • Managers have more a service ideal. • "Theory X" strongly rejected. • In HERMES, more women in jobs with mixed sex composition.	• Earnings, recognition, advancement, and challenge relatively more important to HERMES employees. • Managers have leadership, independence, and self-realization ideal. • Belief in the independent decision maker. • Students aspire to recognition (admiration for the strong). • Stronger achievement motivation. • Achievement defined in terms of recognition and wealth. • Greater work centrality. • People prefer more salary to shorter working hours. • Company's interference in private life accepted. • Greater social role attributed to corporation. • HERMES employees like large corporations. • Entire population more attracted to larger organization. • Higher job stress. • Skepticism as to factors leading to getting ahead. • Students less benevolent. • Managers relatively less attracted by service role. • "Theory X" (employees dislike work) gets some support. • In HERMES, fewer women in jobs with mixed sex composition.

(Continued)

• Smaller or no value differences between men and women in the same jobs.

• Sex role equality in children's books.

• Greater value differences between men and women in the same jobs.

• More sex role differentiation in children's books.

The Masculinity Societal Norm

<i>Low MAS</i>	<i>High MAS</i>
• People orientation. • Quality of life and environment are important. • Work to live. • Service ideal. • Interdependence ideal. • Intuition. • Sympathy for the unfortunate. • Levelling: don't try to be better than others. • Small and slow are beautiful. • Men need not be assertive but can also take caring roles. • Sex roles in society should be fluid. • Differences in sex roles should not mean differences in power. • Unisex and androgyny ideal.	• Money and things orientation. • Performance and growth are important. • Live to work. • Achievement ideal. • Independence ideal. • Decisiveness. • Sympathy for the successful achiever. • Excelling: try to be the best. • Big and fast are beautiful. • Men should behave assertively and women should care. • Sex roles in society should be clearly differentiated. • Men should dominate in all settings. • <i>Machismo</i> (ostentative manliness) ideal.

*Low MAS Countries**High MAS Countries**Consequences for Society at Large*

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Trying to be better than others is neither socially nor materially rewarded. • Social adaptation-oriented school system. • More benevolence versus the third world. • Conservation of the environment is seen as a more important problem than economic growth. • Small-scale enterprises, projects, etc. popular. • Men and women follow the same types of higher education. • Men and women can both be breadwinners. • Less occupational segregation: e.g., male nurses. • Slower car driving, fewer accidents. | <ul style="list-style-type: none"> • There are rewards in the form of wealth or status for the successful achiever. • Performance-oriented school system. • Less benevolence versus the third world. • Economic growth is seen as a more important problem than conservation of the environment. • Large-scale enterprises, projects, etc. popular. • Men and women follow different types of higher-level education. • Men are breadwinners, women are cakewinners. • Some occupations are considered typically male, others female. • Faster car driving, more accidents. |
|--|--|

Consequences for Religious Life and Philosophical and Ideological Thinking

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • In Christianity, greater affinity to Protestantism. • Appeal of "tender" religious currents, philosophies, and ideologies. • Belief in equality of the sexes. • More moderate women's liberation movements. | <ul style="list-style-type: none"> • In Christianity, greater affinity to Catholicism. • Appeal of "tough" religious currents, philosophies, and ideologies. • Belief in inequality of the sexes. • Aggressive women's liberation movements. |
|--|--|

Consequences for Organizations

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Some young men and women want careers, others do not. • Organizations should not interfere with people's private lives. • More women in more qualified and better-paid jobs. | <ul style="list-style-type: none"> • Young men expect to make a career; those who don't see themselves as failures. • Organizational interests are a legitimate reason for interfering with people's private lives. • Fewer women in more qualified and better-paid jobs. |
|--|--|

(Continued)

- | | |
|---|--|
| • Women in more qualified jobs not particularly assertive. | • Women in more qualified jobs are very assertive. |
| • Lower job stress. | • Higher job stress. |
| • Less industrial conflict. | • More industrial conflict. |
| • Appeal of job restructuring permitting group integration. | • Appeal of job restructuring permitting individual achievement. |

Sources : Hofstede, G. 1980. Culture Consequences. California: Sage.

ภาคผนวก ง.

บทสรุปที่แสดงถึงรายละเอียดของลักษณะการจัดการที่แตกต่างกัน
ระหว่างบุคคลอื่นเนื่องมาจากคุณลักษณะทางวัฒนธรรม

COUNTRY	PDI	UAI	IDV	MAS
COLOMBIA	67	80	13	64
MEXICO	81	82	30	69
VENEZUELA	81	76	12	73
JAPAN	54	92	46	95
BELGIUM	65	94	75	54
FRANCE	68	86	71	43
SPAIN	57	86	51	42
ARGENTINA	49	86	46	56
BRAZIL	69	76	38	49
TURKEY	66	85	37	45
IRAN	58	59	41	43
GREECE	60	112	35	57
TAIWAN	58	69	17	45
PAKISTAN	55	70	14	50
THAILAND	64	64	20	34
PORTUGAL	63	104	27	31
PERU	64	87	16	42
CHILE	63	86	23	28
YUGOSLAVIA	76	88	27	21

COUNTRY	PDI	UAI	IDV	MAS
SINGAPORE	74	8	20	48
HONG KONG	68	29	25	57
INDIA	77	40	48	56
PHILIPPINES	94	44	32	64
ISRAEL	13	81	54	47
AUSTRIA	11	70	55	79
UNITED STATES	40	46	91	62
AUSTRALIA	36	51	90	61
CANADA	39	48	80	52
GREAT BRITAIN	35	35	89	66
IRELAND	28	35	70	68
NEW ZEALAND	22	49	79	58
ITALY	50	75	76	70
SWITZERLAND	34	58	68	70
GERMANY	35	65	67	66
SOUTH AFRICA	49	49	65	63
DENMARK	18	23	74	16
SWEDEN	31	29	71	5
NORWAY	31	50	69	8
NETHERLANDS	38	53	80	14
FINLAND	33	59	63	26

COUNTRY	PDI	UAI	IDV	MAS
COLUMBIA	LARGE	STRONG	LOW	HIGH
MEXICO	LARGE	STRONG	LOW	HIGH
VENEZUELA	LARGE	STRONG	LOW	HIGH
JAPAN	LARGE	STRONG	LOW	HIGH
BELGIUM	LARGE	STRONG	HIGH	HIGH
FRANCE	LARGE	STRONG	HIGH	LOW
SPAIN	LARGE	STRONG	HIGH	LOW
ARGENTINA	LARGE	STRONG	LOW	HIGH
BRAZIL	LARGE	STRONG	LOW	LOW
TURKEY	LARGE	STRONG	LOW	LOW
IRAN	LARGE	STRONG	LOW	LOW
GREECE	LARGE	STRONG	LOW	HIGH
TAIWAN	LARGE	STRONG	LOW	LOW
PAKISTAN	LARGE	STRONG	LOW	LOW
THAILAND	LARGE	STRONG	LOW	LOW
PORTUGAL	LARGE	STRONG	LOW	LOW
PERU	LARGE	STRONG	LOW	LOW
CHILE	LARGE	STRONG	LOW	LOW
YUGOSLAVIA	LARGE	STRONG	LOW	LOW
SINGAPORE	LARGE	WEAK	LOW	LOW
HONG KONG	LARGE	WEAK	LOW	HIGH
INDIA	LARGE	WEAK	LOW	HIGH
PHILIPPINES	LARGE	WEAK	LOW	HIGH
ISRAEL	SMALL	STRONG	HIGH	LOW
AUSTRIA	SMALL	STRONG	HIGH	HIGH
UNITED STATES	SMALL	WEAK	HIGH	HIGH
AUSTRALIA	SMALL	WEAK	HIGH	HIGH

CANADA	SMALL	WEAK	HIGH	HIGH
GREAT BRITAIN	SMALL	WEAK	HIGH	HIGH
IRELAND	SMALL	WEAK	HIGH	HIGH
NEW ZEALAND	SMALL	WEAK	HIGH	HIGH
ITALY	LARGE	STRONG	HIGH	HIGH
SWITZERLAND	SMALL	STRONG	HIGH	HIGH
GERMANY	SMALL	STRONG	HIGH	HIGH
SOUTH AFRICA	LARGE	WEAK	HIGH	HIGH
DENMARK	SMALL	WEAK	HIGH	LOW
SWEDEN	SMALL	WEAK	HIGH	LOW
NORWAY	SMALL	WEAK	HIGH	LOW
NETHERLANDS	SMALL	WEAK	HIGH	LOW
FINLAND	SMALL	STRONG	HIGH	LOW
COUNTRY	PDI	UAI	IDV	MAS

Sources : Hofstede, G. 1980. Culture Consequences. California: Sage.