การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์

ของ

สุภาวดี ธีระกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กันยายน 2553

การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

สารนิพนธ์

ของ

สุภาวดี ธีระกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กันยายน 2553

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร

บทคัดย่อ

ของ

สุภาวดี ธีระกร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
กันยายน 2553

สุภาวดี ธีระกร. (2553). *การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร. ณักษ์ กุลิสร์.

งานวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z ได้แก่ บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 8 บริษัท พนักงานจำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานประกอบด้วย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยการเปรียบเทียบเชิงซ้อนตามวิธีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด หรือ ดันเน็ตต์ที 3 โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 11.5

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลจากการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 30-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี อยู่ในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ และมีรายได้ต่อเดือน 20,001–40,000 บาท

2. ผลจากการศึกษาลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z พบว่า บริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว และด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ และด้านการจ้างงานระยะยาว อยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการศึกษาความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม พบว่า พนักงานชาวไทย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์การโดยรวม พบว่า พนักงานชาวไทย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติทั้ง 8 บริษัท ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยในข้อพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และในข้อยิ่งทำงานนานขึ้น ท่านยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น อยู่ในระดับมาก ส่วนในข้อพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท และในข้อพนักงานจะทำงานในบริษัทนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

5. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า

5.1 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.2 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

5.3 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

5.4 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

5.5 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.6 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.7 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.8 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.9 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.10 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.11 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.12 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

5.13 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

5.14 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.15 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

5.16 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.17 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับค่อนข้างสูง

5.18 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง

5.19 เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

5.20 อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

5.21 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

5.22 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิต

และสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

5.23 ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.24 รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม และแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ

THEORY Z ORGANIZATIONS RELATING TO THAI EMPLOYEES' SATISFACTION IN WORKING LIFE QUALITY AND OVERALL ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

AN ABSTRACT

BY

SUPAWADEE THEERAKORN

Presented in partial fulfillment of the requirements for
the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University
September 2010

Supawadee Theerakorn (2010). *Theory Z organizations relating to Thai employees' satisfaction in Working Life Quality and Overall Organizational Commitment in Bangkok metropolitan area.* Master Project, M.B.A (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nak Gulid.

The purpose of this research is to study the Organizational Z management style relating to Thai employees' satisfaction in Working Life Quality and Overall Organizational Commitment in Bangkok metropolitan area. The sample group used in the research is Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization are as follows: IBM (Thailand) Ltd., Proctor & Gamble Trading (Thailand) Ltd., Hewlett-Packard (Thailand) Ltd., Kodak (Thailand) Co.,Ltd., General Motors (Thailand) Co.,Ltd., Ford Sales and Service (Thailand) Co.,Ltd., Mazda Sales (Thailand) Co.,Ltd., and GE Capital (Thailand) Co.,Ltd. are totally 8 companies with 400 employees by using the questionnaire for data collection.

The statistical methods applied in data analysis were percentage, mean and standard deviation. The statistics used for hypotheses testing were comprised of Pearson Product Moment Correlation Coefficient to finding the relationships between 2 variables, the analysis for differentiation were t-test independent, One-way ANOVA, the differentiation between 2 groups of independent variables by using statistically model of Dunnett's T3 and LSD (Least Significant Difference), processed by the program of SPSS.

The results of this research are as follows:

1) The study results of demographical characteristics are as follows: Gender, Age, Education Background, Working Experiences in the present company, Position Level, and Monthly Income found that most of Thai employees who are Female, Age between 30-40 years old with Bachelor degree, are in the present company with 1-5 years with the operating position, and had monthly income 20,001-40,000 Baht.

2) The study results of Organizational Z management style found that the Multinational Corporations totally 8 companies that specifically operate their management style toward Theory Z organization by the overall of Z organization management style are at the moderate levels. The Z organization management style in term of Implicit, informal control with explicit, formalize measures, Individual responsibility, Holistic concern including family, and Moderately specialized career paths are at the high levels and in term of Slow evaluation and promotion, Collective decision making and Long-term employment are at the moderate levels.

3) The study results of the overall satisfaction in Working Life Quality found that Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization who have the overall satisfaction in Working Life Quality are at the high levels. The overall satisfaction in Working Life Quality in term of Good cooperation and further assistance from their colleagues, Safe and healthy working condition, Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc., and Balance role of work and personal life are at the high levels and in term of Adequate and fair compensation is at the moderate levels.

4) The study results of the Overall Organizational Commitment found that Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization who have the Overall Organizational Commitment are at the high levels. The Overall Organizational Commitment in term of employees who will fully intend to exploit their knowledge and capability to the organization, and employees who has been furthest working as much as they can increase the Organization Commitment are at the high levels while the Overall Organizational Commitment in term of employees who agreed in the policy and management approach, and employees who will work in the organization until retirement are at the moderate levels.

5) The hypotheses testing results are as follows:

5.1) The Z organization management style relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.2) The Z organization management style in term of Long-term employment relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather low level.

5.3) The Z organization management style in term of Collective decision making relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the moderate level.

5.4) The Z organization management style in term of Individual responsibility relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the moderate level.

5.5) The Z organization management style in term of Slow evaluation and promotion relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.6) The Z organization management style in term of Implicit, informal control with explicit, formalize measures relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.7) The Z organization management style in term of Moderately specialized career paths relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.8) The Z organization management style in term of Holistic concern, including family relate to the overall satisfaction in Working Life Quality at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.9) The Z organization management style relate to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Adequate and fair compensation at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.10) The Z organization management style relate to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Safe and healthy working condition at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.11) The Z organization management style relate to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc. at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.12) The Z organization management style relate to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Good cooperation and further assistance from their colleagues at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the moderate level.

5.13) The Z organization management style relate to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Balance role of work and personal life at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the moderate level.

5.14) The overall satisfaction in Working Life Quality of Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization relate to the Overall Organizational Commitment at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.15) The overall satisfaction in Working Life Quality of Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization relate to the Overall Organizational Commitment in term of

employees who will work in the organization until retirement at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the moderate level.

5.16) The overall satisfaction in Working Life Quality of Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization relate to the Overall Organizational Commitment in term of employees who has been furthest working as much as they can increase the organization commitment at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.17) The overall satisfaction in Working Life Quality of Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization relate to the Overall Organizational Commitment in term of employee who agreed in the policy and management approach at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the rather high level.

5.18) The overall satisfaction in Working Life Quality of Thai employees who work in the Multinational Corporations that specifically operate their management style toward Theory Z organization relate to the overall Organizational Commitment in term of employees who will fully intend to exploit their knowledge and capability to the organization at statistically significant levels of .01 with the positive relationship in the moderate level.

5.19) Difference in gender affects to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Good cooperation and further assistance from their colleagues, and in term of Safe and healthy working condition at statistically significant levels of .01 and .05, respectively.

5.20) Difference in age affects to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Adequate and fair compensation, Safe and healthy working condition, Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc., Good cooperation and further assistance from their colleagues and in term of Balance role of work and personal life at statistically significant levels of .01 and .05, respectively.

5.21) Difference in education background affects to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Adequate and fair compensation, Safe and healthy working condition, and in term of Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc. at statistically significant levels of .01 and .05, respectively.

5.22) Difference in working experience in the present company affects to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Safe and healthy working condition,

Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc., Good cooperation and further assistance from their colleagues, Adequate and fair compensation, and in term of Balance role of work and personal life at statistically significant levels of .01 and .05, respectively.

5.23) Difference in position level affects to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Adequate and fair compensation, Safe and healthy working condition, Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc., Good cooperation and further assistance from their colleagues and in term of Balance role of work and personal life at statistically significant levels of .01.

5.24) Difference in monthly income affects to the overall satisfaction in Working Life Quality in term of Adequate and fair compensation, Safe and healthy working condition, Opportunity to continuously grow and develop human capacities such as training, seminar and etc., Good cooperation and further assistance from their colleagues and in term of Balance role of work and personal life at statistically significant levels of .01 and .05, respectively.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณาสารนิพนธ์ เรื่องการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ของ สุภาวดี ธีระกร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....

(รองศาตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....

(รองศาตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน

(รองศาตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(รองศาตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะสังคมศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. 2553

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาตราจารย์ ดร.ณักษ์ กุลิสร์ ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความเมตตาของท่านด้วยความเคารพเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และรองศาตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจแบบสอบถามและสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา และคำแนะนำแก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจ และอาจารย์พิเศษหลักสูตรบริหารธุรกิจทุกท่านที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนเจ้าหน้าที่โครงการพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตและเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่ได้ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาดและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพี่ๆ เพื่อนๆ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านจากบริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณบิดา มารดา และน้องชาย ซึ่งให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้ตลอดมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอให้งานวิจัยฉบับนี้ได้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและผู้ที่สนใจ คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาคุณบิดา มารดา และบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรมสั่งสอนและเป็นกำลังใจที่ดีต่อผู้วิจัยตลอดมา

สุภาวดี ธีระกร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	**1**
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
	ความสำคัญของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	3
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	3
	ตัวแปรที่ศึกษา	5
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
	สมมติฐานในการวิจัย	12
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	**13**
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์	13
	การจัดการ: หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติ	18
	วิวัฒนาการของแนวคิดในการบริหารจัดการ	36
	การจัดการระหว่างประเทศ	79
	ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ	100
	ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน	106
	ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ	112
	ประวัติองค์กร ซึ่งมีรูปแบบการบริหารตามแนวคิดทฤษฎี Z โดยสังเขป	116
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	120
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**124**
	การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง	124
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	126
	การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	132
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	134

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ **หน้า**

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 141

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 141

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 141

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 142

5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 249

ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 249

ความสำคัญของการวิจัย..... 249

สมมติฐานในการวิจัย..... 250

ขอบเขตของการวิจัย..... 250

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า..... 251

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 251

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล..... 252

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า..... 253

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า..... 264

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้..... 272

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... 277

บรรณานุกรม **279**

ภาคผนวก..... **284**

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์ **292**

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 แสดงรายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เพื่อดำเนินการเก็บแบบสอบถาม…… 4

2 แสดงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ..... 34

3 แสดงแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรสองแบบ..... 58

4 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะ Type J, Type A และ Type Z…….. 78

5 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการของธุรกิจที่มีขอบเขตในประเทศกับธุรกิจระหว่างประเทศ..... 98

6 แสดงรายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เพื่อดำเนินการเก็บแบบสอบถาม……..... 126

7 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น 128

8 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ 129

9 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความผูกพัน 130

10 แสดงค่าความเชื่อมั่นของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z……..... 131

11 แสดงค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม..... 131

12 แสดงค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวม..... 131

13 แสดงแหล่งความแปรปรวน..... 137

14 แสดงค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์……..…… 140

15 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ 142

16 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ 143

17 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา…… 143

18 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน…….. 144

19 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน..... 144

20 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 145

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

21 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z 145
22 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาว..... 146
23 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์..... 147
24 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล..... 148
25 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป 148
26 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ..... 149
27 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง..... 150
28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว..... 150
29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม..... 151
30 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การโดยรวม..... 152
31 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 153
32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 156
33 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 158

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

34 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้าน ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 160

35 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้าน การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ..... 161

36 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้าน การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการกับความพึงพอใจ ในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 163

37 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้าน เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 165

38 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้าน มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย..... 167

39 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ..... 168

40 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี 172

41 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น..... 176

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี..... 179

43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม..... 183

44 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม..... 187

45 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ..... 190

46 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น..... 193

47 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท..... 197

48 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่..... 200

49 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างพนักงานเพศชายและหญิงต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม..... 204

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

50 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การ แบบ Z จำแนกตามเพศ..... 205

51 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิต การทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test..... 207

52 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือ จากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ..... 208

53 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยใช้สถิติ Dunnett's T3..... 209

54 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างดี โดยใช้สถิติ Dunnett's 210

55 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ..... 211

56 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามอายุ..... 212

57 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมี สุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี จำแนกตามอายุ..... 213

58 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้ อย่างลงตัว และเหมาะสม จำแนกตามอายุ..... 214

59 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาต่อความพึงพอใจใน คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test..... 215

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

60 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสมฯ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ..... 216

61 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีโดยใช้สถิติ Dunnett's T3..... 217

62 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ฯ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ฯ และด้านการได้รับความร่วมมือฯ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ..... 218

63 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามระดับการศึกษา..... 219

64 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จำแนกตามระดับการศึกษา..... 220

65 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test 221

66 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานฯ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมฯด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ฯและด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานฯ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ..... 222

67 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3..... 223

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

68 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี โดยใช้สถิติ Dunnett's T3..... 224

69 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 225

70 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 227

71 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือฯ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ 228

72 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน..... 228

73 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างระดับของตำแหน่งงานต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม..... 230

74 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน..... 231

75 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของรายได้ต่อเดือนต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test..... 234

76 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานฯ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ฯ ด้านการได้รับความร่วมมือฯ และด้านสามารถแบ่งเวลาฯ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ..... 235

77 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานฯ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3..... 236

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

78 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานฯ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 237

79 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยใช้สถิติ Dunnett's T3 239

80 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม โดยใช้สถิติ Dunnett's T3..... 240

81 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ..... 241

82 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 242

83 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน..... 244

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย..... 11
2 แสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน้าที่หลัก 4 ประการของการจัดการ..... 23
3 แสดงหน้าที่ของการจัดการในระดับที่แตกต่างกันขององค์การ..... 23
4 แสดงความผิดพลาดที่สำคัญ 10 อันดับของผู้บริหาร..... 26
5 แสดงบทบาทของผู้บริหาร..... 28
6 รายละเอียดของขีดความสามารถในการจัดการ 6 ประการ..... 31
7 แสดงลักษณะที่สำคัญขององค์การ..... 33
8 แสดงวิวัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีการบริหารจัดการ..... 37
9 แสดงสรุปภาพรวมของแนวคิดการบริหารจัดการ..... 42
10 แสดงหลักการบริหารจัดการของ Taylor..... 44
11 แสดงหลักประสิทธิภาพของ Emerson..... 46
12 แสดงกิจกรรมในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม Fayol..... 48
13 แสดงหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของ Fayol..... 49
14 แสดงความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นของมาสโลว์..... 56
15 แสดงแนวคิดเชิงระบบขององค์การ..... 61
16 แสดงภาพของดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ (William G. Ouchi) ผู้คิดค้นทฤษฎี Z.... 64
17 แสดงทฤษฎี Z..... 66
18 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะสำหรับธุรกิจซึ่งมีขอบเขตในประเทศและธุรกิจ
ซึ่งมีขอบเขตระหว่างประเทศ..... 84
19 แสดงความเชื่อมโยงของความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเน้นพฤติกรรมกับ
กลุ่มเน้นเจตคติ..... 115

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

ในปีพ.ศ.2552 ประเทศไทยประสบปัญหาสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคนและสังคมเป็นอย่างมาก ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของกระแสโลกาภิวัฒน์ยังคงอยู่ ไม่ว่าจะเป็น ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การรวมตัวของกลุ่มเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงตลาดการเงินของโลก การเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบให้ประเทศต้องเผชิญปัญหาในหลายๆ ด้านที่สำคัญ แม้ว่า ในบริบทของการพัฒนาประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ถึงฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศควบคู่ไปกับการพัฒนาคน สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ โดยมุ่งเน้นให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2549: ออนไลน์) แต่ความสามารถของคนในการปรับตัวให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากกระแสโลกาภิวัฒน์ที่เกิดขึ้นและการสร้างภูมิคุ้มกันนั้น จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมทั้งระบบและในทุกภาคส่วน การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของประเทศนั้น ต้องมุ่งพัฒนาในทุกมิติทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความอบอุ่นในครอบครัว ความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงาน และ คุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อที่จะเป็นทุนในการพัฒนาเสริมสร้างฐานรากของเศรษฐกิจและความมั่งคงที่ยั่งยืนของสังคม

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องมีความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น (วิกิพีเดีย. 2551: ออนไลน์)

ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก และ ผลกระทบจากสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจการเมือง สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในประเทศไทย กระบวนการและรูปแบบการบริหารจัดการองค์การให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถดำรงอยู่ได้นั้น อาจสามารถชี้วัดถึงความสำเร็จของรูปแบบและวิธีการวางแผนการบริหารจัดการ การขับเคลื่อน การเชื่อมโยง การปฏิรูปองค์การได้ทั้งในระดับภาพรวมและระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การได้ จากความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจจะศึกษาถึงรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการองค์การ

สมัยใหม่ โดยเฉพาะรูปแบบการบริหารจัดการองค์การของบริษัทข้ามชาติ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ (Modern Management) ตามแนวคิดทฤษฎี Z ของดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ (William G. Ouchi.1981) ซึ่งป็นแนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) เป็นทัศนะการจัดการ ซึ่งผู้จัดการจะปฏิบัติโดยขึ้นกับสถานการณ์ หรือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสภาพแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การ แนวคิดนี้แตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management theory) ถือว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุดอีกวิธีหนึ่ง (One best way) ซึ่งสมมติว่า การจัดการเป็นสากล (Universal) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณี โดยไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่าง (Certo and Certo. 2006: 39; อ้างอิงจาก ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). หน้า 59-60)

ในปัจจุบันได้มีบริษัทข้ามชาติหลายๆบริษัทได้นำแนวคิดทฤษฎี Z เข้ามาบริหารจัดการภายในองค์การอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์ เช่น เจนเนอรัล มอเตอร์ส (GM) โตโยต้า (Toyota) ฟอร์ด (Ford) มาสด้า (Mazda) เป็นต้น และกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น จีอี (GE) ซัมซุง (Samsung) เป็นต้น จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เนื่องด้วยในปัจจุบันมีพนักงานชาวไทยจำนวนไม่น้อยที่สนใจและต้องการเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า การเข้าทำงานในบริษัทข้ามชาตินั้น อาจต้องศึกษาถึงลักษณะการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เนื่องจากความแตกต่างในด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมของแต่ละองค์การอาจส่งผลต่อการปรับตัวของพนักงานในด้านการทำงาน ซึ่งหากพนักงานสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้เป็นอย่างดี ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบสัมมาชีพในระยะยาว ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติที่มีชื่อเสียง โดยมีสำนักงานหรือสาขาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร และมีลักษณะการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z โดยงานวิจัยชิ้นนี้อาจเป็นแนวทางสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องในการศึกษารูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อไปในอนาคต

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

3. เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ที่มีผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์การในการสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การได้ในระยะยาว

2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่องค์การในการวางแผนพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานในด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ในระยะยาว

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 5% และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถคำนวณหน่วยตัวอย่างได้ดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2548:28)

สูตร $n = \frac{Z^2}{4E^2}$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = ค่าสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

E = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้ $n = \frac{(1.96)^2}{4(.05)^2}$

$n = 385$

ผลจากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเชื่อถือได้เท่ากับ 385 คน โดยสำรองเผื่อความผิดพลาดไว้ 4% ซึ่งเท่ากับ 15 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Designs)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Samples) โดยมี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเก็บแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)]

2. การสุ่มตัวอย่างโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนในการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z ทั้งสิ้นจำนวน 8 บริษัท โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามบริษัทฯ ละ 50 ชุด เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบทั้งสิ้น 400 คน ดังนี้

ตาราง 1 แสดงรายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เพื่อดำเนินการเก็บแบบสอบถาม

ลำดับที่	รายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z	แบบสอบถาม (ชุด)	สัดส่วน (%)
1	บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
2	บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
3	บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
4	บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
5	บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
6	บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
7	บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับที่	รายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z	แบบสอบถาม (ชุด)	สัดส่วน (%)
8	บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
จำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น		**400**	**100**

ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)

3. การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทจีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามตามสถานที่ต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ เช่น อาคารไอบีเอ็ม อาคารเอ็มโพเรี่ยม อาคารอื้อจื่อเหลียง อาคารเลครัชดา อาคารออลซีซั่นส์ เป็นต้น เนื่องด้วยอาคารดังกล่าวเป็นสถานที่ตั้งของบริษัทข้ามชาติดังกล่าว และผู้วิจัยมีความสะดวกที่จะดำเนินการเก็บแบบสอบถามเพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบทั้งสิ้น 400 คน

ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ตัวแปรอิสระ (Independent variables) และ ตัวแปรตาม (Dependent variables) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์

1.1.1 เพศ

1.1.1.1 ชาย

1.1.1.2 หญิง

1.1.2 อายุ

1.1.2.1 อายุต่ำกว่า 30 ปี

1.1.2.2 30–40 ปี

1.1.2.3 41 ปีขึ้นไป

1.1.3 ระดับการศึกษา

1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.1.3.2 ปริญญาตรี

1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี

1.1.4 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

1.1.4.1 ต่ำกว่า 1 ปี

1.1.4.2 1–5 ปี

1.1.4.3 6-10 ปี

1.1.4.4 11 ปีขึ้นไป

1.1.5 ระดับของตำแหน่งงาน

1.1.5.1 ระดับปฏิบัติการ

1.1.5.2 ระดับบริหาร

1.1.6 รายได้

1.1.6.1 น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท

1.1.6.2 20,001-40,000 บาท

1.1.6.3 40,001-60,000 บาท

1.1.6.4 60,001 บาทขึ้นไป

1.2 ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z (อเมริกาแบบปรับปรุง) (Characteristics of type Z Organizations) (Modified American) ตามแนวทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi

1.2.1 การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment)

1.2.2 การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual decision making)

1.2.3 ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility)

1.2.4 การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion)

1.2.5 การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures)

1.2.6 เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career path)

1.2.7 มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic concern, including family)

2. ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่

2.1 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

2.2 ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. บริษัทข้ามชาติ หมายถึง บริษัทเอกชนของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้นำแนวคิดทฤษฎี Z มาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)]

2. พนักงานชาวไทย หมายถึง พนักงานชาวไทย ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร ซึ่งทำงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งได้นำแนวคิดทฤษฎี Z มาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ได้แก่ บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)]

3. ลักษณะองค์การแบบ Z หมายถึง การบริหารองค์การสมัยใหม่ที่มีรูปแบบผสมผสานทั้งวิธีการบริหารแบบอเมริกาและญี่ปุ่นดั้งเดิม ตามแนวคิดทฤษฎี Z ของดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ (William G. Ouchi) ประกอบด้วย

3.1 การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) คือ การจ้างงานระยาวสำหรับพนักงานประจำ

3.2 การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Collective decision-making) คือ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ รวมถึงการตัดสินใจ ครั้งสุดท้ายร่วมกัน เพื่อให้มติที่ออกมาเป็นที่พอใจของทุกฝ่ายโดยมติเอกฉันท์ ถือเสียงข้างมากเป็นหลัก

3.3 ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility) คือ ความรับผิดชอบงานเฉพาะบุคคล

3.4 การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) คือ การเลื่อนตำแหน่งและประเมินผล โดยดูตามความอาวุโส จำนวนปีที่ทำงานกับบริษัทมากกว่าระบบความสามารถ

3.5 การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องการแนวทาง หรือ การควบคุมอย่างมีระบบ

3.6 เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career path) คือ การฝึกพนักงานให้มีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานโดยตรงและทางอ้อม

3.7 มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic concern, including family) คือ การที่บริษัทดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุกๆด้าน รวมถึง ชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในหรือนอกเวลางาน

4. ความพึงพอใจของพนักงาน หมายถึง ความคิด ความรู้สึกในเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อปัจจัยต่างๆเกี่ยวข้องกับการทำงานโดยรวม ได้แก่

4.1 ผลตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง ผลตอบแทนที่บริษัทให้กับพนักงานทั้งในรูปแบบตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือนประจำ เงินค่าล่วงเวลา เงินโบนัส และ สิทธิประโยชน์ต่างๆที่ไม่อยู่ในรูปของตัวเงิน

4.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน ทำเลที่ตั้งของสำนักงาน เป็นต้น

4.3 การบริหารงานและนโยบายบริษัท หมายถึง การบริหารงานของผู้บริหารและนโยบายบริษัทที่ผู้บริหารได้แจ้ง หรือ ประกาศให้พนักงานได้รับรู้ถึงอย่างทั่วถึง

4.4 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ของพนักงานแต่ละคนที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ในลักษณะของสัมพันธภาพที่มีต่อกัน

4.5 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อนร่วมงาน รวมถึง ผู้บริหาร ในด้านการได้รับการยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน หรือ ผลงานที่ดี การเสนอความคิดเห็นต่างๆ

5. คุณภาพชีวิตการทำงาน (Walton. 1974: 22-27; อ้างอิงจาก รัชพล บุญอเนกวัฒนา. 2551. คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. หน้า 21-25.) หมายถึง คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมและสังคมที่ส่งผลให้การทำงานประสบผลสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดยได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพชีวิตในการทำงาน ใน 5 ด้าน คือ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (การบูรณาการทางสังคม) และ ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

5.1 การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้นๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความ

ยุติธรรมก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือ เปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

5.2 สภาพแวดล้อมการทำงานดี มีความปลอดภัย (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีทั้งต่อร่างกายและการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง การรบกวนทางสายตา

5.3 ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน (Growth and Security) หมายถึง ควรให้ความสนใจต่อ 1) ให้พนักงานได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถของเขามากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตาม 2) จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้ และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต 3) จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์กร ในสายงาน รวมถึงสมาชิกครอบครัว

5.4 การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) หมายถึง โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วย

5.5 การบูรณาการทางสังคม (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมีอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

5.6 ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (The Total Life Space) หมายถึง บุคคลจะต้องจัดความสมดุล โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้า การได้รับความดีความชอบ

6. ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม หมายถึง การที่บุคคลมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่ โดยการแสดงตนว่า เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรนั้น โดยมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมาย ตลอดจนค่านิยมต่อองค์กร มีความตั้งใจจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร และสเตียร์ยังให้ความสนใจในเจตคติที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน (Work Related Behavior) โดยศึกษาพฤติกรรมการทำงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

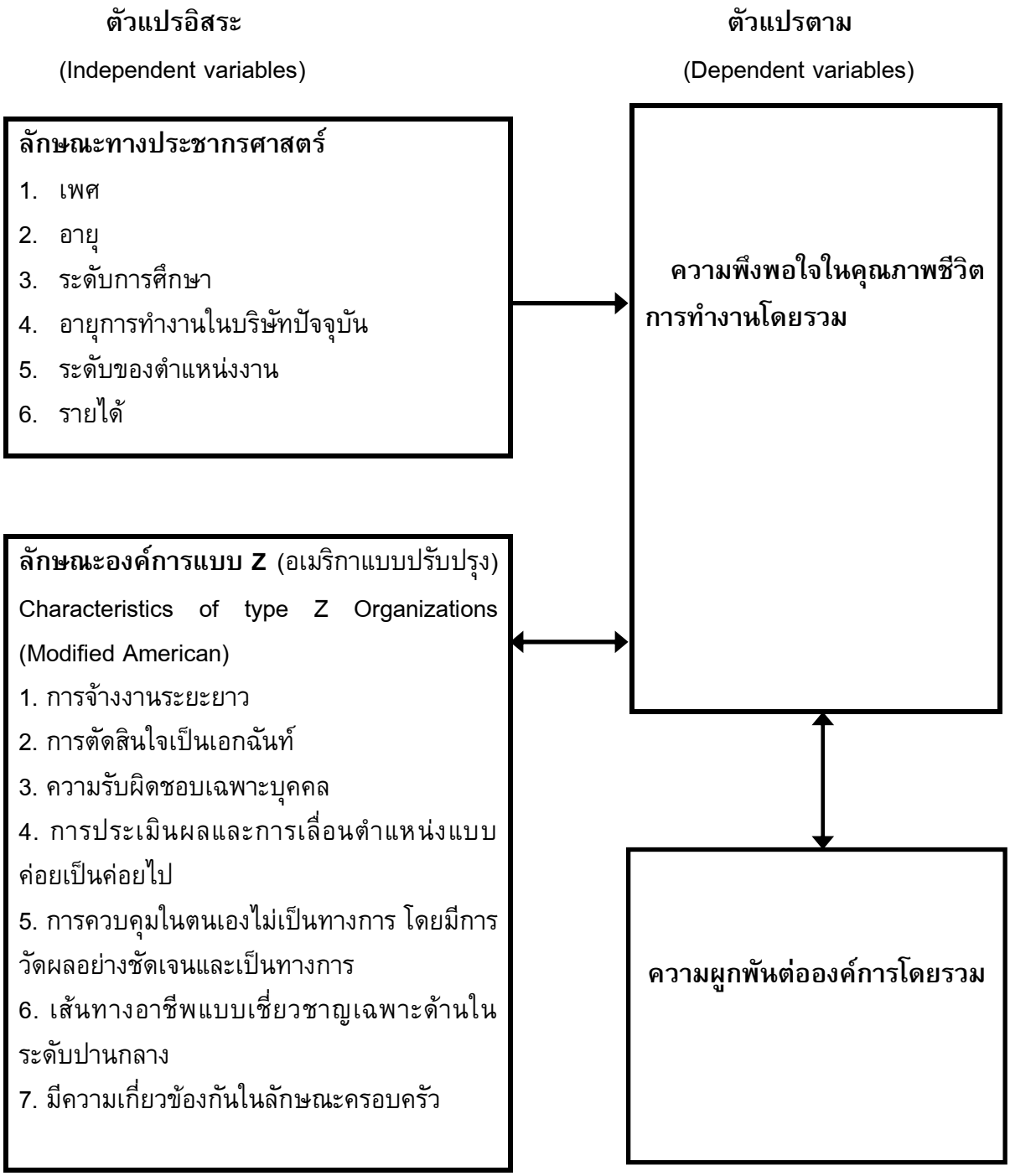
6.1 การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement) เป็นลักษณะที่บุคคลแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ได้หมายความว่าบุคคลที่สนใจทำงานจะมีความสุขหรือความพึงพอใจต่องานนั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบที่บุคคลมีต่องาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายถูกต้องและมีมาตรฐานสูง

6.2 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสุข หรือมีความพอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

6.3 ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อองค์กร โดยการแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร มีความเชื่อ และการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

2. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

3. พนักงานชาวไทยที่มีลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้ดำเนินไปตามขั้นตอน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์
2. การจัดการ: หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติ
3. วิวัฒนาการของแนวคิดในการบริหารจัดการ (ลักษณะองค์การแบบ Z (อเมริกาแบบปรับปรุง) Characteristics of type Z Organizations (Modified American)
4. การจัดการระหว่างประเทศ
5. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
6. ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน
7. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ
8. ประวัติองค์กร ซึ่งมีรูปแบบการบริหารตามแนวคิดทฤษฎี Z โดยสังเขป
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538: 41-42) กล่าวว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ หมายถึง คุณสมบัติทางกายภาพ สังคม เศรษฐกิจและภูมิศาสตร์ที่รวมกันเป็นบุคคล เช่น อายุ เพศ ขนาดครอบครัว สถานภาพครอบครัว รายได้ อาชีพ การศึกษา เหล่านี้เป็นเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการแบ่งส่วนตลาด ลักษณะประชากรศาสตร์เป็นลักษณะที่สำคัญและสถิติที่วัดได้ของประชากรที่ช่วยกำหนดตลาดเป้าหมาย รวมทั้ง ง่ายต่อการวัดมากกว่าตัวแปรอื่น

ในหน่วยงานหรือในองค์การต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยพนักงานหรือบุคคลากรในระดับต่างๆ เป็นจำนวนมากนั้น จะพบว่า บุคคลแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น บางคนสามารถปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้ง่าย แต่บางคนทำได้ยาก หรือบางคนมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความรับผิดชอบสูง ในขณะที่บางคนเฉื่อยชาไม่ใส่ใจต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน เป็นต้น ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกแตกต่างกันนี้ มีสาเหตุมาจากปัจจัย ภูมิหลังของบุคคลและความสามารถของบุคคล

1.1 ภูมิหลังเฉพาะบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550: 260-265) กล่าวว่า ภูมิหลังเฉพาะบุคคล (Personal background) หรือ ลักษณะชีวประวัติของแต่ละบุคคล

(Biographical characteristics) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส และความมีอาวุโสในงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล ดังนี้

1. อายุกับการทำงาน (Age and job performance) เป็นที่ยอมรับกันว่าผลงานของบุคคลจะลดน้อยลงในขณะที่มีอายุเพิ่มขึ้น สำหรับบุคคลที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปนั้น ถือว่า มีประสบการณ์ในการทำงานสูงและสามารถจะปฏิบัติหน้าที่การงานที่ก่อให้เกิดผลผลิต (Productivity) สูงได้ พนักงานในองค์การไม่จำเป็นต้องเกษียณอายุการทำงานเมื่ออายุ 60 ปี จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจะไม่อยากลาออกหรือย้ายงาน ทั้งนี้ เนื่องจากการมีระยะเวลาในการทำงานนานจะมีผลทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือค่าจ้างมากขึ้นและมีสิทธิ์ในการลาพักผ่อนได้มากขึ้น ตลอดจนมีสิทธิ์ในสวัสดิการต่างๆที่พึงมีได้เพิ่มขึ้นด้วย

พนักงานที่มีอายุมากขึ้นจำนวนมาก จะปฏิบัติหน้าที่การงานอย่างสม่ำเสมอ หรือ ไม่หลีกเลี่ยงงาน มีจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง มีประสบการณ์ การทำงานจะเน้นคุณภาพ แต่ก็จะขาดความยืดหยุ่นและจะต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งในปัจจุบันองค์การจำเป็นต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงานขององค์การ ทำให้องค์การต้องแสวงหาพนักงานที่สามารถปรับตัวได้ดี และเป็นคนที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นในยุคที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้คนงานที่มีอายุมากต้องออกจากงาน

2. เพศกับการทำงาน (Gender and job performance) จากการศึกษาพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันหรือมีความแตกต่างกันน้อยมากระหว่างเพศหญิงกับเพศชายในเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงาน ทักษะในการคิดวิเคราะห์ แรงกระตุ้นเพื่อต่อสู้เมื่อมีการแข่งขัน แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม ความสามารถในการเรียนรู้ และความพึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของนักจิตวิทยาพบว่า เพศหญิงจะมีลักษณะคล้อยตามมากกว่าเพศชาย และเพศชายจะมีความคิดเชิงรุกตลอดจนมีความคาดหวังในความสำเร็จมากกว่าเพศหญิง

นอกจากนี้จากการศึกษายังพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศหญิงและเพศชายในเรื่องของการขาดงานและการออกจากงาน แต่เพศหญิงจะต้องการการทำงานที่มีตารางการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible work schedules) และพอใจที่จะทำงานแบบบางเวลา (Part-time) มากกว่าเต็มเวลา (Full-time) ในกรณีที่มีบุตรในวัยก่อนเข้าเรียน

3. สภาพสมรสกับการทำงาน (Marital status and job performance) จากการศึกษายังไม่สามารถสรุปได้แน่นอนว่า สถานภาพการสมรสมีผลต่อการทำงานอย่างไร แต่ก็มีผลการวิจัยบางส่วนพบว่า พนักงานที่สมรสแล้วจะขาดงาน และมีอัตราการออกจากงาน (Turnover) น้อยกว่าผู้ที่เป็นโสด นอกจากนี้ ยังมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าผู้ที่เป็นโสด ตลอดจนมีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของงาน และมีความสม่ำเสมอในการทำงานด้วย

4. ความมีอาวุโสกับการทำงาน (Tenure and job performance) จากการศึกษาพบว่า ผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานในองค์การมานานหรือผู้ที่มีอาวุโสในการทำงานจะมีผลงานสูงกว่าพนักงานใหม่ และมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าด้วย รวมถึงจะมีอัตราการขาดงานน้อยและลาออกจากงานน้อย ซึ่งความเป็นผู้อาวุโสในการทำงานจะบ่งชี้ถึงผลงานได้เป็นอย่างดี

1.2 ความสามารถ

ความสามารถ (Ability) เป็นสมรรถภาพหรือขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยทั่วไปความสามารถของบุคคลในองค์การแบ่งออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual abilities) เป็นขีดความสามารถของบุคคลในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญา เช่น การใช้เหตุผลและการแก้ปัญหา ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลจะแตกต่างกัน ซึ่งเป็นผลมาจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม สติปัญญาดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งความสามารถที่เด่นชัดหรือความสามารถที่ด้อย ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน ความสามารถทางสติปัญญาสามารถทดสอบหรือวัดได้จากแบบทดสอบ IQ [Intelligence Quotient (IQ)] ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถด้านความถนัด (Aptitude test) ความเข้าใจภาษา (Verbal comprehension) ความไวในการรับรู้ (Perceptual speed) การให้เหตุผลเชิงอนุมานและอุปมาน (Inductive and deductive reasoning) ความเข้าใจในการมองภาพและรูปทรงต่างๆ (Spatial visualization)

ความต้องการในงานจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถด้านสติปัญญา งานที่ยิ่งซับซ้อนมากเท่าใด จะยิ่งต้องการความสามารถด้านสติปัญญามากขึ้น นอกจากนี้ ความสามารถด้านการพูดก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จด้วย

2. ความสามารถทางกายภาพ (Physical abilities) ประกอบด้วยความแข็งแรงของร่างกาย ความอดทนในการทำงาน และความคล่องแคล่ว ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของพนักงานและมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ จากการวิจัยพบว่าในการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจำเป็นต้องใช้ความสามารถทางกายภาพ

3. ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน (The ability-job fit) เป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมของบุคคลในการปฏิบัติงาน งานแต่ละงานต้องการคนที่มีความสามารถแตกต่างกัน ดังนั้นในการมอบหมายงานนายจ้างจะต้องคำนึงถึงความสามารถของพนักงานที่เหมาะสมกับงานด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิตขององค์การในระดับสูงด้วย

ความสามารถด้านสติปัญญาหรือความสามารถด้านกายภาพที่เฉพาะอย่างของพนักงานจะมีความเหมาะสมกับงานแต่ละอย่างที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องการความสามารถด้านสติปัญญา ด้านทักษะในการพูด การใช้เหตุผลเป็นอย่างมาก ส่วนพนักงานก่อสร้างจะต้องการความสามารถด้านกายภาพ ด้านความแข็งแรงของร่างกายเป็นอย่างมาก เป็นต้น

1.3 อิทธิพลของบุคคลต่อองค์การ

องค์การเป็นหน่วยสังคมที่มีการประสานงานกันประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันโดยถือเกณฑ์ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้บริหารองค์การทำหน้าที่วางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลและการดำเนินกิจกรรมขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ องค์การจะมีอิทธิพลอย่างมากกับชีวิตของบุคคล เนื่องจากคนส่วน

ใหญ่ต้องเข้ามาทำงานและเป็นสมาชิกขององค์การ ดังนั้นจึงสามารถสรุปลักษณะขององค์การได้ดังนี้ (1) องค์การประกอบด้วยบุคคลและกลุ่ม (2) องค์การจะมีการดำเนินงาน โดยมุ่งสู่การบรรลุความสำเร็จของเป้าหมาย (3) องค์การจะต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) และการประสานงาน (Coordination) เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมาย ขณะเดียวกันพฤติกรรมของบุคคลในองค์การก็มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การเช่นเดียวกัน

1.4 แนวคิดเชิงระบบขององค์การ

ระบบภายในองค์การมีชิ้นส่วนที่พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คือ คน (People) ที่จ้างเข้ามา เทคโนโลยี (Technology) ที่ใช้ในการดำเนินงาน, งาน (Tasks) ซึ่งบุคคลทั้งหลายมีความรับผิดชอบ และโครงสร้าง (Structure) ขององค์การที่เข้ามาช่วยเป็นพื้นฐานสำหรับการประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งแนวคิดเชิงระบบจะมุ่งเน้นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของแต่ละชิ้นส่วนภายในองค์การ เรียกว่าชิ้นส่วนแต่ละชิ้นต้องสัมพันธ์กับชิ้นส่วนอื่นๆ ทั้งหมด ถ้าองค์การโดยรวมต้องการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผล

ลักษณะสำคัญอื่นๆในแนวคิดเชิงระบบขององค์การ คือ การมีปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม (Environment) เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม เป็นต้น ในระยะแรกองค์การต้องการปัจจัยนำเข้า (Input) เพื่อนำเข้ามาแปรรูป (เช่น คน วัตถุดิบ เงิน ความคิด และอื่นๆ)

สำหรับตัวองค์การเองจะมีกระบวนการแปรรูป (Transformation processes) ปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต (Output) ในรูปของสินค้าและบริการ ตัวอย่างเช่น ผู้ผลิตรถยนต์ใช้ปัจจัยนำเข้าคือ แรงงาน ความคิด เทคนิคการผลิต เหล็ก ยาง ฯลฯ และแปรรูปเป็นรถยนต์ ซึ่งกระบวนการแปรรูปจะมีประสิทธิผลมากขึ้นก็ต่อเมื่อคนงาน เทคโนโลยี และโครงสร้าง มีการพึ่งพาอาศัยกันและประสานงานกันเป็นอย่างดี

1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและความมีประสิทธิผลขององค์การ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิผลขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมีอยู่ 4 ประการดังนี้

1. ลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) ความมีประสิทธิผลขององค์การได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการพยากรณ์ เช่น องค์การได้รับการสนับสนุนด้านวัตถุดิบเป็นอย่างดี (2) ความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อม เช่น เข้าใจความแตกต่างของกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต และหน่วยงานราชการที่เข้าไปเกี่ยวข้อง (3) ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นศัตรูหรือภาวะที่ไม่เอื้ออำนวยของสภาพแวดล้อม เช่น ภัยธรรมชาติ สภาพการแข่งขัน เศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ

2. ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การโดยรวมก็คือ (1) ความเหมาะสมของโครงสร้างการจัดแผนกงานที่มีการประสานงานกันในแต่ละ

กิจกรรมเป็นอย่างดี (2) การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงาน (3) การออกแบบโครงสร้างขององค์การให้มีขนาดที่เหมาะสม (4) การเจริญเติบโตขององค์การตามช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง

3. ลักษณะของสมาชิก (Members characteristics) ลักษณะของสมาชิกขององค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การมีดังนี้ (1) เป้าหมายส่วนบุคคลของพนักงานต้องมีความสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์การ (2) พนักงานต้องเป็นผู้มีทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ (3) สิ่งจูงใจที่ช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผล (4) มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ (5) มีค่านิยมที่สนับสนุนหรืออยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์การ

4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ เป็นแนวทางซึ่งผู้บริหารใช้ในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลประกอบด้วย (1) การพัฒนากลยุทธ์และออกแบบเทคนิคต่างๆ (2) การให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน (3) การควบคุม โดยการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย (4) การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์การ (5) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารที่สอดคล้องกับสถานการณ์ (6) การตัดสินใจโดยผู้บริหารหรือให้พนักงานได้มีส่วนร่วม

Jerry C.Wofford (1982) ได้อธิบายในหนังสือพฤติกรรมองค์การ: พื้นฐานสำหรับความมีประสิทธิผลขององค์การของเขาพบว่า ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมใน 4 ระดับ ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1. พฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Individual behavior) ซึ่งมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในด้านการจูงใจ ทัศนคติ การเรียนรู้ การรับรู้ บุคลิกภาพ และกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตลอดจนศึกษาและเข้าใจแรงกดดันขององค์การที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล รวมทั้งบทบาทที่เหมาะสมเมื่อได้รับการตอบสนองจากบุคคลอื่นในองค์การ

2. พฤติกรรมระหว่างบุคคล (Interpersonal behavior) เป็นปฏิกิริยาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 คนด้านการติดต่อสื่อสาร อิทธิพล ความขัดแย้ง และพฤติกรรมของผู้นำ ซึงผู้บริหารจำเป็นต้องรู้วิธีการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆในองค์การ โดยผู้บริหารต้องสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือต่อสถานการณ์ต่างๆ สามารถบริหารความขัดแย้งทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การได้ ตลอดจนสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับตน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสม

3. พฤติกรรมของกลุ่มเล็ก (Small group behavior) การมีปฏิกิริยาระหว่างกันในองค์การต่างๆมักเกิดขึ้นในกลุ่มขนาดเล็ก กลไกของกลุ่มมีพลังผลักดันต่อการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายและการเปลี่ยนแปลง แรงกระตุ้นในการทำงานของแต่ละบุคคลมาจากเป้าหมายและบรรทัดฐานของกลุ่ม ผู้บริหารต้องรู้จักใช้พลังเหล่านี้ เพื่อเอื้อประโยชน์ทางด้านบวกให้แก่องค์การ

นอกจากนี้การศึกษาถึงโครงสร้าง บทบาท สถานภาพ และการติดต่อสื่อสารของกลุ่มจะมีส่วนช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพราะรูปแบบเหล่านี้ของโครงสร้างทางสังคมจะเป็นโครงร่างงานสำหรับพฤติกรรมของกลุ่ม และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้นำที่เป็นทางการและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มต่าง ๆในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ดังนั้นความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของกลุ่มจึงมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร

4. พฤติกรรมองค์การโดยรวม (Total organizational behavior) ผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์กับกระบวนการพัฒนาองค์การ และเข้าใจปฏิกิริยาสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่ต้องพัฒนาและเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

2. การจัดการ: หลักการ ทฤษฎี และการปฏิบัติ

การจัดการ (Management) หมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) ส่วนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิผล (Effective) หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น ผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน (Griffin. 1997: 4)

การจัดการ เป็นกระบวนการที่ออกแบบสำหรับบุคคล เพื่อการทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นกระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากร หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาวะแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเป็นกระบวนการที่นำองค์การไปสู่เป้าหมายด้วยการทำงานกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การ (Certo and Certo. 2006: 7) ซึ่งการจัดการจะมีลักษณะกว้าง ๆ 3 ประการ ดังนี้

(1) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งสัมพันธ์กับกิจกรรมต่าง ๆ (It is a process of continuing and related activities)

(2) เป็นการมุ่งให้ถึงเป้าหมายขององค์การ (It involves and concentrates on reaching organizational goals)

(3) เป็นการนำไปถึงเป้าหมายด้วยการทำงานกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆขององค์การ (It reaches these goals by working with and through people and other organization resources)

จากความหมายต่างๆดังกล่าวข้างต้น การจัดการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ประเด็นสำคัญของการจัดการ (Management) มีดังนี้

1. การจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้

2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ สร้างกำไร

3. การจัดการเกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) (วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุด) และประสิทธิผล (Effectiveness) (บรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด)

4. การจัดการสามารถนำมาใช้สำหรับผู้จัดการในทุกระดับชั้นขององค์การ

การบริหารเปรียบเทียบกับการจัดการ (Administration versus Management) การบริหารและการจัดการ หมายถึง กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่มีความแตกต่างกัน ดังนี้

(1) คำว่า การบริหาร (Administration) ใช้ในการบริหารระดับสูง โดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผน เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (Public administration) หรือหน่วยงานราชการ ส่วนคำว่า ผู้บริหาร (Administrator) มักจะหมายถึง ผู้บริหารซึ่งทำงานในองค์การของรัฐหรือองค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร

(2) คำว่า การจัดการ (Management) เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่วางไว้) นิยมใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ (Business Management)

ความหมายของผู้นำ (Leader) และผู้บริหารหรือผู้จัดการ (Manager) บทบาทการเป็นผู้นำในการบริหารหรือผู้จัดการ เป็นบทบาที่ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 2 ประการ คือ การเป็นผู้นำ (Leader) และ การเป็นผู้บริหาร หรือ ผู้จัดการ (Manager)

(1) ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามสามารถช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้นำจึงมีอิทธิพลที่สามารถชักนำบุคคลหรือกลุ่มให้ทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการได้

(2) ผู้บริหาร (Manager) เป็นบุคคลที่อยู่ในองค์การและสามารถสั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานได้ โดยเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาและธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเอาไว้ได้ เป็นบุคคลที่วางแผนจัดระเบียบ ชักนำและควบคุมทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ การเงิน ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Hellriegel, Jackdon and Slocum. 2005: 7) ผู้บริหาร (Manager) เป็นบุคคลในองค์การซึ่งรับผิดชอบการทำงานของบุคคลในองค์การซึ่งทำหน้าที่ในกระบวนการจัดการ โดยอาศัยหน้าที่ของการจัดการซึ่งมี 4 ประการ คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การนำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ

รูปแบบของผู้บริหาร (Types of Managers) ผู้บริหารมีหลายรูปแบบ เช่น ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการลูกค้า ผู้จัดการโรงแรม ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ฯลฯ ผู้จัดการจะรับผิดชอบในการจัดการ (Management) โดยใช้ความพยายามในการปฏิบัติต่อกลุ่มบุคคล และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่ในที่นี้จะแบ่งลักษณะของผู้บริหารตามขอบเขตกิจกรรมแบบแคบ เรียกว่า ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional Managers) และขอบเขตกิจกรรมแบบกว้าง เรียกว่า ผู้บริหารทั่วไป (General Managers) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้บริหารตามหน้าที่ (Functional Managers) เป็นผู้บริหารที่มีความชำนาญในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ การขาย การเงิน การตลาด หรือ การผลิต เป็นต้น การจัดการในแต่ละหน้าที่จะมีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ความสำเร็จของผู้จัดการจะขึ้นอยู่กับการสื่อสาร การวางแผน การจัดการ การสร้างทีมงาน และ ขีดความสามารถในการจัดการตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. ผู้บริหารทั่วไป (General Managers) เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการปฏิบัติการจัดการในองค์การทั้งหมด หรือในหน่วยงานย่อย ซึ่งอยู่ในขอบเขตความชำนาญโดยทั่วๆไป ตัวอย่างเช่น เป็นผู้บริหารของบริษัท (Company) ผู้บริหารนี้จำเป็นจะต้องมีความรู้ มีขีดความสามารถในการจัดการที่มีการพัฒนาเป็นอย่างดีในขอบเขตที่กว้างมากกว่าผู้บริหารตามหน้าที่ จำเป็นต้องเข้าใจในเรื่องความเป็นสากลระดับโลกและมีขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ซึ่งขีดความสามารถเหล่านี้จะต้องมีการเรียนรู้ โดยผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและมีการกำหนดงานที่หลากหลาย การปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับจริยธรรม กฎหมาย และ ความปลอดภัยต่างๆด้วย

2.1 ลำดับขั้นของการจัดการ

ลำดับขั้นของการจัดการ (The Management Hierarchy) องค์การต่างๆจำเป็นต้องมีผู้บริหาร (Manager) ในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อการประสานทรัพยากรต่างๆขององค์การ องค์การขนาดเล็กอาจมีระดับการจัดการระดับเดียว แต่องค์การขนาดใหญ่จะมีมากกว่าหนึ่งระดับ กลุ่มของผู้บริหารโดยทั่วไปประกอบด้วยผู้บริหาร 3 ระดับ หรือ 3 ประเภท คือ (1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) (2) ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) (3) ผู้บริหารระดับต้น (First-line Managers) ซึ่งในแต่ละระดับจะมีเป้าหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Williams. 2007: 10-13)

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top or Senior Managers) ประกอบด้วยประธานคณะกรรมการ (Chairman of the board) ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร [Chief Executive Officer (CEO)] ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ [Chief Operating Officer (COO)] และรองประธานอาวุโสฝ่ายต่างๆ (Senior Vice Presidents) โดยผู้บริหารนี้ จะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ กำหนดแนวปฏิบัติที่มุ่งสู่ความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างวัฒนธรรมองค์การ สร้างการเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศในสภาพแวดล้อม

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Managers) ประกอบด้วยบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่อไปนี้ ผู้ควบคุมด้านการผลิค (Production Superintendent) ผู้จัดการด้านการตรวจสอบ (Audit Managers) ผู้จัดการฝ่ายขาย (Sales Managers) ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการเขต ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารระดับกลางจะรับผิดชอบด้านการฏิบัติการ มุ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนพัฒนาวัตถุประสงค์ของแผนกและปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ ควบคุมดูแลการใช้ทรัพยากร และการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารระดับต้น (Lower or First-line or supervisor Manager) ตำแหน่งของผู้บริหารระดับต้นประกอบด้วยหัวหน้าคนงาน (Foreman) ผู้จัดการสำนักงาน (Office Manager) และหัวหน้างานขั้นต้น (Supervisor) ผู้บริหารระดับต้น จะทำหน้าที่ควบคุมพนักงานหรือคนงานที่ปฏิบัติการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ ซึ่งจะปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนงาน ฝึกหัดงาน แนะแนวการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดทั้ง กำหนดตารางการทำงาน

4. ผู้นำทีม (Team leaders) ในองค์การขนาดใหญ่จะมีงานมาก ซึ่งการบริหารจัดการในระดับการผลิต อาจแบ่งเป็นทีมงาน ฉะนั้นจะมีหัวหน้างานในระดับผู้นำทีมด้วย ซึ่งจะทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก และสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก

2.2 หน้าที่ของการจัดการ

หน้าที่ของการจัดการ (Functions of Management) หรือกระบวนการของการจัดการ (Management process) เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการของผู้บริหาร ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การนำ (Leading) (4) การควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ (Certo and Certo. 2006:8) ผู้จัดการที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมักเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของการจัดการ (Functions of Management) หรือใช้กระบวนการของการจัดการ (Management Process) อาจแบ่งหน้าที่ของการจัดการออกเป็น 5 หน้าที่ คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (4) การนำ (Leading) (5) การควบคุม (Controlling) แต่ในปัจจุบันนิยมรวมการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ไว้กับการจัดองค์การ (Organizing) จึงเหลือเพียง 4 หน้าที่ ซึ่งหน้าที่หลักดังกล่าวนั้น จะเป็นการจัดสรรทรัพยากรและใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อเป้าหมายขององค์การ ทรัพยากรต่างๆได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial resources) ดังมีรายละเอียดดังนี้

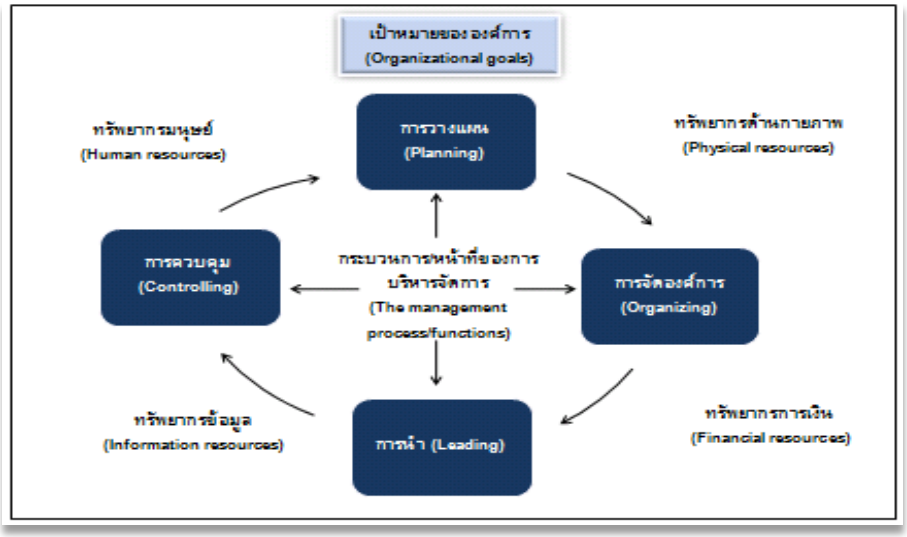
1. การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น กำหนดวิธีทำงานและกำหนดว่า ควรจะทำงานเมื่อใด (Certo and Certo. 2006: 8) ดังนั้น ผู้จัดการจึงต้องตัดสินใจว่า บริษัทมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคต และ จะต้องดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้น ลักษณะการวางแผน มีดังนี้ (1) การดำเนินการตรวจสอบ เพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ (2) การ

สำรวจสภาพแวดล้อม (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (4) การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต (5) การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร (6) การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ (7) การทบทวนและปรับแผน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และเมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนด (8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผน ควรต้องเป็นไปอย่างทั่วถึง

2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงาน เพื่อการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (Certo and Certo. 2006: 8) การจัดองค์การประกอบด้วย (1) การกำหนดและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ (2) การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ (Duties) (3) การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน (Positions) (4) การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน (5) การรวมตำแหน่งงานต่างๆเป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม และสามารถบริหารจัดการได้ (6) การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ (7) การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์การ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด (8) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์การให้เป็นไปอย่างทั่วถึง (9) การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์ (10) การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ (11) การคัดเลือกจากบุคคลที่สรรหามา (12) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ (13) การทบทวน ปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

3. การนำ (Leading) เป็นการกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ชักนำความพยายามให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (William. 2007: 8) ประกอบด้วย (1) การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ (2) การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ (3) การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน (4) การให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (5) การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม (6) การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นจูงใจโดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (7) การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด (8) ใช้การติดต่อสื่อสารในกระบวนการอย่างมีประสิทธิผล

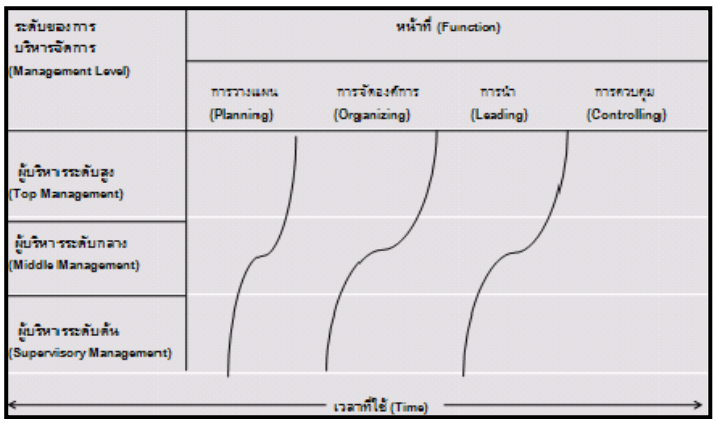
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการทำงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็น (Hellriegel, Jackson and Slocum.2005: 10) หรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย (1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (2) การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (3) การแก้ไขความบกพร่อง (4) การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด (5) การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของหน้าที่หลัก 4 ประการของการจัดการ ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) (4) การนำ (Leading) (5) การควบคุม (Controlling) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (ปรับปรุงจาก Certo and Certo.2006: 9)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 14.

หน้าที่ของการจัดการในระดับที่แตกต่างกันขององค์การ (Managerial functions at different levels) ผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่ในการจัดการเช่นเดียวกัน แต่อาจต่างกันด้านเวลาที่ใช้ในแต่ละหน้าที่ ภาพประกอบ 3 แสดงเวลาที่ใช้โดยประมาณสำหรับแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาในการวางแผนและการจัดองค์การมากกว่าผู้บริหารระดับต้น ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะใช้เวลามากในการนำและการควบคุม



ภาพประกอบ 3 แสดงหน้าที่ของการจัดการในระดับที่แตกต่างกันขององค์การ (Managerial functions at different levels)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 15.

2.3 ทักษะของการจัดการและลำดับขั้นขององค์การ (Managerial skills and the organizational hierarchy)

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในอาชีพจะขึ้นอยู่กับการผูกพันกับการเรียนรู้อย่างจริงจัง ไม่ได้หมายความถึง การเรียนในห้องเรียนเท่านั้น แต่เป็นการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากประสบการณ์ประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การผูกพันกับการเรียนรู้แบบตลอดชีวิตจะช่วยให้บุคคลสร้างทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถพัฒนาอาชีพและสร้างคุณค่าในยุคเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารควรพัฒนาทักษะ ดังต่อไปนี้

1. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เป็นขีดความสามารถในการใช้ความรู้ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ เพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบางอย่างต้องการความสามารถเฉพาะ เช่น งานด้านบัญชี งานด้านวิศวกรรม งานด้านการวิจัย งานด้านวางแผนการเงินและการวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น ทักษะเหล่านี้อาจได้มาจากการเรียนรู้หรืออาจได้จากการฝึกอบรมจากประสบการณ์การทำงาน ทักษะด้านเทคนิคในโลกเศรษฐกิจใหม่นี้ จะรวมถึงความรู้ด้านเทคนิคที่เกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศด้วย ซึ่งถือว่า เป็นสิ่งจำเป็น ในภาพประกอบ 3 จะแสดงให้เห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างมากสำหรับผู้บริหารระดับต้นและหัวหน้าทีม เพราะผู้บริหารระดับต้น จะต้องมีความรู้ความชำนาญที่จะตอบคำถาม สอนงานให้แก่พนักงานใหม่ หรือแก้ปัญหาให้กับพนักงาน หรือคนงาน ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลง เมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น แต่ก็ยังคงมีความสำคัญ เพราะจากทักษะดังกล่าวที่ตนจะทำให้ทราบและเข้าใจถึงขอบข่ายงานและวิธีการปฏิบัติด้านเทคนิคของการจัดการและการปฏิบัติระดับล่างได้เป็นอย่างดี

2. ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill) เป็นขีดความสามารถในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นได้ดี ผู้บริหารซึ่งมีทักษะด้านมนุษย์ที่ดีจะเป็นผู้ที่มีการรู้จักตนเองดี มีความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งต่างๆได้ดี และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานเข้ากับผู้อื่นได้ดี องค์ประกอบที่สำคัญของทักษะด้านมนุษย์ก็คือ ความเป็นเลิศทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เป็นขีดความสามารถที่จะบริหารตนเอง โดยการรู้จักควบคุมอารมณ์และความรู้สึกเป็นผู้ฟังที่ดีและมีความสามารถในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิผลในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทักษะด้านมนุษย์ว่า ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีอย่างเท่าเทียมกัน

3. ทักษะด้านเทคนิค (Conceptual skill) เป็นขีดความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลและแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน มีความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การทั้งหมด ผู้บริหารที่ดีจะมีความสามารถในการมองสถานการณ์ต่างๆได้อย่างกว้างไกล เพื่อแก้ปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทุกคน ความสามารถนี้จะต้องใช้ความคิดในการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ทักษะด้านนี้จะรวมถึงความสามารถในการแก้ปัญหาใหญ่ที่ซับซ้อน โดยสามารถแตกปัญหาใหญ่ให้เป็นส่วนเล็กๆ เพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆของปัญหา ภาพประกอบ 3 แสดงให้เห็นว่า ทักษะด้านความคิดจะมีความสำคัญกับผู้บริหารระดับสูง ทักษะด้านความคิดจะเพิ่มความสำคัญมากขึ้น เมื่อผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจนเป็นผู้บริหารระดับสูง

4. ทักษะด้านการออกแบบ (Design skill) หมายถึง ความสามารถในการแก้ปัญหาในแนวทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงขององค์การ ผู้บริหารต้องมีความสามารถมากกว่าการมองเห็นปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว กล่าวคือ ต้องมีทักษะในการหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วย

ความสำคัญของทักษะเหล่านี้จะแตกต่างกันในระดับต่างๆ ดังภาพประกอบ 3 กล่าวคือ (1) ในการจัดการระดับต้นมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมากที่สุด ทักษะด้านมนุษย์มีประโยชน์ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา ส่วนทักษะด้านความคิดสำคัญน้อยสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น (2) ในการจัดการระดับกลาง จะใช้ทักษะด้านเทคนิคลดลง แต่ทักษะด้านมนุษย์ยังจำเป็นอยู่ และทักษะด้านความคิดก็มีความสำคัญเช่นกัน (3) ในการจัดการระดับสูงมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะทางด้านความคิด การออกแบบ และทักษะด้านมนุษย์ แต่ทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญน้อยลง จะเห็นได้จากบริษัทขนาดใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะใช้ความสามารถด้านเทคนิคจากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในบริษัทขนาดเล็กประสบการณ์ทางด้านเทคนิคยังคงมีความสำคัญ

การจัดการที่ดีจะรวมถึงการจะต้องมีสิ่งต่างๆ มากกว่าการมีสติปัญญา (Intelligence) การทำให้แผนกต่างๆ ดีเลิศนั้นจะเป็นไปไม่ได้เลย ถ้าผู้จัดการขาดทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skill) นอกจากนี้ยังมีอีกสิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญ คือ การจูงใจสู่การจัดการ (Motivation to manage) ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานทำงาน การจูงใจจะสามารถทำให้พนักงานมีปฏิกิริยาที่ดีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมกัน ซึ่งอาจทำได้ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติดี ลงโทษผู้ประพฤติไม่ถูกต้อง หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ประพฤติดีกับผู้อื่น และช่วยเหลืองานขององค์การ ผู้บริหารระดับที่สูงกว่าควรใช้การจูงใจมากกว่าในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ผู้บริหารที่ใช้การจูงใจที่มากกว่าจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในอาชีพได้มากกว่า (Williams. 2007: 19)

2.4 สิ่งที่ผู้บริหารทำผิดพลาด (Mistakes manager make)

มีงานวิจัยเกี่ยวกับข้อผิดพลาดในการบริหารงานของผู้บริหารมากมายในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ นักวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความแตกต่างกันไม่มากนักระหว่างกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ

และกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ และในกลุ่มที่ประสบความสำเร็จเองเริ่มแรกอาจจะประสบความสำเร็จ แต่ก็อาจล้มเหลวได้เมื่อเดินมาแค่ครึ่งทาง ซึ่งผู้บริหารทั้งหมด 2 กลุ่มต่างก็เป็นผู้มีสติปัญญาและในเวลาเดียวกันก็มีจุดอ่อน ภาพประกอบ 4 แสดงข้อผิดพลาดในการทำงานของผู้บริหาร

1. ไม่รู้สึกไวต่อผู้อื่น คุกคาม ทำตัวเป็นอันธพาล
2. เย็นชา เฉยเมย ห่างเหิน หยิ่งยโส
3. ไม่ซื่อสัตย์
4. ทะเยอทะยานมากเกินไป: คิดถึงแต่งานและแสดงให้เห็นว่า เล่นการเมือง (Playing politics)
5. มีปัญหาการปฏิบัติงานที่เฉพาะกับธุรกิจ
6. การจัดการที่มากเกินไป ไม่กระจายงานหรือไม่สามารถสร้างทีมได้
7. ไม่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล
8. ไม่สามารถคิดอย่างมีกลยุทธ์
9. ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับหัวหน้าในรูปแบบที่แตกต่าง
10. การพึ่งพาในผู้สนับสนุนหรือพึ่งที่ปรึกษาที่ชาญฉลาดและไว้ใจได้มากเกินไป

ภาพประกอบ 4 แสดงความผิดพลาดที่สำคัญ 10 อันดับของผู้บริหาร

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 17.

2.5 ทักษะความสำเร็จในการจัดการ (Skill for managerial success) มี 4 แบบ คือ (1) ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การจัดการ (Strategic skills) (2) ทักษะด้านงาน (Task skills) (3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People skills) (4) ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ทักษะของผู้นำทางด้านกลยุทธ์การจัดการ (Strategic skills)

1.1 การกลั่นกรองสภาพแวดล้อมขององค์การ (Environmental scanning)

1.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic formulation)

1.3 วิเคราะห์ตัวแปรด้านพฤติกรรมที่มีต่อกลยุทธ์และการกำหนดภารกิจขององค์การ (Mapping strategic intent and defining missions)

1.4 การปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Strategic implementation)

1.5 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Human resource congruency)

2. ทักษะด้านงาน (Task skills)

2.1 การกำหนดและการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของวัตถุประสงค์ (Setting and prioritizing objectives)

2.2 พัฒนาแผนปฏิบัติการและการปฏิบัติตามแผน (Developing plan of action and implementation)

2.3 การตอบสนองในลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ (Responding in a flexible manner)

2.4 การสร้างคุณค่าในการทำงาน (Creating value)

2.5 การทำงานตามลำดับขั้นของโครงสร้างขององค์การ (Working through the organizational structure)

2.6 การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ (Allocating human resource)

3. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (People skills)

3.1 ทักษะในการมอบหมายงาน การมีอิทธิพลกับบุคคลอื่น และความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นได้ (Delegating, influencing, motivating)

3.2 ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง สามารถเจรจาให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Handling conflicts, win-win negotiation)

3.3 การทำงานเป็นเครือข่าย (Networking)

3.4 รู้วิธีการนำเสนอ (Presentation)

3.5 มีความสามารถในการสื่อสารและการรับฟัง (Communication, listening)

3.6 การจัดการและศึกษาวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-cultural management)

3.7 ความสามารถในการจัดการทีมงานต่าง ๆที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน (Heterogeneous teamwork)

4. ทักษะด้านการรู้จักตนเอง (Self-awareness skills)

4.1 ความสามารถในการปรับปรุงตนเอง (Personal adaptability)

4.2 สามารถทำความเข้าใจอคติส่วนบุคคลได้ (Understanding personal bias)

4.3 สามารถควบคุมตนเองได้ (Internal locus of control)

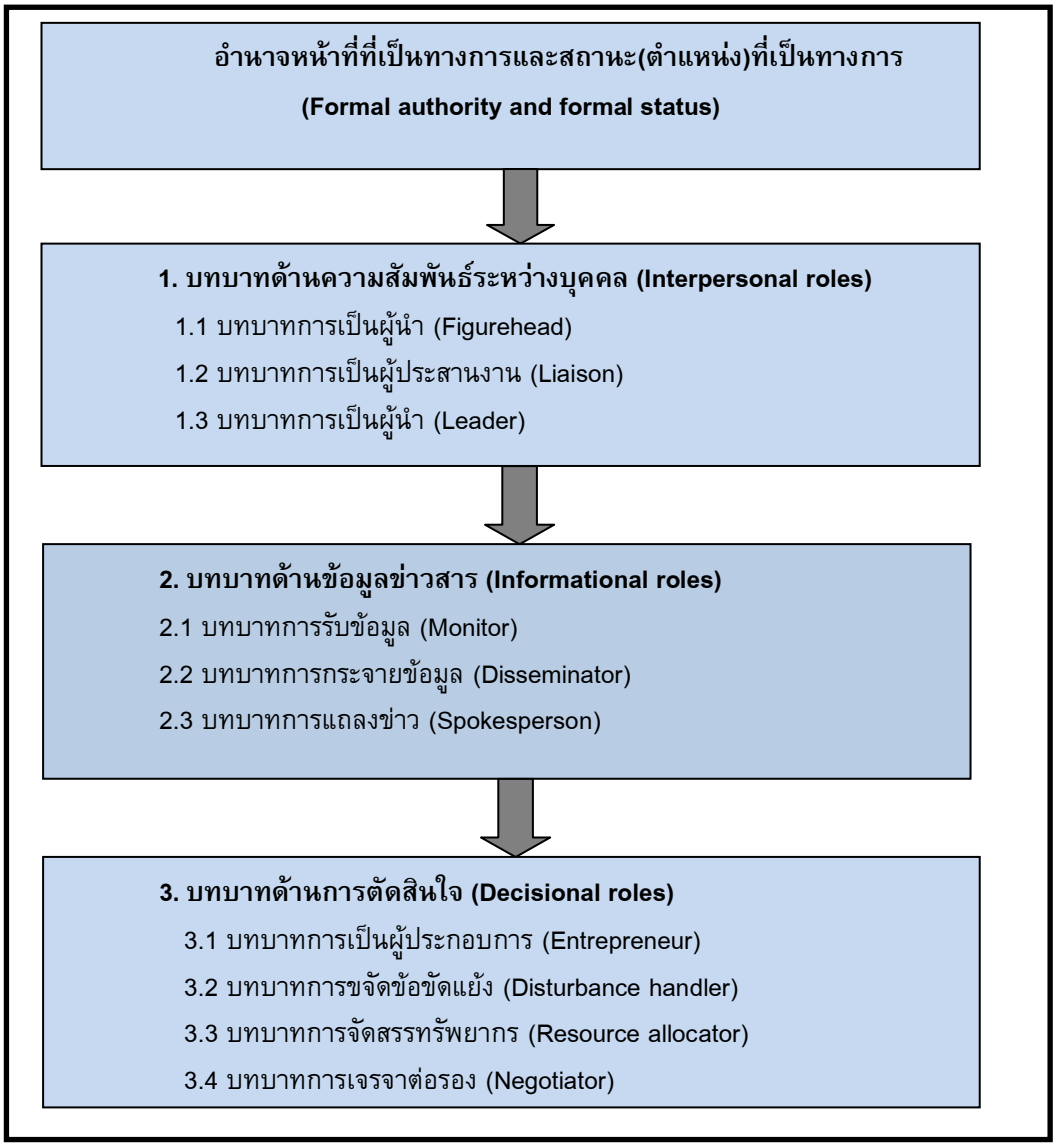
2.6 การจัดการที่เป็นสากล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2550: 9-28) กล่าวว่า **การจัดการที่เป็นสากล (Universal)** เป็นการจัดการซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์การทุกประเภทได้แก่ การประยุกต์ใช้กับองค์การของรัฐ องค์การเอกชน องค์การที่ไม่มุ่งหวังกำไร องค์การศาสนา บริษัทขนาดใหญ่ บริษัทขนาดเล็ก เป็นต้น โดยใช้กิจกรรมของการจัดการแบบเดียวกัน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เรียกว่าการจัดการที่มีความเป็นสากล (The University of Management)

บทบาทของการจัดการ (Managerial roles) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่ถูกกำหนดขึ้นจากความสัมพันธ์กับงานที่สามารถระบุออกมาได้ ในปลายทศวรรษที่ 1960 Henry Mintzberg

ได้ศึกษาเกี่ยวกับงานของผู้บริหารที่มีผลงานสูง 5 อันดับ ซึ่งมีข้อน่าสังเกตที่สำคัญเกี่ยวกับงานของผู้บริหาร โดยสรุปว่า บทบาทของการจัดการ (Managerial roles) สามารถจำแนกออกได้เป็น 10 บทบาท และจัดเป็น 3 กลุ่มหลักคือ (1) บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) (2) บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) (3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles)

การกำหนดบทบาทในการจัดการ จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งของผู้บริหาร หรือสถานะ และอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal authority) ดังสรุปในภาพประกอบ 5 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 5 แสดงบทบาทของผู้บริหาร (Roles of Manager)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 19..

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทในกลุ่มนี้จะมีเพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลโดยตรงจากฐานอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสมาชิกขององค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ บทบาทด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแบ่งออกเป็น 3 บทบาท คือ

1.1 บทบาทการเป็นหัวหน้า (Figurehead) ในฐานะเป็นหัวหน้าของหน่วยงานขององค์การ ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ถูกกำหนดแน่นอน ซึ่งเป็นพิธีการตามปกติ เช่น ผู้บริหารอาจมีการปรากฏตัวต่อชุมชน การเข้าร่วมงานพิธีทางสังคม หรือการรับประทานอาหารกับลูกค้าคนสำคัญ ในการกระทำดังกล่าวผู้บริหารจึงมีบทบาทเป็นหัวหน้า

1.2 บทบาทการประสานงาน (Liaison) ผู้บริหารต้องให้บริการในฐานะเป็นผู้ประสานงานขององค์การ ทั้งในการทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ และการทำงานร่วมกับกลุ่มภายในองค์การ รวมทั้งมีการพัฒนาความสัมพันธ์ที่น่าพึงพอใจกับบุคคลภายใน ผู้บริหารต้องมีความไวต่อปัญหาที่มีความสำคัญต่อองค์การ ซึ่งสามารถพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

1.3 บทบาทความเป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากผู้บริหารมีความรับผิดชอบอย่างมากต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จของหน่วยงานขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำในกลุ่มงานของเขา เพื่อนำทีมงานและพนักงานไปสู่เป้าหมายขององค์การ

2. บทบาทด้านข้อมูลข่าวสาร (Information roles) ผู้บริหารจะรับผิดชอบอย่างมากต่อการแจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจากความรับผิดชอบด้านการจัดการนี้ ทำให้ผู้บริหารกลายเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารในหน่วยงานของเขา และเป็นแหล่งของการติดต่อสื่อสารสำหรับกลุ่มงานต่างๆ ภายในองค์การ บุคคลทั่วทั้งองค์การต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างทางการจัดการ และผู้บริหารเองต้องทำตัวเป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminate) หรือการจัดหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับการทำงาน บทบาทด้านข้อมูลข่าวสารแบ่งออกเป็น 3 บทบาทคือ

2.1 บทบาทการรับข้อมูล (Monitor) ในฐานะเป็นผู้รับข้อมูล ผู้บริหารต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลด้านสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารนั้น ผู้บริหารสามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา และจากการประสานงาน รวมทั้งอาจได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่มีประโยชน์จากเครือข่ายที่ผู้บริหารติดต่อด้วย ซึ่งจากข้อมูลข่าวสารนี้ ผู้บริหารสามารถแสวงหาโอกาสที่มีศักยภาพและระบุอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับกลุ่มงานและองค์การได้

2.2 บทบาทการกระจายข้อมูล (Disseminators) ผู้บริหารจะมีการแบ่งปันและกระจายข้อมูลข่าวสารที่เขาได้รับในฐานะเป็นผู้รับข้อมูล และในฐานะการเป็นผู้กระจายข้อมูล ผู้บริหารจะผ่านข้อมูลที่มีความสำคัญไปยังทีมงานของเขา รวมทั้งยับยั้งข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกของกลุ่มงาน

สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า พนักงานของเขามีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3 บทบาทการแถลงข่าว (Spokesperson) โดยปกติผู้บริหารต้องสื่อสารข้อมูลข่าวสารไปยังบุคคลภายนอกหน่วยงานและองค์การด้วย เช่น ผู้อำนวยการและผู้ถือหุ้นขององค์การต้องได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานทางการเงิน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ กลุ่มผู้บริโภคต้องแน่ใจว่า องค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง และข้าราชการต้องมีความพึงพอใจที่องค์การมีความคงอยู่โดยกฎหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะมาจากการแถลงข่าวของผู้บริหารต่อสาธารณชน

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในการประมวลผลข้อมูลข่าวสารและสรุปผลออกมา ข้อมูลข่าวสารใดที่ไม่มีความสำคัญก็จะไม่นำมาใช้ในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องสร้างความผูกพันกับกลุ่มงานของเขา เพื่อเป็นวิถีทางปฏิบัติและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่จะทำให้แผนต่างๆ ของกลุ่มสามารถถูกนำไปปฏิบัติ บทบาทด้านการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้กลั่นกรองสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในฐานะเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารจะแสวงหาหรือริเริ่มโครงการต่างๆ ที่มีการประเมินโอกาสไว้เรียบร้อยแล้ว ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่

3.2 บทบาทการขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ (Disturbance handler) ในการปฏิบัติงานต่างๆอาจมีอุปสรรคเกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องรับมือกับความขัดแย้งและทำหน้าที่แก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นนั้น ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริโภคที่ไม่พึงพอใจต่อสินค้าหรือบริการขององค์การ ต้องเจรจาต่อรองกับผู้ขาย ปัจจัยการผลิต ตลอดจนขจัดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เป็นต้น

3.3 บทบาทการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) ผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดโครงการต่างๆ และจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ทั้งในด้านทรัพยากรทางการเงิน หรือทรัพยากรด้านเครื่องมือ เครื่องจักร และทรัพยากรที่สำคัญอื่นๆ เช่น ทรัพยากรด้านเวลาและข้อมูล โดยจัดสรรให้แต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างประสบผลสำเร็จ

3.4 บทบาทการเจรจาต่อรอง (Negotiator) การศึกษางานต่างๆ ด้านการจัดการในทุกระดับจะพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาค่อนข้างมากเพื่อการเจรจาต่อรอง ผู้บริหารอาจต่อรองกับพนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า หรือกลุ่มงานอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องรับผิดชอบต่อการเจรจาต่อรองทั้งหมดที่มีความจำเป็น เพื่อให้แน่ใจว่า กลุ่มและงานของเขามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.7 ขีดความสามารถในการจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2550: 9-28) กล่าวว่า **ขีดความสามารถ (Competency)** เป็นส่วนประสมความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลส่วนบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพสูง

ขีดความสามารถในการจัดการ (Managerial competencies) ประกอบด้วย กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) พฤติกรรม (Behaviors) และทัศนคติ (Attitudes) ที่ผู้จัดการจำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ในรูปแบบต่างๆขององค์การ โดยทั่วไปแล้วจะมีขีดความสามารถในการจัดการ 6 ประการดังนี้ (1) ขีดความสามารถในการจัดการตนเอง (Self-management competency) (2) ขีดความสามารถในการวางแผนและการจัดการ (Planning and administration competency) (3) ขีดความสามารถในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency) (4) ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency) (5) ขีดความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency) (6) ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency) โดยแสดงรายละเอียดในภาพประกอบ 6

- ขีดความสามารถในการบริหารตนเอง (Self-management competency)
- การปฏิบัติด้านคุณธรรมและจริยธรรม (Integrity and ethical conduct)
- แรงขับส่วนบุคคลและความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (Personal drive and resilience)
- ความสมดุลระหว่างการทำงานและความต้องการของชีวิต (Balancing work and life demands)
- การรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเอง (Self-awareness and development)
- ขีดความสามารถในการวางแผนและการบริหาร (Planning and administration competency)
- การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Information gathering, analysis, and problem solving)
- การวางแผนและการจัดโครงการ (Planning and organizing projects)
- การบริหารเวลา (Time management)
- การบริหารงบประมาณและการเงิน (Budgeting and financial management)
- ขีดความสามารถในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategic action competency)
- การเข้าใจด้านอุตสาหกรรม (Understanding the industry)
- การเข้าใจองค์การ (Understanding the organization)
- การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Taking strategic actions)
- ขีดความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Teamwork competency)
- การออกแบบทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Designing teams properly)
- การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน (Creating a supportive team environment)
- การบริหารกลไกของทีมงานได้อย่างเหมาะสม (Managing team dynamics appropriately)
- ขีดความสามารถในการสื่อสาร (Communication competency)
- การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication)
- การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication)
- ขีดความสามารถด้านความเป็นสากลระดับโลก (Global awareness competency)
- ความรู้และความเข้าใจด้านวัฒนธรรม (Cultural knowledge and understanding)
- การเปิดรับและการมีความอ่อนไหวต่อลักษณะด้านวัฒนธรรม (Cultural openness and sensitivity)

ภาพประกอบ 6 รายละเอียดของขีดความสามารถในการจัดการ 6 ประการ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 22.

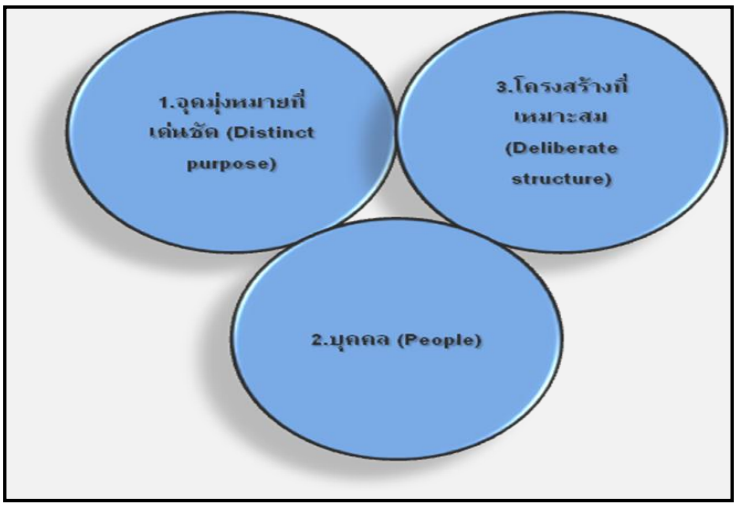
บทบาทของผู้บริหารในช่วงปีแรก: ช่วงการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การบริหาร (The transition to management: the first year) Linda Hill อาจารย์ด้านธุรกิจของ Harvard Business School ได้เขียนหนังสือชื่อ “Becoming a Manager: Mastery of a Identity” เธอได้ทำการศึกษาผู้จะมาเป็นผู้บริหารปีแรก 19 คน จากการศึกษาพบว่า การที่จะเป็นผู้บริหารนั้น จะมีช่วงการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตวิทยา (Psychological transition) ซึ่งจะเปลี่นวิธีการมองตนเองและผู้อื่นของคนเหล่านั้น หลังจาก 6 เดือน และหลังจาก 1 ปี วิวัฒนาการของความคิด ความคาดหวัง และความจริงที่มีต่อการจัดการในปีแรก ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ ในช่วงเริ่มต้นผู้บริหารที่ถูกศึกษาจะมีความเชื่อว่า งานของเขาเป็นงานที่ทำ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ (Formal authority) เป็นงานการจัดการ (Manage task) โดยพื้นฐานแล้ว คือ การเป็นนาย (Be the boss) คือ บอกผู้อื่นให้ทำ ตัดสินใจ และทำให้งานเสร็จ

หลังจากนั้น 6 เดือน ผู้บริหารใหม่ทั้งหมดสรุปว่า การคาดหวังเริ่มแรกของเขาเกี่ยวกับงานการจัดการนั้นผิด การจัดการนั้นไม่ได้หมายถึง การเป็นนาย เป็นเพียงการทำการตัดสินใจและบอกคนอื่นว่า ควรทำอะไร (Making decision and telling others what to do) มีสิ่งที่น่าประหลาดใจมากๆ คือ ความคาดหวังของเขาเกี่ยวกับสิ่งที่เขาควรทำจะแตกต่างไปอย่างมากจากความคาดหวังของลูกน้อง ผู้บริหารให้คำจำกัดความ งานของเขาว่า คือ การช่วยลูกน้องทำงานให้ดีขึ้น ส่วนลูกน้องต้องการให้ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาที่เขาไม่สามารถแก้ได้

หลังจากผ่านไปหนึ่งปีผู้บริหารทั้งหมดคิดเกี่ยวกับตัวเขาในฐานะผู้บริหารว่า ไม่เป็นผู้ทำอีกต่อไปแล้ว (No longer “doer”) การเปลี่ยนแปลงมาถึงขั้นสุดท้ายคือ เขาตระหนักว่า การบริหารหรือการจัดการกับคนเป็นส่วนสำคัญในงานของเขา

2.8 องค์การ

องค์การ (Organization) เป็นการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง หรือเป็นระบบการจัดการที่ออกแบบและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง หรือเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ในองค์การจำเป็นต้องมีผู้จัดการ ตัวอย่างองค์การ ได้แก่ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย รัฐบาล โบสถ์ ส่วนราชการ บริษัทผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ ฯลฯ องค์การธุรกิจโดยทั่วไป จะมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) แสวงหากำไร (2) ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าด้วยสินค้าและบริการ (3) จัดหารายได้ที่เหมาะสมให้กับพนักงาน (4) เพิ่มระดับความพึงพอใจให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทุกองค์การมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ตามภาพประกอบ 7 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 7 แสดงลักษณะที่สำคัญขององค์การ (Characteristics of organizations)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 25.

1. จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด (Distinct purpose) ในองค์การหนึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่เด่นชัด ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการ อาจเป็นจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดการก่อตั้งองค์การขึ้นมา

2. บุคคลหรือสมาชิก (People or member) เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

3. โครงสร้างที่เหมาะสม (Deliberate structure) ทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง ซึ่งสมาชิกสามารถทำงานได้ โครงสร้างจะต้องมีความชัดเจน รัดกุม ยืดหยุ่นได้ โครงสร้างอาจมีลักษณะเป็นองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization) และองค์การแบบใหม่ (New organization) ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization) เป็นแนวความคิดที่มุ่งกฎเกณฑ์ (Roles) ข้อกำหนด (Regulations) และตำแหน่งงาน มุ่งความสำคัญที่งาน ซึ่งอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา หรือมุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในองค์การจะมีความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical relationships) และลักษณะคงที่ไม่มีความยืดหยุ่น

องค์การแบบใหม่ (New Organization) มีพัฒนามาจากองค์การแบบดั้งเดิม โดยมีความยืดหยุ่นได้ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งความสำคัญที่ทักษะ (Skill) ซึ่งอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ความสำคัญของทีมงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจากองค์การแบบดั้งเดิมเป็นองค์การแบบใหม่ โดยจะเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การแบบใหม่

ตาราง 2 แสดงการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (The changing organization) ระหว่างองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization) และองค์การแบบใหม่ (New organization)

องค์การแบบดั้งเดิม (Traditional organization)	องค์การแบบใหม่ (New organization)
คงที่	เปลี่ยนแปลงได้
ยืดหยุ่นไม่ได้	ยืดหยุ่นได้
มุ่งความสำคัญที่งาน	มุ่งความสำคัญที่ทักษะ
งานกำหนดโดยตำแหน่งงาน	งานกำหนดโดยลักษณะงาน
มุ่งความสำคัญที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	มุ่งความสำคัญที่ทีมงาน
งานที่มีลักษณะถาวร	งานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้
มุ่งความสำคัญที่การสั่งงาน	มุ่งความสำคัญที่การมีส่วนร่วมในการทำงาน
ผู้บริหารมักจะตัดสินใจเอง	พนักงานต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
มุ่งความสำคัญที่กฎเกณฑ์หรือระเบียบ	มุ่งความสำคัญที่ลูกค้า
มีกำลังแรงงานที่คล้ายคลึงกัน	มีกำลังแรงงานที่แตกต่างกัน
การทำงานในหนึ่งวันเริ่ม 9.00 น.และเลิกงาน 17.00 น.	การทำงานไม่มีขอบเขตเวลาที่แน่นอน
มีความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชา	มีความสัมพันธ์แบบแนวนอนและแบบเครือข่าย
มีการทำงานที่ให้ความสะดวกต่อองค์การในช่วงระยะเวลาหนึ่ง	มีการทำงานในช่วงเวลาใดหรือที่ไหนก็ได้

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 26.

จากตาราง 2 จะเห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การแบบใหม่ องค์การแบบใหม่ ซึ่งมีลักษณะเปิดเผย ยืดหยุ่นได้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่องค์การมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในสังคม เศรษฐกิจโลก และเทคโนโลยี ซึ่งทำให้สภาพแวดล้อมในองค์การที่จะประสบความสำเร็จต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ตัวอย่าง มีการใช้ระบบสารสนเทศ การเพิ่มความเป็นสากลในยุคโลกไร้พรมแดนหรือโลกาภิวัฒน์ (Globalization) การเปลี่ยนแปลงพนักงานในหน่วยงาน เป็นต้น

เป้าหมายของผู้บริหารและองค์การ (The goals of managers and organizations) เป้าหมายของธุรกิจ คือ (1) กำไร ซึ่งเป็นเพียงมาตรการวัดว่า ขายได้มากเท่าไร (2) การเพิ่มค่าของทุนในระยะยาว องค์การทุกประเภทไม่ว่าจะมุ่งกำไรหรือไม่มุ่งกำไร เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ ส่วนเกิน (Surplus) ดังนั้น ผู้จัดการต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยการใช้เวลา เงิน และวัตถุดิบที่ต่ำสุด หรือสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ได้มากที่สุดจากวัตถุดิบที่มีอยู่ ในองค์การไม่มุ่งหวังกำไร ผู้บริหารยังคงมีเป้าหมายที่จะพยายามให้เกิด (1) การมีประสิทธิภาพสูงสุด (Effectiveness) กล่าวคือ ประสบความสำเร็จสูงสุด และ (2) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ด้วยการใช้ทรัพยากรต่ำสุด

วงจรชีวิตขององค์การ (Organization life cycle) องค์การจะเริ่มจากขนาดเล็กแล้วค่อยพัฒนาจนกลายเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนา 4 ขั้นตอนด้วยกัน เรียกว่า วงจรชีวิตขององค์การ (Organization life cycle) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนจะมีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การ

ขั้นที่ 1 เริ่มจากผู้ประกอบการเริ่มออกสินค้าใหม่ ในลักษณะนี้องค์การยังมีขนาดเล็ก กฎระเบียบต่างๆ ยังมีน้อย การทำงานเป็นแบบการกระจายกันทำ ไม่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาก การตัดสินใจอยู่ในรูปของการรวมอำนาจ

ขั้นที่ 2 เมื่อสินค้าเข้าสู่ตลาดต้องมีการแนะนำสินค้าขององค์การ เพื่อสร้างความเชื่อถือ หากสินค้านั้นได้รับการยอมรับคือ มีปริมาณการจำหน่ายเพิ่มขึ้น ขนาดขององค์การก็จะเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นระยะที่องค์การมีการรับคนเพิ่มทั้งผู้บริหารและพนักงานทั่วไป มีการเพิ่มทรัพยากร มีการจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเริ่มมีกฎระเบียบที่เป็นทางการมากขึ้น แต่ผู้บริหารระดับสูงยังคงร่วมกันตัดสินใจในลักษณะรวมอำนาจ

ขั้นที่ 3 องค์การได้รับการพัฒนามาจนถึงช่วงกลาง (Middle age) จะมีการเติบโตเต็มที่ ในระยะนี้ ผู้บริหารจะถูกแบ่งงานออกไปตามความถนัด จะมีการจ้างพนักงานในสายงานหลักและทีมที่ปรึกษา (Line and Staff) เข้ามาช่วย ผู้บริหารระดับสูงจะมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ขั้นที่ 4 องค์การมีการเติบโตเต็มที่ การเจริญเติบโตเริ่มช้าลง แต่ผู้บริหารก็ยังคงต้องทำงานที่สลับซับซ้อน ดังนั้น การแยกองค์การออกเป็นหน่วยย่อยจะช่วยแก้ปัญหาโครงสร้างได้ดี ซึ่งในแต่ละหน่วยย่อยจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยกัน จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานกัน หรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

บริษัทที่เป็นเลิศ (Excellent companies) ในสหรัฐอเมริกาและในประเทศต่างๆจำนวนมาก เป้าหมายขององค์การ คือ การสร้างกำไร ซึ่งเป็นมาตรการที่สำคัญในการวัดความยอดเยี่ยมของบริษัท แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีมาตรการอื่นๆที่นำมาใช้ร่วมกับการสร้างผลกำไร ในหนังสือ In Search of Excellence ที่เขียนโดย Thomas Peters and Robert Waterman กล่าวถึง 43 บริษัทที่ยอดเยี่ยม โดยถือเกณฑ์จากการเติบโตของสินทรัพย์และทุน ผลตอบแทนโดยเฉลี่ยของทุนโดยรวม และวิธีการอื่นที่คล้ายคลึงกัน ตลอดจนอาศัยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมหลัก

ลักษณะ 8 ประการของบริษัทที่เป็นเลิศ มีดังนี้ (1) มุ่งเน้นในการปฏิบัติ (2) เรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (3) สนับสนุนความเป็นอิสระในการจัดการและการประกอบการ (4) บรรลุผลผลิต โดยให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดกับความต้องการของบุคคล (5) ปรัชญาของบริษัทมักจะขึ้นกับคุณค่าของผู้นำ (6) มุ่งที่ธุรกิจที่ชำนาญที่สุด (7) มีโครงสร้างแบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนและพนักงานมีคุณภาพ (8) มีทั้งการรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

ลูกค้าต้องมาก่อน: ลักษณะสำคัญของความเยี่ยมยอด (Customers come first: An important aspect of excellence) ลูกค้า คือ ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจคงอยู่ ตัวอย่างในกรณีนี้คือ ความ

ล้มเหลวในปี ค.ศ.1984 ของบริษัท Cadillac ทำให้บริษัทพยายามหาวิธีใหม่ในการออกแบบโมเดลรถรุ่น De Ville บริษัทได้เชิญลูกค้าให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการและให้ลูกค้าทดลองขับรถและสอบถามความคิดเห็นและขอข้อเสนอแนะ ซึ่งผลที่ได้รับ คือ ทำให้รถรุ่น Fleetwood and De Ville มียอดขายเพิ่มขึ้นถึง 36% ในช่วง 3 เดือนหลังของปีค.ศ.1988

Pizza ของบริษัท Domino ได้เน้นความสำคัญในการให้บริการแก่ผู้บริโภค กล่าวคือ จะเน้นที่การบริการของสาขาย่อย รวมทั้ง การจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีการประเมินด้านการบริการตลอดจน มีเงินโบนัสสำหรับการบริการที่ดีมีคุณภาพ

การเพิ่มผลผลิต (Productivity) ประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิผล (Efficiency) จุดมุ่งหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การเพิ่มผลผลิต หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการเพิ่มผลผลิตของโลก แต่ในช่วงปี ค.ศ.1960-1969 เกิดการลดลงของผลผลิต ดังนั้น ความจำเป็นในการเพิ่มผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญสำหรับรัฐบาล อุตสากรรม เอกชน และมหาวิทยาลัย ญี่ปุ่นเป็นผู้แก้ปัญหาการเพิ่มผลผลิตได้สำเร็จ

(1) การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นการวัดถึงปริมาณและคุณภาพการทำงาน โดยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด หรือเป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิต และปัจจัยนำเข้าภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง

Peter F. Drucker หนึ่งในนักเขียนเกี่ยวกับการจัดการที่มีชื่อเสียงได้พบว่า การสร้างโอกาสที่ยิ่งใหญ่ในการเพิ่มผลผลิต จะเกิดขึ้นจากความรู้ในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการ

อาจกล่าวได้ว่า การเพิ่มผลผลิตเกิดจากประสิทธิผลและประสิทธิภาพจากการทำงานของแต่ละบุคคลและองค์การ

(2) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การใช้ทรัพยากรขององค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิผลจึงมุ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นไปตามเป้าหมาย

(3) ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นวิธีการ (Means) จัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด โดยสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยใช้ทรัพยากรต่ำสุด กล่าวคือ เป็นการใช้โดยมีเป้าหมาย (Goal) คือ ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

การเพิ่มผลผลิต (Productivities) จะต้องใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) หรือประสิทธิผล (Effectiveness)

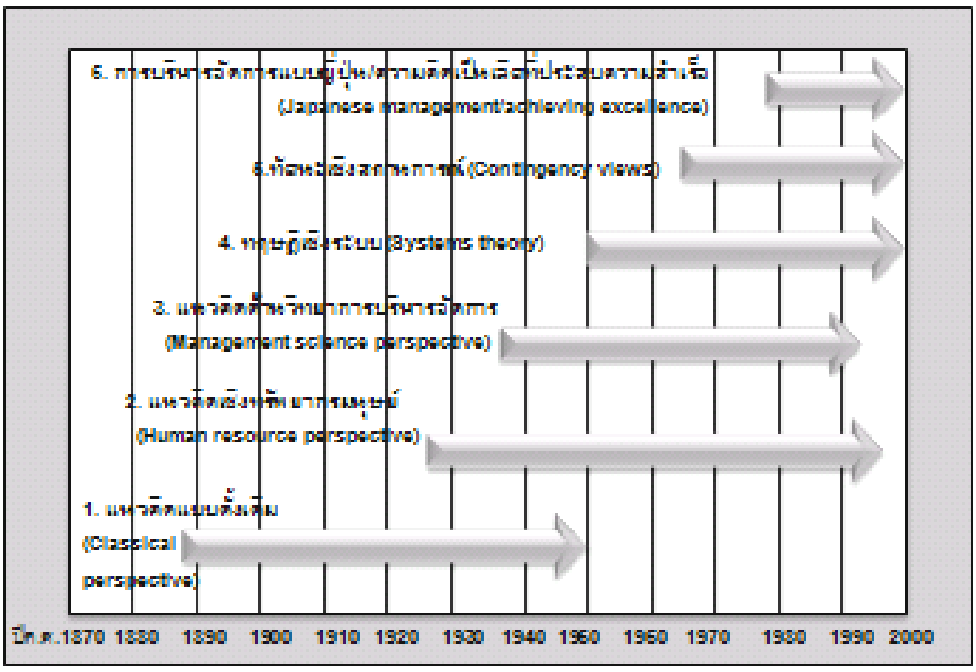
3. วิวัฒนาการของแนวคิดในการบริหารจัดการ

เมื่อประมาณ 1,000 ปีที่ผ่านมา ผู้บริหารทั้งหลายได้มีการต่อสู้กับปัญหาและประเด็นทางด้านการบริหารจัดการคล้ายคลึงกับผู้ที่บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่ ราวปีพ.ศ.1100 ชาวจีนได้มีการปฏิบัติตามหน้าที่ทางการบริหารจัดการ 4 หน้าที่ ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การและการจัดคนเข้าทำงาน (Organizing and staffing) (3) การนำ (Leading) (4) การ

ควบคุม (Controlling) ซึ่งปรากฏหลักฐานการสร้างกำแพงเมืองจีนที่สำเร็จได้ เพราะใช้หน้าที่ทางการบริหารจัดการ

ระหว่างปี พ.ศ. 350-400 ชาวกรีกได้รู้จักการบริหารจัดการในฐานะเป็นศิลปะและสนับสนุนแนวคิดทางด้านวิทยาการในการทำงาน ชาวโรมันใช้การกระจายอำนาจของการบริหารจัดการกับอาณาจักรที่ยิ่งใหญ่ไพศาลของพวกเขาก่อนเริ่มปีคริสต์ศักราช ชาวเมืองเวนิสได้กำหนดมาตรฐานการผลิต โดยใช้สายประกอบการผลิต (Assembly line) ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 12 (ยุคกลาง) มีการสร้างคลังสินค้า (Warehouses) และการใช้ระบบสินค้าคงเหลือ (Inventory system) ในการควบคุมขนาดที่เหมาะสม

แต่ประวัติความเป็นมาเหล่านี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้ดำเนินการปฏิบัติมาอย่างเข้มงวดบนพื้นฐานของการลองผิดลองถูก (Trial and error) ซึ่งสิ่งที่ท้าทายของวิวัฒนาการด้านอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลง ทำให้การบริหารจัดการปรากฏรูปร่างออกมาเป็นหลักวิชาการที่เป็นทางการ (Formal discipline) ในช่วงไม่น้อยกว่า 1 ศตวรรษ (100 ปี) ดังนั้น แนวทางการบริหารจัดการของนักบริหารมืออาชีพในปัจจุบัน จึงมีความสัมพันธ์กับแนวคิดของทฤษฎีการบริหารจัดการที่มีวิวัฒนาการมาหลายยุคดังนี้ ตามภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แสดงวิวัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีการบริหารจัดการ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 32.

วิวัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ สามารถอธิบายแนวคิดต่าง ๆได้ดังนี้

1. แขนงการตัดสินใจ (Decision tress) (ใช้ในปีค.ศ.1959 ถึงปัจจุบัน) เป็นเทคนิคช่วยในการตัดสินใจภายใต้สภาพความเสี่ยง โดยคำนึงถึงคุณค่า (Value) และผลประโยชน์ (Gain) หรือขาดทุน (Loss) ที่คาดไว้ ในแต่ละทางเลือก (Dessler. 1998: 675) ทั้งนี้ เป็นโมเดลที่ใช้ภาพ โดยแสดงถึงโครงสร้างของลำดับทางเลือกการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและแสดงผลตอบแทนที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณี รวมทั้ง ความน่าจะเป็นที่เกี่ยวข้องกับในแต่ละสถานการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคต

2. ตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) (ใช้ในปีค.ศ. 1964-1978) เป็นโมเดลทฤษฎีโดยมุ่งความสำคัญที่การผลิต (Production) และคน (People) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร (Certo. 2000: 555) เทคนิคนี้ใช้ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งใช้ประเมินรูปแบบการจัดการของผู้นำ โดยผ่านการใช้ตารางเป็นตัวแทนพิจารณา

3. สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfier) และสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfied) (ใช้ในปีค.ศ.1959 ถึงปัจจุบัน) เป็นแนวคิดของ Herzberg มี 2 ปัจจัย คือ (1) ปัจจัยการจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfier) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น (2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfies) การเสนอสุขอนามัย ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุด ในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

4. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y) (ใช้ในปีค.ศ. 1960 ถึงปัจจุบัน) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

4.1 ทฤษฎี X (Theory x) เป็นทัศนะที่มีข้อสมมติในการบริหารว่า บุคคลโดยทั่วไปมีลักษณะ (1) ไม่ชอบการทำงาน (2) ขาดความกระตือรือร้น (3) ขาดความรับผิดชอบ (4) ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) พอใจที่จะถูกนำแทนที่จะเป็นผู้นำ (Schermerhorn. 1999: G-9)

4.2 ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นทัศนะคติที่มีข้อสมมติในการบริหารที่ว่า บุคคลโดยทั่วไปมีลักษณะดังนี้ (1) เต็มใจที่จะทำงาน (2) มีความรับผิดชอบ (3) สามารถบังคับบัญชา ควบคุม และมีความคิดสร้างสรรค์ด้วยตัวเองได้ (Schermerhorn. 1999: G-9)

5. การระดมสมอง (Brainstorming) (ใช้ในปีค.ศ.1959 ถึงปัจจุบัน) เป็นกระบวนการที่ให้บุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่กำหนดในช่วงที่มีการอภิปรายกลุ่มโดยเสรี โดยใช้เทคนิคกระตุ้นความคิดริเริ่มและจินตนาการของบุคคลให้ผู้มีส่วนร่วมเสนอแนะนวัตกรรมและความคิดเห็นอย่างเสรี

6. การฝึกอบรมแบบไวต่อความรู้สึก (Training group T-Group) หรือ Sensitivity group) (ใช้ในปี ค.ศ.1969-1983) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ เพื่อเพิ่มทักษะด้าน

ความคิดของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมทางด้านพฤติกรรมของตนเองและพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม โดยมีการกระตุ้นให้มีการแสดงออกอย่างเปิดเผยภายในกลุ่มที่มีการฝึกนั้น

7. การรวมตัวระหว่างธุรกิจ (Conglomeration) (ใช้ในปี ค.ศ.1964 ถึงปัจจุบัน) เป็นการรวมตัวระหว่างหลายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000: G-3) การรวมตัวระหว่างธุรกิจมีได้ 2 กรณี คือ

7.1 การขยายธุรกิจไปยังธุรกิจอื่น (Conglomeration diversification) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อเพิ่มธุรกิจใหม่ (new business) หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ (New product) เพื่อนำไปขายในตลาดใหม่ (New market) และใช้เทคโนโลยีใหม่ (New technology) โดยผลิตภัณฑ์ใหม่จะไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม และตลาดเดิม

7.2 การขยายธุรกิจโดยการควบกิจการ (Conglomeration merger) เป็นการรวมกิจการตั้งแต่สองกิจการขึ้นไปเป็นกิจการเดียวกัน โดยใช้ชื่อของกิจการที่รับโอน (ธุรกิจที่เป็นผู้ซื้อ)

8. การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ [Management by Objectives (MBO)] เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาร่วมกันภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Bateman and Shell. 1999: G-3) หรือเป็นขั้นตอนในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000: G-7)

9. การกระจายธุรกิจ (Diversification) (ใช้ในปี ค.ศ.1959 ถึงปัจจุบัน) เป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งผู้จัดการพยายามที่จะใช้ทรัพยากรขององค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New products) และตลาดใหม่ (New markets) (Dessler. 1998: 675)

10. ทฤษฎี Z (Theory Z) (ใช้ในปี ค.ศ.1987 ถึงปัจจุบัน) เป็นทฤษฎีของ Ouchi ซึ่งอธิบายโครงร่างงานในการบริหาร โดยใช้หลักธุรกิจของสหรัฐอเมริกา (มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับญี่ปุ่น (มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมิน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และมีการเกี่ยวข้องกันลักษณะแบบครอบครัว) (Schermerhorn. 1999: G-10)

11. การงบประมาณฐานศูนย์ (Zero-base budgeting) (ใช้ในปี ค.ศ.1975 ถึงปัจจุบัน) เป็นการจัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการหรือกิจกรรม โดยถือหลักกำหนดงบประมาณโดยเริ่มต้นใหม่ (Schermerhorn. 1999: G-10) เช่น โครงการใหม่ กิจกรรมใหม่ ตราสินค้าใหม่ การจ้างงานใหม่ ฯลฯ ทั้งนี้ เป็นเทคนิคการควบคุม ซึ่งต้องการให้ทุกโปรแกรมการกำหนดงบประมาณของบริษัทต้องมีการสำรวจทุกปี โดยถือเกณฑ์อัตราส่วนระหว่างผลประโยชน์และต้นทุน (Dessler. 1998: 683)

12. การกระจายอำนาจ (Decentralization) (ใช้ในปีค.ศ.1985 ถึงปัจจุบัน) เป็นขอบเขตซึ่งมีการมอบอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ (Responsibility) ไปยังระดับล่างตามสายการบังคับบัญชาขององค์การ (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000: G-3)

13. วงจรคุณภาพ (Quality circles) (ใช้ในปี ค.ศ.1985 ถึงปัจจุบัน) เป็นกลุ่มทำงานหน่วยเล็กประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 4-15 คน ร่วมกันศึกษาการควบคุมคุณภาพ เกี่ยวกับการผลิตและการ

ปฏิบัติการอย่างมีคุณภาพ (Quality production and operations) ตลอดจนการระบุปัญหาและการแก้ปัญหา โดยมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา (Continuous improvement) (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000: G-9)

14. ความเป็นเลิศ (Excellence) (ใช้ในปี ค.ศ.1978 ถึงปัจจุบัน) เป็นทฤษฎีของ Thomas J.Peters ซึ่งพัฒนามาจากโครงสร้างการทำงาน 7-S ของ McKinseys ประกอบด้วย (1) กลยุทธ์ (Strategy) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ระบบ System (4) รูปแบบ (Styles) (5) พนักงาน (Staff) (6) ค่านิยมร่วม (Shared value) (7) ทักษะ (Skill) ซึ่งระบุลักษณะความเป็นเลิศขององค์การ 8 ประการดังนี้ (1) การมุ่งการกระทำ (A bias for action) (2) การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customers) (3) การส่งเสริมความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) (4) การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยอาศัยคน (Productivity through people) (5) มุ่งที่ค่านิยม (Hand on value driven) (6) การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญ (Stick to the knitting) (7) การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายและมีที่ปรึกษาน้อยลง (8) การเข้มงวดและผ่อนปรนในขณะเดียวกัน (Simultaneous)

15. การปรับโครงสร้างองค์การใหม่ (Restructuring) (ใช้ในปี ค.ศ.1984 ถึงปัจจุบัน) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ หรือเป็นวิธีเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในโครงสร้างองค์การ รวมทั้ง ลดระดับการบริหารและส่วนประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์การ การจัดหาบุคคล และการลดขนาดของปริมาณคน

16. การบริหารจัดการกลุ่มธุรกิจที่ลงทุนหรือการจัดการเกี่ยวกับการกระจายการลงทุนหรือกระจายความเสี่ยง (Portfolio management) (ใช้ในปีค.ศ.1975 ถึงปัจจุบัน) เป็นกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบของธุรกิจและ(หรือ) ผลิตภัณฑ์แล้วกำหนดกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน สำหรับแต่ละธุรกิจและ(หรือ) ผลิตภัณฑ์นั้น

17. การบริหารจัดการโดยเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around: MBWA) (ใช้ในปีค.ศ. 1988 ถึงปัจจุบัน) เป็นแนวทางในการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการไปเยี่ยมเยียนแผนกต่าง ๆของค์การ โดยไม่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้าและจะสนทนากับผู้บริหารและพนักงานแบบไม่เป็นทางการอย่างใกล้ชิด หรือหมายถึง เทคนิคการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารพบปะโดยตรงกับพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

18. โครงสร้างองค์การแบบแมททริกซ์ (Matrix) (ใช้ในปีค.ศ.1975 ถึงปัจจุบัน) เป็นการจัดการในลักษณะแผนก แต่ขึ้นกับหน้าที่ขององค์การ โดยจะมีสายการบังคับบัญชา 2 สายที่เกิดขึ้นพร้อมกัน คือ (1) สายงานการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ (2) สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ

19. การบริหารจัดการญี่ปุ่นแบบคัมบัง (Kanban) (ใช้ในปีค.ศ.1983 ถึงปัจจุบัน) เป็นระบบย่อยของวิธีการควบคุมให้ทันเวลา (Just-In-Time (JIT)) ที่เกี่ยวข้องกับระบบเคลื่อนไหวของ

ชิ้นส่วนหนึ่งชิ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับกระดาษแผ่น (Card) และภาชนะที่บรรจุ (Containers) เพื่อดึงและเคลื่อนชิ้นส่วนงานหนึ่งไปยังอีกชิ้นส่วนงานหนึ่ง โดยแผ่นกระดาษจะกำหนดมาตรฐานของชิ้นส่วนอยู่และจะติดไปพร้อมกับชิ้นส่วนนั้น หรือเป็นอีกชื่อหนึ่งของระบบการควบคุมคลังสินค้าคงเหลือแบบทันเวลาพอดี

20. การบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ (Intrapreneuring) (ใช้ในปีค.ศ.1984 ถึงปัจจุบัน) เป็นกิจกรรมของผู้ประกอบการภายในองค์การ กล่าวคือ แต่ละบุคคลจะทำบทบาทในการเป็นผู้ประกอบการภายในองค์การ

21. วัฒนธรรมบริษัท (Corporate culture) หรือวัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) (ใช้ในปีค.ศ.1984 ถึงปัจจุบัน) เป็นระบบความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยมร่วม (Values) ที่มีการพัฒนาขึ้นมาภายในสังคมและชี้นำพฤติกรรมของสมาชิก (Schermerhorn. 1999: G-38) หรือเป็นระบบซึ่งมีความหมายร่วมกันภายในสังคมหนึ่ง ซึ่งจะกำหนดวิธีการที่บุคคลนำมาปฏิบัติ เป็นระบบซึ่งกำหนดโดยสมาชิกที่ทำให้สังคมหนึ่งแตกต่างจากสังคมหนึ่ง (Robbins and Coulter. 1999: 80)

22. การบริหารจัดการ 1 นาที (One-minute managing) (ใช้ในปีค.ศ.1983 ถึงปัจจุบัน) เป็นการบริหารจัดการงานให้สำเร็จโดยเร็ว

23. การลดขนาดองค์การ (Downsizing) (ใช้ในปีค.ศ.1989 ถึงปัจจุบัน) เป็นการปรับลดขนาดและขอบเขตของแรงงานลงเป็นอย่างมาก (Dessler. 1998: 675) โดยพยายามค้นหา หรือกำหนดขนาดที่เหมาะสมของแรงงานให้แก่องค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ กลยุทธ์นี้จะกำหนดระดับการจ้างงานขององค์การด้วยการใช้แผนการให้ออกจากงานเรียกว่า การเกษียณก่อนอายุ (Early retirement) หรือแผนการปลดพนักงานออก (Lay off) ซึ่งใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้อยู่รอดและสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้

24. ทีมที่บริหารด้วยตนเอง (Self-managed teams) (ใช้ในปีค.ศ.1990 ถึงปัจจุบัน) เป็นกลุ่มงานอัตโนมัติ โดยพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้ทำงานทั้งหมดในหน่วยงานหนึ่งโดยทีมงานนั้น ทั้งนี้ จะไม่มีการควบคุมจากผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Bateman and Snell. 1999: G-5)

25. การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม [Total Quality Management (TQM)] (ใช้ในปีค.ศ.1991 ถึงปัจจุบัน) เป็นการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมซึ่ง (1) มุ่งเน้นที่ความพึงพอใจลูกค้า (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (3) มีการปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างขององค์การ (4) มีความถูกต้องแม่นยำในการวัด (5) มอบอำนาจให้แก่พนักงาน

แนวคิดที่ 1 แนวคิดแบบดั้งเดิม
การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)
แนวคิดของ Frederick W. Taylor: การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์
แนวคิดของ Henry L. Gannt: สิ่งจูงใจด้านค่าตอบแทน
แนวคิดของ Frank and Lillian Gilbreth: การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน
แนวคิดของ Harrington Emerson: ประสิทธิภาพขององค์การ
ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical organization theory)
แนวคิดของ Henri Fayol: ทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติการและหลักการบริหาร
แนวคิดของ Max Weber: การบริหารจัดการแบบระบบราชการ
แนวคิดที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์
2.1 แนวคิดของ Hugo Munsterberg: การศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรม
2.2 แนวคิดของสังคมวิทยาไปสู่การบริหารจัดการ
2.3 Elton Mayo, F.J. Roethlisberger และคณะ: การศึกษาที่ Hawthorne
2.4 แนวคิดของ Chester Barnard: แนวคิดระบบสังคมในการบริหารจัดการและทฤษฎีระบบสังคม
2.5 การเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์
แนวคิดที่ 3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ
3.1 แนวคิดวิทยาการจัดการหรือการวิจัยการปฏิบัติการ
3.2 การจัดการการปฏิบัติการ
3.3 ระบบสารสนเทศ
แนวคิดที่ 4 ทฤษฎีระบบ
แนวคิดที่ 5 ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์
แนวคิดที่ 6 ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น
แนวคิดที่ 7 ทฤษฎี Z ของ Ouchi
แนวคิดที่ 8 การค้นหาความเป็นเลิศขององค์การ
แนวคิดที่ 9 องค์การการเรียนรู้
แนวคิดที่ 10 การรื้อปรับระบบ
แนวคิดที่ 11 การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

ภาพประกอบ 9 แสดงสรุปภาพรวมของแนวคิดการบริหารจัดการ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 38.

แนวคิดที่ 1 แนวคิดแบบดั้งเดิม

แนวคิดด้านการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management approach) เป็นทัศนะการบริหาร โดยมุ่งที่ประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งจะเพิ่มความสำเร็จ (Certo.2000: 550) หรือเป็นทฤษฎีการบริหารจัดการที่มุ่งที่องค์การโดยส่วนรวม ตลอดจนวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล หลักสำคัญของแนวคิดนี้มี 2 ประเด็น คือ (1) มุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการด้วยการใช้ต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด (2) มุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้างให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการการบริหารจัดการแบบคลาสสิคประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ (1) การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (2) องค์การแบบดั้งเดิม

(1.1) การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)

การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ (ศาสตร์) โดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ความเชี่ยวชาญในการทำงาน และการผลิตจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย (1) กฎของการเคลื่อนไหวและเครื่องมือการทำงานที่มีมาตรฐาน (2) การคัดเลือกและการฝึกอบรมแรงงานอย่างระมัดระวัง (3) การให้การสนับสนุนการบังคับบัญชาแรงงานที่เหมาะสม (Schermerhorn.1999: G-8) การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ถือกว่าเป็นการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดนี้ได้แก่ (1) Frederick W. Taylor (2) Henry Gannt (3) Frank and Lilian Gillbreth (4) Harrington Emerson

(1) แนวคิดของ Frederick W.Taylor: การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์

Frederick W.Taylor (ปีค.ศ.1856-1915) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (The Father of scientific management) โดยเป็นผู้ค้นหาประสิทธิภาพ (In search of efficiency) โดยการค้นหาวิธีที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (ใช้ทรัพยากรต่ำสุด) Taylor ศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time and motion study) ซึ่งเป็นการสำรวจถึงการเคลื่อนไหวร่างกายและเวลาที่ใช้ในการทำงานจนสมบูรณ์หรือเป็นการศึกษาการเคลื่อนไหวที่ถูกประกอบขึ้นจากพื้นฐานของการสำรวจ โดยการสุ่มตัวอย่าง

Taylor ได้เริ่มต้นเป็นนักวางแผนและช่างเครื่องกลในปีค.ศ.1875 เขาทำงานให้กับ Midvale Steel Company ใน Philadelphia ในตำแหน่งช่างเครื่องกลในปีค.ศ.1875 และได้รับตำแหน่ง หัวหน้าวิศวกร หลังจากที่จบปริญญาวิศวกรรมศาสตร์ โดยการเรียนภาคค่ำ เขาสร้างเครื่องมือตัดเหล็กที่สามารถตัดได้อย่างรวดเร็วและใช้ชีวิตทั้งหมดเป็นวิศวกรที่ให้คำปรึกษา Taylor ได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ จากการที่ Taylor เคยเป็นกรรมกร หัวหน้าคนงาน ช่างเครื่องยนต์ และหัวหน้าวิศวกรของบริษัทเหล็ก ทำให้ Taylor มีโอกาสที่จะเรียนรู้ปัญหาและทัศนคติของกลุ่มแรงงาน และเห็นความเป็นไปได้ในการปรับปรุงคุณภาพด้านการบริหารจัดการ

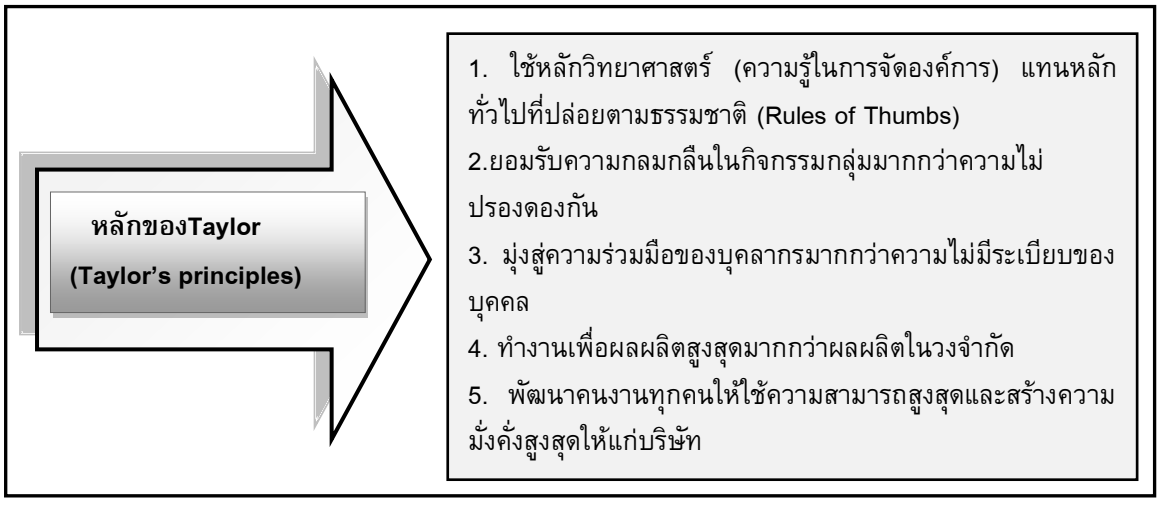
ลิขสิทธิ์ของ Taylor ในเครื่องมือตัดเหล็กได้อย่างรวดเร็ว การประดิษฐ์และงานให้คำปรึกษาด้านวิศวกรอื่นๆ ที่ผ่านมา ทำให้เขามีทรัพย์สินมากมาย เขาจึงลาออกจากงานในปีค.ศ.

1901 เมื่ออายุ 45 ปี และใช้วิถีชีวิตที่เหลืออยู่ 14 ปี เป็นที่ปรึกษา โดยไม่ได้รับเงินและบรรยายแสดงแนวความคิดของเขาในการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์

ความสนใจหลักของ Taylor (Taylor's major concern) Taylor สนใจในการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ไม่เพียงแต่ลดต้นทุนและเพิ่มกำไรเท่านั้น แต่ยังสามารถเพิ่มค่าตอบแทนสำหรับแรงงาน โดยผ่านการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากความกลัวของคนงานที่ว่า พวกเขาอาจะต้องถูกให้ออกจากงาน เพราะผลผลิตที่น้อยลงแทนที่จะมากขึ้น Taylor คิดว่า ปัญหาของการผลิตมีสาเหตุเนื่องมาจากทั้งฝ่ายจัดการและแรงงาน ซึ่งเกิดมาจากความจริงที่ว่าทั้งผู้บริหารและแรงงานต้องสร้างงานที่เหมาะสม (A Fair day's work) และค่าตอบแทนที่เหมาะสม (A Fair day's pay) ยิ่งกว่านั้นเขาเชื่อว่า ทั้งผู้บริหารและคนงานต้องมุ่งที่ส่วนเกินที่ได้จากผลผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับสองคำคือ ระหว่างค่าจ้างและกำไร Taylor มองเห็นการเพิ่มผลผลิตจากการเพิ่มค่าจ้างและกำไรที่สูงขึ้น เขาเชื่อว่าวิธีการทางวิทยาศาสตร์และกฎของอำนาจสามารถเพิ่มผลผลิตได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานและแรงจูงใจของคนเพิ่มขึ้น

หลักของ Taylor (Taylor's principles) งานที่มีชื่อเสียงของ Taylor ชื่อ Principles of Scientific Management ได้ตีพิมพ์ในปีค.ศ.1911 ปรัชญาการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุดได้ค้นพบหลักฐานของเขาก่อนการเข้าประชุม House of Representatives ซึ่งความคิดของ Taylor ในครั้งนั้นจะนำไปสู่การทำงานและการสับเปลี่ยนตำแหน่งคนงานมากขึ้น

หลักพื้นฐานของ Taylor เป็นแนวคิดของการบริหารจัดการ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งสรุปอยู่ในคำทำนายจะเห็นว่า ความคิดพื้นฐานของ Taylor นี้ไม่ได้ห่างไกลจากความเชื่อพื้นฐานของนักบริหารสมัยใหม่ เทคนิคบางประการของ Taylor ผู้ที่เห็นด้วยได้พัฒนา เพื่อนำปรัชญาและหลักการของเขาสู่ภาคปฏิบัติ โดยพิจารณาปริมาณงานต่อวันและการค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงานได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย นอกจากนี้ แผนการจ่ายเงินต่างๆขึ้นอยู่กับผลผลิตที่ใช้โดยพยายามเพิ่มส่วนเกิน (Surplus) ซึ่ง Taylor เรียกว่า การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เพื่อให้แน่ใจว่า คนงานที่ทำการผลิตได้รับค่าจ้างขึ้นอยู่กับผลผลิตของตัวพนักงานและให้สิ่งจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน จะเห็นได้ว่า เทคนิคดังที่กล่าวมาแล้วมีความจำเป็นสำหรับปรัชญาการทำงาน เพราะทำให้มีการปรับปรุงผลผลิตและการให้ผลตอบแทนตามผลผลิต เทคนิคเหล่านี้สามารถนำมาใช้ได้ในหลายโรงงานทั่วโลก



ภาพประกอบ 10 แสดงหลักการบริหารจัดการของ Taylor (Taylor's principles)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 42.

(2) แนวคิดของ Henry L. Gannt: สิ่งจูงใจด้านค่าตอบแทน

Henry L. Gantt (ปีค.ศ.1861-1919) มีความคิดเช่นเดียวกับ Taylor เขาเป็นวิศวกรเครื่องกล ร่วมงานกับ Taylor ที่ Midvale Steel Company ในปีค.ศ.1887 เขาร่วมงานกับ Taylor สร้างผลงานต่างๆ มากมาย จนกระทั่งปีค.ศ.1901 เขาได้ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาด้านวิศวกรรมของเขาเอง เขาเชื่อมั่นในแนวคิดการปฏิบัติการตามหลักวิทยาศาสตร์เช่นเดียวกับ Taylor โดย Gantt ทำงานเป็นที่ปรึกษาในบริษัทต่างๆมากมายในการคัดเลือกคนงานแบบวิทยาศาสตร์และพัฒนาระบบจูงใจด้วยโบนัส เขาเน้นความต้องการและความสนใจทั้งฝ่ายบริหารและคนงาน การร่วมมือกันอย่างกลมกลืน ตลอดจนการสอนพัฒนาความเข้าใจของระบบในส่วนของทั้งคนงานและฝ่ายการจัดการและการเห็นคุณค่าในทุกปัญหาของการจัดการว่า มนุษย์เป็นส่วนสำคัญที่สุด

Gantt เป็นที่รู้จักดีที่สุดในการพัฒนาวิธีการอธิบายแผน โดยกราฟเรียกว่า ผังแกนต์ (Gantt chart) และสร้างการควบคุมการจัดการที่ดีขึ้น ส่วนต้นทุนเขาเน้นความสำคัญของเวลาเช่นเดียวกับต้นทุนในการวางแผนและการควบคุมงาน สิ่งซึ่งนำมาซึ่งผัง Gantt ที่มีชื่อเสียง ซึ่งนำมาใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปแบบของเทคนิคในปัจจุบันและเทคนิคที่ตามมาคือ โปรแกรม PERT (Program Evaluation and Review Technique) ผัง Gantt เป็นที่ยอมรับโดยนักประวัติศาสตร์สังคมว่า เป็นการค้นพบที่สำคัญที่สุดในศตวรรษที่ 20

(3) แนวคิดของ Frank and Lilian Gilbreth: การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน

Frank Gilbreth และ Lilian Gilbreth (ปีค.ศ.1878-1972) สองสามีภรรยาได้สนับสนุนความคิดของ Taylor Frank Gilbreth ได้ลาออกจากมหาวิทยาลัยมาเป็นช่างก่อสร้างในปีค.ศ.1885 ขณะมีอายุ 17 ปี โดยสิบปีต่อมาเขาได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าผู้ควบคุมดูแลการสร้างอาคารของบริษัทและเริ่มเป็นผู้รับเหมาก่อสร้างเอง ในช่วงที่เป็นอิสระจากงานของ Taylor เขาสนใจเกี่ยวกับเวลาที่ใช้ในการเคลื่อนไหวในการทำงาน โดยลดจำนวนการเคลื่อนที่ในการเรียงอิฐ เขาสามารถคิดค้นความเป็นไปได้ของการทำงานของผู้เรียงอิฐ เพื่อให้ได้งานเป็นสองเท่า

ในการทำงานของ Frank Gilbreth ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากภรรยา คือ Lilian Gilbreth ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและได้รับปริญญาเอกในสาขานี้ในปีค.ศ.1915 เก้าปีหลังจากการแต่งงาน Frank ได้เสียชีวิตในปีค.ศ.1924 Lillian เป็นที่ปรึกษาธุรกิจและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า เป็นสุภาพสตรีคนแรกของการบริหารจัดการธุรกิจ (First lady of management) จนกระทั่งเสียชีวิตเมื่ออายุได้ 93 ปี

Lilian Gilbreth สนในเกี่ยวกับลักษณะการทำงานของมนุษย์ ส่วน Frank สนใจประสิทธิภาพในการทำงาน (การค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน) Frank ได้ประยุกต์ใช้ในการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management principles) โดยต้องเข้าใจถึงลักษณะ บุคลิกภาพ และความต้องการของบุคคล

(4) แนวคิดของ Harrington Emerson: ประสิทธิภาพขององค์การ

Harrington Emerson (ปีค.ศ.1853-1931) เป็นที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรมที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency engineering) โดยเน้นการจัดสรรทรัพยากรและขจัดความสูญเปล่าโดยยอมรับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ และให้ความสำคัญที่โครงสร้างและเป้าหมายขององค์การ (Organization's structure and its goals) ภาพประกอบ 11 แสดงหลักประสิทธิภาพ 12 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการบริหารจัดการที่มีระบบ โดยมุ่งที่การทำงานให้เหมาะสมและง่ายขึ้น ซึ่งจะลดความสิ้นเปลืองในด้านต่างๆ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Clearly defined ideal) ผู้บริหารต้องทราบถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อลดความคลุมเคลือและความไม่แน่นอน
2. ใช้หลักเหตุผลทั่วไป (Common sense) ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถ สร้างความแตกต่างโดยค้นหาความรู้และคำแนะนำให้มากเท่าที่จะทำได้
3. คำแนะนำที่ดี (Competent counsel) ผู้บริการต้องการคำแนะนำจากบุคคลอื่น
4. วินัย (Discipline) ผู้บริหารควรกำหนดองค์การ เพื่อให้พนักงานเชื่อถือตามกฎและวินัยต่าง ๆ
5. ความยุติธรรม (Fair deal) ผู้บริหารควรให้ความยุติธรรมและความเหมาะสม
6. มีข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง และแน่นอน (Reliable, immediate, accurate, and permanent records)
7. ความฉับไวของการจัดส่ง (Dispatching) ผู้บริหารควรใช้การวางแผนตามหลักวิทยาศาสตร์สำหรับแต่ละหน้าที่ เพื่อให้องค์การทำหน้าที่ได้อย่างราบรื่นและบรรลุจุดมุ่งหมาย
8. มาตรฐานและตารางเวลา (Standard and schedules) ผู้บริหารต้องพัฒนาวิธีการทำงานและกำหนดเวลาทำงานสำหรับแต่ละหน้าที่
9. สภาพมาตรฐาน (Standardized conditions) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
10. การปฏิบัติการที่มีมาตรฐาน (Standardized operations) ผู้บริหารควรรักษาสภาพแวดล้อมให้ดี
11. มีคำสั่งการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานระบุไว้ (Written standard-practice instructions) ผู้บริหารต้องระบุการทำงานที่มีระบบถูกต้องและเป็นลายลักษณ์อักษร
12. การให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency reward) ผู้บริหารควรให้รางวัลพนักงานสำหรับการทำงานที่เสร็จสมบูรณ์

ภาพประกอบ 11 แสดงหลักประสิทธิภาพของ Emerson (Emerson's principles of efficiency) (ปีค.ศ.1853-1931) สำหรับการปฏิบัติการในการบริหารจัดการที่มีการใช้กันทั่วไปในปัจจุบัน จะเห็นว่า มีความคล้ายคลึงกับหลักการบริหารจัดการที่ได้ปรับปรุงไว้ 6 ข้อของ Henri Fayol (ปีค.ศ.1920-1929)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 45.

1.2 ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical organization theory)

ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม (Classical organization theory) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการ ซึ่งมุ่งที่องค์การส่วนรวมและวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งหมด นักทฤษฎีที่มีแนวคิดเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ได้แก่ Henri Fayol, Maz Weber, Lyndall Urwick Luthjer Gilick

(1) แนวคิดของ Henri Fayol: (ปีค.ศ.1920-1929) ทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติการและหลักการบริหาร

Henri Fayol นักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส เป็นบิดาของทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติการ (Operational - management theory) งานของ Fayol ในระหว่างปีค.ศ.1920-1929

ทฤษฎีการบริหารจัดการปฏิบัติการ (Operational - management theory) หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรมที่ซับซ้อน ซึ่งสัมพันธ์กับการวางแผนการผลิต การจัดสรรทรัพยากร การสั่งการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการตรวจสอบระบบการปฏิบัติงาน ตลอดจนใช้เทคนิคเชิงปริมาณในการแก้ปัญหาการผลิต

กิจกรรมของการอุตสาหกรรม (Industrial activities) Fayol พบว่า พฤติกรรมภารกิจในด้านอุตสาหกรรมสามารถแบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

1. กิจกรรมเทคนิคการผลิต (ในการผลิต) (Technical activities) ประกอบด้วย (1) การผลิต Production (2) การประกอบอุตสาหกรรม (Manufacturing)

2. กิจกรรมการค้า (Commercial activities) ประกอบด้วย (1) การซื้อ (Buying) (2) การขาย (Selling) (3) การแลกเปลี่ยน (Exchanging)

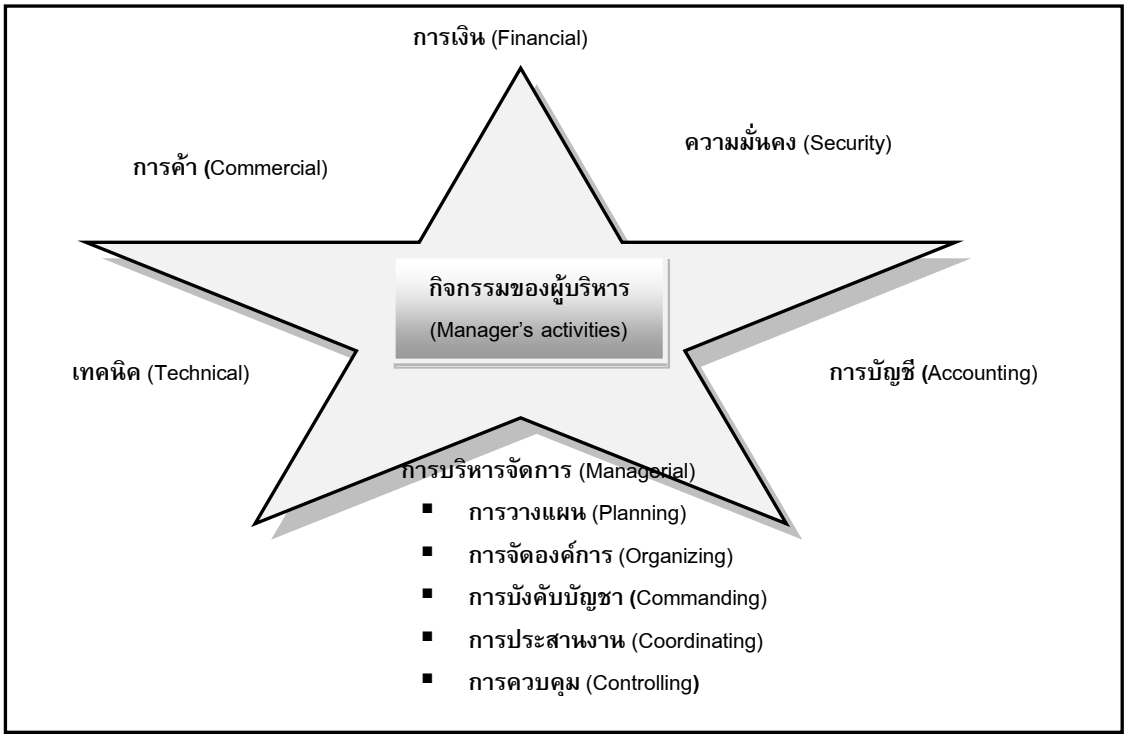
3. กิจกรรมการเงิน (Financial activities) ประกอบด้วย (1) การค้นหาเงินทุนและสินเชื่อ (Searching for capital and credit) (2) การใช้เงินทุนอย่างเหมาะสม (Using them optimally)

4. กิจกรรมความมั่นคง (Security activities) ประกอบด้วยการคุ้มครองทรัพย์สมบัติและบุคคล (Protecting property and person)

5. กิจกรรมการบัญชี (Accounting activities) ประกอบด้วย (1) การควบคุมสินค้า (Taking stock) (2) การจัดทำงบดุล (Keeping balance sheets) (3) การตรวจสอบต้นทุน (Tracking costs)

6. กิจกรรมการบริหารจัดการ (Managerial activities) ประกอบด้วย (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การบังคับบัญชา (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) (5) การควบคุม (Controlling)

กิจกรรมเหล่านี้จะปรากฏในทุกธุรกิจ Fayol ได้สังเกตว่า กิจกรรม 5 ข้อแรกนั้นรู้จักกันทั่วไป ดังนั้นเขาจึงวิเคราะห์กิจกรรมข้อ 6 ในหนังสือของเขา ซึ่งว่าด้วยกิจกรรมด้านการบริหารจัดการ



ภาพประกอบ 12 แสดงกิจกรรมในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม Fayol (Fayol's activities in industrial undertaking)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 46.

หลักทั่วไปของการบริหารจัดการ (General principles of management) หลักการบริหารจัดการโดยทั่วไปยืดหยุ่นได้ และต้องใช้ได้กับเงื่อนที่เปลี่ยนแปลง Fayol ได้สังเกตุและกำหนดหลักการบริหารจัดการไว้ 14 ข้อ เรียกว่า **หลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของ Fayol (Fayol's principles of effective management)** ซึ่ง Henri Fayol ได้กำหนดหลักการบริหารจัดการ 14 ข้อ จากประสบการณ์ส่วนตัวและพิจารณาจุดเริ่มต้นสำหรับผู้จัดการที่แสวงหาคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้จัดการ หลัก 14 ข้อนี้ มีรายละเอียดดังภาพประกอบ 13

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) เป็นความเชี่ยวชาญพิเศษที่นักเศรษฐศาสตร์เห็นว่า จำเป็นสำหรับความมีประสิทธิภาพในการใช้แรงงาน Fayol ได้ประยุกต์ใช้หลักการนี้ในงานทุกชนิด ทั้งงานการจัดการและเทคนิค

2. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and responsibility) Fayol พบว่า อำนาจและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งความรับผิดชอบเกิดตามอำนาจหน้าที่ เขาเห็นว่า อำนาจเป็นส่วนประกอบของปัจจัยที่เป็นทางการต่าง ๆได้มาจากตำแหน่งผู้บริหาร และปัจจัยส่วนบุคคล เป็นการประสมประสานของการมีไหวพริบประสบการณ์ คุณค่าทางศีลธรรม ความรับผิดชอบในอดีต ฯลฯ ซึ่งอำนาจหน้าที่ต้องอยู่คู่กับความรับผิดชอบ

3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการยอมรับ (เคารพ) ข้อตกลงซึ่งใช้ร่วมกัน การประยุกต์ใช้พลังและสัญลักษณ์ภายนอกของการยอมรับ วินัยต้องมีความเหนือกว่าทุกระดับ เพื่อให้สามารถใช้บังคับได้

4. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of command) หมายถึง พนักงานควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว

5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) หลักการข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนการเดียวกัน ข้อแตกต่างจากการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว คือ หลักการนี้สัมพันธ์กับการจัดองค์การของบริษัทมากกว่าบุคคล (Fayol ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจทุกกรณีต้องมาจากผู้บริหารสูงสุด)

6. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual to the general interest) หมายถึง ผลประโยชน์ (ความสนใจ) เฉพาะของผู้จัดการและพนักงาน ถือเป็นรองจากผลประโยชน์ (ความสนใจ) ทั้งหมดขององค์การ

7. ค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration and methods) นั่นคือ การจ่ายค่าตอบแทนควรจะยุติธรรมและสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

8. การรวมอำนาจ (Centralization) หลักข้อนี้ไม่ได้รวมถึงการรวมอำนาจหน้าที่ (Centralization of authority) แต่ Fayol หมายถึง ขอบเขตของการรวมอำนาจหน้าที่หรือการกระจายอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดระดับการรวมอำนาจและการกระจายที่เหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นกับสถานการณ์และลักษณะขององค์การ

9. สายการบังคับบัญชา (Scalar chain) เป็นสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การติดต่อสื่อสารขององค์การคล่องตัว

10. คำสั่ง (Order) องค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับทุกคน และทุกคนเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของเขา

11. หลักความเสมอภาค (Equity) การจัดการใช้หลักการเท่าเทียมกันตลอดทั้งความเมตตา (Kindliness) และความยุติธรรม (Justice)

12. ความมั่นคงในงาน (Stability of tenure) Fayol พบว่า การออกจากงานบ่อย ๆเป็นเหตุและผลของการบริหารจัดการที่ไม่ดีและชี้ว่า เป็นอันตรายตลอดจนทำให้เสียค่าใช้จ่าย ธุรกิจที่มั่งคั่งโดยทั่วไปจะแสดงถึงความรู้สึกมั่นคงของพนักงานด้วย

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาและบริหารงาน

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) เป็นหลักการที่ว่าสามัคคีคือพลัง (In union there is strength) ความเข้ากันได้ระหว่างสมาชิกภายในองค์การ จะทำให้เกิดความเข้มแข็ง

ภาพประกอบ 13 แสดงหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของ Fayol (Fayol's principles of effective management)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 47.

การบริหารจัดการตามหลักการบริหาร (Administrative management) เป็นแนวคิดด้านการจัดการ ซึ่งมุ่งลักษณะหน้าที่ขององค์การและการบริหารจัดการโดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน

ส่วนประกอบของการบริหารจัดการ (Elements of management) Fayol เห็นว่าหลักการบริหารจัดการแบ่งได้ตามหน้าที่ คือ (1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (organizing) (3) การบังคับบัญชา (Commanding) (4) การประสานงาน (Coordinating) (5) การควบคุม (Controlling) ส่วนใหญ่ในเอกสารของเขาจะอธิบายถึงหน้าที่ เขาชี้ให้เห็นว่า หลักการดังกล่าว ไม่เพียงแต่นำมาใช้ได้เฉพาะในวงการธุรกิจเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปใช้กับการเมือง ศาสนา การสังคมสงเคราะห์ การทหาร และกิจกรรมสาขาอื่นๆ เพราะว่าทุกองค์การต้องอาศัยการบริหารจัดการ จึงต้องมีการสร้างทฤษฎีการบริหารและมีการสอนเป็นวิชาการ

2. แนวคิด Max Weber: การบริหารจัดการแบบราชการ

ระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นรูปแบบขององค์การที่ใช้หลักเหตุผล (Logic) และประสิทธิภาพ (Efficient) โดยยึดอำนาจหน้าที่ตามกฎระเบียบ (Order) ตรรกวิทยา เหตุผล (Logic) และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย (Legitimate authority) (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2000: G-1) หรือเป็นรูปแบบองค์การในอุดมคติ ซึ่งกำหนดโดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชื่อ Max Weber (Schermerhorn. 1999: G-1)

การบริหารจัดการตามระบบราชการของ Max Weber (Max Weber's bureaucratic management) (ปีค.ศ.1864-1920) นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันชื่อ Max Weber ได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์การในศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาการทำงานภายในองค์การและโครงสร้างของสังคมโดยรวมพบว่า องค์การขนาดใหญ่ที่มีมากขึ้นในสังคมได้แก่ องค์การของธุรกิจ ทหาร รัฐบาล การเมือง และองค์การอื่น โลกของธุรกิจได้แตกต่างจากระบบครอบครัวแบบดั้งเดิม จึงทำให้ Maz Weber กำหนดทฤษฎีระบบราชการขึ้น เพื่อบริหารจัดการให้องค์การเหล่านั้นมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber (Weber's theory of bureaucracy) เป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการโดยกำหนกลักษณะโครงสร้างขององค์การ ซึ่งตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ได้มีการกำหนดไว้ตามกฎหมายอย่างชัดเจน และมีหลักเกณฑ์สำหรับนำไปปฏิบัติโดย Max Weber เชื่อว่า อำนาจของการบริหารจัดการขึ้นอยู่กับตำแหน่งในองค์การมากกว่าตัวบุคคลในตำแหน่งนั้น ซึ่งองค์การที่เป็นระบบราชการ (Bureaucracy) ระบบนี้ใช้อธิบายระบบการบริหาร ซึ่งกำหนดโดย (1) ขั้นตอนและกฎเกณฑ์ที่มีรายละเอียด (2) ลำดับขั้นสายการบังคับบัญชาภายในองค์การที่ชัดเจน (3) มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์การ (Certo.2000: 550) โดยมีลักษณะต่างๆ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Clear division of labor) งานทั้งหลายจะถูกแบ่งออกให้ง่ายขึ้น (Simpler) มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น (More specialized) ทำให้องค์การสามารถใช้บุคลากรและทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นตามอำนาจหน้าที่ (Clear hierarchy of authority) องค์การจะมีโครงสร้างแบบสามเหลี่ยมปิรามิด (Pyramid-shaped hierarchy structure) ซึ่งจัดลำดับของตำแหน่งงานตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่ง โดยตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีอำนาจมากกว่า

3. กฎระเบียบ และวิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ (Formal rules and procedures) มีการออกกฎระเบียบ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมดที่ชัดเจนและเป็นทางการ โดยผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

4. ความไม่เป็นส่วนตัว (Impersonality) บุคคลชอบหรือพึงพอใจจะถูกเพิกเฉยในการปฏิบัติงานขององค์การ แต่ผลงานของผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องชี้วัดความก้าวหน้าของตัวเขาเอง และกฎระเบียบจะถูกนำมาใช้กับทุกคนแบบเท่าเทียมกัน ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

5. ความก้าวหน้าในงานอาชีพยึดหลักคุณธรรม (Career based on merit) ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายจะได้รับการคัดเลือก โดยยึดความรู้ความสามารถเป็นหลักและได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับงานที่ได้รับมอบหมายว่า ทำได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

แนวคิดที่ 2 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral management approach) เป็นทัศนะการบริหารที่มุ่งที่การเพิ่มความสำเร็จในองค์การ โดยมุ่งที่บุคคลภายในองค์การ (Certo.2000: 550) หรือเป็นทัศนะความเป็นผู้นำ ซึ่งระบุถึงสิ่งดีที่ผู้นำควรทำ และสิ่งที่ผู้นำควรเลี่ยง (Bateman and Shell.1999: G-0) หรือเป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมุ่งที่ลักษณะและผลกระทบของแต่ละบุคคลและพฤติกรรมกลุ่มในองค์การ

ในช่วงที่ Taylor กับ Fayol และคนอื่นๆมีความสนใจการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์และหน้าที่งานของผู้บริหารสถาบันจำนวนมาก ได้คิดค้นทดลองและเขียนงานเกี่ยวกับจิตวิทยาอุตสาหกรรมและทฤษฎีสังคม โดยใช้ร่วมกับการเคลื่อนไหวทางการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เราสามารถเห็น ผลของการพัฒนานี้ในศาสตร์ทางพฤติกรรม โดยการศึกษาอย่างสั้นๆจากการเกิดขึ้นของจิตวิทยาอุตสาหกรรม การเจริญเติบโตของการบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักเหตุผลด้านสังคมกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และการบริหารจัดการ ตลอดจนวิธีการศึกษาแบบระบบสังคมของ Chester Bernard

2.1 แนวคิดของ Hugo Munsterberg: การศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

การศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial psychology) Hugo Munsterberg ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของจิตวิทยาอุตสาหกรรม (The father of industrial psychology) ในปีค.ศ.1885 เขาได้รับการศึกษาและฝึกฝนเป็นนักจิตวิทยา จนได้รับปริญญาเอกที่มหาวิทยาลัย Leipzig ในปีค.ศ.

1887 เขาได้รับปริญญาแพทย์ศาสตร์มหาวิทยาลัย Heidelberg ในปีค.ศ.1892 Munsterberg ขณะที่มีอายุ 29 ปี เขาได้ทำงานที่มหาวิทยาลัย Harvard จากคำเชิญของนักจิตวิทยาชื่อ William James เขาเห็นความสำคัญของการนำพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ในหนังสือชื่อ จิตวิทยาและประสิทธิภาพอุตสาหกรรม (Psychology and Industrial Efficiency) ซึ่งพิมพ์ครั้งแรกในปีค.ศ.1912 Munsterberg ได้อธิบายว่า เขาค้นพบ (1) วิธีการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจ (2) ลักษณะสภาพทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดผลผลิตที่น่าพึงพอใจสูงสุดและมากที่สุด (3) วิธีการที่ธุรกิจมีอิทธิพลต่อคนงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับ Taylor เขาสนใจในค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน วิธีของเขาเน้นความสำคัญที่ตัวคนงาน และเขาหวังที่จะลดเวลาทำงาน เพิ่มค่าจ้าง และคุณภาพชีวิต

งานของ Munsterberg ได้รับการเสริมโดยแนวคิดของ Lillian Gilberth ที่พยายามเสนอแนวคิดในหนังสือจิตวิทยาการบริหารจัดการ (Psychology of Management) ซึ่งเพิ่มขึ้นในปีค.ศ. 1914 เป็นการนำแนวคิดจิตวิทยามาใช้ในการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ นักพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญอีกคนหนึ่งก็คือ Walter Dill Scott เป็นผู้ที่นำจิตวิทยามาใช้ในการบริหารจัดการ เขาสำเร็จปริญญาเอกด้านจิตวิทยาในปีค.ศ.1900 Scott ได้เขียนหนังสือมากมายในการเสนอการนำแนวคิดด้านจิตวิทยามาใช้ในการโฆษณาและการตลาด ตลอดจนการพัฒนาการบริหารบุคคล โดยการเลือกสรรที่มีประสิทธิผล และต่อมาเขาได้เป็นอธิการบดี (President) ของมหาวิทยาลัย Northwestern

2.2 แนวคิดของสังคมวิทยาไปสู่การบริหารจัดการ

แนวคิดของสังคมวิทยาไปสู่การบริหารจัดการ (The sociological approach to management) จากการศึกษาในอดีตและส่วนของการประกอบกันของการพัฒนาการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์โดย Taylor และการบริหารจัดการโดย Fayol แนวความคิดและการวิจัยต่างๆ กระทำเพื่อให้คนเป็นผลผลิตของพฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า วิธีการศึกษามนุษย์สังคม (Social man) ในการบริหารจัดการ โดยทั้ง 3 คน (Fayol, Weber และ Perto) ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของทฤษฎีองค์การ (Father of organization theory) หรือวิธีการทางระบบสังคมในการจัดการ (Social systems approach to management) เป็นผลงานที่โดดเด่นของนักคิด 3 ท่าน (Fayol, Weber และ Pareto) ที่เขียนหนังสือและบทความในปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20

นักคิดชาวเยอรมันชื่อ Max Weber มีความชำนาญในด้านศาสนา การปกครองการทหารและธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่ความเชื่อว่า ลำดับขั้นการบังคับบัญชาขององค์การ (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ (Authority) และระบบราชการ (Bureaucracy) ประกอบด้วยกฎหมาย การกำหนดงาน และระเบียบวินัย) ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การทางสังคม นักคิดอีกคนหนึ่งในวิธีการศึกษาการบริหารนี้เป็นชาวฝรั่งเศสชื่อ Emile Durkheim วิทยานิพนธ์ปริญญาเอกของเขาพิมพ์ในปีค.ศ.1893 และงานเขียน

อื่นๆ เน้นแนวคิดของกลุ่ม โดยมีการกำหนดค่านิยม (Values) และบรรทัดฐาน (Norms) ตลอดจนการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การทางสังคม

ท่านที่สามเป็นลูกครึ่งฝรั่งเศสอิตาลีชื่อ Vilfredo Pareto ที่มีงานบรรยายและเขียนหนังสือระหว่างปีค.ศ.1896-1917 ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของแนวคิดระบบสังคม (The father of the social systems approach) ในการศึกษาองค์การและการบริหารจัดการ Pareto มีความเห็นว่า สังคมเป็นกลุ่มที่สับสนของหน่วยต่างๆ ที่พึ่งพาอาศัยกันนั่นคือ เป็นระบบสังคมซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยมากมาย ในบรรดาแนวคิดหลายประการมีแนวโน้มเป็นระบบสังคม เพื่อหาความสมดุลที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอกและภายใน วิทยานิพนธ์ของเขาเป็นนักทัศนคติทางสังคมหรือจิตใจ เป็นหน้าที่ที่เป็นเหตุของระบบที่ค้นหาสมดุล เมื่อได้รับผลกระทบโดยปัจจัยต่างๆ เขาเห็นว่า งานในระดับการปกครองในสังคมต้องอาศัยความเป็นผู้นำ เพื่อรักษาระบบสังคม

2.3 Elton Mayo, F.J. Roethlisberger และคณะ: การศึกษาที่ Hawthorne

Elton Mayo และ F.J. Roethlisberger และคณะ (ปีค.ศ.1927-1932) ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงจากการทดลองที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ระหว่างปีค.ศ.1927-1932 ก่อนหน้านี้ตั้งแต่ปีค.ศ.1924-1927 หน่วยงานวิจัยของชาติ (The National Research Council) ได้ร่วมมือกับ Western Electric เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นอยู่และเงื่อนไขอื่นๆ ที่มีต่อคนงานและผลผลิตของเขา ผู้วิจัยพบว่า การทดลองครั้งนี้ล้มเหลวอย่างไรก็ตาม Elton Mayo แห่งมหาวิทยาลัย Harvard สังเกตว่า มีบางสิ่งผิดปกติในการทดลองนี้ จึงร่วมกับ Roethlisberger และคนอื่นๆ ทำการวิจัยต่อไป

สิ่งที่ Mayo และผู้ร่วมงานค้นพบส่วนหนึ่งอยู่กับพื้นฐานแนวคิดดั้งเดิมของ Pareto คือ มีผลแบบภาพลวง (Dramatic) ของแนวความคิดในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงความเป็นอยู่ของกลุ่มทดลอง การเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาพักผ่อน ระยะเวลาทำงานต่อวันที่สั้นลง และระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่จูงใจ ไม่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในผลผลิต Mayo และผู้วิจัยร่วมจึงสรุปว่า มีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องด้วยคือความรับผิดชอบ โดยทั่วไปพบว่า การเพิ่มผลผลิตจากปัจจัยทางสังคม เช่น ขวัญกำลังใจ (Morale) มิตรภาพอันน่าพอใจระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม (Satisfactory interrelationships) ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล (Effective management) เป็นการจัดการที่เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์โดยเฉพาะพฤติกรรมกลุ่มและการใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) เช่น การจูงใจ (Motivating) การให้คำปรึกษา (Counseling) การนำ (Leading) และการติดต่อสื่อสาร (Communicating) ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นโดยพื้นฐานจากการสังเกตบุคคล ซึ่งเรียกว่า ผลกระทบจาก Hawthorne (Hawthorne effect)

การศึกษาที่ Hawthorne คือ การศึกษามนุษย์ซึ่งดำเนินธุรกิจในสังคมไม่เพียงแต่ใช้เครื่องจักรกลและกรรมวิธีการผลิตเท่านั้น แต่ยังต้องเกี่ยวข้องกับระบบสังคมในการพัฒนาระบบเทคนิคทางสังคมที่สมบูรณ์แบบ การทดลองเหล่านี้นำไปสู่การใช้พฤติกรรมศาสตร์ในการบริหาร

จัดการและยอมรับว่า ผู้บริหารดำเนินการในระบบสังคม แต่ไม่ได้หมายความว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะไม่คำนึงถึงความสำคัญของปัจจัยมนุษย์ หรือทฤษฎีการบริหารจัดการ ซึ่งงานของ Mayo และผู้ร่วมงานเน้นความต้องการที่ลึกซึ้งกว่าในแง่พฤติกรรมมนุษย์และสังคมของการบริหารจัดการ

2.4 แนวคิดของ Chester Barnard: แนวคิดของระบบสังคมในการบริหารจัดการและทฤษฎีสังคม

แนวคิดของระบบสังคม (Social systems approach) การรวบรวมหลักของการบริหารจัดการประกอบด้วยแนวคิดในการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และการยอมรับอำนาจของสติปัญญา ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

Chester I. Barnard ได้เรียบเรียงหนังสือที่สำคัญเล่มหนึ่งในปีค.ศ.1938 ชื่อหน้าที่การจัดการ (The function of executive) Barnard เป็นผู้บริหารมานานและเป็นประธานของบริษัท New Jersey Bell Telephone จากปีค.ศ.1927-1948 Barnard ได้รับอิทธิพลจาก Pareto, Mayo และสมาชิกคนอื่นๆของมหาวิทยาลัย Harvard เขามุ่งเน้นความสำคัญที่การวิเคราะห์แนวคิดของระบบสังคม (Social systems approach) เพื่อทำความเข้าใจ และวิเคราะห์หน้าที่ของผู้บริหาร Barnard มองงานที่สำคัญในระบบสังคม

ในการพิจารณางานของผู้บริหาร (หมายถึง ผู้บริหารทุกประเภท) จะรักษาระบบของพลังความร่วมมือในองค์การอย่างเป็นทางการ Barnard ระบุถึงเหตุผล และธรรมชาติของระบบความร่วมมือ (Cooperative systems)

2.5 การเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์

การเคลื่อนไหวทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ (The human relations movement) เป็นทัศนะการบริหารแบบดั้งเดิม ซึ่งพยายามทำความเข้าใจและอธิบายถึงกระบวนการทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา ซึ่งมีปฏิกิริยากับลักษณะที่เป็นทางการในสถานการณ์การทำงานที่มีผลต่อการทำงานของมนุษย์ (Bateman and Snell.1999: G-2) หรือเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการซึ่งมองว่า พนักงานมีการตอบสนองต่อกระบวนการระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน การเคลื่อนไหวนี้เกิดจากแนวคิดการบริหารจัดการที่มองว่า พฤติกรรมพนักงานมีการตอบสนองต่อกระบวนการระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรใช้ทักษะด้านสังคมที่ดี (Good social skills) เพิ่มเติมจากทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

นักทฤษฎีสองคนที่เกี่ยวกับทางด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ Abraham Maslow และ Douglas MC Gregor

2.6 แนวคิดของ Abraham Maslow: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการหรือทฤษฎีจูงใจของมาสโลว์

Abraham Maslow (ปีค.ศ.1908-1970) เป็นนักวิชาการ ผู้จัดการโรงงาน และนักจิตวิทยา เป็นผู้เสนอลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเป็นความคิดที่ว่าบุคคลได้รับการกระตุ้น โดย

ความต้องการ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามลำดับความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการขึ้นมา

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีของ Abraham Maslow ที่ว่า บุคคลมีสิ่งกระตุ้นให้ตอบสนองตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ประการคือ (1) ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological) (2) ความปลอดภัย (Safety) (3) สังคม (Social) (4) การยกย่อง (Esteem) (5) ความประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) ดังนั้น ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ประการนี้ด้วย

ทฤษฎีลำดับความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยามนุษยศาสตร์ ผู้ซึ่งเสนอว่า มนุษย์ทุกคนมีลำดับความต้องการ 5 ประการ ดังนี้ คือ

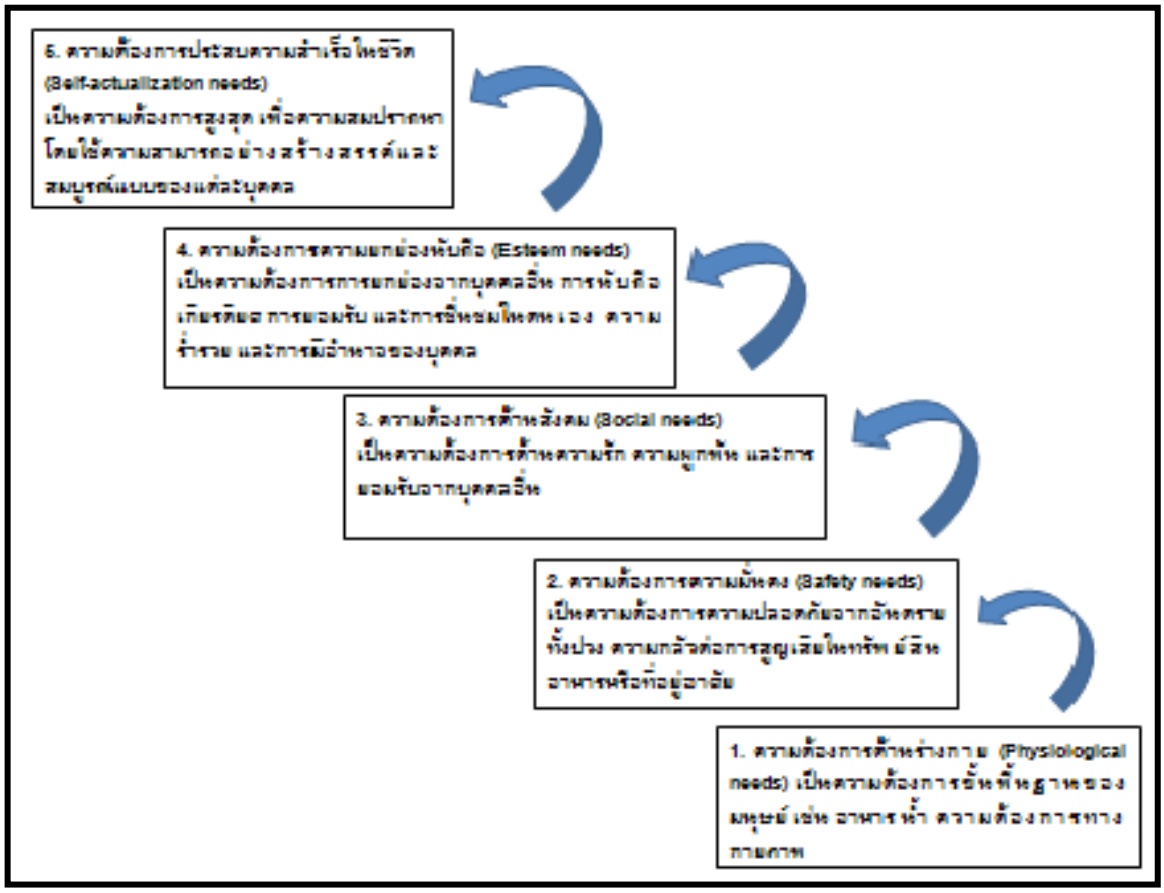
1. ความต้องการทางกายภาพหรือร่างกาย (Physiological Needs) อันได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ความต้องการทางกายภาพอื่นๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) อันได้แก่ ความมั่นคง ความคุ้มครองจากอันตรายใดๆ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ เช่นเดียวกับหลักประกันความต้องการทางกายภาพจะต้องสรรหามาให้ได้

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) อันได้แก่ ความรัก ความเป็นเจ้าของ ความเป็นที่ยอมรับ และมิตรภาพ

4. การยกย่องจากสังคมและได้รับความเชื่อถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกิดจากปัจจัยภายใน เช่น ความภาคภูมิใจ การยกย่องสรรเสริญ การได้ความเคารพ ความเป็นอิสรภาพ การประสบความสำเร็จและการได้รับการยกย่องสรรเสริญจากภายนอก เช่น สถานภาพเป็นที่ยอมรับ และได้รับการเอาใจใส่

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-Actualization) อันได้แก่ การทำอะไร เพื่อที่จะให้สำเร็จในสิ่งตนเองเคยคาดหวังในขณะที่ตอนนั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เป็นความต้องการที่จะทำให้ฝันของตนเป็นจริง



ภาพประกอบ 14 แสดงความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of human needs) (Schermerhorn.2005: 42)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 54.

Maslow's Hierarchy of Motivation

ในกรณีของทฤษฎีแรงจูงใจ Maslow ความต้องการต่างๆ ดังกล่าวจะต้องเป็นลำดับขั้น และทันทีที่ความต้องการอันหนึ่งถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว พฤติกรรมเช่นนั้นก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นอีกต่อไป หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความต้องการแต่ละอย่างเมื่อถูกทำให้เป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการถัดไปก็จะขึ้นมาแทนที่ แต่ละบุคคลจะเคลื่อนสู่ความต้องการในระดับต่างๆ จากจุดยืนของแรงจูงใจ ทฤษฎีของ Maslow เสนอว่า แม้ว่าไม่มีความต้องการใดถูกทำให้สมบูรณ์ก็ตาม ความต้องการที่ถูกทำให้พึงพอใจอย่างแท้จริงจะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป ถ้าคุณต้องการจูงใจใครสักคน Maslow ได้อธิบายว่า คุณต้องเข้าใจระดับ ซึ่งแต่ละคนอยู่ในระดับชั้นที่แตกต่างกัน และมุ่งสู่ความต้องการความพึงพอใจในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไป ผู้บริหารที่ยอมรับ Maslow's hierarchy จะพยายามที่จะเปลี่ยน

องค์การและวิธีปฏิบัติในการจัดการ เพื่อที่ความต้องการของลูกจ้างจะได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ

1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower-order needs) เป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการขั้นสูง (High-order needs) เป็นความต้องการที่ก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการได้รับยกย่องนับถือ และความต้องการประสบความสำเร็จตามที่ใฝ่ฝัน

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow ได้รับการต้อนรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะท่ามกลางผู้บริหารระหว่าง ปี ค.ศ.1960 และ ค.ศ.1970 ด้วยเหตุผลที่ว่า ทฤษฎีนี้ง่ายเป็นตรรกะ แต่ไม่สามารถยืนยันได้ด้วยการทดสอบใดๆ

2.7 แนวคิดของ Douglas McGregor: ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

Douglas McGregor (ปีค.ศ.1906-1964) เป็นศาสตราจารย์ อธิการบดี และผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาได้ค้นหาหลักเกณฑ์การจัดการในทัศนะด้านสังคม McGregor ได้พัฒนาทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (เป็นทฤษฎีที่ตรงข้ามกัน) ซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากร ตาราง3 แสดงแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน: ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X (Theory X) เป็นทัศนะที่มีข้อสมมติในการบริหารว่า บุคคลโดยทั่วไปมีลักษณะ (1) ไม่ชอบการทำงาน (2) ขาดความกระตือรือร้น (3) ขาดความรับผิดชอบ (4) ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (5) พอใจที่จะถูกนำแทนที่จะเป็นผู้นำ (Schermerhon.1999 G-9) หรือเป็นปรัชญาการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่า พนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงาน

ทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นทัศนะที่มีข้อสมมติในการบริหารว่า บุคคลโดยทั่วไปมีลักษณะ (1) เต็มใจที่จะทำงาน (2) มีความรับผิดชอบ (3) สามารถบังคับบัญชา ควบคุม และมีความคิดสร้างสรรค์ด้วยตัวเองได้ (Schermerhon.1999 G-9) หรือเป็นปรัชญาการบริหารจัดการโดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงานและไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน McGregor พอใจทฤษฎี Y โดยผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตนเองมากกว่าให้บุคคลอื่นควบคุม ตลอดจนพนักงานสามารถเลือกวิธีการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ วิธีนี้จะมอบความไว้วางใจให้กับพนักงานและให้เขามีส่วนร่วมในองค์การ ทฤษฎีของ McGregor จะสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จโดยทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ตลอดจนศักยภาพของแต่ละบุคคล

ตาราง 3 แสดงแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับบุคลากรสองแบบ (Two management views of employees) Douglas McGregor ได้ชี้ถึงความต้องการตรงกันข้ามของทฤษฎี X (แนวคิดการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่ว่า พนักงานจะหลีกเลี่ยงงาน) และทฤษฎี Y (ซึ่งมีข้อสมมติที่ว่า พนักงานเต็มใจและสามารถทำงานด้วยตัวเอง)

ทฤษฎี X	**ทฤษฎี Y**
1. พนักงานต้องการทำงานให้น้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องควบคุม สั่งการ จูงใจ ให้รางวัล หรือลงโทษ เพื่อให้บุคคลทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ	1. โดยธรรมชาติพนักงานชอบการทำงาน
2. พนักงานมีความทะเยอทะยานร้อยและไม่ชอบความรับผิดชอบ	2. พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ
3. โดยทั่วไปพนักงานจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	3. พนักงานเต็มใจที่จะค้นหาและมีความรับผิดชอบ
4. พอใจที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าจะเป็นผู้นำ	4. พนักงานจะยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์การและจะใช้ความพยายาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย
	5. พนักงานมีศักยภาพในการพัฒนาตัวเองซึ่งโดยทั่วไปยังไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ในองค์การส่วนใหญ่

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 55.

แนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science approach) เป็นการศึกษาการจัดการโดยอาศัยการสังเกตและพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การที่สามารถพิสูจน์ได้ โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ (Scientific) หลักจิตวิทยา (Psychology) สังคมวิทยา (Sociology) และมนุษยวิทยา (Anthropology) ผู้วิจัยได้สำรวจความสัมพันธ์ของมนุษย์พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานที่สูงขึ้นไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเสมอไป และได้พบว่า ลักษณะการทำงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตด้วย การค้นพบนี้นำไปสู่ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มนุษย์ใหม่และแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่สลับซับซ้อนยิ่งขึ้น การบริหารจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์เป็นศาสตร์ที่รวมวัฒนธรรมมนุษย์ เศรษฐกิจ การเมือง จิตวิทยา สังคมวิทยา และคณิตศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์มนุษย์สามารถคาดคะเนได้ยาก จากการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมองค์การ (Organizational behavioral) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงผลกระทบที่องค์การมีต่อสมาชิกและผลกระทบที่สมาชิกมีต่อองค์การ

นักทฤษฎีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมจะละเลยลักษณะเฉพาะบุคคลและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ส่วนนักทฤษฎีการบริหารจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์จะเน้นที่ความสำคัญและข้อดีของแต่ละบุคคล และกลุ่มภายในองค์การ แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ ไม่ได้ต่อต้านการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม แต่มองเบื้องหลังผังองค์การ

กฎ ข้อกำหนด และเหตุผลในการพิจารณาระบบสังคมที่ไม่เป็นทางการที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ผลลัพธ์ก็คือ การบริหารจัดการตามพฤติกรรมศาสตร์ทำให้เกิดปัญหาบางประการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ และมีความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับบทบาทส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม และนักทฤษฎีการบริหารจัดการตามพฤติกรรมศาสตร์จะผิดพลาดจากความเชื่อที่ว่า ความคิดต่างๆ สามารถนำไปใช้ได้อย่างแพร่หลาย และคำวิจารณ์ที่ว่า ทฤษฎีนี้มุ่งที่มนุษยสัมพันธ์มากเกินไป ประโยชน์สูงสุดของการบริหารจัดการตามพฤติกรรมศาสตร์ก็คือ การระลึกว่าบุคคลสามารถสร้างความแตกต่าง และแนวคิดนี้ได้นำไปสู่การวิจัยถึงวิธีการที่ผู้บริหารคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) ทีมงาน (Works teams) และองค์การโดยส่วนรวม (Organization as a whole)

แนวคิดที่ 3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงปริมาณ (The quantitative management approach) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งนำเทคนิคทางคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาการบริหารจัดการ การศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรคณิตศาสตร์เพื่อการแก้ปัญหาต่างๆตัวอย่าง ผู้บริหารฝ่ายอุตสาหกรรมใช้เทคนิคในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต การพัฒนาตลาดในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก การทอผ้า การค้าปลีก การขนส่ง การดูแลรักษาสุขภาพ ฯลฯ การบริหารจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยวิทยาการที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) วิทยาการจัดการ (2) การจัดการปฏิบัติการ (3) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวคิดวิทยาการจัดการหรือการวิจัยการปฏิบัติการ

วิทยาการจัดการ (Management science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operations research) เป็นทัศนะการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้เทคนิคคณิตศาสตร์ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา (Schermerhorn.1999: G-6) หรือเป็นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณซึ่งประยุกต์ใช้โมเดลทางคณิตศาสตร์ในสถานการณ์การตัดสินใจต่างๆ ศาสตร์นี้ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่างๆ โดยเฉพาะใช้ในการวางแผน ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกับการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ซึ่งหมายถึงทฤษฎีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management theory) ซึ่งให้ความสำคัญที่การศึกษาวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ (หลักเหตุผล) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน วิทยาการจัดการจะประยุกต์ใช้โมเดลคณติดศาสตร์และสถิติในสถานการณ์ต่างๆ ในขณะที่การบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์มุ่งที่การใช้หลักวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ตัวอย่างของวิทยาการจัดการคือ **(1) ทฤษฎีการจัดลำดับแถวรอคอย (Queuing theory หรือ Waiting line analysis)** ซึ่งเป็นเทคนิคที่เน้นอัตราความเร็วกับหน่วย หรือบุคคลที่จัดเป็นแถว (แถวที่รอคอยเป็นลำดับ) **(2) โมเดลสถานการณ์จำลอง**

(Simulation model) ซึ่งเป็นลักษณะจำลองการดำเนินงานของธุรกิจ โดยการสร้างโมเดลการคำนวณเป็นขั้นตอนแล้วใช้โมเดลนั้นเปรียบเทียบลักษณะ ซึ่งระบบที่เป็นจริงอาจจะกระทำตามโมเดลนั้น โดยใช้เพื่อคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตทั้งสองประการนี้เป็นตัวอย่างของวิทยาการจัดการ ซึ่งใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

3.2 การจัดการการปฏิบัติการ

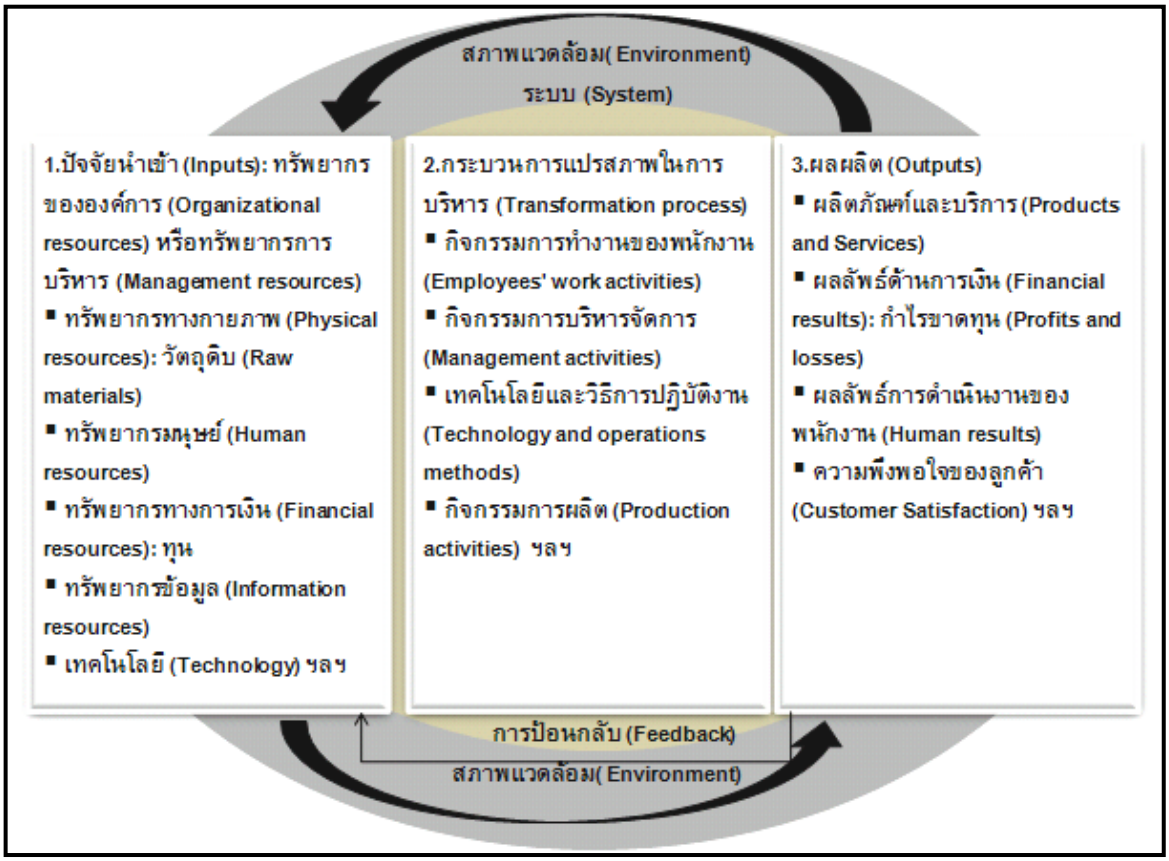
การจัดการการปฏิบัติการ (Operation management) เป็นทฤษฎีการบริหารสาขาหนึ่ง ซึ่งศึกษาถึงวิธีการ ซึ่งองค์การแปรสภาพทรัพยากรที่นำเข้า (Input) ออกมาเป็นผลผลิต (Output) ได้แก่ สินค้าและบริการ (Schermerhon.1999 G-7) หรือเป็นการจัดการซึ่งใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือบริการ หรือหมายถึง การออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมกระบวนการแปรสภาพทรัพยากรให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปและบริการ องค์การจำนวนมากโดยเฉพาะผู้ผลิตใช้เทคนิคการจัดการการปฏิบัติการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (Inventory management) และโมเดลเครือข่าย (Network modeling) เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจำหน่ายและการปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังช่วยองค์การในการควบคุมคุณภาพตลอดจนใช้เทคนิคตารางเวลา เพื่อช่วยผู้บริหารในการวางแผนการผลิต

3.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems: MIS) เป็นระบบซึ่งเป็นเครื่องมือการจัดการ ซึ่งมุ่งที่การเก็บ (Collect) การจัดระเบียบ (Organizes) และการกระจายข้อมูล เพื่อตอบสนองหน้าที่การจัดการและความต้องการของผู้บริหาร (Schermerhon.1999 G-6) หรือหมายถึง ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อช่วยผู้บริหารในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้นและประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้บริหารจะใช้ MIS มากกว่างานวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้ MIS เกี่ยวกับองค์การ ลูกค้า และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างมีระบบ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น MIS จึงกลายเป็นส่วนรวมของหน้าที่การจัดการในทุกระดับของการจัดการในปัจจุบัน

แนวคิดที่ 4 ทฤษฎีระบบ

แนวคิดที่ 4 ทฤษฎีระบบ (Systems theory) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการ ซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในทฤษฎีนี้ ระบบ (System) เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันทุกระบบ องค์กรประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกันคือ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการแปรสภาพในการบริหาร (3) ผลผลิต (4) การป้อนกลับ



ภาพประกอบ 15 แสดงแนวคิดเชิงระบบขององค์การ (A system view of the organization) ซึ่งตามทฤษฎีระบบของการบริหารจัดการ องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ระบบขึ้นกลับการป้อนกลับ เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. หน้า 58.

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs): ทรัพยากรขององค์การ (Organizational resources) หรือทรัพยากรการบริหาร (Management) เป็นทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน (Bateman and Snell.1999: G-5) ซึ่งในการบริหารจัดการต้องตระหนักถึงสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์การ (Organizational resources) อยู่เสมอ เพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources): วัตถุดิบ (Raw materials) (2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) (3) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial resources): ทุน (Capital) (4) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) (5) เทคโนโลยี (Technology)

2. กระบวนการแปรสภาพในการบริหาร (Transformation process) เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์การ (Organizational resources) ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือปัจจัยการผลิต (Factors of production) แล้วแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต (Output)

ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย (1) กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's work activities) (2) กิจกรรมการบริหารจัดการ (Management activities) (3) เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน (Technology and operation methods) (4) กิจกรรมการผลิต (Production activities)

3. ผลผลิต (Outputs) เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and services) (2) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial results): กำไรและขาดทุน (Profits and Losses) (3) ผลลัพธ์การดำเนินงานของพนักงาน (Human results) (4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิต โดยผู้บริหารในทุกระดับที่ทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

4. การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพในการบริหารเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

ทฤษฎีระบบ สามารถช่วยผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์การและการใช้**ระบบย่อย (Subsystems)** ซึ่งเป็นระบบต่างๆ ภายในระบบที่มีปฏิกิริยาต่อกัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมองค์การในลักษณะมีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อม ในกรณีที่เป็น **ระบบปิด (Closed system)** จะไม่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วน **ระบบเปิด (Open system)** จะเป็นระบบที่มีปฏิกิริยากับสภาพแวดล้อมและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้น ทุกองค์การจึงเป็นระบบเปิด

เมื่อเวลาผ่านไประบบมีแนวโน้มจะเข้าสู่ **ความเสื่อม (Entropy)** แต่อย่างไรก็ตามองค์การสามารถใช้การป้อนกลับ โดยใช้**หลักการต่อต้านความเสื่อม (Negative entropy)** ซึ่งหมายถึงความสามารถเพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าใหม่จากสภาพแวดล้อม เพื่อรักษาระบบจากความเสื่อม ดังนั้นทฤษฎีระบบจะสะท้อนเหตุผลที่สำคัญที่สุดขององค์การให้คงอยู่ก็คือ ใช้ข้อดีจาก **ผลประโยชน์ร่วมมือกัน (Synergy)** ซึ่งเป็นการสร้างปฏิกิริยาร่วมกันของระบบย่อยสองระบบขึ้นไป ทำให้ผลการทำงานดีขึ้นมากกว่าให้แต่ละหน่วยงานทำงานแยกกัน

แนวคิดที่ 5 ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency theory of management) เป็นทัศนะการบริหารจัดการ ซึ่งผู้จัดการจะปฏิบัติโดยขึ้นกับสถานการณ์ (Certo.2000: 551) หรือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับพฤติกรรมการบริหารจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การประกอบด้วย เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การ แนวคิดนี้แตกต่างจากทฤษฎีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม (Classical management theory) ถือว่า เป็นวิธีที่ดีที่สุดอีกวิธีหนึ่ง (One best way) ซึ่งสมมติว่า หลักการบริหารจัดการเป็นสากล (Universal) ซึ่ง

สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณี โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่าง ทั้งนี้นักทฤษฎีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไม่ได้ตั้งใจให้หลักเกณฑ์คงที่ กล่าวคือ Fayol ได้กำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางทั่วไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ในปีค.ศ.1950-1959 และปีค.ศ.1960-1969 Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorch และคนอื่นๆ ได้ยอมรับว่า ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันขึ้นกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์การและปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง นักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ทฤษฎีนี้เป็นการประสมประสาน 4 แนวคิดด้านการจัดการที่สำคัญ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นโครงร่างงาน คือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical perspective) (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral perspective) (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (Quantitative perspective) (4) แนวคิดเชิงระบบ (Systems perspective)

ตัวอย่างบางหน้าที่ เช่น การเงินและการบัญชีจำเป็นจะต้องใช้กฎเกณฑ์ แต่ผู้บริหารจะมีทางเลือกหลายวิธี เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ในบางกรณีทฤษฎีเชิงสถานการณ์ใช้แก้ปัญหาความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงองค์การ การจูงใจพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างองค์การ ผลลัพธ์จากการใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์จะทำให้ผู้บริหารมีเทคนิคใหม่ๆ ซึ่งประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมในกลุ่มงาน และ (2) รูปแบบการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ แม้ว่าทฤษฎีนี้จะได้รับประโยชน์จากหลักการบริหารจัดการในแต่ละสถานการณ์ แต่ก็มีข้อโต้แย้งที่ว่า ไม่มีประโยชน์ในการนำไปใช้ในสถานการณ์ทั่วไป

แนวคิดการจัดการอื่นที่เกิดขึ้นเมื่อไม่นานมานี้ (Other contemporary management perspective) แนวคิดการจัดการอื่นที่มีชื่อเสียงเมื่อไม่นานมานี้คือ ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) การค้นหาความเป็นเลิศขององค์การโดย Peters และ Waterman (Peters and Waterman's search for organizational excellence) องค์การการเรียนรู้ (Learning organization) การรื้อปรับระบบ (Re-engineering) และการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

แนวคิดที่ 6 ทฤษฎีการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น

การบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น (The Japanese management movement) ความสำเร็จทางเศรษฐกิจอย่างดีเยี่ยมของบริษัทต่างๆ ของญี่ปุ่นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ทั่วโลกได้ให้ความสนใจวิธีการบริหารจัดการที่ญี่ปุ่นนำมาใช้กับบริษัทของญี่ปุ่น ซึ่งจากการศึกษาระบบการบริหารจัดการของญี่ปุ่นพบว่า มีลักษณะแตกต่างจากแนวทางที่อเมริกาใช้ ตัวอย่างเช่น (1) ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นจะเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าของอเมริกา (2) ผู้บริหารให้ความสนใจในคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน (3) มุ่งความสนใจอย่างมากกับคุณภาพของสินค้าและบริการ (4) ผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทในฐานะผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าการออกคำสั่ง (5) การไหลของข้อมูลข่าวสารและความคิดริเริ่ม จะเน้นจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน (6) องค์การของญี่ปุ่นจะดูแลพนักงาน โดยการจ้างงานตลอดชีพ และไม่เน้นความก้าวหน้าในงานอาชีพจากความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นต้น

แนวคิดที่ 7 ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z)

กุลชลี จินตพละ; และสุระรัตน์ พันสุเภาดี. (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า ทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการผสมผสานระหว่างการบริหารธุรกิจแบบสหรัฐอเมริกา หรือ Theory A (แนวความคิดการจัดการของอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การน้อย) กับ การบริหารแบบญี่ปุ่น หรือ Theory J (แนวความคิดการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อองค์การสูง)

ปิยพงษ์ เอกสุเมตติกุล. (2553: ออนไลน์) กล่าวว่า ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีบริหารงานที่ได้รับการยอมรับในวงการบริหารในยุคปัจจุบัน โดยเน้นความร่วมมือในการทำงานของคนงานและเน้นหลักมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ นอกจากนี้ ทฤษฎี Z ยังมุ่งเน้นความมั่นคงในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบเป็นปัจเจกบุคคล การเพิ่มคุณภาพและความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เปิดโอกาสกว้าง มีคุณภาพชีวิตที่ทำงานและครอบครัว ซึ่งมีบริษัทข้ามชาติทั้งจากประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และ การบริหารองค์การนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ได้แก่ บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (Procter & Gamble) จำกัด บริษัท ฮิวเลต- แพคการ์ด (Hewlett Packard) จำกัด บริษัท โกดัก (Eastman Kodak) จำกัด และกองทัพสหรัฐ เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)]



ภาพประกอบ 16 แสดงภาพของดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ (William G. Ouchi) ผู้คิดค้นทฤษฎี Z

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ (2545: 59-60) กล่าวว่า ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายโครงร่างงานในการบริหาร ซึ่งใช้หลักของสหรัฐอเมริกา (มุ่งที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคล) ร่วมกับญี่ปุ่น (มุ่งการตัดสินใจร่วมกัน การประเมิน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และมีการเกี่ยวข้องกันในลักษณะแบบครอบครัว) (Schermerhon.1999: G-9) William G. Ouchi ได้พัฒนาทฤษฎี Z

หลังจากศึกษาการบริหารจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและอเมริกา โดยได้อธิบายแนวคิดด้านการจัดการดังนี้

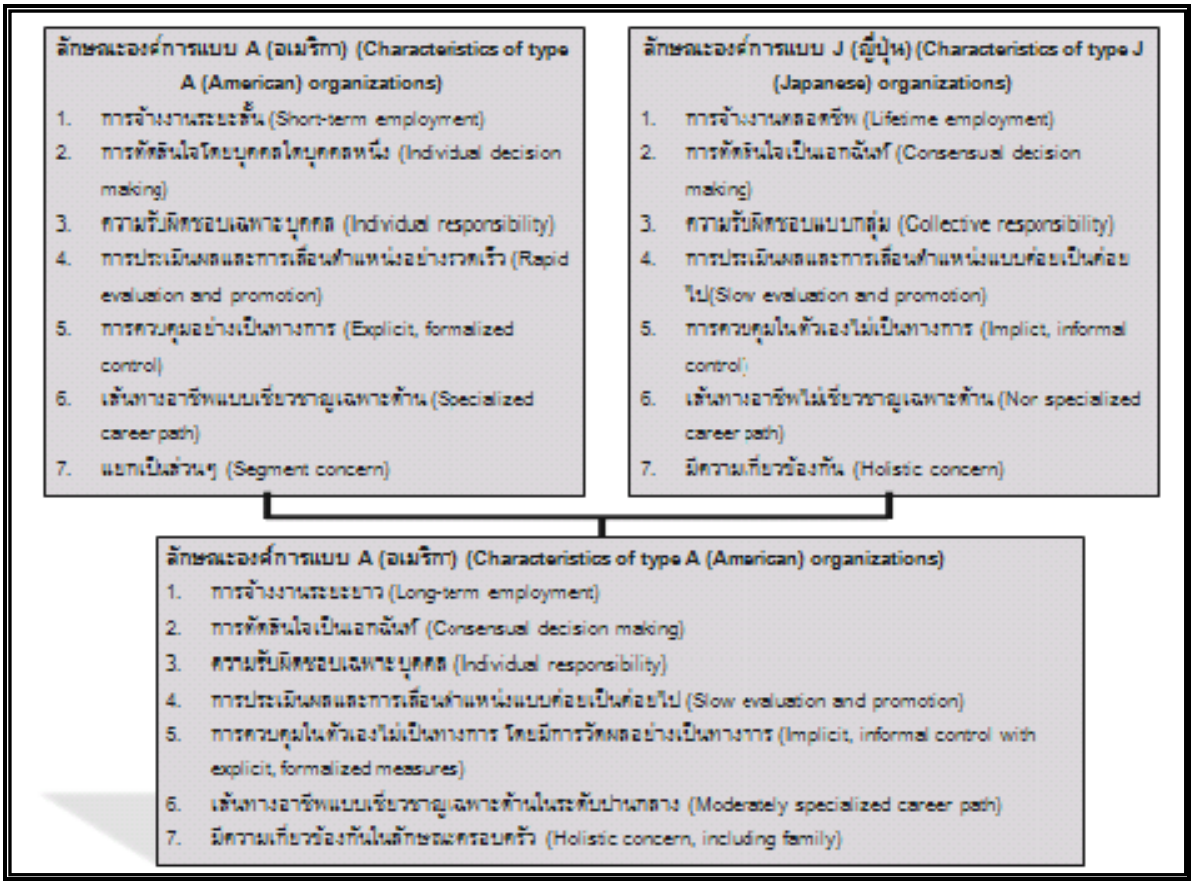
1. ทฤษฎี A (Theory A) แทนแนวคิดการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคล โดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

2. ทฤษฎี J (Theory J) แทนแนวคิดการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

3. ทฤษฎี Z (Theory z) แทนแนวคิดการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่นและอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน ดังภาพประกอบ 17 แสดงองค์การของสหรัฐอเมริกาที่ Ouchi อธิบายถึงทฤษฎี Z ซึ่งพัฒนาจากรูปแบบการบริหารจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นจำนวนมาก

Water Utilities Department of Fort Collins (ปีค.ศ.1984) ได้ใช้แนวความคิดทฤษฎี Z ในองค์การและเริ่มต้นจากการคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงาน โดยเชิญพนักงานเพื่อแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ผู้บริหารของหน่วยงานหนึ่งได้สอบถามพนักงานเกี่ยวกับเครื่องมือมือที่พอใจและแนวคิดเพื่อให้งานสำเร็จ โดยถือว่าเป็นผลลัพธ์ของการทำงานร่วมกันและถือว่าเป็นนวัตกรรมของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z ได้มีการนำไปใช้สำหรับผู้บริหารระดับโลก โดยการใช้ความคิดเห็นที่ดีจากผู้บริหารในส่วนต่างๆของโลก ซึ่งจากการวิจัยของ Ouchi (ปีค.ศ.1981) หนึ่งในหลายความคิดที่แสดงถึงอำนาจของการปรับปรุงความคิดที่ดี มีการเริ่มต้นสำรวจรูปแบบการจัดการในสวีเดน เกาหลีใต้ และประเทศอื่นๆ เกี่ยวกับวิธีการที่บริษัทได้ดำเนินการและประสบความสำเร็จตามทฤษฎี Z จากการประเมินผลเชื่อว่า ทฤษฎี Z ยังต้องใช้เวลาในการสำรวจมากกว่านี้



ภาพประกอบ 17 แสดงทฤษฎี Z (Ouchi's Theory Z) เป็นการประสมประสานแนวคิดการจัดการ 2 แบบคือ ทฤษฎี A (Theory A) ซึ่งเป็นลักษณะองค์การแบบ A (อเมริกา) และทฤษฎี J (Theory J) ซึ่งเป็นลักษณะองค์การแบบJ (ญี่ปุ่น)

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* หน้า 62.

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z (อเมริกาแบบปรับปรุง) (Characteristics of type Z Organizations) (Modified American) ตามแนวทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi

1. การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) เป็นการจ้างงานระยะยาวสำหรับพนักงานประจำ ซึ่งจะไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขในทางสังคม ที่จะทำให้พนักงานไม่สามารถโอนย้ายงานได้หรือเกิดความลำบากใจ การจ้างงานในลักษณะนี้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การและมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยบางบริษัทอาจจะให้เป็นรางวัล (Reward) หรือ หุ้นบริษัท เพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะเวลานาน

2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual decision making) คือ การตัดสินใจทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆคนที่เกี่ยวข้องก่อน โดยคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility) คือ การที่บุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคล ซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจใดๆไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากจนเกินไป โดยเมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ“เอกบุคคล” ดังนั้น หากมีอะไรผิดพลาดหรือบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) คือ การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง โดยดูตามความอาวุโส จำนวนปีที่ทำงานกับบริษัทมากกว่า ระบบความสามารถการเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าถึง10-15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures) เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานที่ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนและไม่เป็นทางการ โดยพนักงานสามารถดำเนินงานและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยไม่ต้องการแนวทางหรือการควบคุมอย่างมีระบบ เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกันใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์การ

6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career path) คือ การฝึกพนักงานให้มีความรู้ทุกอย่างในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของพนักงานโดยตรง และทางอ้อมแนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุกๆ อย่างในบริษัท หรือกระทั่งไปทำบริษัทอื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic concern, including family) คือ การที่บริษัทดูแลเอาใจใส่พนักงานในทุกๆด้าน รวมถึงชีวิตครอบครัวของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นในเวลาหรือนอกเวลางาน พนักงานมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกัน ยึดหลักซื่อสัตย์ต่อกัน (Trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (Intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นและเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกันให้ทุกๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะคนกับคน มิใช่ในฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

Geert Hofstede (อ้างถึงใน Rugman and Hodgetts.1995: 133-134) นักวิจัยชาวเนเธอร์แลนด์ ได้ค้นพบ 4 Cultural Dimensions ซึ่งช่วยอธิบายว่า ทำไมและอย่างไรทำให้คนจาก

หลากหลายวัฒนธรรมปฏิบัติตนอย่างนั้น การค้นพบของเขาได้มาจากแบบสอบถามมากกว่า 116,000 แบบสอบถาม ที่ทำโดยผู้ตอบจาก 70 ประเทศ ซึ่งเป็นการค้นคว้าขององค์กรที่ใหญ่ที่สุดที่เคยมีการทำมาก่อน 4 Dimensions ของ Hofstede คือ 1) Power Distance 2) Uncertainty Avoidance 3) Individualism 4) Masculinity

1. Power Distance คือ ภาวะที่ผู้มีอำนาจน้อยในองค์การยอมรับความจริงที่ว่า อำนาจในองค์การถูกกระจายให้บุคคลต่างๆอย่างไม่เท่าเทียมกัน สังคมที่ทุกคนเชื่อฟังผู้มีอำนาจโดยปราศจากคำถาม คือสังคมที่มี Power Distance สูง เช่น High Power Distance Countries เช่น มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ ปานามา กัวเตมาลา เวเนซูเอล่า แม็กซิโก Moderate To Low Power Distance Countries เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา และทวีปยุโรป เช่น เดนมาร์ค ออสเตรีย เป็นต้น ในประเทศที่มี High Power Distance ผู้จัดการจะตัดสินใจแบบเผด็จการและลูกน้องปฏิบัติตามแบบที่ถูกบอกให้ทำ โดยมากสังคมแบบนี้จะมีโครงสร้างทางธุรกิจแบบบริหารแบบปิด (Close Control) และมี Work Ethic ต่ำ โครงสร้างขององค์การจะเป็นแบบสูงและการบริหารจะมีสายงานบังคับบัญชาเพียงเล็กน้อย ส่วนในประเทศที่มี Power Distance ปานกลางถึงต่ำ บุคคลจะมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ผู้บริหารจะปรึกษากับลูกน้องก่อนตัดสินใจ และมี Work Ethic โครงสร้างทางองค์การจะเป็นแบบแบนราบ ผู้บริหารจะปกครองลูกน้องโดยตรงมากขึ้น

2. Uncertainly Avoidance คือ ภาวะที่บุคคลรู้สึกถูกคุกคามด้วยสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจน และบุคคลสร้างความเชื่อหรือหน่วยงานบางอย่าง เพื่อทำให้สถานะการณ์นั้นลดลงหรือหลีกเลี่ยง ประเทศที่มี High Uncertainly Avoidance พยายามสร้างระบบหรือวิธีการเพื่อลดความเสี่ยงและจัดการกับความไม่แน่นอนนั้นๆ กลุ่มประเทศที่เป็น Strong Uncertainly Avoidance สูง เช่น กรีก อุรุกวัย กัวเตมาลา โปรตุเกส ญี่ปุ่น เกาหลี เป็นต้น ซึ่งในประเทศที่มี Uncertainty Avoidance สูงจะมีแนวโน้มที่จะจัดองค์การและกิจกรรมตามกฎและระเบียบเพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในสิ่งที่บุคลากรต้องทำ บุคลากรมักมีความกังวล ความเครียดและมักกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย ความแน่นอนและการตัดสินใจมักจะมีผลจากเสียงเอกฉันท์ ส่วนประเทศที่เป็น Weak Uncertainty Avoidance เช่น สิงคโปร์ สวีเดน สหรัฐอเมริกา แคนาดา จะมีการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงบ่อยและมาก บุคลากรจะไม่เครียด มีการยอมรับความไม่ลงรอยกันในหน้าที่ และเชื่อมั่นในความคิดของตัวเองในการทำงาน

3. Individualism คือ ภาวะที่คนสนใจในตัวเองและครอบครัวตัวเองเป็นที่ตั้ง ซึ่ง Dimension นี้ตรงกันข้ามกับ Collectivism คือ ภาวะที่คนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและดูแลคนอื่นๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกับความจงรักภักดีต่อกัน Hofstede พบว่า ประเทศที่มีความเจริญทางเศรษฐกิจมักมีความเป็น Individualism มากกว่าประเทศที่ยากจน ตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกา เนเธอร์แลนด์ แคนาดา มีความเป็น Individualism สูง ในทางกลับกัน ปากีสถาน อินโดนีเซีย เอกวาดอร์ กัวเตมาลา จะมี Individualism ต่ำ ถึงแม้ว่า Hofstede ไม่ได้วัดถึงความเปลี่ยนแปลงของ Individualism ตามการเปลี่ยนแปลงของระยะเวลา แต่เขาพบว่าประเทศญี่ปุ่น มีความเป็น

Individualism สูงมากกว่าประเทศต่าง ๆ ในทวีปตะวันออก แต่ความเป็นจริงคือ collectivism มีความสำคัญมากในภูมิภาคนี้ แต่ Individualism ในญี่ปุ่นก็เพิ่มมากขึ้นจนทำให้ญี่ปุ่นกลายเป็นหนึ่งในประเทศผู้นำทางเศรษฐกิจจนถึงทุกวันนี้

ประเทศที่มี Individualism สูง คาดหวังให้บุคคลมีความสามารถพึ่งพาตนเองได้ (Self-Sufficient) และเน้นหนักต่อความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคลและความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความเป็นตัวของตัวเองและความมั่นคงทางการเงินเป็นเรื่องสำคัญ บุคคลถูกสนับสนุนให้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากกลุ่ม ในทางกลับกันประเทศที่มี Individualism ต่ำ ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจของกลุ่มมาก เน้นความเป็นสมาชิกมาก ไม่มีใครต้องการได้รับความสนใจเป็นพิเศษ แม้แต่การทำงานที่ประสบความสำเร็จจะเป็นของกลุ่ม และการชมเชยบุคคลเป็นเรื่องน่าอาย เพราะว่าเป็นการบอกเป็นนัยว่ามีสมาชิกคนหนึ่งดีกว่าคนอื่นๆ ประเทศที่มี individualism ต่ำ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันและสร้างอำนาจอิทธิพลจากสมาชิก

4. Masculinity คือ ภาวะที่คุณค่าที่สำคัญของสังคมถูกมองจากความสำเร็จ เงิน และสิ่งของ Hofstede วัด Dimension นี้ตรงกันข้ามกับ Femininity ซึ่งคือ ภาวะที่คุณค่าที่สำคัญของสังคม คือ ความห่วงใยต่อผู้อื่นและคุณภาพชีวิต เขาพบว่าประเทศที่มี Masculinity สูง คือ ญี่ปุ่น ออสเตรีย เวเนซูเอล่า แม็กซิโก ส่วนประเทศที่มี Masculinity ต่ำ หรือ Femininity สูง ได้แก่ นอร์เวย์ สวีเดน เดนมาร์ค เนเธอร์แลนด์ ส่วนสหรัฐอเมริกามีคะแนนค่อนข้างมากไปในทาง Masculinity เช่นเดียวกับประเทศอังกฤษ ประเทศที่ที Masculinity สูง ให้ความสำคัญต่อ รายได้ การยอมรับความก้าวหน้าและความท้าทายมาก ความสำเร็จถูกกำหนดโดยความร่ำรวยและการยอมรับ วัฒนธรรมแบบนี้มักชื่นชอบกับบริษัทขนาดใหญ่และการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจถูกมองว่าเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน นักเรียนจะถูกสนับสนุนให้เป็นผู้ที่มีสมรรถภาพสูง เด็กผู้ชายถูกคาดหวังให้คิดถึงอาชีพในอนาคตที่เขาสามารถประสบความสำเร็จ การให้ความสำคัญกับเด็กผู้หญิงมีน้อย เพราะว่าจำนวนผู้หญิงในหน้าที่การงานระดับสูงถูกจำกัด ในประเทศที่มี Masculinity ต่ำ ให้ความสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตร การร่วมมือกัน และความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสำเร็จถูกกำหนดเป็นรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์กับผู้คนและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ ความเครียดในงานต่ำ และคนงานได้รับอิสระในการทำงานอย่างมาก

การบริหารงานรูปแบบญี่ปุ่น

การบริหารงานในบริษัทต่างชาติจะมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของชนชาตินั้นๆ ในที่นี้จะกล่าวถึง วัฒนธรรมกับการบริหารเปรียบเทียบการบริหารจัดการของสหรัฐอเมริกากับญี่ปุ่น ดังจะได้กล่าวดังต่อไปนี้

การบริหารงานสไตล์ญี่ปุ่น เคอิทาโร ฮาเซงาวา ได้พูดถึงการบริหารจัดการสไตล์ญี่ปุ่นว่า ในทัศนะของคนญี่ปุ่น คนต้องมาก่อน มาก่อนผลกำไรในการผลิต ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และแม้กระทั่งในยามธุรกิจตกต่ำคนยังต้องมาก่อนกำไร โดยในการปฏิบัติแล้วธุรกิจของญี่ปุ่นก็คือชุมชนของคนที่ได้รับการจูงใจแล้วนั่นเอง ซึ่งทัศนะของคนญี่ปุ่นในการบริหารบุคลากร คนงานญี่ปุ่น

จะได้รับการปฏิบัติจนมีความรู้สึกว่าเป็นความรับผิดชอบของทุกๆ คน ในอันที่จะต้องให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ต่อฝ่ายบริหาร

ในทัศนะของลูกจ้างการสมัครเข้าทำงานถือเสมือนว่าเข้าไปมีความสัมพันธ์กับองค์การแบบตลอดชีพ ซึ่งการลองดูตัวอย่างจริงสักกรณีหนึ่ง ในปี 2540 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยต้องประสบกับปัญหาทางเศรษฐกิจ บริษัทวาย เค เค ซึ่งเป็นบริษัทของญี่ปุ่น ได้รับผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่ทางบริษัทจะไม่มีการพิจารณาในการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น เงินเดือน โบนัส การขึ้นค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ ยังคงมีอยู่ครบถ้วน พนักงานทุกคนได้รับผลตอบแทนเต็มที่จากบริษัท ซึ่งเหตุการณ์ในครั้งนั้นทำให้พนักงานทั้งหมดแสดงความจงรักภักดีกับบริษัท โดยพนักงานทุกคนยินดีที่จะให้บริษัทลดค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมสันทนาการ โดยการพาพนักงานไปเที่ยวประจำปี ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การจ้างงานแบบตลอดชีพทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทและโดยเฉลี่ยแล้วอายุงานของพนักงานส่วนใหญ่มากกว่า 10 ปีขึ้นไปเมื่อเทียบกับอายุงานของบริษัทซึ่งประมาณ 20 ปี

ความเสมอภาคด้านค่าจ้าง ความแตกต่างระหว่างค่าจ้างของฝ่ายจัดการกับฝ่ายแรงงานในรูปตัวเงินโดยตรงในประเทศญี่ปุ่นนั้นนับว่าน้อยที่สุดในโลก ซึ่งกล่าวได้ว่าธุรกิจของญี่ปุ่นอาศัยความเสมอภาคด้านรายได้นี้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้พนักงานมีการแข่งขันกันและร่วมมือกันเป็นอันดีในเวลาเดียวกัน เกือบจะไม่แตกต่างกันระหว่างค่าจ้างของพนักงานในฝ่ายสำนักงานที่จบการศึกษาในระดับเดียวกัน ผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัยมาจะเริ่มที่ค่าจ้างเท่ากับคนที่จบมัธยมปลายและทำงานมาแล้ว 4 ปี ตัวอย่างเช่น บริษัท วาย เค เค พนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จะได้รับค่าจ้างเริ่มต้นที่ 9,300 บาท เมื่อเทียบกับพนักงานที่จบมาระดับปวช.ซึ่งทำงานในฝ่ายเดียวกันและทำงานมาแล้วประมาณ 4 ปีจะมีค่าจ้างเฉลี่ยประมาณ 9,000 – 10,000 บาท ถึงแม้กระทั้งพนักงาน White-Collar (ในที่นี้พนักงาน White-Collar คือ พนักงานที่ทำงานในส่วนสำนักงาน ส่วนพนักงาน Blue-Collar คือพนักงานที่ทำอยู่ในฝ่ายโรงงานซึ่งหมายถึงในด้านการผลิต) ก็จะมีความเสมอภาคกันหมดทั้งอัตราค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ความเสมอภาคกันนี้ได้แผ่อิทธิพลไปสู่ทุกธุรกิจของญี่ปุ่นและเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานของญี่ปุ่นและเศรษฐกิจของญี่ปุ่นไม่ว่าคนญี่ปุ่นจะไปลงทุนที่ประเทศใดๆ ในโลกก็ตามก็มักจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

ระบบอาวุโส ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารแบบญี่ปุ่น คือระบบอาวุโส โดยทั่วไป ค่าจ้างคนงานของญี่ปุ่นจะสูงขึ้นตามอายุงานในบริษัทหนึ่ง ระบบอาวุโสของญี่ปุ่นเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอยู่กับบริษัทหนึ่งนานเพราะมั่นใจกับการปรับเงินเดือนและความก้าวหน้าขึ้นเรื่อยๆ เช่น พนักงานในระดับบริหารของบริษัท วาย เค เค ในระดับผู้จัดการแผนก จะเป็นพนักงานอาวุโส และเป็นพนักงานรุ่นแรกที่เข้าทำงานตั้งแต่บริษัทเริ่มดำเนินกิจการ เป็นพนักงานที่ไต่เต้าขึ้นมาจากพนักงานธรรมดาโดยได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาเรื่อยๆ จะเห็นได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นเน้นระบบอาวุโสในการบริหารงาน

การจ้างงานตลอดชีพ เมื่อบริษัทญี่ปุ่นทำการรับสมัครงาน กระบวนการคัดเลือกคนทำเหมือนกับว่า เขาต้องการคัดเลือกพนักงานเฉพาะที่ทำงานอยู่กับบริษัทตลอดชีพ ในส่วนของผู้สมัครนั้น หลังจากตกลงใจตอบรับเข้าทำงานกับบริษัทแล้ว นั่นหมายความว่า เขาได้ตกลงใจสร้างความผูกพันชนิดตลอดชีพดูเหมือนระบบการจ้างงานตลอดชีพจะถูกหยิบยกให้เป็นหนึ่งในลักษณะเฉพาะของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น

การตัดสินใจจากล่างขึ้นบน ประเพณีในญี่ปุ่นทำให้บริษัททำการตัดสินใจจากล่างขึ้นบน จุดประสงค์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจของลูกจ้างโดยวิธีตัดสินใจที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วม ดังนั้น ในบริษัทญี่ปุ่นจึงใช้ระบบที่เรียกว่า ริงหงิ (Ringi) เป็นวิธีกำหนดนโยบาย คือการร้องขอการตัดสินใจเป็นลายลักษณ์อักษรที่แนะนำให้มีการกระทำเฉพาะอย่างหนึ่ง คือการเสนอสู่ผู้บังคับบัญชาเบื้องบนโดยผู้จัดการระดับต่ำกว่า เอกสารเสนอจากลูกจ้างในระดับต่ำผ่านฝ่ายบริหารสู่หัวหน้าส่วนสู่ผู้จัดการแผนก และเรื่อยไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง จากนั้นย้อนผ่านกลับลงไปว่าข้อเสนอได้รับการยอมรับหรือไม่อย่างไร ระบบนี้ทำให้ลูกจ้างทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัท

กล่าวโดยสรุปการบริหารแบบญี่ปุ่น หัวใจสำคัญของการบริหารคือ

1. การเน้นคุณภาพ (Think Quality) อย่าหยุดความพอใจอยู่เท่านั้น ปรับปรุงผลิตภัณฑ์อยู่ตลอดเวลา และกระตุ้นทุกคนนับตั้งแต่ประธานบริษัทลงไปจนถึงลูกจ้างคนใหม่ให้ช่วยกันมองหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้ดีขึ้น ลดอัตราของเสีย ให้เขาภูมิใจกับสิ่งที่พวกเขาได้ช่วยสร้างสรรชี้แนะให้เขาเห็นว่า สิ่งที่พวกเขาทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

2. รักการแข่งขัน (Be Competitive) ทำให้ดีเท่าหรือดีกว่าขู่แข่งขันเสมอ ราคาขายที่ตั้งก็ต้องเป็นไปตามคู่แข่งส่วนใหญ่ บริการลูกค้าเต็มเม็ดเต็มหน่วย อย่ามัวแต่ปกป้องตนเอง แต่ทำให้ดีกว่าคู่แข่ง มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ สินค้า การหีบห่อ การโปรโมทสินค้าของตนให้ดีที่สุดในบรรดาคู่แข่งทั้งหมด และอย่างที่เน้นมากที่สุดในการบริหารแบบญี่ปุ่นคือ การเลี้ยงคนให้ดี แน่นอนที่สุดเป็นเป้าหมายของเรานั้นต้องได้รับการสนับสนุนด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และมีใจทำงานให้บริษัทอย่างเต็มที่ ฉะนั้นต้องไม่ลืมที่จะปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนทุกระดับอย่างยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง หากทำได้พยายามเน้นการจ้างงานแบบตลอดชีพหรืออย่างน้อย ไม่ไล่คนออกจนกว่าจะพยายามหาทางออกที่เหมาะกว่าในทุกๆทางที่เป็นไปได้ ให้ทุกคนได้ชื่นใจเมื่อบริษัทรุ่งเรืองด้วยการจ่ายโบนัสอย่างสม่ำเสมอ พูดง่าย ๆ คือ ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนดังว่าพวกเขาเป็นคนที่มีสำนึก มีความจงรักภักดี มีสมอง และยินดีทำงานหนักอย่างที่คุณอยากได้ และพวกเขาจะเป็นอย่างนั้นจริงๆ ดังต้องอย่างที่ บริษัท วาย เค เค จะมีการจ่ายโบนัสให้พนักงานทุกคนทุกระดับในอัตราที่เท่ากันและจ่ายให้อย่างสม่ำเสมอตั้งแต่เปิดดำเนินกิจการมาจนถึงปัจจุบันนี้และการเลี้ยงคนให้ดีนั้น ทางบริษัทจัดให้มีสวัสดิการและมีแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเสมอ พนักงานส่วนใหญ่จะทำงานที่บริษัทตั้งแต่จบการศึกษาใหม่ๆ และส่วนใหญ่ก็ทำงานมาจนถึงทุกวันนี้ (สมยงค์ เฉลิมจิระรัตน์และคณะ.2535: 3-33)

การบริหารงานรูปแบบอเมริกา

การบริหารของสหรัฐอเมริกา ในราวปี ค.ศ. 1940 เป็นที่ประจักษ์ในสหรัฐอเมริกาว่า การบริหารที่ยากที่สุดคือ การบริหารมนุษย์ โดยเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารทรัพยากรหรือการบริหารปัจจัยในการดำเนินกิจการอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ อาคาที่ดิน รวมทั้งข่าวสารทางการบริหารแล้ว นับว่าเป็นเรื่องที่ง่ายกว่ามากเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารคน ปรัชญา การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ในยุคแรกต้นคริสต์ศตรรวษนี้ ก่อให้เกิดปัญหาบางประการด้าน คน แต่แนวความคิด ไม้นวม แบบมนุษย์สัมพันธ์ก็ไม่สามารถเสริมสร้างประสิทธิผลของบริษัท หรือองค์การประเภทอื่นๆ ได้ (นิตย์ สัมมาพันธ์.2526: 26) และผู้จัดการในยุคปัจจุบันในสหรัฐอเมริกาจึงยอมรับว่า เขาไม่มีสิทธิที่จะควบคุมความสามารถและทัศนคติของพนักงานได้ จึงต้องใช้ระบบเปิดในการบริหาร คือ ให้สิทธิเสรีภาพแก่พนักงานมากขึ้น โดยยอมรับว่าพนักงานแต่ละคนเป็นระบบมนุษย์ที่ซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจและต้องใช้วิธีปรับตัว เจรจาต่อรอง ชักชวนและประนีประนอมกับพนักงาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะมีปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่บ้าง แต่ก็นับว่าเป็นประเทศที่ความเจริญก้าวหน้ายิ่งใหญ่มากที่สุดประเทศหนึ่ง หลักการบริหาร เทคนิคการบริหาร และเทคโนโลยีต่างๆของสหรัฐอเมริกาได้ถูกนำไปใช้ในประเทศต่างๆหลายประเทศ โดยเห็นว่าเป็นหลักการบริหารที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร ซึ่งสาเหตุสำคัญที่ทำให้สหรัฐอเมริกามีหลักการบริหารดังกล่าวได้ เพราะเป็นหลักการที่สอดคล้องกับลักษณะความเป็นประชาธิปไตยของสังคมอเมริกา รวมทั้งทัศนคติและค่านิยมในการทำงาน

อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อการบริหารของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

การบริหารในยุคเก่ามักจะใช้วิธีบังคับทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่าย แต่ในปัจจุบันนับเป็นเรื่องยาก เพราะคนมีอิสระ เสรีภาพส่วนบุคคลสูงมากขึ้น ดังนั้น ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของคนส่วนใหญ่ จึงมักมีผลกระทบต่อการบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าเราเปรียบเทียบการบริหารของสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น แล้วก็จะสามารถเห็นถึงสภาพความแตกต่างในเรื่องนี้อย่างดี

ในกรณีของญี่ปุ่นจะถือว่าประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียว พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท แม้แต่สหภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถ้าบริษัทล้ม พนักงานก็หมดที่พึ่งพนักงานของบริษัทจะทำงานกับบริษัทตลอดชีพ เช่น เวลาแนะนำตัว คนญี่ปุ่นจะบอกก่อนว่าเขาทำงานที่ไหนแล้วจึงบอกชื่อตัวเอง ลักษณะอีกประการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การใช้ระบบปรึกษาหารือ มีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบประเภทที่เรียกว่า สหมิตร ถือเป็นการปรึกษาหารือกันจนมีความเป็นสอดคล้องเป็นเอกฉันท์ ซึ่งขั้นตอนนี้ญี่ปุ่นจะใช้เวลามากกว่าอเมริกา แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น รวมเวลาแล้วญี่ปุ่นจะใช้เวลาน้อยกว่าอเมริกา ซึ่งแม้แต่คนอเมริกันเองก็ยังแปลกใจในการบริหารของญี่ปุ่น ซึ่งถ้าจะพิจารณาแล้วพบว่า ในญี่ปุ่นนั้นคนหนุ่มสาวที่ได้รับการศึกษาจะไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ที่ขัดแย้งกับพยานหลักฐานหรือของหมู่คณะ ซึ่งทำให้ชาวญี่ปุ่นรั้งรอความเห็นส่วนตนเอาไว้

นอกจากนี้ คนญี่ปุ่นยังมีความผูกผันในสังคมเหนี่ยวแน่น ยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารที่มีลักษณะเป็นของตนเอง

ในสังคมอเมริกานั้น องค์การหรือบริษัทของอเมริกันจะเสียเปรียบญี่ปุ่นในเรื่องเหล่านี้ เพราะคนอเมริกันมาจากหลายเชื้อชาติ ประกอบกับการมีค่านิยมที่รักเสรีไม่ผูกพันตนเองกับองค์การ มีการย้ายงานได้บ่อย โดยเฉลี่ยแล้วคนอเมริกันจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิต การทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลกสำหรับในสังคมอเมริกัน ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การมีน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน ย้ายบ้าน เมื่อมีตำแหน่งในที่ทำงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่วนทางองค์การหรือบริษัทก็ปลดคนออกง่ายๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ลักษณะของคนอเมริกันประการหนึ่งก็คือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต เมื่อถูกย้ายไปที่อื่นก็จะถูกสอบประวัติไปยังที่ทำงานเก่า ซึ่งมักจะบอกกันตามความเป็นจริง ดีก็ว่าดี ไม่ดีอย่างไรก็แจ้งให้หัวหน้าใหม่ทราบ นอกจากนั้น คนอเมริกันยังมีจริยธรรมในการทำงาน (Work Ethics) ไม่ดูถูกงาน คนทำงานถือว่ามีประโยชน์ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของสังคมของคนอเมริกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารตามรูปแบบญี่ปุ่นและอเมริกา

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการที่เป็นที่รู้จักกันในการบริหารสไตล์อเมริกัน คือ ทฤษฎี A หรือ “Typical American” เขาจะถือหลักการ ดังนี้คือ

1. การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือเขามักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพงแต่จ้างเป็นระยะเวลาช่างสั้นๆแทนการประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่สไตล์อเมริกัน เขาจะประเมินผลงาน และเลื่อนขั้นไว เรียกว่า ใครทำงานเก่ง แม้ไม่ต้องอาวุโส แต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว

2. ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตาม ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้าง และได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

3. เอกบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุด หรือเป็นการตัดสินใจโดยคนๆเดียว

4. ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้นหากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

5. ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัดๆ กล่าวคือ การควบคุมต่างๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผย ทุกคนเห็นโดยทั่วไปว่าจะเป็นการควบคุมโดยคน หรือเครื่องจักรก็ตาม

6. แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วนๆ ไป คือให้ความสำคัญแยกเป็นส่วนๆ ย่อยๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

ส่วนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งบ้างก็เรียกว่า ทฤษฎี J Type ซึ่งจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะเป็นตรงกันข้ามกับแบบอเมริกัน กล่าวคือ

1. การจ้างงานช่วงเวลายาวนาน เรียกว่า จ้างกันจนเกษียณอายุ มีการนับถือกันในทางอาวุโส

2. การประเมินและเลื่อนขั้นช้า เมื่อนับอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าไม่อาวุโสจริงโอกาสจะเลื่อนขั้นก็มีน้อย

3. ให้ความสำคัญปานกลางกับอาชีพให้ความชำนาญเฉพาะทางคือ “มืออาชีพ” ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่ใครทำหน้าที่ใดก็ควรจะมีความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร

4. กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใด ๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจเพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลักคือ เสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น

5. ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของเอกบุคคลและของส่วนรวม หมายความว่า แม้การตัดสินใจจะเป็นเรื่องของกลุ่มก็ตาม แต่ความรับผิดชอบยังตกอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดอยู่ แต่กลุ่มก็ยังต้องเข้ามารับผิดชอบด้วย ถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

6. ควบคุมอย่างสมดุลโดยวิธีการชัดแจ้งและโดยนัย คือ การควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผย หรือทางลับ หรือจะทางไหนก็แล้วแต่ แต่จะกระทำอย่างสมดุลและเหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน

7. เกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม คือ ให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีม มากกว่ารายการ “เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้ นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก จากหลักการบริหารการจัดการ ของทั้งอเมริกัน และญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่าเกิดทฤษฎีใหม่ๆ เช่น คิว.ซี.ซี หรือ “รีเอนจิเนียริ่ง” จะเกิดที่อเมริกาก่อน แล้วมาพัฒนาที่ญี่ปุ่น ซึ่งญี่ปุ่นมักพัฒนาทฤษฎีได้ดีจนประสบความสำเร็จ ซึ่งถือว่า ใครทำอะไรได้ดีแล้วก็นำมาศึกษา และทำให้ได้ดียิ่งกว่านั้น (สุเมธ แสงนิ่มนวล.2540: 40-43)

ความเป็นมาของทฤษฎี Z

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีเหตุการณ์ที่สำคัญในด้านธุรกิจประการหนึ่งเกิดขึ้น คือ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นได้เพิ่มขึ้นทุกๆ ปีและเพิ่มขึ้นในอัตราสูง แต่ในขณะที่อุตสาหกรรมในอเมริกากลับเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำมาก และต่ำกว่าอัตราผลผลิตของประเทศต่างๆ ในยุโรป นักธุรกิจชาวอเมริกันได้ตระหนักถึงความจริงในเรื่องนี้ จึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีต่างๆ ที่จะนำมาแก้ไขสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ

ผู้กำเนิดทฤษฎี Z: Dr.William G. Ouchi

ดร.วิลเลี่ยม อุชิ (ปีค.ศ.1981) เป็นศาสตราจารย์ใน University of California at Los Angeles (UCLA) ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารธุรกิจที่เกิดขึ้นจากผลกระทบระหว่างระบบการบริหารธุรกิจแบบญี่ปุ่นกับระบบการบริหารธุรกิจแบบอเมริกัน

ทฤษฎี Z เป็นชื่อที่ดร.วิลเลี่ยม อุชิ ใช้เรียกการบริหารธุรกิจระบบหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับทฤษฎีเก่าสองทฤษฎีที่ Douglas McGregor ได้ตั้งขึ้นหลายปีมาแล้วคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เมื่อมีทฤษฎี X และทฤษฎี Y แล้ว ทฤษฎีต่อมาควรเป็นทฤษฎี Z

ดร.วิลเลี่ยม อุชิ ได้รับทุนให้ทำการศึกษาจากสถาบัน National Commission on Productivity การศึกษาของเขาแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนด้วยกันคือ

<u>ขั้นตอนที่ 1</u> ทำการศึกษาโครงสร้างของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นและการบริหารงานแบบอเมริกัน แล้วนำโครงสร้างทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน เพื่อค้นหาข้อแตกต่างระหว่าง 2 ระบบนี้ เพื่อจะได้ทราบว่า ในระบบอเมริกันยังขาดลักษณะอะไรบ้าง จึงจะทำให้มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือเหมือนกับระบบญี่ปุ่น

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> ทำการศึกษาบริษัทที่สำคัญ ๆในอเมริกา เพื่อค้นหาว่าจะนำสิ่งที่เรียนรู้อะไรบ้างจากระบบญี่ปุ่นมาใช้ได้ แล้วกำหนดแนวทางหรือวิธีการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างทั้งสองระบบไม่แตกต่างกัน จึงได้หันมาศึกษาวิธีการบริหารงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งพบว่า ทั้งสองระบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน

อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อการบริหารทั้งของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา

การบริหารในยุคเก่ามักจะใช้วิธีบังคับทำให้การบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่าย แต่ในปัจจุบันนับเป็นเรื่องยาก เพราะคนมีอิสระเสรีภาพส่วนบุคคลสูงมากขึ้น ดังนั้นทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของคนส่วนใหญ่ จึงมักมีผลกระทบต่อการบริหารยุคใหม่เป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าเราเปรียบเทียบการบริหารของสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นแล้ว ก็จะสามารถเห็นถึงสภาพความแตกต่างในเรื่องนี้อย่างดี

กรณีญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นถือประเทศเป็นอันหนึ่งอันเดียว พนักงานของบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท แม้แต่สหภาพแรงงานก็เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถ้าบริษัทล้ม พนักงานก็หมดที่พึ่ง พนักงานจะทำงานกับบริษัทตลอดชีพ ลักษณะอีกประการหนึ่งที่สำคัญของการบริหารแบบญี่ปุ่น คือ การใช้ระบบปรึกษาหารือมีส่วนร่วมทุกระดับชั้นอย่างรอบคอบ ขั้นตอนนี้แม้ญี่ปุ่นจะใช้เวลามากกว่าอเมริกา แต่พอถึงขั้นปฏิบัติญี่ปุ่นจะทำได้เร็วมาก เพราะเมื่อตัดสินใจแล้วทุกคนจะยึดถือตามนั้น รวมเวลาแล้วญี่ปุ่นจะใช้เวลาน้อยกว่าอเมริกา คนอเมริกันเองก็ยังแปลกใจในการบริหารของญี่ปุ่น นอกจากนี้คนญี่ปุ่นยังมีความผูกผันในสังคมเหนี่ยวแน่น ยินดีจะเสียสละเพื่อหมู่คณะหรือสังคมส่วนร่วม ซึ่งนับว่าเป็นประเทศหนึ่งที่ประสบความสำเร็จในการบริหารที่มีลักษณะเป็นของตนเอง

กรณีสหรัฐอเมริกา

สังคมอเมริกานั้นมาจากหลายเชื้อชาติประกอบกับการมีค่านิยมที่รักเสรี ไม่ผูกพันตนเองกับองค์การ มีการย้ายงานได้บ่อย โดยเฉลี่ยแล้วคนอเมริกันจะทำงานอย่างน้อย 3 แห่งในชีวิตการทำงานเพียงแห่งเดียวเป็นเรื่องแปลกสำหรับในสังคมอเมริกัน ความผูกพันระหว่างบุคคลกับองค์การมีน้อยกว่าญี่ปุ่น คนอเมริกันทุกระดับพร้อมที่จะย้ายงาน เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม ส่วนองค์การก็ปลดคนออกง่าย ๆ โดยถือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ลักษณะของคนอเมริกันคือ เมื่ออยู่ที่ไหนก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เพราะถือว่าประวัติการทำงานจะติดตัวไปตลอดชีวิต นอกจากนั้น คนอเมริกันยังมีจริยธรรมในการทำงาน ไม่ดูถูกงาน

การบริหารสไตล์อเมริกัน (Type A)

1. การจ้างงานช่วงเวลาสั้น คือ มักจะไม่จ้างคนทำงานนาน เพราะทำให้ค่าจ้างแพง แต่จ้างเป็นระยะเวลาช่วงสั้นๆแทน

2. การประเมินและเลื่อนขั้นเร็ว ถึงแม้จะจ้างงานช่วงระยะเวลาสั้นๆ แต่สไตล์อเมริกันจะประเมินผลงานและเลื่อนขั้นไว คนทำงานเก่ง แม้ไม่อาวุโส แต่อาจเลื่อนขั้นเป็นผู้บริหารระดับสูงได้อย่างรวดเร็ว

3. ให้ความสำคัญมากกับอาชีพ ให้ความชำนาญเฉพาะทาง หมายถึง ใครทำอาชีพไหนก็ตามต้องมีความรู้ ความชำนาญในระดับ “มืออาชีพ” จึงจะอยู่รอด ได้รับการจ้างและได้ผลตอบแทนจากการทำงานที่คุ้มค่า

4. เอกบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดหรือเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว

5. ความรับผิดชอบเป็นภาระของเอกบุคคล เมื่อการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ “เอกบุคคล” ดังนั้นหากมีอะไรผิดพลาดบกพร่อง คนที่รับผิดชอบคือคนที่ตัดสินใจ

6. ใช้กลไกควบคุมที่เห็นกันชัดๆกล่าวคือ การควบคุมต่างๆ จะมีระบบการควบคุมที่เปิดเผยทุกคนเห็น โดยทั่วไปว่าจะเป็นการควบคุมโดยคนหรือเครื่องจักรก็ตาม

7. แบ่งความเกี่ยวข้องกับคนทำงานเป็นส่วนๆ ไปคือ ให้ความสำคัญแยกเป็นส่วนๆ ย่อยๆ แต่ละแผนก แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

การบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J)

1. งานช่วงเวลายาวนานเรียกว่าจ้างจนเกษียณอายุ มีการนับถือกันในทางอาวุโส

2. การประเมินและเลื่อนขั้นช้า เมื่อนับอาวุโส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าไม่อาวุโสจริงโอกาสจะเลื่อนขั้นก็มีน้อย

3. ให้ความสำคัญปานกลางกับอาชีพ ให้ความชำนาญเฉพาะทางคือ เรื่องของ“มืออาชีพ” ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่ใครทำหน้าที่ใดก็ควรจะมีความชำนาญหน้าที่นั้นพอสมควร

4. กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ การตัดสินใจเรื่องใดๆ ไม่มีใครคนใดคนหนึ่งผูกขาดการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจมักจะใช้กลุ่มเป็นหลักคือ เสียงส่วนใหญ่ว่าอย่างไรก็ว่ากันอย่างนั้น

5. ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของเอกบุคคลและของส่วนรวมหมายความว่า แม้การตัดสินใจจะเป็นเรื่องของกลุ่มก็ตาม แต่ความรับผิดชอบยังตกอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุดอยู่ แต่กลุ่มก็ยังต้องเข้ามารับผิดชอบด้วยถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกัน

6. ควบคุมอย่างสมดุลโดยวิธีการชัดแจ้งและโดยนัยคือ การควบคุมงานนั้น จะทำทั้งโดยวิธีเปิดเผยหรือทางลับ แต่จะกระทำอย่างสมดุลและเหมาะสม ซึ่งพนักงานต่างยอมรับซึ่งกันและกัน เกี่ยวข้องกับคนทำงานทั้งหมดเป็นส่วนรวมคือ ให้ความสำคัญเป็นส่วนรวมหรือการทำงานเป็นทีมมากกว่า“เก่งคนเดียว” ซึ่งจุดนี้นับเป็นจุดเด่นของสไตล์การบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก

ลักษณะการบริหารแบบญี่ปุ่น

วิธีการบริหารของญี่ปุ่นจะมีคุณลักษณะพิเศษหลายอย่าง ซึ่งคุณลักษณะพิเศษของวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น พอสรุปได้ดังนี้

1. การจ้างงานตลอดชีพ หรือเมื่อมีอายุครบ 55 ปี ในระบบของญี่ปุ่นจะออกงาน เมื่อมีความผิดทางอาญา แต่ถ้าออกจากงานเมื่อครบเกษียณอายุ จะได้บำเหน็จเป็นจำนวนเงินมากถึง 60 หรือ 72 เท่าของเงินเดือนครั้งสุดท้าย

2. การประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งอย่างช้าๆ ในระยะเวลาประมาณ 10 ปีจึงจะประเมินผลการทำงานและเลื่อนตำแหน่ง

3. สายงานอาชีพที่ไม่เฉพาะด้วยกล่าวคือ ไม่มีการส่งเสริมให้มีความรู้พิเศษในด้านใดด้านหนึ่ง จะต้องเรียนรู้ทุกๆ ด้าน เพื่อให้ได้ภาพทั้งหมดของกิจการนั้น

4. การตัดสินใจในเรื่องงานต่างๆ ของบริษัทจะต้องกระทำโดยพนักงานทั้งหมดในบริษัท

5. ความรับผิดชอบร่วมกันทั้งหมดในบริษัทหรือในหน่วยงาน

6. การมุ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของระบบการผลิต สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพก็คือกลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C.) ของบริษัทญี่ปุ่น

ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาวเป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจย้ายงานอย่างในญี่ปุ่น

2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าถึง 10-15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่างๆ จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วง ช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3. ลักษณะงานอาชีพ (No specialized Career Paths) แนวทางอาชีพกึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุกๆอย่างในบริษัท หรือกระทั่งไปทำบริษัทอื่นในเครือ หรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงานหนึ่งตั้งแต่การออกแบบ การผลิต จนกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิดความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุลระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trust) ขึ้นในองค์การ

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกๆคนที่เกี่ยวข้องก่อนและคนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (Trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Subtlety) ความใกล้ชิดและเป็น

กันเอง (Intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นและเน้นการประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุกๆคนปฏิบัติต่อกันในฐานะคนกับคน มิใช่ในฐานะเจ้านายกับลูกน้อง

ตาราง 4 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะ Type J, Type A และ Type Z

Type J	Type A	Type Z
■ จ้างงานตลอดชีพ ■ 10 ปีประเมิน ■ เรียนรู้งานหลากหลาย ■ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ■ ให้ความสนใจโดยรวม	■ ระยะสั้น ย้ายงานบ่อย ■ ประเมินบ่อย เลื่อนตำแหน่งเร็ว ■ ความเชี่ยวชาญ ■ ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจ ■ ให้ความสนใจบางด้าน	■ จ้างงานระยะยาว ■ ไม่ต้องรอ 10 ปี ■ เรียนรู้งานหลากหลาย รวมและกระจายอำนาจ ■ ให้ความสนใจโดยรวม

ที่มา: www.porteringinhospital.com: ออนไลน์

แนวความคิดที่สำคัญของทฤษฎี Z

1. Trust คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน

2. Subtlety คนในองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3. Intimacy คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

บรรยงค์ โตจินดา (2542: 229-230) กล่าวว่า ดร.วิลเลี่ยม อุชิ ได้สังเคราะห์ทฤษฎี Z มาจากการทำงานแบบญี่ปุ่น เพราะบริษัทญี่ปุ่นมักปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความเอื้ออาทร ให้ความรักความห่วงใย ให้สวัสดิการดี มีการจ้างงานยาวนาน (Lifetime Employment) มีการจัดฝึกอบรมและการทำงานร่วมกันอย่างเป็นสุข โดยบริษัทมุ่งเน้นเรื่อง 1) ความร่วมมือระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร 2) ให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน 3) นิยมการตัดสินใจเป็นกลุ่ม 4) สร้างความรับผิดชอบ 5) รับรางวัล 6) บางบริษัทให้โอกาสพนักงานมีหุ้นในบริษัทด้วย จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเกื้อกูลที่ทำให้ทฤษฎี Z สัมฤทธิ์ผลคือ ผู้บริหารของญี่ปุ่นมีภาวะผู้นำที่มีวัฒนธรรมในการทำงานแบบญี่ปุ่น รักชาติและความมีวินัยแห่งตนของคนญี่ปุ่น

ผลได้จากภาวะผู้นำแบบทฤษฎี Z

พนักงานจะรักบริษัทเหมือนครอบครัว เกิดความจงรักภักดีต่อกิจการ มีความเข้าใจว่า เมื่อบริษัทประสบความสำเร็จเท่ากับตนเองประสบความสำเร็จด้วย คือ ทุกข์สุขด้วยกัน

ตัวอย่างเศรษฐกิจญี่ปุ่นถดถอยระหว่างปีพ.ศ.2535-2536 ผู้บริหารบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ยอมลดเงินเดือนตัวเอง 20-25% เดินทางโดยเครื่องบินชั้นประหยัด ยอมพักโรงแรมระดับสี่ดาวหรือสามดาว เป็นต้น

ผลเสียและจุดอ่อนของทฤษฎี Z

ในทัศนะของผู้บริหารฝ่ายตะวันตก คือ

1. การทำงานเป็นกลุ่มบางกรณีไม่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์ของปัจเจกชน

2. การจ้างงานตลอดชีวิต มีลักษณะขัดธรรมชาติของเสรีภาพในการโยกย้าย เปลี่ยนงาน หรือ การใฝ่หาสภาพการทำงานที่ดีกว่า

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารของไทยจะพิจารณานำทฤษฎีภาวะผู้นำแบบไหนมาใช้ต้องรู้จักเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสังคมไทย ค่านิยมและวัฒนธรรมในการทำงานของคนไทย แม้แต่เส้นทางไปสู่ทฤษฎี Z ย่อมมีม่านบังตา มีอุปสรรคขวากหนามทางความคิดระเบียบแบบแผน สัมพันธภาพผู้นำ-ผู้ตาม ความระแวงสงสัยภาวะนิสัยของคนในชาติที่ย่อมเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การจัดการระหว่างประเทศ

ศัพท์ต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับโลก มีศัพท์ต่าง ๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการระดับโลก ดังนี้

การจัดมาตรฐานเดียวกันระดับโลก (Global standardization) หรือกลยุทธ์ระดับโลก (Global strategy) เป็นการเสนอสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน ใช้กลยุทธ์การบริหารและใช้เครื่องมือการดำเนินงานที่เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวดัน โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ตลาดทั่วโลก (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2545: 417-421)

กลยุทธ์ระดับโลก (Global strategy) เป็นกลยุทธ์ซึ่งใช้โปรแกรมการตลาดอย่างเดียวกันทั่วโลก เนื่องจากถือหลักว่าตลาดทั่วโลกเป็นตลาดเดียวกัน (Etzel, Walker and Stanton.2001: G-5) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2545: 417-421)

อุตสาหกรรมระดับโลก (Global industry) เป็นอุตสาหกรรมที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันอยู่ในเขตภูมิศาสตร์หรือตลาดต่างประเทศ ซึ่งมีผลกระทบทั่วโลก เนื่องจากกลยุทธ์ที่กิจการนำมาใช้เพื่อให้สามารถแข่งขันในประเทศหนึ่งๆ ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศอื่นๆ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2545: 417-421)

ธุรกิจระดับโลก (Global Firm) เป็นการดำเนินธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเทศไม่ว่าจะเป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) การผลิต (Production) การตลาด (Marketing) และการเงิน (Financial) ซึ่งทำให้เกิดข้อได้เปรียบในด้านต้นทุนและชื่อเสียง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. 2545: 417-421)

การตลาดระดับโลก (Global marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดระหว่างประเทศซึ่งกำหนดลูกค้า ตลาด และการแข่งขันในระดับโลก กล่าวคือ เป็นการใช้กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศทั้งแบบที่เป็นมาตรฐานเดียวกันและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต ภาพพจน์ที่สอดคล้องกัน มีการควบคุมบางประการ โดยบริษัทในประเทศที่เป็นสำนักงาน

ใหญ่ และในขณะเดียวกันสามารถตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นด้วย (Evans and Berman.1997: A-36)

กลยุทธ์การตลาดระดับโลก (Global marketing strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การตลาดหรือส่วนประสมการตลาด (Marketing mix) ที่มีมาตรฐานเดียวกัน (โดยมีการปรับปรุงน้อยมาก) เพื่อใช้ทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ (Boone and Kurtz.1999: G-4)

บรรษัทนานาชาติ Multinational Corporations (MNCs) หรือ Multinational company หรือ Multinational Enterprises (MNEs) หรือ Transnational Corporation เป็นบริษัทซึ่งมีการดำเนินงานทั้งภายในประเทศและในประเทศอื่นๆด้วย (Daniels and Radebaugh.2001: 782) หรือเป็นบริษัทผู้ดำเนินงานที่สำคัญในธุรกิจระหว่างประเทศ (Onkvisit and Shaw.1997: 14)

บรรษัทข้ามชาติ (Transnational corporations) เป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อการตอบสนองต่อท้องถิ่น หรือเป็นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ประสมประสาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การในระดับโลก โดยเน้นความยืดหยุ่นในท้องถิ่นของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country)

การบริหารจัดการภายในประเทศหลายประเทศ (Multidomestic management) เป็นการบริหารจัดการซึ่งบริษัทหนึ่งมีการปฏิบัติการในหลายประเทศ โดยใช้หน่วยธุรกิจในท้องถิ่นปฏิบัติงานเป็นอิสระ โดยไม่ต้องประสานงานกัน

กลยุทธ์การตลาดนานาชาติ (Multinational marketing strategy) เป็นการประยุกต์หลักการแบ่งส่วนตลาดของตลาดต่างประเทศ แล้วมีการจัดส่วนประสมการตลาดของธุรกิจให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายในแต่ละประเทศ

กลยุทธ์นานาประเทศ (Multicountry strategy) เป็นการตอบสนองความต้องการของแต่ละประเทศ (ตลาดต่างประเทศ) โดยใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันให้เหมาะสมกับแต่ละตลาดต่างประเทศ

บริษัทระหว่างประเทศ (International company) เป็นบริษัทที่ทำกิจกรรมตั้งแต่การส่งออก และ (หรือ) การนำเข้า ตลอดจนการผลิตในต่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศ (International business) เป็นกิจกรรมธุรกิจทุกประการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเอกชนหรือรัฐบาลที่เกิดขึ้นในขอบเขตตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไป (Daniels and Radebaugh.2001: 779)

การจัดการระหว่างประเทศ (International management) เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ

การตลาดระหว่างประเทศ (International marketing) เป็นกิจกรรมขององค์การหนึ่งที่จะทำตลาดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใน 2 ประเทศขึ้นไป (Etzel, Walker and Stanton.2001: G-6) ประกอบด้วย การค้นหา (Finding) และการตอบสนองความต้องการ (Satisfying) ของลูกค้าทั่วโลก โดยให้เหนือกว่าคู่แข่งขัน ทั้งคู่แข่งขันภายในประเทศและคู่แข่งขันจากต่างประเทศ ตลอดจนการ

ประสานงานกิจกรรมการตลาดร่วมกัน ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมระดับโลก (Terpstra and Sarathy.2000: 12)

ธุรกิจภายในประเทศ (Domestic business) เป็นกิจกรรมองค์การซึ่งเกิดขึ้นภายในขอบเขตของประเทศใดประเทศหนึ่ง

ประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) เป็นประเทศซึ่งมีหน่วยการดำเนินงาน (สาขา) ของบริษัทต่างประเทศที่มีการค้าข้ามชาติเข้ามาดำเนินการ เช่น บริษัท Esso ซึ่งเป็นของสหรัฐอเมริกาเข้ามาตั้งสาขาในประเทศไทย ดังนั้นประเทศไทยจึงถือว่า เป็นประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country)

ประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country หรือ Parent company) เป็นประเทศซึ่งบริษัทมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ เช่น บริษัท Electrolux เข้ามาตั้งสาขาในประเทศไทย โดยสำนักงานใหญ่ (Home country) ของบริษัทอยู่ที่ประเทศสวีเดน

ประเทศแม่ (Parent company) เป็นบริษัทแรกเริ่มในการผลิตและการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ก่อนจะขยายสาขาหรือขยายกิจการไปยังประเทศอื่น

การบริหารจัดการข้ามชาติ (Transnational company) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งองค์การหนึ่งใช้กลยุทธ์ประสมประสาน (Integration strategy) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การระดับโลก โดยเน้นความยืดหยุ่นในประเทศที่เป็นเจ้าบ้านหรือประเทศที่เข้าไปดำเนินการ (Host country) (Bovee and others.1993: G-16)

การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative advantage) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงการได้ประโยชน์จากการมีประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ในระดับโลก (Global efficiency) ที่เกิดขึ้นจากการค้า โดยประเทศหนึ่งจะมีความชำนาญในการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือผลิตภัณฑ์อื่นๆ (ต้นทุนต่ำกว่า) (Daniels and Radebaugh.2001: 774) หรือเป็นแนวคิดของการตลาดระหว่างประเทศ ซึ่งระบุว่า แต่ละประเทศจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกันจากทรัพยากรธรรมชาติ อากาศ เทคโนโลยี ต้นทุนแรงงาน และปัจจัยอื่นๆ ดังนั้น ประเทศนั้นจะสามารถสร้างประโยชน์จากการส่งออกสินค้าและบริการ ซึ่งมีข้อได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Relative advantage) และนำเข้าสิ่งที่มีความเสียเปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Relative disadvantage) (Evans and Berman.1997: A-33)

การได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (National competitive advantage) เป็นความสามารถทางการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการได้เปรียบทางด้านทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลทำให้ประเทศสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีประสิทธิภาพดีกว่าหรือถูกกว่าประเทศอื่น (Bovee and others.1993: G-10)

การนิยมวัฒนธรรมของตนเอง (Ethnocentric management) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับการยึดถือค่านิยมและความสนใจของกลุ่มตนเอง (ประเทศแม่) (Parent company) ว่า เหนือกว่ากลุ่มอื่นและเชื่อว่า การดำเนินงานในประเทศของตนเอง ควรนำไปใช้ในต่างประเทศด้วย (Daniels and Radebaugh.2001: 776) โดยเชื่อว่า วัฒนธรรมของตนเองดีที่สุด จึงนำหลักการ

บริหารแบบเดียวกันไปใช้กับบริษัทสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ เนื่องจากมีความเชื่อว่า ชาติพันธุ์นิยมหรือวัฒนธรรมของตนเองดีที่สุด

การครอบงำโดยต่างชาติ (Polycentric management) เป็นลักษณะของบุคคลหรือองค์การซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารในท้องถิ่น (Daniels and Radebaugh.2001: 783) หรือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้บริหารในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) โดยอนุญาตให้ผู้บริหารสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศอื่นสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นนั้นๆ (Bovee and others.1993: G-11) ซึ่งเป็นการเปิดรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ความสำคัญของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

เนื่องจากองค์การไม่สามารถจัดหาทรัพยากรหรือศักยภาพด้านตลาดได้ในประเทศใดประเทศหนึ่ง รวมทั้งต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การจึงจำเป็นจะต้องมองหาประเทศอื่นที่มีวัตถุดิบและทรัพยากรมนุษย์ ในขณะเดียวกันก็เพื่อนำผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกขายในต่างประเทศ ดังนั้น ความสำคัญของการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ จึงประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. การค้นหาทรัพยากร (The search for resource) เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน องค์การจึงต้องประเมินปัจจัยนำเข้า ซึ่งประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุ บุคคล และเทคโนโลยี โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากความก้าวหน้าด้านการติดต่อสื่อสาร การขนส่ง และระบบข้อมูล องค์การจึงสามารถค้นหาทรัพยากรเหล่านั้นได้ องค์การอาจต้องอาศัยทรัพยากรในต่างประเทศ แม้ว่าวัตถุดิบและทรัพยากรอื่นในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country)

2. การค้นหาลูกค้า (The search for customer) องค์การต้องแสวงหาลูกค้าเพิ่มขึ้นในตลาดต่างประเทศ เพื่อสร้างยอดขาย ซึ่งจะทำให้การผลิตและการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากการประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale)

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (National competitive advantage) เป็นประโยชน์ของประเทศที่มีความชำนาญในการส่งออกผลิตภัณฑ์ที่สามารถผลิตได้ในราคาที่ถูกกว่า เนื่องจากทรัพยากรธรรมชาติและมนุษย์ ความสามารถของบริษัทที่จะแข่งขันในตลาดประเทศจะเกี่ยวข้องกับอิทธิพลด้านสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) การอธิบายถึงแนวคิดดั้งเดิมในการบรรลุความสำเร็จในตลาดต่างประเทศในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งนั้น จะอาศัยทฤษฎีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Comparative advantage) เพราะได้ประโยชน์จากความชำนาญในการส่งออกผลิตภัณฑ์ที่เขาสามารถผลิตได้ในราคาถูกกว่าผู้อื่นอันเนื่องมาจากความได้เปรียบในด้านทรัพยากรธรรมชาติและมนุษย์

ศาสตราจารย์ Michael E. Porter จาก Harvard Business School (ปีค.ศ.1987) เจ้าของทฤษฎีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (National competitive advantage) ได้ชี้ถึงความสามารถของอุตสาหกรรมของประเทศ เพื่อสร้างนวัตกรรมทั้งการยกระดับเทคโนโลยีและ

ผลผลิต Porter ได้ศึกษาการแข่งขันในตลาดภายในประเทศและได้ทำการวิจัยเป็นเวลา 4 ปี โดยศึกษา 10 ประเทศ ซึ่งประสบความสำเร็จในการค้าระหว่างประเทศ การศึกษาเกี่ยวกับการแข่งขันระดับโลกพบว่า มีส่วนประกอบพื้นฐาน 4 ประการของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันดังนี้

1. กลยุทธ์ (Company strategy) โครงสร้างบริษัท (Structure) และการแข่งขันชิงดีชิงเด่น (Rivalry) สภาพจากธุรกิจมีการสร้างขึ้นจากวิธีการที่ธุรกิจจัดองค์การ การบริหารจัดการ และลักษณะของการแข่งขันของประเทศ

2. สภาพของความต้องการซื้อ (Demand conditions) เป็นขนาดของตลาด เหตุผลที่อ้างกับลูกค้า การเปิดรับสื่อของสินค้าบริการและความคิด

3. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง (Related industries) เป็นกลุ่มของผู้ขายปัจจัยการผลิตที่สนับสนุนอุตสาหกรรมเฉพาะอย่าง

4. สภาพของปัจจัยการผลิต (Factor conditions) เป็นลักษณะทรัพยากรธรรมชาติ การศึกษาและระดับทักษะ ตลอดจนอัตราค่าจ้าง

ในทางตรงกันข้าม **ทฤษฎีข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Comparative advantage)** ของ Porter ซึ่งเสนอว่า ความสามารถทางการแข่งขันขึ้นกับวิธีการที่ประเทศพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีนี้ถือว่า ประเทศใดประเทศหนึ่งมีข้อได้เปรียบในตลาดโลกจะสามารถสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิผล การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการวิจัยในลักษณะที่มีนวัตกรรมทางด้านการศึกษา การบรรจุภัณฑ์และอื่นๆ ซึ่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์เหล่านี้ทำให้เกิดการออกแบบใหม่ๆ ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน แนวความคิดเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขัน (Concept of competitiveness) จึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งชี้ถึงความได้เปรียบทางเศรษฐกิจที่โดดเด่นของประเทศ

การจัดการระหว่างประเทศและบรรษัทนานาชาติ

การจัดการระหว่างประเทศ (International management) เป็นการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศหรือเป็นการกระทำกิจกรรมการบริหารข้ามอาณาเขตของประเทศหรือการบริหารการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเทศ การศึกษาการจัดการระหว่างประเทศ เป็นการมุ่งที่การปฏิบัติการของธุรกิจระหว่างประเทศ โดยประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ซึ่งเป็นปัญหาการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายบุคคล สินค้า และเงิน โดยมีเป้าหมายขั้นสุดท้ายที่จะบริหารจัดการสถานการณ์ให้ดีขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตข้ามประเทศ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมซึ่งกระทบต่อธุรกิจที่มีขอบเขตในประเทศ จะมีความสำคัญยิ่งขึ้นสำหรับบริษัทต่างประเทศที่เข้ามาทำธุรกิจ ผู้บริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจระหว่างประเทศจะเผชิญกับปัจจัยหลายประการที่แตกต่างจากธุรกิจซึ่งมีขอบเขตในประเทศ ผู้บริหารจะมีปฏิกิริยากับบุคลากรที่มีการศึกษา และพื้นฐานวัฒนธรรม ตลอดจนเผชิญกับระบบค่านิยม การเมืองกฎหมาย

และเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ดังภาพประกอบ 18 ซึ่งสภาพแวดล้อมเหล่านี้จะมีแรงกดดันต่อหน้าที่และวิธีการบริหารจัดการ

ลักษณะสภาพแวดล้อมที่จะเปรียบเทียบ (Environment)	ธุรกิจที่มีขอบเขตในประเทศ (Domestic enterprise)	ธุรกิจที่มีขอบเขตระหว่างประเทศ (International enterprise)
1. สภาพแวดล้อมทางการศึกษา (Education environment)		
1.1 ภาษา	หนึ่งภาษา	หลายภาษา
1.2 ระบบการศึกษา (คุณภาพ ระดับ และขอบเขต)	มีข้อจำกัดน้อย หรือไม่มีเลย	มีข้อจำกัดมาก
2. สภาพแวดล้อมด้านสังคม วัฒนธรรม และจริยธรรม (Sociocultural / ethical environment)		
2.1 ค่านิยม ทัศนคติ (ที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยง วิธีการทางวิทยาศาสตร์ การทำงาน)	คล้ายคลึงกัน	แตกต่างกัน
2.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคม (อำนาจหน้าที่ สถานะ บทบาท สถาบัน ระบบสังคม)	คล้ายคลึงกัน	แตกต่างกัน
3. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง-กฎหมาย (Political-legal environment)		
3.1 การพิจารณาด้านการเมือง	มุ่งในประเทศ	มุ่งข้ามประเทศ
3.2 สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย (กฎหมายและข้อห้าม)	มีรูปแบบที่ชัดเจน	แตกต่างกัน
3.3 ความเกี่ยวข้องกับประเทศ	หนึ่งประเทศ	หลายประเทศ
3.4 กฎหมาย รัฐบาล และข้อกำหนด	เหมือนกัน	แตกต่างกัน
4. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic environment)		
4.1 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ (ด้อยพัฒนา กำลังพัฒนา หรือประเทศอุตสาหกรรมใหม่)	ขั้นตอนคล้ายคลึงกัน	ขั้นตอนแตกต่างกัน
4.2 ระบบเศรษฐกิจ (ทุนนิยม มาร์กซิสม์ หรือผสม)	คล้ายคลึงกัน	แตกต่างกัน

ภาพประกอบ 18 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะสำหรับธุรกิจซึ่งมีขอบเขตในประเทศและธุรกิจซึ่งมีขอบเขตระหว่างประเทศ

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545). *องค์การและการจัดการ.* หน้า 425.

ลักษณะและจุดมุ่งหมายของธุรกิจระหว่างประเทศ (The nature and purpose of international business) ธุรกิจได้มีการดำเนินการในตลาดต่างประเทศมาหลายปี ซึ่งธุรกิจระหว่าง

ประเทศจะได้ประโยชน์จากทัศนะและความสำคัญมากขึ้น เพราะการเจริญเติบโตของบรรษัทนานาชาติหรือบรรษัทข้ามชาติ ธุรกิจระหว่างประเทศ (International business) จะเกี่ยวข้องกับการซื้อขาย โดยมีขอบเขตข้ามประเทศ การซื้อขายประกอบด้วย การเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ เทคโนโลยี ความรู้ในการบริหารจัดการ และเงินทุนไปยังประเทศต่างๆ

ปฏิกิริยาของธุรกิจที่มีเป้าหมายที่ประเทศที่เป็นเจ้าบ้านสามารถทำได้หลายรูปแบบดังนี้ (1) การส่งออกสินค้าและบริการ (2) การตกลงให้สัมปทานในการผลิตสินค้าในประเทศอื่น (3) สัญญาการบริหารจัดการ เพื่อให้บริษัทต่างประเทศดำเนินการ (4) การร่วมลงทุน (5) ระบบสาขา

การติดต่อระหว่างประเทศแม่ (Parent company) และประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) จะขึ้นอยู่กับ (1) ผลกระทบจากการร่วมกัน (2) อิทธิพลจากข้อขัดแย้ง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลกระทบจากการรวมกัน (Unifying effects) อิทธิพลจากการรวมกันเกิดขึ้นเมื่อประเทศแม่ได้จัดหาความรู้และความชำนาญด้านเทคนิคและการบริหารจัดการ เพื่อช่วยประเทศที่เป็นเจ้าบ้านในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัสดุ ยิ่งไปกว่านั้นประเทศแม่และธุรกิจในประเทศที่เป็นเจ้าบ้านจะมีข้อได้เปรียบในการรวมกันเป็นโครงสร้างองค์การระดับโลก ซึ่งทั้งประเทศแม่และประเทศที่เป็นเจ้าบ้านจะต้องร่วมกันกำหนดนโยบายด้านผลประโยชน์และผลลัพธ์ ตลอดจนความสัมพันธ์ระยะยาว

2. อิทธิพลจากข้อขัดแย้ง (Potential for conflict) ปัจจัยหลายประการที่เป็นสาเหตุให้เกิดข้อขัดแย้งระหว่างประเทศแม่และประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน เช่น ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน ด้านความรู้สึกของประเทศที่เป็นเจ้าบ้านที่รู้สึกว่าถูกประเทศแม่เอาเปรียบ

บรรษัทนานาชาติ [Multinational Organizations (MNOs)] เป็นบริษัทซึ่งมีการดำเนินงานทั้งภายในประเทศและในประเทศอื่นๆด้วย (Daniels and Radebaugh.2001: 782) หรือเป็นธุรกิจซึ่งขยายการดำเนินงานระหว่างประเทศมากกว่า 1 ประเทศ จากรายงานประจำปีของนิตยสาร Fortune, Business Week และ Wall Street ได้รายงานว่า บริษัท General Electric บริษัท Exxon และบริษัท AT&T เป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่ โดยมีการดำเนินงานระดับโลก นอกจากนี้ยังมีบริษัท (องค์การ) นานาชาติ [Multinational Organizations (MNOs)] เช่น สหประชาชาติ (UN) และธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งเป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไร แต่ทำงานเพื่อช่วยเหลือประเทศต่างๆทั่วโลก

ชนิดของบรรษัทนานาชาติ [Types of Multinational Corporations (MNCs)] บรรษัทนานาชาติในประเทศส่วนใหญ่มักจะมีสำนักงานใหญ่ของบริษัทในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) หรือประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ถึงแม้ว่าความจริงจะได้รับผลกำไรจากนานประเทศแล้ว แต่บริษัทเหล่านี้ก็ยังคงรักษาเอกลักษณ์ของชาติตนอย่างเข้มแข็ง

วิธีการที่บรรษัทนานาชาติ (MNCs) ดำเนินงานมีความแตกต่างกันออกไป และมีการควบคุมจากสำนักงานใหญ่อย่างเข้มงวดมากกว่าการดำเนินงานในประเทศ ตลอดจนมีความพยายามในการดำเนินงานในต่างประเทศเช่นเดียวกับประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ ซึ่งมักสร้างความไม่พอใจให้กับประเทศท้องถิ่น เพราะบริษัทจะไม่คำนึงถึงความต้องการและวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้น บรรษัทนานาชาติที่มีศูนย์กลางหลายแห่ง โดยให้ผู้บริหารในประเทศอื่นตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการในแต่ละท้องถิ่น หรือการครอบงำโดยต่างชาติ (Polycentric) จะทำให้การดำเนินงานของธุรกิจมีเสรีภาพมากขึ้น มีการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศที่แตกต่างกัน และใช้กลยุทธ์ผสมภายในประเทศ ซึ่งทำให้แต่ละประเทศมีการแข่งขันกันแยกไปคนละด้าน เช่น การออกแบบและการรณรงค์โฆษณา สำหรับบรรษัทนานาชาติที่มีนโยบายการบริหารธุรกิจหลายประเทศทั่วโลก ผู้จัดการของประเทศแม่และบริษัทสาขาจะต้องทำการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆของสาขาร่วมกัน โดยใช้แนวคิดระดับโลก หรือการผสมวัฒนธรรม (Geocentric) มีการกระจายงานอย่างกว้างขวาง โดยชี้ประเด็นที่ดีเลิศ ตลอดจนจะมีการจ้างงานผู้บริหารระดับสูงจากประเทศที่แตกต่างกัน

บรรษัทนานาชาติ (MNCs) เริ่มมีการขยายการดำเนินงานโดยการใช้กลยุทธ์และการปฏิบัติทั้ง 2 วิธี คือ การครอบงำโดยต่างชาติ (Polycentric) และการผสมวัฒนธรรม (Geocentric) ในขณะที่เศรษฐกิจโลกเจริญเติบโตด้านการแข่งขันมากขึ้น บรรษัทนานาชาติ (MNCs) จะปฏิบัติเหมือนเป็นบรรษัทข้ามชาติ (Transnational Corporations) ซึ่งเป็นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์ประสมประสานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การในระดับโลก โดยเน้นความยืดหยุ่นในท้องถิ่นของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) แต่ไม่เน้นลักษณะเด่นของประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีมุมมองระหว่างประเทศทั่วโลกจะพยายามครอบครองทรัพยากรที่ได้ เพื่อนำมาอำนวยความสะดวกในการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนสร้างภาพพจน์ในตราสินค้าของบริษัทตนเอง ตัวอย่างเช่น บริษัท Nestle ผู้ผลิตอาหารซึ่งเป็นที่รู้จักทั่วโลก บริษัท Ford Motor ผู้ผลิตรถยนต์ของอเมริกาที่กำลังจะเข้าสู่ความเป็นบรรษัทข้ามชาติ (Transnational Corporations)

ดังนั้น บรรษัทนานาชาติ [Multinational Organizations (MNOs)] จึงเป็นบริษัทซึ่งผลิตสินค้าและบริการในหลายประเทศ และการบริหารจัดการในกิจกรรมระดับโลกแยกจากสำนักงานใหญ่ หรือหมายถึง องค์การหนึ่งซึ่งมียอดขายหรือรายได้รวมมากกว่า 25% ของประเทศแม่ โดยดำเนินการค้ากับต่างประเทศตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไปหรือการที่ผู้บริหารของสำนักงานใหญ่ในประเทศหนึ่ง ซึ่งมีกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในอีกประเทศหนึ่ง ซึ่งสามารถแบ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (1) การให้สัมปทาน (Licensing) (2) การให้สิทธิทางการค้า (Franchising) (3) การร่วมลงทุน (Joint ventures) ซึ่งบรรษัทนานาชาติ (MNCs) เป็นบริษัทแม่ในหนึ่งประเทศที่มีการปฏิบัติการในหลายประเทศจากบริษัทระดับโลกขนาดใหญ่ ได้มีการจัดลำดับ 10 บริษัทแรกในปีค.ศ.1990 ดังนี้ (1) บริษัท General Motors (2) บริษัท Royal Dutch/ Shell Group (Britain / Netherland) (3) บริษัท Exxon (4) บริษัท Ford Motor (5) บริษัท International Business Machine (IBM) (6) บริษัท Toyota (Japan) (7) บริษัท IRI (Italy-government owned) (8) บริษัทBritish Petroleum (Britain) (9) บริษัท Mobil (10) บริษัท General Electric

ข้อได้เปรียบของบรรษัทนานาชาติ [Advantages of Multinational Corporations (MNCs)] บรรษัทนานาชาติมีข้อได้เปรียบหลายประการที่เหนือกว่าบริษัทที่มีขอบเขตในประเทศ ดังนี้ (1) มีข้อได้เปรียบจากโอกาสของธุรกิจในหลายประเทศ (2) สามารถสร้างรายได้สูงจากการปฏิบัติการจากทั่วโลก (3) ได้ประโยชน์จากการกำหนด การผลิตในหลายประเทศที่สามารถผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ) และมีประสิทธิผล บริษัทซึ่งมีการปฏิบัติการระดับโลกจะเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติและวัสดุต่าง ๆของประเทศนั้น ๆ ซึ่งไม่สามารถหาได้ในประเทศตน (4) บรรษัทนานาชาติ (MNCs) ขนาดใหญ่จะสามารถสรรหาผู้บริหารและบุคลากรจากตลาดแรงงานได้ทั่วโลก

ข้อดีและข้อเสียของบรรษัทนานาชาติ [Pros and Cons of Multinational Corporations (MNCs)] ความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทนานาชาติกับประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน สามารถพิจารณาได้ 3 ลักษณะดังนี้ (1) ผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefits) ประกอบด้วย (1.1) ความเจริญเติบโต (Growth) (1.2) รายได้ (Income) (1.3) การเรียนรู้ (Learning) (1.4) การพัฒนา (Development) (2) ข้อตำหนิในทัศนะของประเทศที่เป็นเจ้าบ้านที่มีต่อบรรษัทนานาชาติ (Host country complaints about MNCs) ประกอบด้วย (2.1) บรรษัทนานาชาติได้รับผลกำไรมากเกินไป (Excessive Profit) (2.2) มีการครอบงำด้านเศรษฐกิจ (Economic domination) (2.3) การเข้าแทรกแซงหน่วยราชการ (Interference with government) (2.4) การจ้างพนักงานที่มีสติปัญญาของท้องถิ่น (Hire best local talent) (2.5) จำกัดการถ่ายโอนเทคโนโลยี (Limited technology transfer) (2.6) ไม่ให้ความสำคัญในการเสียภาษีของท้องถิ่น (Disrespect for local customer) (3) ข้อตำหนิในทัศนะของบรรษัทนานาชาติที่มีต่อประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (MNCs complaints about Host country) ประกอบด้วย (3.1) มีการจำกัดด้านผลกำไร (Profit limitations) (3.2) ทรัพยากรที่มีอยู่มีราคาสูง (Overpriced resources) (3.3) การแสวงหาประโยชน์จากกฎหมาย (Exploitative rules) (3.4) การกีดกันด้านอัตราการแลกเปลี่ยน (Foreign Exchange) (3.5) การไม่รักษาสัญญา (Failure to uphold contracts)

การท้าทายสำหรับธุรกิจนานาชาติ (Challenges for the multinationals) ข้อดีของการปฏิบัติการระดับโลกคือ สามารถชั่งน้ำหนักของคู่แข่งขันและความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่จะดำเนินการในสภาพแวดล้อมต่างประเทศได้ แต่ปัญหาหนึ่งก็คือ การเพิ่มขึ้นของชาตินิยมในหลายประเทศ เพราะประเทศกำลังพัฒนาจะขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ การตลาด และเทคโนโลยี จึงทำให้ต้องอาศัยความรู้จากธุรกิจต่างประเทศ รวมทั้งธุรกิจระหว่างประเทศต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเจ้าบ้านด้วย

การเปลี่ยนแปลงจากบรรษัทนานาชาติไปยังบริษัทระดับโลกหรือบรรษัทข้ามชาติ [Changing from Multinational Corporations (MNCs)] การปฏิบัติการที่แตกต่างกันในหลายประเทศไม่เพียงพอสำหรับบริษัทขนาดใหญ่ และการกำหนดโรงงานการผลิตในหลายประเทศก็ไม่เพียงพอที่จะแข่งขันในตลาดโลก ดังนั้น ทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับโลกหรือบรรษัท

นานาชาติ ซึ่งมีทัศนะที่ว่า ตลาดโลกเป็นตลาดเดียว (ไร้พรมแดน) หรือหมายถึง มาตรฐาการออกแบบผลิตภัณฑ์และกลยุทธ์การโฆษณาที่ใช้เหมือนกันทั่วโลก บริษัทจึงควรจะปรับตัวสู่ความต้องการระดับโลกและระดับท้องถิ่นด้วย ตัวอย่าง บริษัทอเมริกันเอ็กซ์เพรส เป็นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์โฆษณาทั่วโลก โดยยึดหลักว่า สมาชิกมีสิทธิพิเศษ ดังนั้น ถ้ามีการปรับข่าวสารสำหรับแต่ละประเทศ หรือแม้แต่ในประเทศใดประเทศหนึ่งในประเทศไทยก็ต้องใช้ข่าวสารเหมือนสหรัฐอเมริกา แต่ในขณะเดียวกันโฆษณาบางชุดก็อาจจะเน้นความเป็นไทยด้วย

ในขณะที่หลายธุรกิจมุ่งที่จะเป็นธุรกิจระดับโลก ซึ่งต้องการที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์พร้อมทั้งคำนึงถึงความเป็นระดับโลกโดยเฉพาะตลาดในอเมริกาเหนือ เอเชีย และยุโรปตะวันตก โดยทั่วไปการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับระดับโลกส่วนรวม แต่ยุทธวิธีอาจปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและในแต่ละประเทศบุคลากรจะสามารถพัฒนาตัวเองสู่การบริหารจัดการในระดับสูงขึ้น นอกจากนี้บริษัทระดับโลกในประเทศต่างๆ จำเป็นจะต้องมีการร่วมมือกันเชิงกลยุทธ์

ประเด็นด้านจริยธรรมในการผลิต-การปฏิบัติการนานาชาติ (Ethical issues in multinational operations) ประเด็นด้านจริยธรรมในธุรกิจต่างประเทศควรที่จะได้รับความสนใจพิเศษ ในกรณีการให้สินบนในต่างประเทศเป็นเรื่องที่ยังมีการถกเถียงกันอย่างต่อเนื่องในสหรัฐอเมริกา และสำหรับผู้บริหารของบรรษัทนานาชาติในปีค.ศ.1977 ได้มีการออกกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการให้สินบนในต่างประเทศ (The Foreign Concept Practices Act) ซึ่งในกฎหมายฉบับนี้ระบุว่า เป็นเรื่องผิดกฎหมายสำหรับบริษัทและผู้บริหารที่มีการให้สินบนในต่างประเทศ รวมทั้งการให้ค่าคอมมิชชั่นแก่เจ้าหน้าที่ต่างประเทศ เพื่อตอบแทนในการให้ความสะดวกกับธุรกิจ โดยมีบทลงโทษสำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมในการกระทำเช่นนั้น

วัฒนธรรมจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมด้านจริยธรรมว่าสิ่งใดถูกหรือสิ่งใดผิด ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ การกระทำที่ดูปกติธรรมดาและคุ้นเคยในวัฒนธรรมหนึ่ง แต่บางวัฒนธรรมอาจจะถือว่าไม่มีจริยธรรมหรือผิดกฎหมายก็ได้ บางวัฒนธรรมการให้สินบนอาจเป็นที่ยอมรับว่า เป็นส่วนหนึ่งของการติดต่อทางการค้า เช่น วัฒนธรรมของเอเชีย แอฟริกา ลาตินอเมริกา หรือตะวันออกกลาง ถ้าหากธุรกิจไม่เข้าใจวัฒนธรรม จริยธรรม และกฎหมายของท้องถิ่น ก็หมายความว่า ธุรกิจไม่มีความพร้อมในการที่จะลงทุนทำธุรกิจระหว่างประเทศ จากงานวิจัยพบว่า มีคุณค่า 5 ประการที่ควรยึดถือคือ (1) ความเมตตากรุณา (Compassion) (2) ความยุติธรรม (Fairness) (3) ความซื่อสัตย์ (Honesty) (4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) (5) การให้ความเคารพนับถือ (Respect for others) ซึ่งคุณค่าด้านความถูกต้องเหล่านี้ควรมีอยู่ในจิตใจมนุษย์

วัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงของโลก (Culture and global diversity) วัฒนธรรม (Culture) เป็นรูปแบบพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของสังคม ซึ่งกำหนดลักษณะของสังคมและกำหนดความแตกต่างของสังคมหนึ่ง วัฒนธรรมประกอบด้วย บรรทัดฐานหรือแบบอย่าง (Norms) ความเชื่อ (Beliefs) ประเพณี (Custom) ซึ่งบุคคลเรียนรู้จากสังคมและกำหนดเป็นค่านิยมในวัฒนธรรม (Culture value) วัฒนธรรมแต่ละแห่งจะมีค่านิยมแตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจวัฒนธรรม

จึงควรต้องถ่ายทอดความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมสู่ประชาชน บุคคลที่ต้องเดินทางสู่ประเทศอื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างจากประเทศตนอย่างมาก อาจไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับแบบแผนของวัฒนธรรมนั้นๆได้ จึงอาจเกิดลักษณะที่เรียกว่า การช็อกวัฒนธรรม (Culture shock) ซึ่งเป็นความรู้สึกสับสน ความไม่สะดวกสบาย เพราะไม่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมนั้นๆ เนื่องจากแบบแผนพฤติกรรมในวัฒนธรรมหนึ่งอาจแตกต่าง และมีความหมายไปคนละอย่างกับแบบแผนพฤติกรรมของอีกวัฒนธรรมหนึ่งอย่างเด่นชัด ดังนั้นในการทำธุรกิจและการบริหารธุรกิจจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงความแตกต่างด้านสังคมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความพอใจ หรือความสะดวกในการทำธุรกิจมากขึ้น ในทางตรงข้าม ถ้าธุรกิจไม่สนใจความรู้สึกไม่พอใจด้านวัฒนธรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง อาจทำให้การติดต่อทางธุรกิจหรือการดำเนินธุรกิจล้มเหลวได้เช่นเดียวกัน

ทัศนะที่แพร่หลายของวัฒนธรรม (Popular dimensions of culture) นักท่องเที่ยวจะจดจำและระลึกถึงสิ่งที่ทำให้เกิดความประทับใจ แม้ว่าสิ่งนั้นจะทำให้เกิดการช็อก (Shock) กับวัฒนธรรมที่แตกต่างก็ตาม สิ่งที่แพร่หลายเกี่ยวกับวัฒนธรรมซึ่งเราควรจดจำมักจะเกี่ยวข้องกับด้าน (1) ภาษา (Language) (2) การใช้ช่องว่าง (Use of space) (3) ความตรงต่อเวลา (Time orientation) (4) ศาสนา (Religion) (5) บทบาทด้านสัญญา (Role of contract) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาษา (Language) มีการใช้ภาษาที่แตกต่างกันทั่วโลก แม้แต่ภาษาเดียวกันก็ยังมีการใช้แตกต่างกันในแต่ละประเทศ เช่น ภาษาอังกฤษ ที่ใช้ในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย จะมีความแตกต่างกันหรือแม้แต่ภาษาท้องถิ่นก็อาจมีระดับของความเข้าใจและการรับรู้ที่ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ใช้ภาษาของประเทศอื่นเป็นภาษาที่ 2 อาจมีความเข้าใจได้ไม่เท่ากับคนที่เป็นเจ้าของภาษา ดังนั้น การรู้และเข้าใจภาษาต่างประเทศเป็นอย่างดีจึงมีความสำคัญ และควรมีการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารธุรกิจระดับโลก เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับภาษานั้นๆ อย่างแท้จริง

2. การใช้ช่องว่าง (Use of space) ช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างบุคคลในการสนทนาติดต่อกันจะมีความแตกต่างกันในแต่ละวัฒนธรรม ชาวอาหรับและชาวลาตินอเมริกันจำนวนมากชอบที่จะติดต่อสนทนากันด้วยช่องว่าง (ระยะห่าง) ที่ค่อนข้างใกล้กว่ามาตรฐานที่ชาวอเมริกันใช้ ซึ่งเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจ และในบางวัฒนธรรมจะให้ความสำคัญในเรื่องระยะห่างของผู้สนทนามาก เช่น ญี่ปุ่น

3. ความตรงต่อเวลา (Time orientation) ในแต่ละวัฒนธรรมจะให้ความสำคัญกับการรักษาเวลาแตกต่างกัน บางวัฒนธรรมจะมองว่าเป็นการไม่สุภาพถ้าไปถึงที่นัดหมายตรงตามเวลาพอดี แต่ในบางวัฒนธรรมจะพอใจกับการตรงต่อเวลา

4. ศาสนา (Religion) เป็นสิ่งที่มีความแตกต่างด้านวัฒนธรรมเช่นเดียวกัน เพราะศาสนาจะมีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน และมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างมาก เช่น

เครื่องแต่งกาย อาหาร พฤติกรรมการติดต่อสัมพันธ์กัน ศาสนาเป็นแหล่งของการสอนจริยธรรมและศีลธรรมให้แก่บุคคลและสถาบันต่างๆ นักท่องเที่ยวและนักธุรกิจควรให้ความสำคัญต่อพิธีกรรม วันสำคัญทางศาสนา และความคาดหวังอื่นๆที่มีต่อศาสนาในแต่ละประเทศ

5. บทบาทด้านสัญญา (Role of contracts) วัฒนธรรมทำให้เกิดความแตกต่างกันในเรื่องสัญญาและข้อตกลงในสหรัฐอเมริกาหมายถึง การตกลงขั้นสุดท้าย และต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ในประเทศอื่นๆ เช่น ประเทศจีน สัญญาอาจหมายถึง จุดเริ่มต้นของการตกลง

สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International environment) เป็นสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการขององค์การที่ทำธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเทศ แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการภายนอกประเทศในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) ที่สำคัญมี 4 ปัจจัยคือ (1) เศรษฐกิจ (2) การเมืองและกฎหมาย (3) สังคมวัฒนธรรม (4) เทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจระดับโลก (Environment in the global economy) องค์การที่ทำกิจกรรมภายในประเทศใดประเทศหนึ่งจะต้องใช้ทรัพยากรหรือขายผลิตภัณฑ์ไปยังอีกประเทศหนึ่ง ซึ่งมีผลทั้งอิทธิพลด้านเศรษฐกิจของประเทศนั้นและต่างประเทศ และเพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบระบบเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึง (1) การพัฒนาเศรษฐกิจ (2) โครงสร้างสาธารณูปโภค (3) ดุลการค้าและดุลการชำระเงิน (4) อัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน (5) การจัดหาทรัพยากรในประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน

การที่บริษัทจะกลายมาเป็นบรรษัทข้ามชาติ (Transnational Corporations) นั้นไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะสภาพแวดล้อมของธุรกิจระดับโลกเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ผู้บริหารระดับโลกจะต้องเข้าใจและต้องทำให้ประสบความสำเร็จในการเกี่ยวข้องกับความแตกต่างอย่างมากด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง และระบบการศึกษา ซึ่งจุดแข็งของการดำเนินงานระดับโลกจะต้องได้รับการผสมผสานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

1.1 การพัฒนาเศรษฐกิจ (Economic development) การพัฒนาเศรษฐกิจมีการแพร่หลายทั่วโลก โดยแบ่งเป็น (1) ประเทศที่พัฒนาแล้ว (Developed countries) เรียกว่า ประเทศอุตสาหกรรม (Industrialized nations) คือ ประเทศที่มีรายได้ต่อหัวสูง (วัดโดยนำผลผลิตจากการผลิตสินค้าและบริการของประเทศหารด้วยจำนวนประชากรทั้งหมด) ประเทศที่มีการพัฒนาเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น แคนาดา ออสเตรเลีย ยุโรป และกลุ่มประเทศยุโรปตะวันตก (2) ประเทศที่มีการพัฒนาน้อย (Less-Developed Countries: LDCs) หรืออาจเรียกว่า ประเทศกำลังพัฒนา (Developing countries) ได้แก่ ประเทศในแถบแอฟริกา อเมริกา และเอเชียบางประเทศ (3)ประเทศโลกที่สาม (Third world nations) ซึ่งเป็นประเทศที่มีรายได้ต่อหัวต่ำและมีระดับอุตสาหกรรมน้อย (4) ประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrialized Countries:

NICs) เป็นประเทศที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจรวดเร็วมาก ซึ่งเป็นผลจากการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมจำนวนมาก ได้แก่ กลุ่ม LDCs บางประเทศ เช่น ไต้หวัน เกาหลีใต้ และฮ่องกง

ผู้บริหารในอุตสาหกรรมระดับโลกจะได้รับผลกระทบจากความสามารถในการจัดหาทรัพยากรธรรมชาติขององค์การ ซึ่งอาจจะถูกละเลยโดยประเทศ LDCs อีกทั้งแรงงานในประเทศ LDCS มีแนวโน้มจะมีขนาดใหญ่ แต่เป็นแรงงานที่มีทักษะน้อย ซึ่งระดับรายได้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการพิจารณาถึงวิธีการและขนาดของประเทศไทยในการผลิตสินค้าและบริการขององค์การ ในกลุ่มประเทศ LDCs จะมีรายได้ต่อหัวต่ำ ซึ่งเป็นข้อจำกัดความสามารถในการซื้อผลิตภัณฑ์ เช่น อิเลคทรอนิคส์ รถยนต์ แต่เป็นโอกาสสำหรับตลาดผลิตภัณฑ์ประเภทสินค้าอุปโภคบริโภค

1.2 โครงสร้างพื้นฐาน (สาธารณูปโภค) (Infrastructure) เป็นสิ่งซึ่งสนับสนุนกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆของประเทศ ประกอบด้วย เครือข่ายการขนส่ง ไฟฟ้า น้ำประปา ถนน โรงพยาบาล การศึกษา การติดต่อสื่อสาร ธนาคาร ไปรษณีย์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ตลอดจนระบบที่ให้บริการขั้นพื้นฐานของพนักงานและความต้องการ สิ่งเหล่านี้จะกำหนดขอบเขตในการพัฒนาเศรษฐกิจของท้องถิ่น และประกอบเป็นปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์การที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ซึ่งสาธารณูปโภคของประเทศที่พัฒนาจะทันสมัยและสามารถให้การสนับสนุนกิจกรรมขององค์การได้ดี

1.3 ดุลการค้า (Balance of trade) และดุลการชำระเงิน (Balance of payments) ดุลการค้า (Balance of trade) เป็นการวัดด้านการเงินถึงความแตกต่างระหว่างมูลค่าการนำเข้าและมูลค่าการส่งออกสินค้าของประเทศใดประเทศหนึ่ง ส่วนดุลการชำระเงิน (Balance of payment) เป็นการวัดด้านการเงินของความแตกต่างระหว่างเงินไหลเข้าและเงินไหลออกของผลิตภัณฑ์และเงินทุนของประเทศใดประเทศหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารที่ทำธุรกิจในต่างประเทศจะต้องศึกษาถึงดุลการค้าและดุลการชำระเงิน ถ้าดุลการชำระเงินขาดดุลแสดงว่า มีเงินไหลออกมากกว่าเงินไหลเข้า ดังนั้น ประเทศจะต้องมีการขยายการค้าระหว่างประเทศ เมื่อเกิดความไม่สมดุลของดุลการค้าและดุลการชำระเงินขึ้น รัฐบาลจะต้องใช้ความสามารถในการส่งสินค้าหรือเคลื่อนย้ายเงินระหว่างประเทศ

1.4 ปัญหาอัตราแลกเปลี่ยนทางการเงิน (Currency issues) อัตราการแลกเปลี่ยนทางการเงิน เป็นอัตราแลกเปลี่ยนของประเทศหนึ่ง ซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนเงินตราของอีกประเทศหนึ่ง เมื่อองค์การขายสินค้าหรือบริการในประเทศอื่นจะได้รับเงินตราของประเทศนั้น และเปลี่ยนการจ่ายเงินเป็นสภาพคล่องของประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) ถ้าอัตราแลกเปลี่ยนมีการเปลี่ยนแปลงหมายความว่า ราคาผลิตภัณฑ์ก็จะขึ้นลงตามอัตราแลกเปลี่ยนนี้ การขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนจึงมีผลกระทบต่อกำไรและความสามารถในการขายผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศ

ปัญหาขององค์การที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับกิจกรรมการจ่ายเงินตามอัตราแลกเปลี่ยนในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) คือ การแลกเปลี่ยนเงินตราในท้องถิ่น ซึ่งการแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คล่องตัว (Blocked currency) เป็นสภาพทางการเงินที่ไม่สามารถไถ่ถอนได้

ในตลาดการเงินระหว่างประเทศ ส่วน Hard currency เป็นเงินตราที่สามารถแลกเปลี่ยนกับเงินตราสกลุอื่นได้อย่างเสรี เช่น เงินดอลลาร์ เงินปอนด์ และเงินเยน ตัวอย่าง เงินตราของประเทศจีนถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คล่องตัว (Blocked currency) เพราะเป็นประเทศที่ไม่ได้เข้าร่วมในกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) ซึ่งเป็นองค์การที่จัดการระบบการเงินระหว่างประเทศ มูลค่าของเงินของประเทศที่ไม่ได้เป็นสมาชิกยากที่จะพิจารณาความสัมพันธ์กับประเทศที่เป็นสมาชิก ธุรกิจซึ่งมีการดำเนินกิจการในประเทศที่มีการแลกเปลี่ยนเงินตราที่ไม่คล่องตัว (Blocked currency) จะไม่สามารถจ่ายเงินตราของประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) หรือลำบากในการจะแลกเปลี่ยนกันในตลาดโลก

1.5 การจัดหาทรัพยากร (Resource availability) เป็นลักษณะด้านเศรษฐกิจซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในตลาดโลก ประเทศที่พัฒนาจะง่ายต่อการที่จะเข้าถึงทรัพยากรทางด้านแรงงานที่มีความชำนาญ การเงิน และวัตถุดิบ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติของประเทศเหล่านั้น เช่น ป่าไม้ แร่ธาตุ ซึ่งสามารถตอบสนองได้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายสินค้านำเข้าจะมีผลกระทบต่อดุลการค้า แต่อย่างไรก็ตามในบางประเทศจะลำบากต่อการที่จะประเมินคุณภาพของทรัพยากร ดังนั้น องค์การที่เข้าสู่ตลาดระดับโลกใหม่จะต้องมีความยืดหยุ่นและมีนวัตกรรม เพื่อการจัดหาทรัพยากร

2. สภาพแวดล้อมด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal environment) ภายใต้สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ รัฐบาล นโยบายการเมือง และกฎหมายของทั้งประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) และประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการขององค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในธุรกิจระดับโลกจะต้องพิจารณาถึง ประกอบด้วยอิทธิพลด้านต่าง ๆ คือ (1) ความเสี่ยงด้านการเมือง (2) กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ (3) การควบคุมทางการค้า (4) การกีดกันทางการค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเสี่ยงด้านการเมือง (Political risk) เป็นแนวโน้มซึ่งเป้าหมายระหว่างประเทศขององค์การ การปฏิบัติการ หรือการลงทุน มีอุปสรรคจากการเมือง กฎหมาย นโยบาย ข้อกำหนด หรือการกระทำต่าง ๆจากรัฐบาลของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host government) อุปสรรคที่สำคัญคือ (1) การเป็นเจ้าของโดยรัฐบาล (Expropriation) ซึ่งเป็นการครอบครองทรัพย์สินธุรกิจโดยรัฐบาลของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน โดยไม่ได้ให้ค่าตอบแทนแก่เจ้าของกิจการ (2) การเป็นเจ้าของกิจกรรมของประเทศ (Nationalization) เป็นลักษณะหนึ่งของการเป็นเจ้าของกิจการโดยรัฐบาลของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host government)

2.2 กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ (Laws and regulations) กฎหมายแต่ละประเทศจะมีความแตกต่างกันอย่างมาก ธุรกิจต่าง ๆจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ที่บริษัทเข้าไปทำธุรกิจ ยิ่งกฎหมายของประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) และกฎหมายของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) มีความแตกต่างกันมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ธุรกิจต้องเผชิญปัญหาและอุปสรรคมากขึ้นเท่านั้น ปัญหาด้านกฎหมายในธุรกิจจะเป็น

อุปสรรคต่อการเข้าไปลงทุนในประเทศนั้น รวมทั้งมีการเจรจาตกลงและทำสัญญาต่างประเทศ การปกป้องสิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ การร่วมลงทุน ตลอดจนการกีดกันด้านการแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ รวมทั้งกฎหมายในท้องถิ่นและข้อห้าม ซึ่งกำหนดการควบคุมทรัพยากรและปัจจัยสำคัญ รัฐบาลของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) มักจะออกกฎหมายเกี่ยวกับการโฆษณา ความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ ป้ายฉลากผลิตภัณฑ์ และอื่นๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการจัดกิจกรรมของประเทศนั้น หรือเป็นกฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันอุตสาหกรรมในท้องถิ่น

2.3 การควบคุมทางการค้า (Trade controls) ในตลาดระดับโลกทุกประเทศมีสิทธิ์ที่จะควบคุมการมีส่วนร่วมในการค้า หลายประเทศต้องการที่จะคุ้มครองอุตสาหกรรมของประเทศจากคู่แข่งระหว่างประเทศ ดังนั้นเขาจะสร้างกำแพงภาษีต่างๆและมีนโยบายให้ประชาชนซื้อเฉพาะสินค้าภายในประเทศเท่านั้น โดยมีการควบคุมทางการค้าในด้าน (1) ภาษี (Tariffs) เป็นภาษีหรืออากรที่รวบรวมโดยรัฐบาลในผลิตภัณฑ์ ซึ่งนำเข้าในประเทศ (2) โควต้านำเข้า (Import quota) เป็นเงื่อนไขทางกฎหมายของผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่ง ซึ่งระบุจำนวนที่สามารถนำเข้าในประเทศได้ (3) เงื่อนไขการส่งออกโดยสมัครใจ (Voluntary export restraints) เป็นข้อกำหนดซึ่งประเทศหนึ่งยอมรับการส่งออกผลิตภัณฑ์ประเภทใดประเภทหนึ่งไปยังประเทศอื่น เงื่อนไขนี้เกิดขึ้นเมื่อประเทศต้องการลดระดับการนำเข้าจากประเทศอื่น โดยขอความร่วมมือจากผู้ร่วมทำการค้าเพื่อกำหนดจำนวนผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นการขอร้องที่เป็นทางการ โดยไม่ใช้อำนาจทางกฎหมายประเทศที่ต้องการเลี่ยงการควบคุมทางการค้าที่เป็นทางการ เช่น การกำหนดโควต้าหรือภาษีนำเข้า จึงใช้เงื่อนไขการส่งออกโดยสมัครใจแทน

บางประเทศใช้วิธีการควบคุมทางการค้าที่เรียกว่า การส่งเสริมให้ซื้อสินค้าในประเทศ หรือโดยการขอร้องให้องค์การของรัฐและเอกชน ตลอดจนผู้บริโภคซื้อสินค้าจากผู้ผลิตหรือผู้ขายในประเทศท้องถิ่น

2.4 การกีดกันทางการค้า (Trade blocks) ประเทศที่ทำการค้ากับประเทศที่มีนโยบายการควบคุมทางการค้า จะต้องเผชิญกับอุปสรรคทางการค้า ได้แก่ ภาษี โควต้านำเข้า และกฎหมายอื่นๆ ตัวอย่าง ในสหรัฐอเมริกาใช้การกีดกันทางการค้าโดยขยายไปยังอเมริกาเหนือ การกีดกันทางการค้าอื่นๆ ประกอบด้วย กลุ่มประชาคมยุโรป (European Community: EC) ตลาดร่วมอเมริกากลาง (Central American Common Market) สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations: ASEAN) กลุ่มประชาคมแอฟริกาตะวันออก (East African Community) และสมาคมการรวมกลุ่มของประเทศในลาตินอเมริกา (Latin American Integration Association: LAIA)

3. แรงกดดันด้านสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural forces) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การประกอบด้วยทัศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) พฤติกรรม (Behaviors) และความเชื่อถือ (Beliefs) ของบุคคลในเขตภูมิศาสตร์ต่างๆ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ

โดยเฉพาะลักษณะด้านวัฒนธรรมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อลูกค้า พนักงาน ผู้ขายปัจจัยการผลิต และแม้แต่ข้อกำหนดของรัฐบาล ซึ่งมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการขององค์การ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ประกอบด้วย (1) ขอบเขตของอำนาจ (Power distance) (2) การหลีกเหลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) (3) ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) (4) ความสนใจในเรื่องเวลา (Time orientation) (5) ความแข็งแกร่งและความนิ่มนวล (Masculinity Femininity)

3.1 ขอบเขตของอำนาจ (Power distance) เป็นขอบเขตซึ่งบุคคลยอมรับว่า บุคคลในองค์การมีระดับของอำนาจที่แตกต่างกัน (Power distance) หรือเป็นมิติทางวัฒนธรรมซึ่งใช้วัดว่าผู้บริหารสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไปในระดับสูงหรือต่ำ หรือเป็นขอบเขตซึ่งบุคคลในสังคมยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ในประเทศที่มีขอบเขตของอำนาจสูง เช่น ฟิลิปปินส์ เม็กซิโก อินเดีย และบราซิล

3.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) เป็นขอบเขตซึ่งบุคคลยอมรับวัฒนธรรมหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนนี้เป็นทัศนะด้านวัฒนธรรมของ Geert Hosfstede ในการวิเคราะห์สังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตที่สมาชิกในสังคมรู้สึกไม่สบายใจและพยายามที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ หรือมีโครงสร้างแต่ไม่ชัดเจน หรือไม่สามารถคาดคะเนได้ เป็นระดับที่บุคคลรู้สึกว่ามีอุปสรรคเมื่อเผชิญกับความคลุมเคลือหรือความไม่แน่นอน ประเทศที่หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เช่น ประเทศกรีซ โปรตุเกส เปรู และฝรั่งเศส เมื่อพนักงานต้องการความมั่นคงในการทำงาน เขาจะต้องการกฎระเบียบที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และพัฒนาความชำนาญภายในขอบเขตการทำงานที่แคบ ส่วนประเทศอินเดีย เดนมาร์ก สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะต่ำ ดังนั้นพนักงานจะมีความเสี่ยงมากขึ้น ต้องการกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรน้อย และต้องการพัฒนาขอบเขตความเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงานได้มากขึ้น

3.3 การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นระดับที่บุคคลคาดหวังว่าจะสามารถหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ สังคมที่มีความสามารถในการหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้สูง ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ และเนเธอร์แลนด์ ซึ่งบุคคลจะรู้สึกเป็นอิสระที่จะเคลื่อนย้ายแรงงานจากนายจ้างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และเชื่อว่า แต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองและสวัสดิภาพในการตัดสินใจหาเลี้ยงตัวเองได้ ในทางตรงข้าม ประเทศเวเนซูเอล่า ไต้หวัน เม็กซิโก และกรีซ มีความสามารถในการหาเลี้ยงตัวเองได้น้อยกว่ากลุ่มประเทศที่กล่าวมาแล้ว

3.4 ความสนใจในเรื่องเวลา (Time orientation) เป็นลักษณะของวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับเรื่องเวลาในบางวัฒนธรรม เช่น ประเทศฮ่องกง จีน ญี่ปุ่น จะสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องของอนาคต (Long-term orientation) ทำงานเพื่อสะสมและออมเงิน ซึ่งต่างจากสังคมในประเทศฝรั่งเศส รัสเซีย และแอฟริกาตะวันตก ที่มีมุมมองเกี่ยวกับเวลาในลักษณะเป็นระยะสั้นๆเฉพาะเรื่องในปัจจุบัน (Short-term orientation)

3.5 วัฒนธรรมในลักษณะความแข็งแกร่ง/ ความนิ่มนวล (Masculinity / Femininity) เป็นระดับการรักษาผลประโยชน์ การแข่งขัน และลักษณะเด่นด้านวัตถุนิยมในสังคม ประเทศที่มีวัฒนธรรมในลักษณะความแข็งแกร่ง เช่น อิตาลี ญี่ปุ่น เม็กซิโก และเวเนซูเอล่า บุคคลในสังคมนี้จะมีทัศนะการทำงานในรูปของเงิน การยอมรับและสถานะการทำงานสูง ในทางตรงข้ามประเทศต่างๆ เช่น ไทย ฟินแลนด์ ยูโกสลาเวีย และสวีเดน ถือว่ามีวัฒนธรรมในลักษณะความนิ่มนวล บุคคลในสังคมเหล่านี้จะคำนึงถึงความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) และความมั่นคงในการทำงาน (Security) หรืออาจถือว่าเป็นแนวทางของวัฒนธรรมซึ่งอยู่ในกรอบการพิจารณาของ Geert Hosfstede เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สังคมเกี่ยวกับการขยายตัวของสังคม โดยเน้นวัฒนธรรมในลักษณะความแข็งแกร่ง (Masculine society) เช่น ความสำเร็จ การแข่งขัน และด้านวัตถุนิยมมากกว่าการวัฒนธรรมในลักษณะความนิ่มนวล (Feminine society) เช่น ความอดทน ความนิ่งเฉย ความร่วมแรงร่วมใจ และความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ

4. แรงกดดันด้านเทคโนโลยี (Technological forces) ลักษณะของสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการระดับโลก คือ ผลกระทบด้านแรงกดดันจากเทคโนโลยี องค์การในบางประเทศจะมีความสามารถทางเทคโนโลยีสูง มีการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า (อยู่ในรูปของกระบวนการ อุปกรณ์ และทักษะต่างๆ) ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น และเป็นเครื่องมือทางการแข่งขันที่มีประสิทธิผลในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ด้วยเหตุนี้ การเคลื่อนย้ายเทคโนโลยี (Technology transfer) จึงเป็นการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน (Sharing technology) รวมทั้งเทคโนโลยีด้านบุคคลที่องค์การมีอยู่ ธุรกิจที่มีขอบเขตข้ามชาติจะต้องใช้ทรัพยากรและลูกค้า ซึ่งต้องการการเคลื่อนย้ายเทคโนโลยีจากท้องถิ่นไปยังต่างประเทศ รัฐบาลของประเทศที่เป็นเจ้าบ้านมักจะต่อต้านการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน (Share) ซึ่งคู่แข่งขันเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมในประเทศ รัฐบาลของประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home Country) จะมีการต่อต้าน โดยกล่าวว่า องค์การธุรกิจข้ามชาติที่เข้ามาในประเทศควรจะลงทุนในกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาในประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ตลอดจนแสวงหาความรู้ความชำนาญด้านเทคโนโลยีต่างๆ ในบางกรณีรัฐบาลอาจจะกำหนดการกีดกันเทคโนโลยีที่ส่งออก เพื่อความมั่นคงของประเทศ

ในขณะเดียวกันองค์การที่พัฒนาหรือปรับปรุงเทคโนโลยีต้องการที่จะคุ้มครองการลงทุนและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อการคุ้มครองทางกฎหมาย เช่น ลิขสิทธิ์ และสิทธิบัตร เพื่อช่วยเหลือการไม่มีสิทธิในการเคลื่อนย้ายเทคโนโลยี (Unauthorized technology transfer) บางประเทศไม่ได้ระลึกถึงการป้องกันด้านกฎหมายจากประเทศอื่นและไม่มีปฏิกิริยาโต้ตอบจากธุรกิจภายในประเทศในการเคลื่อนย้ายเทคโนโลยีเข้าประเทศ จึงอาจถูกบังคับให้ปฏิบัติตามข้อตกลงของผลิตภัณฑ์ซึ่งมีลิขสิทธิ์ หรือสิทธิบัตรจากคู่แข่งขันต่างประเทศ

การเอาชนะอุปสรรคด้านการเคลื่อนย้ายเทคโนโลยีของธุรกิจระหว่างประเทศ จากการแข่งขันที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นทั่วโลก ผู้บริหารควรร่วมมือกับผู้เป็นหุ้นส่วนในท้องถิ่นที่เต็มใจจะมีการ

ร่วมมือกันทางเทคโนโลยี โดยการทำสัญญาร่วมมือกันในรูปของการให้สัมปทาน ตัวอย่าง บริษัทฮุนได ในเกาหลีใต้ เริ่มต้นการสร้างโรงงานภายใต้สัมปทาน โดยการร่วมมือกันทางเทคนิคกับบริษัทก่อน ต่อมาฮุนไดได้ให้สัมปทานด้านเทคโนโลยีในประเทศอื่นถึง 30 ประเทศและกำหนดชื่อสินค้าเพื่อการส่งออกขึ้นมาเอง การเคลื่อนย้ายเทคโนโลยีภายในเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจระดับโลก เทคนิคเพื่อการเคลื่อนย้ายภายในประกอบด้วย (1) การวิจัยและพัฒนา (2) การกำหนดหน่วยพัฒนาและวิจัยส่วนกลาง เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีซึ่งสามารถให้ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยธุรกิจและสาขา (3) การส่งพนักงานไปยังประเทศต่างๆ เพื่อฝึกอบรม (4) การสร้างหน่วยงานเฉพาะ เพื่อปรับปรุงเทคโนโลยีเดิมให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละประเทศ

แนวคิดการบริหารจัดการในกิจกรรมระดับโลก

การพิจารณาว่า องค์การจะเข้าสู่ประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) นั้น ผู้บริหารบรรษัทนานาชาติ มีแนวคิดด้านการบริหารจัดการในกิจกรรมระดับโลก 3 แนวคิดที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติการระหว่างประเทศ คือ (1) การนิยมวัฒนธรรมของตนเอง (Ethnocentric management) (2) การครอบงำโดยต่างชาติ (Polycentric management) (3) การผสมวัฒนธรรม (Geocentric management) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545: 443-444)

1. การนิยมวัฒนธรรมของตนเอง (Ethnocentric management) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับการยึดถือค่านิยมและความสนใจของกลุ่มตนเอง (ประเทศแม่) (Parent company) ว่าเหนือกลุ่มอื่น และเชื่อว่าการดำเนินงานในประเทศตนเองควรนำไปใช้ในต่างประเทศด้วย (Daniels and Radebaugh.2001: 776) โดยเชื่อว่า วัฒนธรรมของตนเองดีที่สุด จึงนำหลักการบริหารแบบเดียวกันไปใช้กับบริษัทสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ เนื่องจากมีความเชื่อว่า ชาติพันธุ์นิยมหรือวัฒนธรรมตนเองดีที่สุด

แนวความคิดนี้ผู้บริหารของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) จะมีการควบคุมการบริหารจัดการทางการตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยสำคัญอื่นๆน้อย ผู้บริหารในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) จะใช้มาตรฐานการปฏิบัติงานในทุกๆ ท้องถิ่นทั่วโลก แนวคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารของประเทศแม่มีการควบคุมการปฏิบัติงานของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ได้ดี

2. การครอบงำโดยต่างชาติ (Polycentric management) เป็นลักษณะของบุคคลหรือองค์การซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารในท้องถิ่น (Daniels and Radebaugh.2001: 783) หรือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเกี่ยวกับผู้บริหารในประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) โดยอนุญาตให้ผู้บริหารสาขาที่ตั้งอยู่ในประเทศอื่นสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อมในท้องถิ่นนั้นๆ (Bovee and others.1993: G-11) ซึ่งเป็นการเปิดรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย

แนวคิดนี้เป็นผลจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารในท้องถิ่น ซึ่งกระทำธุรกิจและตัดสินใจโดยไม่ต้องอาศัยการตัดสินใจและการอนุมัติของสำนักงานใหญ่ วิธีนี้จะทำให้การปฏิบัติการรวดเร็ว แต่เป็นการป้องกันไม่ให้ประเทศแม่พัฒนาและใช้กลยุทธ์ระดับโลก (Global strategy) ซึ่งบางครั้งต้องการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหน่วยธุรกิจในประเทศต่าง ๆ วิธีนี้อาจมีผลเสียต่อความสามารถขององค์การที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผลมากที่สุด และผู้บริหารในท้องถิ่นจะมีทักษะเฉพาะการแก้ปัญหาในท้องถิ่นนั้น

3. การผสมวัฒนธรรม (Geocentric management) เป็นการดำเนินการโดยยึดหลักการผสมกันระหว่างประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) กับประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) (Daniels and Radebaugh.2001: 778) หรือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งผู้บริหารยึดการปฏิบัติการระหว่างประเทศ (International operations) หรือเป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มุ่งที่ตลาดทั่วโลกและไม่ได้มุ่งที่ประเทศใดประเทศหนึ่ง

แนวคิดนี้ไม่ได้มุ่งทั้งประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country) หรือประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) แต่ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาเป้าหมาย แผน และการทำงานขององค์การในวงกว้าง ซึ่งใช้กันทั่วโลก ผู้บริหารที่เหมาะสมที่สุดจะไม่คำนึงถึงความเป็นชาติใดชาติหนึ่ง หรือท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง ทั้งนี้จะได้รับการคัดเลือกจากทักษะและความสามารถที่เหมาะสม หน่วยงานต่าง ๆ มีการติดต่อกันโดยแผนรวมที่สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น และการทำงานขององค์การทั้งหมด แม้ว่าแนวคิดนี้จะมีความซับซ้อนที่สุดใน 3 แนวคิด แต่ก็เป็นแนวคิดที่ช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิผลสูงสุด โดยไม่คำนึงถึงแหล่งที่เป็นจุดเริ่มต้นหรือประเทศใดประเทศหนึ่ง

หน้าที่การบริหารจัดการในธุรกิจระหว่างประเทศ

การใช้หน้าที่การบริหารจัดการ ซึ่งประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การนำ (4) การควบคุม ในธุรกิจระหว่างประเทศนั้นจะมีความแตกต่างกันในธุรกิจที่มีขอบเขตในประเทศและธุรกิจต่างประเทศ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. 2545: 446-448) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวางแผนในบรรษัทนานาชาติ (Planning in the Multinational Corporation: MNCs) การวางแผนจะเริ่มต้นจากการกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จึงเลือกกลยุทธ์ นโยบาย โปรแกรม และกระบวนการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น กิจกรรมสำคัญของ MNCs คือ การประเมินโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นงานที่ซับซ้อน สำหรับธุรกิจในประเทศจะยิ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากมีความแตกต่างกันในตลาดโลก ตลอดจนมีการปลี่ยนแปลงในตลาดโลก

ในการวางแผนควรจะพิจารณาถึงอุปสรรคและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย เพื่อจะได้วางแผนให้เหมาะสมกับจุดแข็งและจุดอ่อนภายในธุรกิจ ตัวอย่าง ระบบการศึกษาที่ไม่ดีจะเป็นอุปสรรคต่อการสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ โดยทั่วไปการมุ่งที่วัฒนธรรมแต่ละช่วงเวลาจะมีผลกระทบต่อการวางแผน โดยเฉพาะทัศนคติด้านวัฒนธรรมซึ่งเป็นทัศนะในระยะเวลาสั้น ๆ จะไม่

สามารถนำไปใช้ในการวางแผนระยะยาวได้ นอกจากนี้ความไม่แน่นอนด้านการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้การพยากรณ์มีความยากลำบากมากขึ้น

2. การจัดองค์การในบรรษัทนานาชาติ [Organization the Multinational Corporations (MNCs)] โครงสร้างองค์การกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท บริษัทสามารถเลือกโครงสร้างได้หลากหลาย เช่น อาจกำหนดตำแหน่งรองประธานในระดับหัวหน้า ซึ่งมีความรับผิดชอบในแผนกระหว่างประเทศ หรือจัดองค์การตามขอบเขตภูมิศาสตร์ และอีกวิธีหนึ่งก็คือ การกำหนดการจัดกลุ่มกิจกรรมองค์การตามสายผลิตภัณฑ์ ตัวอย่าง หัวหน้าบริษัทผู้บริหารจะกำหนดตามสายผลิตภัณฑ์ ซึ่งในตลาดโลกนั้น ธุรกิจ MNCs จะประสมประสานธุรกิจในประเทศและต่างประเทศเป็นโครงสร้างระดับโลก แต่ละโครงสร้างจะมีข้อได้เปรียบและข้อจำกัด ซึ่งบรรษัทนานาชาติขนาดใหญ่ควรระลึกว่า การมีโครงสร้างเพียงแบบเดียวอาจไม่เพียงพอ ดังนั้น การออกแบบโครงสร้างจึงต้องใช้แบบประสมประสานกัน โดยขึ้นกับลักษณะของสภาพแวดล้อมและลักษณะงาน

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบระหว่างการบริหารจัดการของธุรกิจที่มีขอบเขตในประเทศ (Domestic enterprise) กับธุรกิจระหว่างประเทศ (International enterprise)

หน้าที่การบริหารจัดการ (Managerial functions)	ธุรกิจที่มีขอบเขตในประเทศ(ประเทศอุตสาหกรรม) [Domestic enterprise (industrialized country)]	ธุรกิจระหว่างประเทศ (International enterprise)
1. การวางแผน (Planning) การเลือกสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคและโอกาส	ตลาดของประเทศ	ตลาดทั่วโลก
2.การจัดองค์การ (Organizing) 2.1 โครงสร้างองค์การ 2.2 แนวคิดด้านอำนาจหน้าที่ 2.3 แหล่งของผู้บริหาร 2.4 ลักษณะผู้บริหาร	 โครงสร้างองค์การในประเทศคล้ายคลึงกัน จากแรงงานของประเทศ มุ่งความสำคัญที่ทักษะการบริหารของประเทศแม่ (Ethnocentric)	 โครงสร้างระดับโลกแตกต่างกัน จากแรงงานทั่วโลก มุ่งความสำคัญที่ทักษะการบริหารในต่างประเทศ (Geocentric)
3.การนำ (Leading) 3.1 ความเป็นผู้นำและการจูงใจ 3.2 เส้นทางการติดต่อสื่อสาร	 ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน มีแนวโน้มจะสั้น	 ได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอย่างมาก เครือข่ายระยะทางยาวมาก
4.การควบคุม (Controlling) ระบบการรายงาน	 ความต้องการคล้ายคลึงกัน	 ความต้องการแตกต่างกันมาก

ที่มา: ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545). *องค์การและการจัดการ.* หน้า 447.

การจัดบุคคลเข้าทำงานในบรรษัทนานาชาติ [Staffing in the Multinational Corporations (MNCs)] ตำแหน่งหน้าที่ที่ได้กำหนดในโครงสร้างองค์การจะได้รับบรรจุโดยบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานการจัดบุคคลเข้าทำงานดังนี้

(1) แหล่งของความสามารถพิเศษด้านการบริหารจัดการ (Sources of managerial talent) ผู้บริหารของ MNCs จะถูกจำแนกประเภทได้ 3 วิธี คือ (1) ผู้บริหารจะได้รับการคัดเลือกจากประเทศแม่ โดยมีเชื้อชาติของประเทศที่เป็นสำนักงานใหญ่ (Home country nationality) ในการบริหารจัดการในธุรกิจต่างประเทศนั้น ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้จะมีประสบการณ์และคุ้นเคยกับนโยบายและการปฏิบัติการของประเทศแม่ (2) ธุรกิจจะเลือกผู้บริหารซึ่งมีเชื้อชาติของประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้จะคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมของประเทศ ระบบการศึกษา วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย และสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนทราบเกี่ยวกับลูกค้าในท้องถิ่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต ส่วนราชการ ลักษณะพฤติกรรมของพนักงาน และชุมชนในท้องที่ (3) กลุ่มของพนักงานการบริหารจัดการประกอบด้วย บุคคลในประเทศที่สาม (Third-country nationals) ซึ่งผู้บริหารเหล่านี้จะมีเชื้อชาติที่แตกต่างจากประเทศแม่ และจะมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้าบริษัทในหลายประเทศ ดังนั้นในการพัฒนาความยืดหยุ่นซึ่งช่วยการปรับตัวในวัฒนธรรมต่าง ๆ ผู้บริหารเหล่านี้จะเป็นผู้ถ่ายทอดลักษณะทางวัฒนธรรม

(2) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อแนวโน้มในการจัดบุคคลเข้าทำงานของบรรษัทนานาชาติ [Factors affecting the trend in staffing Multinational Corporations (MNCs)] มีดังนี้ (1) ต้นทุนในการส่งผู้บริหารไปต่างประเทศมีมากขึ้น (2) บุคคลในประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) (3) การใช้คนของประเทศที่เป็นแหล่งผลิตสามารถช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์กับประเทศนั้นได้ดีขึ้น ดังนั้นธุรกิจของสหรัฐอเมริกาจึงมีแนวโน้มจะมีการจ้างงานในประเทศที่เป็นเจ้าบ้าน (Host country) มากกว่าใช้ผู้บริหารจากประเทศแม่ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ธุรกิจอาจใช้หลายอย่างประสมกันได้

(3) การนำในบรรษัทนานาชาติ [Leading in the Multinationals Corporations (MNCs)] การนำจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจและการติดต่อสื่อสาร ซึ่งต้องการความเป็นผู้นำโดยการใช้บุคคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การจูงใจจะต้องการความเข้าใจของพนักงานและสภาพแวดล้อมด้านวัฒนธรรม ตัวอย่าง การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม จะสามารถนำไปใช้ได้ดีในบางประเทศเท่านั้น

การติดต่อสื่อสารเป็นปัญหาในบรรษัทนานาชาติซึ่งมีสาขาและประเทศต่าง ๆ ที่ใช้ภาษาที่แตกต่างกัน แม้ว่าธุรกิจที่มีการปฏิบัติการในประเทศที่เป็นหลักจะต้องเผชิญกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร เนื่องจากความแตกต่างระหว่างประเทศแม่และสาขา แต่เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารก็ได้มีการปรับปรุงอย่างมาก เพื่อส่งข้อมูลข่าวสาร

(4) การควบคุมในบรรษัทนานาชาติ [Controlling in the Multinational Corporations (MNCs)] การควบคุมเป็นการวัดผลและแก้ไขการทำงาน เพื่อให้แน่ใจว่ามีการปฏิบัติตามแผนการ

ควบคุม ซึ่งจะทำให้ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสภาพแวดล้อมหลายประการที่เป็นเอกลักษณ์สำหรับธุรกิจนานาชาติ คือ (1) รายได้ ต้นทุน และกำไร มีการวัดโดยใช้อัตราการแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกัน (2) อัตราการแลกเปลี่ยนทางการเงินมีการเคลื่อนไหวขึ้นลงตลอดเวลา (3) การปฏิบัติการทางด้านการบัญชีและการเงินจะแตกต่างกันในแต่ละประเทศ (4) ความสับสนของการวัดเกี่ยวกับเวลาในการทำงานที่อาจจะล่าช้าทำให้เกิดความแตกต่างจากมาตรฐานการแก้ไข อย่างไรก็ตามการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ให้กระบวนการทำงานต่างๆรวดเร็วขึ้น

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ

มอร์ส (Morse.1955: 27; 1967: 81) กล่าวว่า ความพึงพอใจหรือความพอใจตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Satisfaction” หมายถึง สิ่งที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เป็นการลดความตึงเครียดทางด้านร่างกายและจิตใจ หรือสภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความชื่นใจ ตลอดจนสามารถสร้างทัศนคติในทางบวกต่อบุคคลต่อสิ่งหนึ่ง ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามความพอใจต่อสิ่งนั้น

พฤติกรรมเกี่ยวกับความพึงพอใจของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะขจัดความตึงเครียดหรือความกระวนกระวาย หรือภาวะไม่ได้ดุลยภาพในร่างกาย ซึ่งเมื่อมนุษย์สามารถขจัดสิ่งต่างๆ ดังกล่าวได้แล้ว มนุษย์ย่อมได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ตนต้องการ (เศกสิทธิ์, 2544: 6)

อุทัยพรรณ สุดใจ (2545: 7) ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อ สิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยอาจจะเป็นไปในเชิงประเมินค่าว่า ความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ

สุพล (2540: 27) ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็นในลักษณะเชิงบวกของบุคคลเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการหรือได้รับสิ่งตอบแทนที่คาดหวังไว้

สุภาลักษณ์ ชัยอนันต์ (2540: 17) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกส่วนตัวที่รู้สึกเป็นสุขหรือยินดีที่ได้รับการตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไปหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุล ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคคลซึ่งมีผลต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมใดๆนั้น

อรรถพร (2546: 29) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลต่อกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้นๆ โดยเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับ ระดับของความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้นๆ สามารถตอบสนองความต้องการแก่บุคคลนั้นได้

สายจิตร (2546: 14) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นไปได้ทั้งทางบวกและทางลบ แต่ถ้าเมื่อใดที่สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการหรือทำให้บรรลุ

จุดมุ่งหมายได้ ก็จะเกิดความรู้สึกทางบวกแต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าสิ่งใดสร้างความรู้สึกผิดหวังไม่บรรลุจุดมุ่งหมายก็จะทำให้เกิดความรู้สึกทางลบเป็นความรู้สึกไม่พึงพอใจ

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของความรู้สึกที่มีความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่และความพึงพอใจจะส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ดีความพึงพอใจของแต่ละบุคคลไม่มีวันสิ้นสุดเปลี่ยนแปลงได้เสมอตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม บุคคลจึงมีโอกาสที่จะไม่พึงพอใจในสิ่งที่เคยพึงพอใจมาแล้ว ฉะนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสำรวจตรวจสอบความพึงพอใจในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรตลอดไป ทั้งนี้ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตั้งไว้

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ

นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีที่อธิบายองค์ประกอบของความพึงพอใจและอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับปัจจัยอื่นๆไว้หลายทฤษฎี ดังนี้

Shell (1975: 252-268) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีของความพึงพอใจว่าเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์ คือ ความรู้สึกทางบวกและความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกทางบวกเป็นความรู้สึกที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้เกิดความสุข ความสุขนี้เป็นความรู้สึกที่แตกต่างจากความรู้สึกทางบวกอื่นๆกล่าวคือเป็นความรู้สึกที่ระบบย้อนกลับ ความสุขที่สามารถทำให้เกิดความสุขหรือความรู้สึกทางบวกเพิ่มขึ้นได้อีก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสุขเป็นความรู้สึกที่สลับซับซ้อนและความสุขนี้จะมีผลต่อบุคคลมากกว่าความรู้สึกทางบวกอื่น ๆ

จากการศึกษาของ Knob และ Stewart ได้อ้างถึงเรื่อง ความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลว่า มีความแตกต่างกันไปตามความแปรปรวนของการตอบสนองความพึงพอใจ มีพื้นฐานจากองค์ประกอบที่ซับซ้อน ลักษณะความพึงพอใจจะแสดงออกในรูปของอารมณ์ ซึ่งจากการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจที่ผ่านมา พบว่า มักมีการพิจารณาความพึงพอใจในแง่ของทัศนคติ แรงจูงใจ ความคาดหวัง การได้รับรางวัล และความสมดุลย์ทางอารมณ์ เป็นต้น

วรูม (Vroom.1964: 99) กล่าวว่า ทัศนคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่ง สามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้จะหมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น โดยทัศนคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็นสภาพความไม่พึงพอใจนั่นเอง

Rosenberg และ Holland (ปีค.ศ.196) กล่าวว่า ทัศนคติประกอบด้วยสามส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจ กล่าวคือ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ความนึกคิดอีกเรื่องหนึ่ง ส่วนที่สองเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์หรือความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ ส่วนที่สามเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมเป็นส่วนที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรม

วิมลสิทธิ์ หรยางกูร (2526: 74) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจเป็นการให้ค่าความรู้สึกของคนเราที่สัมพันธ์กับโลกทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ค่าความรู้สึกของบุคคลที่

มีต่อสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึก ดี – เลว พอใจ – ไม่พอใจ สนใจ – ไม่สนใจ เป็นต้น

โคร์แมน (Korman, A.K., 1977) (อ้างอิงสมศักดิ์ คงเที่ยงและอัญชลี โพธิ์ทอง.2542: 161-162) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการสนองความต้องการ กลุ่มนี้ถือว่าความพึงพอใจ ในงานเกิดจากความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงานกับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล

2. ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่มความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับคุณลักษณะของงานตามความปรารถนาของกลุ่มซึ่งสมาชิกให้กลุ่มเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน

Manford, E., 1972 (อ้างอิงสมศักดิ์ คงเที่ยงและอัญชลี โพธิ์ทอง.2542: 162) ได้จำแนกความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจงาน จากผลการวิจัยออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มความต้องการทางด้านจิตวิทยา กลุ่มนี้ได้แก่ Maslow, A.H., Herzberg. F และ Likert R. โดยมองความพึงพอใจงานเกิดจากความต้องการของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จของงานและความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

2. กลุ่มภาวะผู้นำมองความพึงพอใจงานจากรูปแบบและการปฏิบัติของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชากลุ่มนี้ได้แก่ Blake R.R., MoutonJ.S. และ Fiedler R.R.

3. กลุ่มความพยายามต่อรองรางวัล เป็นกลุ่มที่มองความพึงพอใจจากรายได้ เงินเดือน และผลตอบแทนอื่นๆ กลุ่มนี้ ได้แก่ กลุ่มบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัยแมนเชสเตอร์ (Manchester Business School)

4. กลุ่มอุดมการณ์ทางการจัดการมองความพึงพอใจจากพฤติกรรมการบริหารงานขององค์กรได้แก่ Crogier M. และ Coulder G.M.

5. กลุ่มเนื้อหาของงานและการออกแบบงาน ความพึงพอใจงานเกิดจากเนื้อหาของตัวงาน กลุ่มแนวคิดนี้มาจากสถาบันทาวิสตอค (TavistockInstitute) มหาวิทยาลัยลอนดอน ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นผู้วางรากฐานจิตวิทยามนุษยนิยม เขาได้พัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบการศึกษาของอเมริกันเป็นอันมาก ทฤษฎีของเขามีพื้นฐานอยู่บนความคิดที่ว่า การตอบสนองแรงขับเป็นหลักการเพียงอันเดียวที่มีความสำคัญที่สุดซึ่งอยู่เบื้องหลังพฤติกรรมของมนุษย์

มาสโลว์ มีหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยเน้นในเรื่องลำดับขั้นความต้องการเขามีความเชื่อว่า มนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้นแรงจูงใจของคนเรามาจากความต้องการพฤติกรรมของคนเรา มุ่งไปสู่การตอบสนอง ความพอใจ มาสโลว์ แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมีอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนซ้ำซ้อนกัน บางทีความต้องการหนึ่ง ได้รับการตอบสนองแล้วยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นอีก

4. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

5. ความต้องการเป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง

ลำดับความต้องการพื้นฐานของ Maslow (ปีค.ศ.1954) เรียกว่า Hierarchy of Needs มี 5 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่ม เพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของ อาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกันเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นจ้าของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่งหลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5. ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง (Self - actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นความต้องการที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความ

ต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ แต่ความต้องการในขั้นนี้มักเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต้องผ่านความต้องการในขั้นอื่นๆมาก่อนและต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อวิเคราะห์โดยรอบด้านแล้วจะพบว่าระดับความต้องการทั้ง 5 ระดับของมนุษย์ตามแนวคิดของมาสโลว์นั้น สามารถตอบคำถามเรื่องความมุ่งหมายของชีวิตได้ครบถ้วน ในระดับหนึ่ง เพราะมนุษย์เราตามปกติจะมีระดับความต้องการหลายระดับ และเมื่อความต้องการระดับต้นได้รับการสนองตอบก็จะเกิดความต้องการในระดับสูงเพิ่มขึ้นเรื่อยไปตามลำดับจนถึงระดับสูงสุด การตอบคำถามเรื่องเป้าหมายและคุณค่าของชีวิตมนุษย์ตามแนวของจิตวิทยาแขนงมนุษยนิยมจึงทำได้เราได้เห็นคำตอบในอีกแง่มุมหนึ่ง

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Hierarchy Modified Need Theory) Alderfer ได้ให้ทฤษฎีที่เรียกว่า E.R.G (Existence - Relatedness- Growth Theory) โดยแบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ คือ (Feildman and Arnold, 1983: 110) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) ความต้องการสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) และ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs)

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murry's Manifest Needs) ทฤษฎีของ Murry สามารถอธิบายได้ว่า ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งที่จำเป็นและสำคัญเกี่ยวกับการทำงานซึ่งมีอยู่ 4 ประการ คือ ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Needs for affiliation) ความต้องการอิสระ (Needs for autonomy)

ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของแมคคีแลนด์ (McClelland's Acquired needs Theory) เป็นทฤษฎีที่บุคคลมุ่งความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่นๆ ความต้องการความสำเร็จเป็นความปรารถนาที่บรรลุเป้าหมายซึ่งมีลักษณะท้าทาย ทฤษฎีนี้ทำความเข้าใจถึงรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ ความต้องการอำนาจ (Needs for power) ความต้องการผูกพัน (Needs for affiliation) ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement)

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ Frederick K. Herzberg ได้ศึกษาทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงานคำตอบก็คือ บุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้นไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยอันได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคลปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริการ (Company Policy and Administration) หมายถึงการจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

2.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกัน มิให้คนเกิดความไม่เป็นสุข หรือ ไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค้ำจุน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึก ไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใดเนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค้ำจุนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับขวัญโดยจะขวัญมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจและการจูงใจซึ่งเกิดจากปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนนั่นเอง ๓

6. ทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงาน

ความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) (Walton. 1974: 12) หมายถึง ลักษณะการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยพิจารณาคุณลักษณะแนวทางความเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคมขององค์การที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ

ผจญ เฉลิมสาร (2008: ออนไลน์) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Working Life) เป็นองค์ประกอบหรือเป็นมิติหนึ่งที่สำคัญของคุณภาพชีวิต (Quality of Life) แนวความคิดเกี่ยวกับ

คุณภาพชีวิตการทำงานได้กำเนิดและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม หากกล่าวถึงความหมายของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน จะพบว่ามีผู้รู้ นักวิชาการ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ให้ความหมายหรือคำนิยามไว้น่าสนใจหลายประเด็น คือ

1. เป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาสำคัญขององค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือ หมายความรวมถึงการปรับปรุงการ บริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้เป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานย่อมทำให้พนักงานหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มและองค์การขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวดขันเกี่ยวกับวินัยผ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

2. คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายทั้งทางกว้างและทางแคบ ซึ่งได้รวบรวมความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานไว้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1 คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายที่กว้าง หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยว ข้องกับชีวิตการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ผลประโยชน์และบริการ ความก้าวหน้าในการทำงาน และการมีมนุษยสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่แรงจูงใจและความพึงพอใจสำหรับคนงาน

2.2 คุณภาพชีวิตการทำงานในความหมายอย่างแคบ คือ ผลที่มีต่อคนงาน ซึ่ง หมายถึงการปรับปรุงในองค์การและลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควรได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษสำหรับการส่งเสริมระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

2.3 คุณภาพชีวิตการทำงานในแง่มุมที่หมายถึงการคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ในการทำงาน (Humanization of Work) ซึ่งประเทศฝรั่งเศสและประเทศที่พูดภาษาฝรั่งใช้คำว่า การปรับปรุงสภาพการทำงาน (Improvement of Working Condition) ประเทศสังคมนิยมใช้คำว่า การคุ้มครองแรงงาน (Workers' Protection) กลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย หรือในญี่ปุ่นใช้คำว่าสภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Environment) และความเป็นประชาธิปไตยในสถานที่ทำงาน (Democratization of the Workplace) คุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายครอบคลุมถึงวิธีการแนวปฏิบัติ หรือเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นในการปรับปรุงผลลัพธ์ทั้งขององค์การและปัจเจกบุคคลตามลำดับ

จากความหมายต่างๆ ที่นักวิชาการได้นิยามไว้ข้างต้นจะพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานเป็นคำที่มีความหมายกว้างครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร แต่มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันอยู่ที่การลดความตึงเครียด

ทางจิตใจ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน

นอกจากนี้ Richard E. Walton ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะสำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานในหนังสือ Creteria for Quality of Working life โดยแบ่งออก เป็น 8 ประการ คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่าง เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ ด้วย

2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment) หมายถึง สิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

3. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติ งานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริงและรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

4. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (Growth and Security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถแล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

5. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (Social Integration) ซึ่งหมายความว่า งานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

6. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) ซึ่งหมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์การจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพ ในการพูด มีความเสมอภาค และมีการปกครองด้วยกฎหมาย

7. ความสมดุลระหว่างชีวิต กับการทำงานโดยส่วนรวม (The Total Life Space) เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอก องค์การอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

8. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (Social Relevance) ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึก และยอมรับว่าองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพชีวิตการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานและยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัทหรือองค์การในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์การและตัวองค์การเอง นอกจากนี้ยัง ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

ทฤษฎีคุณภาพชีวิตของวอลตัน (Walton. 1974: 22-27; อ้างอิงจาก รัชพล บุญอเนกวัฒนา. 2551. คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. หน้า 21-25.) วอลตันได้สรุปประเด็นเกี่ยวกับเกณฑ์ชี้วัดการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานว่า ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม (Adequate and Fair Compensation) ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าจ้างในรูปของเงินเดือนหรือผลประโยชน์อื่นๆ ที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน โดยองค์การได้จ่ายให้กับพนักงาน เพื่อเป็นสิ่งตอบแทนที่พนักงานได้ทำงานกับองค์การ ซึ่งวิภาพร มาพบสุข (2540: 19) ได้อธิบายว่า ค่าตอบแทนในความหมายนี้พิจารณาได้เป็น 2 ประเด็น คือ 1) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate Pay) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามสภาพเศรษฐกิจค่าครองชีพ หรือภาวะเงินเฟ้อ 2) ค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นธรรม (Fair Pay) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามหลัก “ทำงานเท่ากัน เงินเท่ากัน” (Equal Pay for Equal Work) ซึ่งเป็นหลักการที่ต้องใช้กลยุทธ์การบริหารค่าจ้างเงินเดือน เช่น การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การประเมินค่างาน (Job Evaluation) การจัดทำโครงสร้างค่าจ้างเงินเดือน (Pay Structure) มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมและเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจภายนอกองค์การมาประกอบด้วย

ออปซาห์ล และ ดุนเนทท์ (สิทธิโชค วรานุสันติกุล. 2531: 191 อ้างอิงจาก Opsahl and Dunnette.1966: 122) ได้รวบรวมปัจจัยด้านแนวคิดเกี่ยวกับเงินที่ใช้เป็นสิ่งล่อใจในการทำงานไว้ 3 ประการ คือ 1) เงินอาจใช้เป็นตัวเสริมแรงทั่วไป (Generalize Conditioned Reinforcer) เงินมักจะเกี่ยวข้องกับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และบางครั้งเงินก็สามารถตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นไปด้วย 2) เงินเป็นตัวลดความวิตกกังวล (Anxiety Reducer) สำหรับให้ได้มาซึ่งความสมปรารถนาของพนักงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 2 ประการคือ (ก) เงินถูกใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้ได้มาซึ่งความปรารถนาบางอย่าง (ข) ความคาดหวังที่จะได้เงินมาเป็นรางวัลก็ตาม เงินจะเป็นสิ่งล่อใจสำหรับบุคคลที่คิดว่าเงินจะนำเขาไปสู่เป้าหมาย และเขาจะทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้เงินมากขึ้น

2. สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย (Safe and Healthy Working Condition) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกสบายและความปลอดภัยแก่พนักงาน สุขภาพของพนักงานจัดเป็นปัจจัยสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าพนักงานมีร่างกายอ่อนแอก็ไม่สามารถปฏิบัติงานใดๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ในทำนองเดียวกัน ถ้าภาวะจิตใจของพนักงานอยู่ในสภาพที่ไม่มั่นคง มีความทุกข์ทางใจก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้องค์การได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนับตั้งแต่สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน แสงสว่าง อุณหภูมิจากเครื่องปรับอากาศ ระดับเสียง และกระบวนการในการทำงาน สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อความปลอดภัยและสุขภาพกาย สุขภาพใจของพนักงานทุกคน ดังนั้น การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดีและเหมาะสม จะมีส่วนช่วยให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงานได้ระดับหนึ่ง และการจัดสภาพการทำงานจะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย

3. โอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ (Opportunity to Continuously Grow and Develop Human Capacities) พนักงานทุกคนต้องการโอกาสก้าวหน้าในชีวิตหรือความเจริญเติบโตในระดับที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากสภาพความต้องการของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แล้วแต่เงื่อนไขของแต่ละบุคคลเช่น ฐานะทางเศรษฐกิจ ระดับการศึกษา ทัศนคติ ความต้องการ ค่านิยม บุคลิกภาพ ฯลฯ ที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์แตกต่างกัน

การให้โอกาสได้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่พนักงานในองค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอย่างยิ่ง องค์การจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างให้เกิดความเจริญก้าวหน้าให้แก่พนักงาน ซึ่งมีหลายวิธีด้วยกัน โดยใช้วิธีพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน (Career Development) เช่น 1) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นการเน้นกิจกรรมของพนักงานแต่ละคนที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเลือกความสำเร็จในอาชีพ 2) การจัดการอาชีพ (Career Management) เป็นการเน้นกิจกรรมขององค์การที่สนับสนุนความเจริญเติบโตในอาชีพให้กับพนักงาน เป็นต้น

ส่วนการพัฒนาความสามารถของพนักงานนั้น พนักงานจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความคิดที่ทันสมัย ก้าวทันโลกแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าขององค์การ วิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงาน ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resources Development)

กุลธน ธนาพงศ์ธร ได้กล่าวถึงความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงและให้ความสำคัญ เพราะการได้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานที่ดี ย่อมจะส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติที่ดี และองค์การมีความเจริญรุ่งเรืองได้ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น 2) ช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดค่าใช้จ่ายในสำนักงาน หรือความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะ

พนักงานที่ได้รับการพัฒนาฝึกอบรมมาแล้ว จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง 3) ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะพนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ เป็นการช่วยลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก 4) ช่วยกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะโดยทั่วไปเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆในองค์การมักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่พนักงานนั้นจะปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนสูงขึ้น ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา 5) ช่วยทำให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนา มีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นผู้ที่ทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดก็ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

4. การบูรณาการทางสังคม (Social Integration in the work Organization) การบูรณาการทางสังคม หมายถึง การทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์การ เป็นความสัมพันธ์ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Relationship) ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานในองค์การเพราะทำให้เกิดความจริงใจจากเพื่อนร่วมงาน มีความเท่าเทียมกันในองค์การ ไม่มีการแบ่งชั้นแบ่งระดับ และนอกจากนี้ยังได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาคกันด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบที่เป็นทางการ จะมีกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์ ส่วนความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์การมีบูรณาการทางสังคมหรือไม่ ซึ่ง ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และคนอื่น (2530: 17) ได้กล่าวถึงองค์การแบบไม่เป็นทางการว่า เป็นการรวมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มพนักงานโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน จะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์การและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้น เกิดความสนิทสนมกัน มีการช่วยเหลือกันภายในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะทำงานคนละแผนกกัน ดังนั้น การทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม องค์การจึงควรจะส่งเสริมให้เกิดกลุ่มขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มทางการ หรือกลุ่มไม่เป็นทางการ

มนุษย์สัมพันธ์เป็นพฤติกรรมด้านบูรณาการทางสังคมอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ โดยการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับหมู่คณะเป็นได้ทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยใช้การติดต่อสื่อสารที่ถูกต้องเหมาะสม ถูกกาลเทศะ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ร่วมมือช่วยเหลือ รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ การร่วมมือประสานงานเพื่อทำงานให้บรรลุผล โดยคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของบุคคลอื่นด้วย (สรวงสรรค์ ต๊ะปินตา. 2542: 21)

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ควรเริ่มต้นจากความรู้สึกภายในจิตใจ คือ จิตใจ ต้องเป็นผู้มีความรู้สึกที่ดี ปรารถนาดีต่อผู้อื่น มีอารมณ์มั่นคง ยิ้มแย้มแจ่มใส ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีกิริยาวาจาสุภาพ ให้เกียรติยกย่องผู้ร่วมงาน มีความเสมอต้นเสมอปลาย รวมทั้งยึดมั่น

ในหลักพุทธธรรม ขณะเดียวกันก็ฝึกปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกิริยามารยาทที่ดี มีความจริงใจตลอดจนให้การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันสมควร เป็นต้น

5. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Balance Role of Work and Personal Life) การทำงานเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในชีวิตคนและเป็นสิ่งที่ควรตระหนักถึงเป็นอย่างยิ่ง เพราะบางคนทุ่มเทตนเองให้กับการทำงานโดยทอดทิ้งส่วนอื่นๆ ไปหมด ทำให้การทำงานกลายเป็นภัยบั่นทอนชีวิตตัวเองโดยไม่จำเป็น ซึ่ง บุญแสง ชีระภาการ (2533: 304) ได้แบ่งชีวิตคนออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ชีวิตส่วนตัว เป็นส่วนที่เราทำอะไรให้ตนเองหรือให้ครอบครัว เช่น พักผ่อนหย่อนใจ ออกกำลังกาย โดยคนเรานั้นต้องมีชีวิตส่วนหนึ่งที่เป็นของตัวเองและครอบครัว จึงจะถือเป็นชีวิตที่สมบูรณ์ 2) ชีวิตสังคม คนเรานั้นจะใช้ชีวิตทั้งหมดเพื่อส่วนตัวและครอบครัวเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะเราไม่สามารถมีชีวิตอยู่ตามลำพังได้ จำเป็นต้องคบหาสมาคมหรือติดต่อกับผู้อื่นไม่ว่าจะเรื่องใดเรื่องหนึ่งอยู่เสมอ 3) ชีวิตการทำงาน ผู้ที่ประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นโดยสิ้นเชิงโดยไม่มีเวลาเป็นของตนเองหรือไม่มีเวลาทำงานประกอบอาชีพเลย ก็นับว่ายังเป็นผู้ที่มีชีวิตไม่เต็มสมบูรณ์อยู่ดี ผู้ที่มีชีวิตเต็มสมบูรณ์จำเป็นต้องทำงาน งานในที่นี้อาจเป็นงานอดิเรกซึ่งทำเพื่อความเพลิดเพลินก็ได้ 4) ชีวิตส่วนที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ คนเรานั้นนอกจากจะมีชีวิตทั้งส่วนตัว สังคม และการทำงานแล้ว ก็ยังไม่เพียงพอ จำเป็นที่จะต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้จากสถาบันการศึกษา ประสบการณ์ของตนเองการพูดคุย การเข้าฝึกอบรมอาชีพ เป็นต้น

การบริหารเวลานับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างความสมดุลในชีวิต โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2533: 37-38) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเวลาไว้ว่า เป็นการวางแผนการใช้เวลาว่าเป็นเรื่องของการกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจะเป็นจริงได้ ก็ต่อเมื่อมีการกระทำกิจกรรมในแนวทางเดียวกันกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามลำดับความสำคัญ พนักงานควรที่จะคำนึงถึงการดำเนินชีวิตในแต่ละด้านให้มีความสมดุลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ ไม่ทุ่มเทชีวิตให้ด้านใดด้านหนึ่งมากเกินไป ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างมีความสุข เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ลงตัวและเหมาะสม

จากทฤษฎีของวอลตัน จึงสามารถสรุปได้ว่า การพิจารณาคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นสามารถดูได้จาก 5 องค์ประกอบดังนี้ คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ การบูรณาการทางสังคม และความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

7. ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ

7.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (อ้างอิงจาก สุพิชญา อรุณวงษ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด. หน้า 21-25.) สเตียร์ และพอร์เตอร์ (วรนุช ทอง

ไพบูลย์. 2543: 30-31; อ้างอิงจาก Steers and Porter. 1979. *Motivation and Work Behavior.* p. 303-305) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งใน 3 ขั้นของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กร (Organizational Attachment) ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First Stage)

2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กร และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวพันกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกองค์กร (Organizational Attachment, Organizational Memberships) โดย สเตียร์และพอร์เตอร์ พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรและพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ จะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกจากงานของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวพันกับองค์กร (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร

จากนิยามของความผูกพันดังกล่าวข้างต้น จะพบว่าการสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรมีใจรักในการทำงาน เต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ ความสามารถที่มีอยู่เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นหากสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้มากเท่าไรยิ่งส่งผลดีแก่องค์กรมากเท่านั้น

7.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

สเตียร์ (Steers. 1977: 46) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) ไว้ว่า เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อองค์กรที่เป็นสมาชิกอยู่ โดยการแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรนั้น โดยมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมาย ตลอดจนค่านิยมต่อองค์กร มีความตั้งใจจะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์กร และสเตียร์ยังให้ความสนใจในเจตคติที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน (Work Related Behavior) โดยศึกษาพฤติกรรมการทำงาน 3 ลักษณะ ดังนี้

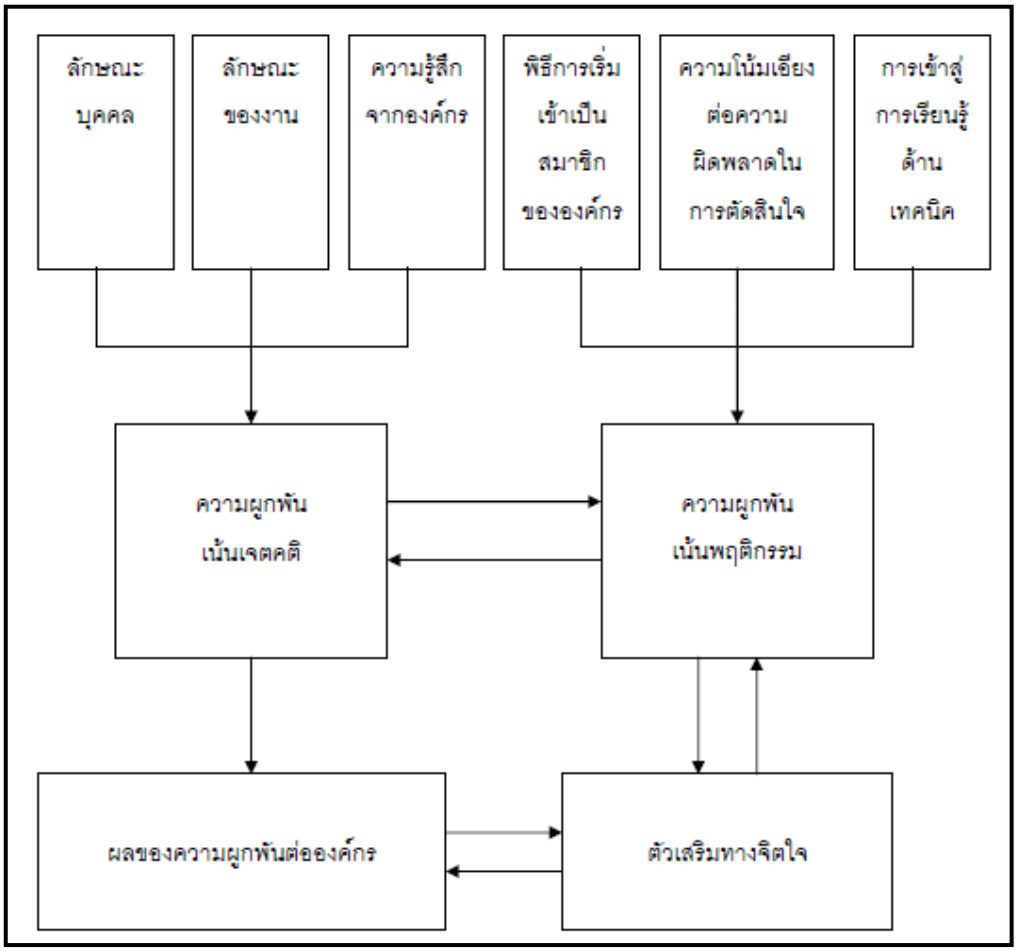
1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Job Involvement) เป็นลักษณะที่บุคคลแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ได้หมายความว่าบุคคลที่สนใจทำงานจะมีความสุขหรือ

ความพึงพอใจต่องานนั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบที่บุคคลมีต่องาน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายถูกต้องและมีมาตรฐานสูง

2. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสุข หรือมีความพอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย

3. ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นต่อองค์กร โดยการแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร มีความเชื่อ และการยอมรับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ในช่วงต้นทศวรรษ 1970 พอร์เตอร์และคนอื่น ๆ (กนิษฐา ตัณฑพันธ์ และคณะ. 2538: 14; อ้างอิงจาก Porter and Others. 1977) ได้ทำการศึกษาวิจัยที่มา (Antecedents) และผล (Outcomes) ของความผูกพันต่อองค์กร และเขาได้ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงานในการทำนายการลาออกของพนักงาน ซึ่งจากผลงานวิจัยเหล่านี้ร่วมกับงานวิจัยอื่นๆ เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร เขาได้แสดงกรอบความคิดที่แสดงถึงสาเหตุและผลของความผูกพันต่อองค์กรในปี ค.ศ. 1977 ต่อมาเมื่อผสมผสานกับแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรที่เน้นด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) ได้เสนอรูปแบบที่เชื่อมโยงกลุ่มเน้นพฤติกรรมกับกลุ่มเน้นเจตคติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงที่มาและผลของความผูกพันต่อองค์กร (Steers and Porter. 1983: 304) ดังนี้



ภาพประกอบ 19 แสดงความเชื่อมโยงของความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มเน้นพฤติกรรมกับกลุ่มเน้นเจตคติ

ที่มา: Steers and Porter. 1983:304 อ้างอิงจาก สุพิชญา อรุณวงษ์. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด. หน้า 25.

กล่าวโดยสรุป สเตียร์ ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรโดยเน้นด้านเจตคติ เขาเชื่อว่าในบริบทของสังคมการทำงาน เจตคติของบุคคลต่องานมีพื้นฐานจากข้อมูล หรือการบอกเล่าของสังคมโดยรอบตัวเขา มิใช่เกิดขึ้นเองภายในตัวบุคคล จากการรวบรวมงานวิจัยที่ผ่านมา เขาได้นำเสนอที่มาของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านความรู้สึกจากองค์กร ส่วนผลของความผูกพันต่อองค์กร สเตียร์ได้เสนอในรูปของความตั้งใจและความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร การปฏิบัติงาน การลาออก หรือการขาดงาน

8. ประวัติองค์กร ซึ่งมีรูปแบบการบริหารตามแนวคิดทฤษฎี Z โดยสังเขป

8.1 บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด [International Business Machines: IBM (ไอบีเอ็ม)] หรือชื่อเล่นบิ๊กบลู (ยักษ์สีฟ้า) เป็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์และให้บริการด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศรายใหญ่ของโลก มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่สหรัฐอเมริกา มีพนักงานมากกว่า 330,000 คนทั่วโลก ไอบีเอ็มก่อตั้งมาตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่19 และเป็นบริษัทสารสนเทศที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีสาขามากกว่า 170 ประเทศทั่วโลก ไอบีเอ็มเป็นผู้บุกเบิกเทคโนโลยีเมนเฟรมและนาโนเทคโนโลยี

บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2506 และได้รับพระบรมราชานุญาตให้ใช้ตราตั้งครุฑพ่าห์

8.2 บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (ประเทศไทย) จำกัด เข้ามาดำเนินกิจการในประเทศไทย ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2530 และกำลังจะครบรอบ 20 ปี ในปีนี้ปัจจุบันมีพนักงานมากกว่า 900 คน ประจำที่สำนักงานในกรุงเทพฯที่ฐานการผลิตในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ และที่ศูนย์กระจายสินค้าประจำภูมิภาค ผลิตภัณฑ์ของพีแอนด์จีในประเทศไทย ประกอบด้วย แพนทีน โปร-วี รีจอยส์ เฮดแอนด์โชวเดอร์ แคล์รอล เวลล่า โอเลย์ เอสเค-ทู เซฟการ์ด แพมเพอร์ส วิสเปอร์ วิคส์ พริงเกิลส์ ออรัล-บี ยิลเลตต์ บราวน์ แฟับ และ เพค

ผู้บริโภคทั่วโลกได้สัมผัสผลิตภัณฑ์พีแอนด์จี มากกว่า 3,000 ล้านครั้งต่อวัน ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์พีแอนด์จีมีส่วนช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับผู้บริโภคทั่วโลกเช่นกัน โดยพีแอนด์จี ผลิตและจำหน่ายตราผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับถึงความน่าเชื่อถือ คุณภาพ และความเป็นผู้นำ ซึ่งรวมถึงตราผลิตภัณฑ์ดังต่อไปนี้ อาทิ Pampers, Tide, Ariel, Always, Whisper, Pantene, Mach3, Bounty, Dawn, Pringles, Folgers, Charmin, Downy, Lenor, Iams, Crest, Oral-B, Actonel, Duracell, Olay, Head & Shoulders, Wella, Gillette, และ Braun ปัจจุบัน พีแอนด์จี มีพนักงานรวมกว่า 135,000 คน กระจายอยู่ในเกือบ 80 ประเทศทั่วโลก

8.3 บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ฮิวเลตต์-แพคการ์ด จำกัด [Hewlett-Packard: HP (เอชพี)] เป็นหนึ่งในบริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขนาดใหญ่ของโลก มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่เมืองพาโลอัลโต รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา ทำธุรกิจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เครื่องพิมพ์ การจัดการภาพดิจิทัล นายวิลเลียม ฮิวเลตต์และเดวิด แพคการ์ด ซึ่งเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เริ่มกิจการบริษัทเอชพีในโรงรถในเมืองพาโลอัลโต มลรัฐแคลิฟอร์เนีย โดยมีเงินลงทุนครั้งแรก 500 ดอลลาร์ และทำธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องมือวัด เอชพีเป็นผู้คิดค้นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็นรายแรกของโลกในค.ศ. 1968 ในชื่อ Hewlett-Packard 9100A แต่เรียกผลิตภัณฑ์ของตนว่า เครื่องคิดเลขตั้งโต๊ะ (Desktop Calculator) ด้วยเหตุผลทางการตลาด เพราะคอมพิวเตอร์ของเอชพีนั้นไม่เหมือนคอมพิวเตอร์ของไอบีเอ็มที่แพร่หลายในขณะนั้น หลังจากนั้นเอชพีได้คิดค้นผลิตภัณฑ์ที่สำคัญหลายอย่าง ที่สำคัญคือ

เครื่องคิดเลขพกพาที่โปรแกรมได้ เอชพีถือเป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญของการก่อตั้งซิลิคอนวัลเลย์ สิ่งประดิษฐ์ที่สำคัญของเอชพีในยุคหลังคือ พรินเตอร์อิงค์เจ็ต เลเซอร์พรินเตอร์ รวมถึงสแกนเนอร์ เมื่อ ค.ศ. 1984 ส่วนยุค 90 นั้นเอชพีขยายตลาดมาด้านคอมพิวเตอร์มากขึ้น เหตุการณ์ที่สำคัญคือ การเข้าซื้อกิจการของคอมแพค ในปี ค.ศ. 2002

8.4 บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด

จอร์จ อีสต์แมน (George Eastman) เป็นผู้ประดิษฐ์ฟิล์มม้วนในปีพ.ศ.2427 และกล้องโกดัก (Kodak) ในปีพ.ศ.2431 นักประดิษฐ์ชาวอเมริกาผู้นี้เป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงการถ่ายภาพจากงานอดิเรกที่แพงและมีผู้คนเพียงเล็กน้อยที่คลั่งไคล้ ให้กลายเป็นงานอดิเรกที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง เขาเกิดในเมืองวอเทอร์วิลล์ (Waterville) มลรัฐนิวยอร์กและการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ในปี พ.ศ. 2427 เขาได้จดสิทธิบัตรฟิล์มแบบม้วนที่ใช้งานได้จริงซึ่งเขาได้คิดค้นขึ้นในปี พ.ศ. 2431 เขาได้ประดิษฐ์กล้องโกดักจนสมบูรณ์ นับว่าเป็นกล้องตัวแรกที่ออกแบบสำหรับใช้กับม้วนฟิล์มโดยเฉพาะ และในปีพ.ศ.2435 เขาได้ก่อตั้งบริษัทอีสท์แมนโกดัก (Eastman Kodak Company) ขึ้นที่เมืองรอเชสเตอร์ (Rochester) มลรัฐนิวยอร์ก ซึ่งเป็นบริษัทแรกๆ ที่ผลิตวัสดุการถ่ายภาพมาตรฐานทีละมากๆ บริษัทนี้ก็ยังได้ผลิตฟิล์มที่มีความยืดหยุ่นและโปร่งแสงซึ่งออกแบบโดยอีสต์แมน ก่อนหน้านั้นในปี พ.ศ. 2432 ถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมภาพยนตร์ อีสต์แมนบริหารบริษัทจนกระทั่งเสียชีวิต และมีส่วนร่วมอย่างมากในการพัฒนาห้องวิจัยของบริษัท เขายังเป็นคนที่ใจบุญมาก เขาได้บริจาคเงินกว่า 75 ล้านเหรียญสหรัฐให้กับโครงการต่าง ๆ ตัวอย่างการบริจาคที่สำคัญเช่น การบริจาคเงินให้กับสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology) และบริจาคเงินก่อตั้งวิทยาลัยดนตรีอีสแมน (Eastman School of Music) ในปี พ.ศ. 2461 และวิทยาลัยแพทยศาสตร์และทันตแพทยศาสตร์ (School of Medicine and Dentistry) ในปี พ.ศ. 2464 ที่มหาวิทยาลัยรอเชสเตอร์ (University of Rochester)

8.5 บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด

หนึ่งในบริษัทผู้ผลิตรถที่ใหญ่ที่สุดในโลก ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2451 ปัจจุบันมีการผลิตรถยนต์และรถปิกอัพใน 34 ประเทศ สำนักงานใหญ่อยู่ในเมืองดีทรอยท์ โดยมีพนักงาน 235,000 คนในทุกภูมิภาคสำคัญทั่วโลก มีการจำหน่าย และการบริการใน 140 ประเทศ ภายใต้แบรนด์ชื่อดังทั้ง บูอิค คาดิลแลค เชฟโรเลต จีเอ็มซี จีเอ็มแดวู โฮลเดน โอเปิล วอกซ์ฮอลล์ และวูลิง ตลาดที่ใหญ่ที่สุดของจีเอ็ม อยู่ในสหรัฐอเมริกา ตามมาด้วยจีน บราซิล สหราชอาณาจักร แคนาดา รัสเซีย และเยอรมนี ขณะที่ออนสตาร์ ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทภายใต้เครือจีเอ็ม ก็ถือเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมความปลอดภัย ความมั่นคง และข้อมูลด้านยานยนต์ เจนเนอรัล มอเตอร์ส คอมพานี เป็นบริษัทที่ก่อตั้งมาจากหน่วยงานที่แข็งแกร่งที่สุดของเจนเนอรัล มอเตอร์ส คอร์ปอเรชั่น ตั้งแต่วันที่ 10 กรกฎาคม 2552

8.6 บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2503 ในเวลานั้นบริษัท ไทย มอเตอร์ อินดัสทรี จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นบริษัทร่วมทุนระหว่าง บริษัท แองโกล-ไทย มอเตอร์ส จำกัด กับ บริษัท ฟอร์ด ยู.เค. จำกัด และบริษัทนี้ก็เริ่มทำงานประกอบชิ้นส่วนรถยนต์อย่างรวดเร็ว ต่อมาในปีพ.ศ.2516 ได้มีการจัดตั้งกิจการร่วมทุนดังกล่าวเป็นบริษัทลูกของฟอร์ดในชื่อของ ฟอร์ด ประเทศไทย แต่บริษัทนี้ยุติการดำเนินการในปี 2519 แต่ฟอร์ดยังคงไม่ละทิ้งความพยายามโดยรุกตลาดไทยอีกครั้งหนึ่งในปีพ.ศ.2538 พร้อมการก่อตั้งบริษัท ออโต อลิอันซ์ จำกัด ขึ้นซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดระยอง บริษัท ออโต อลิอันซ์ จำกัด มีฟอร์ดเป็นเจ้าของร่วม (ร้อยละ 48) มาสด้า (ร้อยละ 45) เคพีเอ็น (ร้อยละ 2) และเอสเอ็มซี (ร้อยละ 5) โรงงานดังกล่าวเป็นการลงทุนมูลค่า 500 ล้านดอลลาร์ และมีหน้าที่หลักในการผลิตรถกระบะฟอร์ดเรนเจอร์ และ มาสด้า ไฟท์เตอร์ และ บี-ซีรีส์

บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ก่อตั้งขึ้นในเดือนกรกฎาคม ปี พ.ศ. 2539 และบริหารงานโดยบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ จำกัด แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งถือหุ้นทั้งหมดและรับผิดชอบด้านกิจกรรมการตลาดทั้งหมดของฟอร์ดในประเทศไทย ตลอดจนควบคุมการจัดจำหน่ายทั่วประเทศ ส่งผลให้ฟอร์ดสามารถศึกษาความต้องการของลูกค้าชาวไทย เพื่อให้เจ้าของรถฟอร์ดชาวไทยได้รับประสิทธิภาพสูงสุดจากรถยนต์ฟอร์ด ตลอดจนตัวแทนจำหน่ายและบริการในประเทศไทยทุกรายผ่านการคัดเลือกเป็นอย่างดีแล้วว่ามีคุณสมบัติครบถ้วนเพื่อให้บริษัทสามารถนำความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าได้ตามเป้าประสงค์

ในเดือนกรกฎาคม ปีพ.ศ.2541 ออโต อลิอันซ์ (ประเทศไทย) ได้เปิดตัวรถกระบะฟอร์ดเรนเจอร์ ที่โรงงานผลิตแห่งใหม่ในจังหวัดระยอง โดยคาดไว้ว่าจะมีการผลิตรถรุ่นนี้ 130,000 คันต่อปี แยกเป็นรถยนต์ที่ประกอบสำเร็จ 100,000 คันและชุดชิ้นส่วนอีก 30,000 ชุดสำหรับส่งออกไปโรงงานประกอบแห่งอื่นๆ

8.7 บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ชื่อของมาสด้าเป็นที่รู้จักกันดีในประเทศไทยมาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2494 ในฐานะผู้ร่วมทุนของบริษัท กมลสุโกศล จำกัด รถมาสด้ารุ่นแรกที่จำหน่ายในประเทศไทยเป็นรถกระบะ 3 ล้อที่นำเข้าโดยตรงจากเมืองฮิโรชิม่า และอีก 9 ปีต่อมา มาสด้าก็ได้แนะนำรถมาสด้า คูเป้ R360 ซึ่งทำให้ชื่อเสียงของมาสด้าเป็นที่รู้จักกันเป็นอย่างดี ในฐานะผู้ผลิตรถยนต์ชั้นนำ ในปีพ.ศ.2504 บริษัท กมลสุโกศล จำกัด ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้แทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวและโรงงานประกอบรถยนต์ของมาสด้าในประเทศไทยแห่งแรกเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2518 ในนามของบริษัท สุโกศล มาสด้า อุตสาหกรรม รถยนต์ จำกัด ในปีพ.ศ.2533 บริษัท กิจกมลสุโกศล จำกัด และ มาสด้า มอเตอร์ คอปอเรชั่น ได้ร่วมทุนจัดตั้ง บริษัท สุโกศล มาสด้า จำกัด เพื่อเป็นผู้แทนจำหน่ายแต่เพียงผู้เดียวของมาสด้า และในปีเดียวกันนั้นเองก็ได้จัดตั้งบริษัท สุโกศล มาสด้า เอ็นจิเนียริ่ง จำกัด ขึ้นเพื่อผลิตชุดส่งกำลังของรถยนต์มาสด้าในประเทศไทย

ในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2538 มาสด้าได้ตกลงร่วมทุนจัดตั้งบริษัท ออโต้ อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์แห่งใหม่ที่จังหวัดระยอง และเริ่มทำการผลิต ในเดือนธันวาคม ปีพ.ศ. 2540 บนเนื้อที่ 529 ไร่ด้วยเงินลงทุน 500 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ด้วยกำลังการผลิต 135,000 คันต่อปี ในปัจจุบันบริษัท ออโต้ อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย)จำกัด ได้ผลิตรถกระบะขนาด 1 ตัน รุ่น B2500 สำหรับส่งออกและสำหรับจำหน่ายภายในประเทศ และรถยนต์นั่งรุ่น 323 โปรทีเจ โดยโรงงาน ออโต้ อัลลายแอนซ์ (ประเทศไทย) ได้รับการรับรองมาตรฐานการผลิต ISO 9002 และได้รับรางวัลมากมาย ทั้งในประเทศไทยและในสหราชอาณาจักร ในด้านคุณภาพรถยนต์ โดยโรงงานได้รับการออกแบบให้ทรงประสิทธิภาพมากที่สุด และในขณะเดียวกันให้ส่งผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อมน้อยที่สุดตามนโยบายทางด้านสิ่งแวดล้อมของมาสด้า

ในปีพ.ศ. 2542 ด้วยความเชื่อมั่นในศักยภาพของประเทศไทย บริษัท มาสด้า มอเตอร์ คอปอเรชั่น จึงได้เพิ่มสัดส่วน การถือหุ้น โดยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัท มีการจัดตั้งคณะผู้บริหารใหม่ และ ได้เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด ภายใต้โครงสร้างใหม่นี้ แนวทางการบริหารเน้นไปที่การตลาดและการขาย การบริการลูกค้าและการสนับสนุน ผู้แทนจำหน่ายเพื่อนำเสนอรถยนต์มาสด้ารุ่นต่างๆ มากยิ่งขึ้น และเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ปี พ.ศ. 2545 มาสด้าได้เปิดตัวแนวความคิด Zoom-Zoom Brand Concept เป็นครั้งแรกในเมืองไทย และถือเป็นบริษัทรถยนต์เพียงแห่งเดียวที่มีเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์และการตลาดอย่างโดดเด่นชัดเจน

8.8 บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด

ในปีพ.ศ.2475 บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด (GE Capital) เริ่มดำเนินธุรกิจในนามบริษัท GE Contracts Corporation เพื่อให้บริการสินเชื่อแก่ลูกค้าที่ซื้อเครื่องใช้ไฟฟ้าของจีอี ในปีพ.ศ.2487 จีอีเปลี่ยนชื่อเป็น GE Credit Corporation ให้บริการสินเชื่อและออกเอกสารครอบคลุมถึงธุรกรรมในเชิงพาณิชย์ ในปีพ.ศ.2493 GE Credit ขยายสำนักงานเป็น 52 สาขาและมียอดขายกว่า US$ 100 ล้าน เพื่อตอบสนองการเติบโตของสภาวะเศรษฐกิจช่วงหลังสงครามโลก ในปีพ.ศ.2530 GE Credit เปลี่ยนชื่อเป็น GE Capital เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจของบริษัทซึ่งเป็นผู้ให้บริการด้านการเงินชั้นแนวหน้าของโลก ในปีพ.ศ.2545 จีอีได้ขยายธุรกิจออกเป็น 4 บริษัท คือ GE Consumer Finance, GE Commercial Finance, GE Equipment Management และ GE Insurance

GE Capital มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ เมืองสแตมฟอร์ด รัฐคอนเนคติกัด สหรัฐอเมริกา เป็นบริษัทผู้ให้บริการทางการเงินหลากหลายรูปแบบสำหรับทุกความต้องการของลูกค้าทั้งในระดับส่วนบุคคลและธุรกิจกว่า 28 บริการ

GE Capital เริ่มเข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยเมื่อ ปี 1994 โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ตึก All Seasons Placeมีสาขาย่อย 28 สาขาทั่วประเทศ พนักงานประจำ 1000 คนให้บริการด้านการเงินผ่านบริษัทในเครือต่างๆดังนี้

- บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด (GECT)
- บริษัท จีอี แคปปิตอล ออโต้ลีส จำกัด (มหาชน) (GECAL)
- บริษัท เจนเนอรัล การ์ด เซอร์วิสเสส จำกัด (GCS)
- บริษัท จีอี เอเซียไฟแนนซ์ จำกัด (มหาชน) (GEAF)
- บริษัท บางกอกแคปปิตอล เวนเจอร์ จำกัด (BCV)
- บริษัท บางกอกแคปปิตอล อัลลายแอนซ์ จำกัด (BCA) โดยร่วมทุนกับบริษัท โกลด์แมน แซค จำกัด
- บริษัท บัตรเครดิตกรุงศรีอยุธยา จำกัด (KCC) โดยร่วมทุนกับธนาคารกรุงศรีอยุธยา
- บริษัท เทสโก้การ์ด เซอร์วิสเสส จำกัด (TCS) โดยร่วมทุนกับเทสโก้

และในปีพ.ศ.2549 บริษัท GE Capital International ได้ทำการซื้อหุ้นของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (BAY) เป็นจำนวน 35% ทำให้ในปัจจุบันฐานธุรกิจของ GE Capital ขยายตัวออกไปอย่างมาก

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมธชา สินธารัตนะ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่า บริษัทญี่ปุ่นในกรุงเทพมหานครมีระดับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นสมัยใหม่ที่เป็นแบบผสมผสานทั้งวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่นดั้งเดิมและอเมริกันตามแนวความคิดตามแนวคิดทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi โดยรวมอยู่ในระดับมาก พนักงานไทยมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานในบริษัทญี่ปุ่นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับตำแหน่งงานและรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านต่างกัน โดยพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุแตกต่างกันมีความพึงพอใจโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน

รัชพล บุญอเนกวัฒนา (2551) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี มีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ ด้านแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่จะทำงานกับบริษัทนี้ต่อไป อยู่ในระดับแนวโน้มทำต่อไปแน่นอน

ศิรนีย์ ไวยานนท์ (2550) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอไอจีคาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยเรียงลำดับจากตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากที่สุดไปหา

น้อยที่สุดมี 4 ตัวแปร ได้แก่ ความภาคภูมิใจต่อองค์กร ลักษณะทางกายภาพในที่ทำงาน ทัศนคติต่อการทำงาน และสัมพันธภาพระหว่างพนักงานในบริษัทกับเพื่อนร่วมงาน

ณพลพงษ์ เสาะสมบูรณ์ (2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ที่มีต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ฟอร์ด โอเปอเรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรในหน่วยงานโดยรวม วัฒนธรรมในการบริหารงานของผู้นำ ค่านิยมของพนักงานและความคิดเห็นต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน อยู่ในระดับดี

อมรรัตน์ พิริยะกฤต (2549) ได้ศึกษาการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหลังการแปรรูปเป็นบริษัท อสมท จำกัด(มหาชน): ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานระดับปฏิบัติในส่วนกลาง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อนการแปรรูปองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยค่อนข้างต่ำ เรื่องที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจต่ำที่สุดคือค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สมดุลกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติและกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหลังการแปรรูปองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยค่อนข้างสูง เรื่องที่กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจสูงสุดคือเพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

กัมพล พันธ์เกษมสุข (บทคัดย่อ.2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพและการจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท True พบว่า ความคิดเห็นพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กร การจูงใจและความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับดี และปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยทางด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานทรูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยจะส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานที่ระดับ 0.142 เท่าและ0.462 เท่าตามลำดับ

สุภารัตน์ น้ำใจดี (2548) ได้ศึกษาคุณภาพชีวิตและปัญหาในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและแนวโน้มพฤติกรรมการลาออกของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาในด้านประโยชน์ต่อสังคมของงานและองค์กรและการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับดี คุณภาพชีวิตในด้านความปลอดภัยและสุขภาพอนามัย ด้านสังคมในการทำงาน ด้านความสอดคล้องกับกฎหมายและรัฐธรรมนูญ ด้านเวลาการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตโดยรวมเป็นแบบ A ซึ่งมีความพึงพอใจในการทำงานในระดับเฉยๆ ส่วนแนวโน้มพฤติกรรมการลาออกอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

อุสาภรณ์ ปรีชาวุฒิ (2548) ได้ศึกษาความรู้และความพึงพอใจของพนักงานต่อแผนการสร้างสิ่งจูงใจระยะยาว (Long-term Incentive Plan-LTIP) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาบริษัท เมอร์ค จำกัด พบว่า ความพึงพอใจโดยรวมของพนักงานในด้านการใช้ผลตอบแทนพิเศษสำหรับแผนฯในรูปตัวเงินอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ความเชื่อมั่นและการ

ยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

อัญชลา สงวนสัตย์ (2546) ได้ศึกษาความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น กรณีศึกษาบริษัท โซนี โลจิสติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หากพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การลงโทษทางวินัยและออกจากงานอยู่ในระดับพึงพอใจมาก ในด้านการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนและการประเมินผลงานนั้นอยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง

เฉลิมชัย พัฒนจงรักษ์ (2544) ได้ศึกษาการศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานไทยที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานแบบอเมริกันกับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ศึกษากรณีบริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับความพึงพอใจของพนักงานทั้งสองบริษัทที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานขององค์การนั้นแตกต่างกัน ระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทนั้นของพนักงานกับระดับความพึงพอใจในรูปแบบการบริหารงานมีความสัมพันธ์กัน

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีลักษณะองค์การแบบ Z ของ ดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ (William G. Ouchi) (1981) ซึ่งแบ่งเป็น 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว (Long-term employment) การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ (Consensual decision making) ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล (Individual responsibility) การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป (Slow evaluation and promotion) การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ (Implicit, informal control with explicit, formalized measures) เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง (Moderately specialized career path) มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว (Holistic concern, including family) ในเรื่องความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจของ เฟรดเดอร์ริค เค เฮอร์สเบอร์ก (Frederick K. Herzberg) (1969) คือ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ซึ่งกล่าวถึง แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้นมีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) ซึ่งแบ่งเป็น 9 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ เงินเดือน (Salary) โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) สถานะทางอาชีพ (Status) นโยบายและการบริการ (Company Policy and Administration) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความมั่นคงในการทำงาน

(Security) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) และทฤษฎีคุณภาพชีวิตการทำงานของ ริชาร์ด อี วอลตัน (Richard E. Walton) (ปีค.ศ.1974) ซึ่งแบ่งเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และในเรื่องความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ผู้วิจัยได้ใช้ในเรื่องความผูกพันต่อองค์การได้นำแนวคิดของ Richard M. Steers (1977) มาใช้ประกอบการวิจัย ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร มาเป็นต้นแบบในการวัดความผูกพันต่อองค์การ โดยผู้วิจัยเห็นว่า ในบริบทของการบริหารองค์การของบริษัทข้ามชาติ ตามทฤษฎีลักษณะองค์การแบบ Z อาจมีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึง การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นต่อไป

บทที่ 3
วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือ เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของประชากร โดยศึกษาเรื่อง “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” เพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่าง ๆดังนี้

1. การกำหนดประชากร และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] ซึ่งไม่ทราบจำนวน

ประชากรที่แน่นอน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 5% และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถคำนวณหน่วยตัวอย่างได้ดังนี้ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2548:28)

สูตร $n = \frac{Z^2}{4E^2}$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

Z = ค่าสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.96

E = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้

แทนค่าในสูตรได้ดังนี้ $n = \frac{(1.96)^2}{4(.05)^2}$

n = 385

ผลจากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเชื่อถือได้เท่ากับ 385 คน โดยสำรองเผื่อความผิดพลาดไว้ 4% ซึ่งเท่ากับ 15 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Designs)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Nonprobability Samples) โดยมี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการเก็บแบบสอบถามเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)]

2. การสุ่มตัวอย่างโดยการกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) โดยกำหนดสัดส่วนในการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z ทั้งสิ้นจำนวน 8 บริษัท โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามบริษัทๆ ละ 50 ชุด เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบทั้งสิ้น 400 คน ดังนี้

ตาราง 6 แสดงรายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เพื่อดำเนินการเก็บแบบสอบถาม

ลำดับที่	รายชื่อบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z	แบบสอบถาม (ชุด)	สัดส่วน (%)
1	บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
2	บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
3	บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
4	บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
5	บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
6	บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
7	บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
8	บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด	50	12.5
จำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น (ชุด)		**400**	**100**

ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)

3. การสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience Sampling) โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] โดยดำเนินการเก็บแบบสอบถามตามสถานที่ต่างๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนดไว้ เช่น อาคารไอบีเอ็ม อาคารเอ็มโพเรี่ยม อาคารอื้อจื่อเหลียง อาคารเลครัชดา อาคารออลซีซั่นส์ เป็นต้น เนื่องด้วยอาคารดังกล่าว เป็นสถานที่ตั้งของบริษัทข้ามชาติดังกล่าว และผู้วิจัยมีความสะดวกที่จะเก็บแบบสอบถาม เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบทั้งสิ้น 400 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้

โดยลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วย

1. คำถามแบบมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ (Simple - dichotomy question) จำนวน 2 ข้อ
2. คำถามมีให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple - dichotomy question) จำนวน 4 ข้อ

โดยทำการใช้ระดับการวัดข้อมูลดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) ดังนี้
   - ชาย
   - หญิง
2. อายุ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
   - ต่ำกว่า 30 ปี
   - 30 – 40 ปี
   - 41 ปีขึ้นไป

(ที่มา: การสำรวจภาวะการทำงานของประชากร จำแนกตามกลุ่มอายุ สถานภาพแรงงาน และเพศ กรุงเทพมหานคร ไตรมาสที่ 1 พ.ศ.2552 สำนักงานสถิติแห่งชาติ: ออนไลน์)

3. ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
   - ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - ปริญญาตรี
   - สูงกว่าปริญญาตรี
4. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
   - ต่ำกว่า 1 ปี
   - 1 – 5 ปี
   - 6 – 10 ปี
   - 11 ปีขึ้นไป

(ที่มา: ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. 2552. การสำรวจและวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์: ออนไลน์)

5. ระดับของตำแหน่งงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
   - ระดับปฏิบัติการ
   - ระดับบริหาร
6. รายได้ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้
   - น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท
   - 20,001 – 40,000 บาท
   - 40,001 – 60,000 บาท

- 60,001 บาทขึ้นไป

(ที่มา: ประพันธ์ ชัยกิจอุราชัย. 2552. รายงานผลการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนปี 2552/2553: ออนไลน์)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) ทั้งหมดจำนวน 14 ข้อ โดยที่แต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ เป็นข้อมูลเป็นแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และแบ่งการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2548 : 68) ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

เกณฑ์การประเมินใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักการของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามคะแนนต่ำที่สุดคือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงสุดคือ 5 คะแนน หาค่ากึ่งกลางพิสัย โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้นดังต่อไปนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

ตาราง 7 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความคิดเห็น

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z มากที่สุด
3.41 – 4.20	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z มาก
2.61 – 3.40	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ปานกลาง
1.81 – 2.60	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z น้อย
1.00 – 1.80	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ซึ่งมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) ทั้งหมดจำนวน 5 ข้อ โดยที่แต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ เป็นข้อมูลเป็นแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และแบ่งการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2548 : 68) ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

มากที่สุด	5	คะแนน
มาก	4	คะแนน
ปานกลาง	3	คะแนน
น้อย	2	คะแนน
น้อยที่สุด	1	คะแนน

เกณฑ์การประเมินใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักการของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามคะแนนต่ำที่สุดคือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงสุดคือ 5 คะแนน หาค่ากึ่งกลางพิสัย โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้นดังต่อไปนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

ตาราง 8 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจ

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความพึงพอใจ
4.21 – 5.00	มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะคำถามเป็นมาตรา

ส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale) มีจำนวน 4 ข้อ โดยที่แต่ละคำถามมีคำตอบให้เลือกตามลำดับความสำคัญ 5 ระดับ เป็นข้อมูลเป็นแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) และแบ่งการแสดงความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2548: 68) ดังนี้

เกณฑ์การให้คะแนน

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	คะแนน
เห็นด้วย	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1	คะแนน

เกณฑ์การประเมินใช้วิธีการแบ่งช่วงการแปรผลตามหลักการของการแบ่งอันตรภาคชั้น (Class Interval) โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ จากคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบสอบถามคะแนนต่ำที่สุดคือ 1 คะแนน และคะแนนที่สูงสุดคือ 5 คะแนน หาค่ากึ่งกลางพิสัย โดยใช้สูตรคำนวณช่วงกว้างของอันตรภาคชั้นดังต่อไปนี้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด- คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

ตาราง 9 แสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยของระดับความผูกพัน

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความผูกพัน
4.21 – 5.00	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงและเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้รวมทั้งรูปแบบ วิธีการจากตำรา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่จะศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขต และเนื้อหาแบบสอบถามของการวิจัย จะได้มีความชัดเจนตามความมุ่งหมายการวิจัยมากยิ่งขึ้น

3. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้

4. ผู้วิจัยทำการทดสอบเครื่องมือ โดยการนำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) ได้ขอคำแนะนำและนำข้อบกพร่อง ทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความถูกต้องและตรงตามความมุ่งหมายในการวิจัยจากนั้นจึงนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงใหม่ให้มีความถูกต้องก่อนการนำไปใช้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบความเชื่อถือ เพื่อนำผลไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) และทำการแก้ไขข้อบกพร่องให้เหมาะสม แล้วจึงทำการส่งแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้กลุ่มตัวอย่างจริงเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลลัพธ์ค่าแอลฟ่าที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถามโดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง จากการทดสอบแบบสอบถามผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9496 ดังนั้นผลการทดสอบแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง

ตาราง 10 แสดงค่าความเชื่อมั่นของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z

ค่าความเชื่อมั่นของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z	ค่าความเชื่อมั่น
ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z โดยรวม	0.9003

ตาราง 11 แสดงค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	ค่าความเชื่อมั่น
ความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	0.8829

ตาราง 12 แสดงค่าความเชื่อมั่นของความพึงพอใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

ค่าความเชื่อมั่นต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวม	ค่าความเชื่อมั่น
ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม	0.8996

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) เพื่อศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานไทยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานชาวไทย พนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทพรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] จำนวน 400 ชุด

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสื่อทางอินเตอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการประเมินผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for windows version 11.5 โดยดำเนินตามขั้นตอนดังนี้

1. การจัดทำข้อมูล

1.1 ทดสอบแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้ โดยการทำ Pilot survey หรือ Pretest จากนั้นดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค Cronbach's Alpha Coefficient

1.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้วออกเก็บข้อมูลจริง

1.3 ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูล

1.4 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

1.5 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 11.5 และวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

- ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้

- ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม และส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม และส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

2.2 การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ ได้แก่

2.2.1 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ทดสอบสมมติฐาน ข้อที่ 3 เพศ และระดับของตำแหน่งงาน

2.2.2 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

2.2.3 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z และ ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

2.3 การทดสอบสมมติฐาน

2.3.1 **สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ Pearson Product Moment Correlation

2.3.2 **สมมติฐานข้อที่ 2** ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันต่อองค์การโดยรวม ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 4 ข้อที่ 1-4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ Pearson Product Moment Correlation

2.3.3 **สมมติฐานข้อที่ 3** พนักงานชาวไทยที่มีลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

2.3.1.1 **สมมติฐานข้อที่ 3.1** เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ t-test

2.3.1.2 **สมมติฐานข้อที่ 3.2** อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ F-test

2.3.1.3 **สมมติฐานข้อที่ 3.3** ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ t-test

2.3.1.4 **สมมติฐานข้อที่ 3.4** อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ F-test

2.3.1.5 **สมมติฐานข้อที่ 3.5** ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1- 5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ t-test

2.3.1.6 **สมมติฐานข้อที่ 3.6** รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ทดสอบกับแบบสอบถามตอนที่ 3 ข้อที่ 1-5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบ คือ F-test

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่

5.1.1 การหาร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 โดยใช้สูตร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548: 214)

ค่าร้อยละ (P) = $\left[\frac{f}{n}\right] x100$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์

f แทน ความถี่ของคะแนน

n แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean : $\bar{x}$) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 และ 4 โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545:49)

ค่าคะแนนเฉลี่ย $\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$

เมื่อ $\bar{x}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation) เพื่อใช้ในแปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 แบบสอบถามส่วนที่ 3 และแบบสอบถามส่วนที่ 4 โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545:49)

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. = $\sqrt{\frac{n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2}{n(n-1)}}$

เมื่อ $S.D.$ แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่ม ตัวอย่าง

x แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

$\left(\sum x\right)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าครอนบัคแอลฟ่า (Cronbach's alpha) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 449) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{\overline{kCo\,\mathrm{var}\,iance / Variance}}{1+(k-1)\overline{Co\,\mathrm{var}\,iance / Variance}}$$

เมื่อ k แทน จำนวนคำถาม

$\overline{Co\,\mathrm{var}\,iance}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่าง ๆ

$\overline{Variance}$ แทน ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่า α ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ถ้ามีค่าใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง โดยการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

5.3.1 ค่า t-test ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailes Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

โดยจะทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มเท่ากันหรือไม่โดยใช้ Levene's Test หากผลการทดสอบความแปรปรวนที่ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 135)

1) กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ($S_1^2 = S_2^2$)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{S_p\sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีองศาอิสระ df = $n_1 + n_2 - 2$

2) กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ($S_1^2 \neq S_2^2$)

$$t = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีองศาอิสระ

$$df = \frac{\left(\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{S_1^2 \big/ n_1}{n_1 - 1} + \frac{S_2^2 \big/ n_2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ t แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

$\overline{X}_i$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ i ; i = 1,2

S_p แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

โดยที่ $S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$

เมื่อ S_i^2 แทน ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i ; i = 1,2

n_i แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างที่ i ; i = 1,2

5.3.2 วิเคราะห์ One - way ANOVA ใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One - Way Analysis of Varience) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Homogeneity of Variances ถ้าพบความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย Brown – Forsythe จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามากกว่า 0.05 ใช้ในการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านระดับการศึกษาใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 148)

ถ้าพบความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มจะทดสอบความแตกต่างด้วย F - test สามารถเขียนได้ดังนี้

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ F แทน ค่าแจกแจงที่ใช้พิจารณาใน F- distribution

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between Groups)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายใน (Mean Square within Groups)

ถ้าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกันจะใช้ F-test โดยใช้สูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 114)

ตาราง 13 แสดงแหล่งความแปรปรวน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ระหว่างประชากร	k - 1	SS_b	$MS_b = \frac{SS_b}{k-1}$	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในประชากร	n - k	SS_w	$MS_w = \frac{SS_w}{n-k}$	
รวม	n - 1	SS_t		

เมื่อ n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

k แทน จำนวนกลุ่ม

k – 1 แทน Degree of freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (dfb)

n – k แทน Degree of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (dfw)

SS_b แทน ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Group sum of Square)

SS_w แทน ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Group sum of Square)

ความแปรปรวนไม่เท่ากันทุกกลุ่ม

$$\mathcal{B} = \frac{MSB}{MSW}$$

โดยที่

$$MSW = \sum_{i=1}^{k}\left(\frac{1-n}{N}\right)F_i^2$$

เมื่อ MSB แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MSW แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

N แทน ขนาดประชากร

F_i^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

กรณีพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% ใช้สูตรตามวิธี LSD (Fisher's Least Significant Difference) หรือ Dunnett's T3 (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 161)

$$LSD = t_{1-\frac{\alpha}{2};n-k}\sqrt{MSE\left(\frac{1}{n_i}+\frac{1}{n_j}\right)}$$

เมื่อ $n_i \neq n_j$

$r = n-k$

LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่I และj

$t_{1-\frac{\alpha}{2};n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม

MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (MS_W)

n_i แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i

n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j

หรือวิเคราะห์ผลต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ (Dunnett T3) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 161)

$$\overline{d_D} = q_D\sqrt{\frac{2\left(MS_{S/A}\right)}{\sqrt{s}}}$$

เมื่อ $\overline{d_D}$ แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Dunnett test

q_D แทน ค่าจากตาราง Critical values of the Dunnett test

$MS_{S/A}$ แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

S แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5.4 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เป็นค่าที่ใช้วัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ชุด (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 311 - 312) มีสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - \left(\sum x\right)\left(\sum y\right)}{\sqrt{\left[n\sum x^2 - \left(\sum x^2\right)\right]\left[n\sum y^2 - \left(\sum y\right)^2\right]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

n แทน จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

$\sum x$ แทน ผลรวมคะแนนรายข้อของกลุ่มตัวอย่าง

$\sum y$ แทน ผลรวมคะแนนของทั้งกลุ่ม

$\sum x^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum y^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง

$\sum xy$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง -1< r <1 ดังนี้

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามคือ ถ้า X เพิ่ม Y จะลด แต่ถ้า X ลด จะเพิ่ม

2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ ถ้า X เพิ่ม Y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย

3. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก

4. ถ้า r มีค่าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้า r = 0 แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

6. ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การประเมินผล ใช้วิธีการแบ่งช่วงแปลผลตามหลักของการแบ่งชั้นอันตรภาคชั้น (Class interval) โดยใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2545: 437) ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ตาราง 14 แสดงค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	**ระดับความสัมพันธ์**
0.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์สูงมาก
0.61 - 0.79	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง
0.41 - 0.59	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
0.21 - 0.39	มีความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ
0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
Sig	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t–Distribution
F-Ratio	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F–Distribution
Sig.2 tailed	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
LSD	แทน	Least Significant Difference
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วนตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมอย่างในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z จำนวน 400 คน โดยแจกแจงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 15 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	168	42.00
1.2 หญิง	232	58.00
รวม	**400**	**100.00**

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 และเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00

ตาราง 16 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่า 30 ปี	138	34.50
2.2 30-40 ปี	196	49.00
2.3 41 ปีขึ้นไป	66	16.50
รวม	**400**	**100.00**

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30–40 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมาคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.50 และอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50 ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	37	9.25
3.2 ปริญญาตรี	266	66.50
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	97	24.25
รวม	**400**	**100.00**

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 66.50 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.30 ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน		
4.1 ต่ำกว่า 1 ปี	50	12.50
4.2 1–5 ปี	185	46.25
4.3 6–10 ปี	78	19.50
4.4 11 ปีขึ้นไป	87	21.75
รวม	**400**	**100.00**

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.30 รองลงมาคือ อายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 อายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระดับของตำแหน่งงาน		
5.1 ระดับปฏิบัติการ	328	82.00
5.2 ระดับบริหาร	72	18.00
รวม	**400**	**100.00**

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 328 คน คิดเป็นร้อยละ 82.00 และตำแหน่งงานระดับบริหาร จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 ตามลำดับ

ตาราง 20 แสดงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. รายได้ต่อเดือน		
6.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	105	26.25
6.2 20,001-40,000 บาท	147	36.75
6.3 40,001-60,000 บาท	78	19.50
6.4 60,001 บาทขึ้นไป	70	17.50
รวม	**400**	**100.00**

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001–40,000 บาท จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมาคือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 รายได้ต่อเดือน 40,001–60,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 และรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 21 ดังนี้

ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การจ้างงานระยะยาว	2.99	1.074	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ปานกลาง
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	3.11	1.018	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ปานกลาง
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	3.57	0.757	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	3.15	1.047	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ปานกลาง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	3.58	0.941	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z มาก
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง	3.46	0.831	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z มาก
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	3.54	0.930	มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z มาก
โดยรวม	**3.34**	**0.712**	**มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ปานกลาง**

จากตาราง 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว และด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 3.57 3.54 และ 3.46 ตามลำดับ รองลงมาคือลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ และด้านการจ้างงานระยะยาว มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 3.11 และ 2.99 ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาว

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ	3.53	1.182	มีการจ้างงานระยะยาวมาก
2. บริษัทมีการจ้างงานสำหรับพนักงาน หรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว	2.45	1.297	มีการจ้างงานระยะยาวน้อย

ตาราง 22 (ต่อ)

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
โดยรวม	**2.99**	**1.074**	**มีการจ้างงานระยะยาวปานกลาง**

จากตาราง 22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อบริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และในข้อบริษัทมีการจ้างงานสำหรับพนักงาน หรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ	3.32	1.078	มีการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ในระดับปานกลาง
2. การตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่	2.89	1.166	มีการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ในระดับปานกลาง
โดยรวม	**3.11**	**1.018**	**มีการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ในระดับปานกลาง**

จากตาราง 23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ และในข้อการตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่ มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และ 2.89 ตามลำดับ

ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน	3.58	1.000	มีความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลในระดับมาก
2. ท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงาน หรือแนวทาง (Concept) นั้นๆด้วยตนเอง	3.57	0.843	มีความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลในระดับมาก
โดยรวม	**3.57**	**0.757**	**มีความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลในระดับมาก**

จากตาราง 24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อบริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และในข้อท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆด้วยตนเอง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 3.57 ตามลำดับ

ตาราง 25 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งฯ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	3.24	1.084	มีการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปในระดับปานกลาง
2. มีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป	3.06	1.144	มีการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปในระดับปานกลาง
โดยรวม	**3.15**	**1.047**	**มีการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปในระดับปานกลาง**

จากตาราง 25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยรวม อยู่

ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจน และเป็นธรรม และในข้อมีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และ 3.06 ตามลำดับ

ตาราง 26 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ฯ	**ระดับความคิดเห็น**		
	$\bar{X}$	**S.D.**	**แปลผล**
1. บริษัทกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ไว้อย่างชัดเจน	3.51	0.993	มีการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการในระดับมาก
2. บริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญ	3.65	1.038	มีการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการในระดับมาก
โดยรวม	**3.58**	**0.941**	**มีการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการในระดับมาก**

จากตาราง 26 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อบริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญ และในข้อบริษัทกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และ 3.51 ตามลำดับ

ตาราง 27 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะฯ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่ง	3.53	0.819	มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางอยู่ในระดับมาก
2. ท่านได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง	3.40	0.993	มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางอยู่ในระดับปานกลาง
โดยรวม	**3.46**	**0.831**	**มีเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางอยู่ในระดับมาก**

จากตาราง 27 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อท่านได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่ง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และในข้อท่านได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

ตาราง 28 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. บริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่นการให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ฯลฯ	3.57	0.993	มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมาก
2. ท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร	3.52	0.993	มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมาก
โดยรวม	**3.54**	**0.930**	**มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมาก**

จากตาราง 28 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อบริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ต่าง ฯลฯ และในข้อท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.52 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 29 ดังนี้

ตาราง 29 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life)	**ระดับความพึงพอใจ**		
	$\bar{x}$	**S.D.**	**แปลผล**
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ	3.36	0.942	มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	3.43	0.957	มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	3.42	0.998	มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
4. ท่านได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	3.76	0.823	มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
5. ท่านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม	3.41	0.989	มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
โดยรวม	**3.47**	**0.766**	**มีคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก**

จากตาราง 29 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life) ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงาน ส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 3.43 3.42 และ 3.41 ตามลำดับ ส่วนในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 30 ดังนี้

ตาราง 30 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม	ระดับความผูกพัน		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. ท่านจะทำงานในบริษัทนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ	3.10	1.121	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ยิ่งทำงานนานขึ้น ท่านยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น	3.52	1.030	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ท่านพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท	3.36	0.981	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
4. ท่านมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	3.96	0.867	มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก
โดยรวม	**3.48**	**0.845**	**มีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก**

จากตาราง 30 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48

เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในข้อท่านมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และยิ่งทำงานนานขึ้นท่านยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และ 3.52 ตามลำดับ ส่วนในข้อท่านพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท และในข้อท่านจะทำงานในบริษัทนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และ 3.10 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ในการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตาราง

ตาราง 31 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การจ้างงานระยะยาว	.274**	.000	ค่อนข้างต่ำ
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.428**	.000	ปานกลาง
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.579**	.000	ปานกลาง
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.616**	.000	ค่อนข้างสูง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.634**	.000	ค่อนข้างสูง

ตาราง 31 (ต่อ)

ลักษณะองค์การแบบ Z	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.680**	.000	ค่อนข้างสูง
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.769**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.740****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .740 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้าน สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .274 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า

ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .428 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .579 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .616 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .634 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .680 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .769 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.1 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว	**ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ	.385**	.000	ค่อนข้างต่ำ
2. บริษัทมีการจ้างงานสำหรับพนักงานหรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว	.103*	.040	ต่ำมาก
โดยรวม	**.274****	**.000**	**ค่อนข้างต่ำ**

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .274 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้นไม่มากและอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว ในข้อบริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .385 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาว เช่น บริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว ในข้อบริษัทมีการจ้างงานสำหรับพนักงานหรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .040 ซึ่งมีค่ามากกว่า .01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก หมายความว่า แม้องค์กรจะมีลักษณะองค์การแบบ Z โดยมีการจ้างงานระยะยาว สำหรับพนักงานหรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้วมากขึ้น จะมีผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยมากขึ้นในระดับต่ำมาก

สมมติฐานข้อที่ 1.2 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 33 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ	.527**	.000	ปานกลาง
2. การตัดสินใจใด ๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่	.260**	.000	ค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	**.428****	**.000**	**ปานกลาง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .428 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ในข้อบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .527 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ เช่น บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ในข้อการตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .260 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ เช่น การตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้นไม่มากและอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 1.3 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 34 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ	.611**	.000	ค่อนข้างสูง
2. ท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงาน หรือแนวทาง (Concept) นั้นๆ ด้วยตนเอง	.314**	.000	ค่อนข้างต่ำ
โดยรวม	**.579****	**.000**	**ปานกลาง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .579 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ในข้อ บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .611 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบ

เฉพาะบุคคล เช่น บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ในข้อท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงาน หรือแนวทาง (Concept) นั้นๆด้วยตนเองกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .314 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล เช่น พนักงานจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงาน หรือแนวทาง (Concept) นั้นๆด้วยตนเองมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มขึ้นไม่มากและอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

สมมติฐานข้อที่ 1.4 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 35 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	**ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม	.590**	.000	ปานกลาง
2. มีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป	.569**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.616****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .616 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ในข้อการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .590 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น บริษัทมีการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ในข้อมีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .569 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น พนักงานมีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 1.5 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 36 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการฯ	**ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. บริษัทกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ของท่านไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน	.579**	.000	ปานกลาง
2. บริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญ	.595**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.634****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 36 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .634 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ในข้อบริษัทกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .579 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมาก เช่น บริษัทได้กำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ของพนักงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงานมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ในข้อบริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .595 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เช่น บริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 1.6 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 37 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. ท่านได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่ง	.604**	.000	ค่อนข้างสูง
2. ท่านได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง	.640**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.680****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .680 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางมาก

ขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง ในข้อท่านได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่ง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .604 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง เช่น พนักงานได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่งมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง ในข้อท่านได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .640 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง เช่น พนักงานได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่องมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.7 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ตาราง 38 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. บริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรม เพื่อสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ฯลฯ	.707**	.000	ค่อนข้างสูง
2. ท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร	.733**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.769****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวโดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .769 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายข้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวโดยรวม ในข้อบริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรม เพื่อสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ฯลฯ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .707 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

เช่น บริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ฯลฯ มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวโดยรวม ในข้อท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .733แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว เช่น พนักงานมีความใกล้ชิด ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.8 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ตาราง 39 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ

ลักษณะองค์การแบบ Z	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมฯ		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การจ้างงานระยะยาว	.227**	.000	ค่อนข้างต่ำ
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.366**	.000	ค่อนข้างต่ำ

ตาราง 39 (ต่อ)

ลักษณะองค์การแบบ Z	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมฯ		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.546**	.000	ปานกลาง
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.562**	.000	ปานกลาง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.559**	.000	ปานกลาง
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับปานกลาง	.529**	.000	ปานกลาง
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.666**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.642****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้นมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .642 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .227 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .366 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .546 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .562 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .559 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .529 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .666 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึง

พอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.9 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี

ตาราง 40 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี

ลักษณะองค์การแบบ Z	**ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานฯ**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การจ้างงานระยะยาว	.277**	.000	ค่อนข้างต่ำ
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.397**	.000	ค่อนข้างต่ำ
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.489**	.000	ปานกลาง
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.497**	.000	ปานกลาง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.550**	.000	ปานกลาง
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับปานกลาง	.553**	.000	ปานกลาง
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.648**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.636****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .636 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .277 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .397 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน

โดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .489 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .497 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .550 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .553 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .648 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.10 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

ตาราง 41 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

ลักษณะองค์การแบบ Z	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ฯ		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การจ้างงานระยะยาว	.364**	.000	ค่อนข้างต่ำ
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.389**	.000	ค่อนข้างต่ำ
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.447**	.000	ปานกลาง
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.507**	.000	ปานกลาง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.439**	.000	ปานกลาง
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.733**	.000	ค่อนข้างสูง
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.637**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.656****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .656 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มมากขึ้นใน

ระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .364 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .389 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .447 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .507 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .439 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .733 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มี

ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .637 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น เพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 1.11 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

ตาราง 42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

ลักษณะองค์การแบบ Z	**ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านการได้รับความร่วมมือฯ**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การจ้างงานระยะยาว	.098**	.000	ต่ำมาก
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.344**	.000	ค่อนข้างต่ำ
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.493**	.000	ปานกลาง
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.511**	.000	ปานกลาง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.537**	.000	ปานกลาง

ตาราง 42 (ต่อ)

ลักษณะองค์การแบบ Z	ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านการได้รับความร่วมมือฯ		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง	.548**	.000	ปานกลาง
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.570**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.572****	**.000**	**ปานกลาง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .572 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .098 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า แม้องค์กรจะมีลักษณะองค์การแบบ Z โดยมีการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะมีผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากขึ้นในระดับต่ำมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .344 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มขึ้นไม่มากและอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .493 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .511 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .537 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .548 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .570 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันหมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 1.12 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม

H_1: ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม

ตาราง 43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในขคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม

ลักษณะองค์การแบบ Z	**ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานฯ ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานฯ**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การจ้างงานระยะยาว	.127*	.011	ต่ำมาก
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์	.246**	.000	ค่อนข้างต่ำ
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล	.387**	.000	ค่อนข้างต่ำ
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป	.432**	.000	ปานกลาง
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ	.500**	.000	ปานกลาง
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ในระดับปานกลาง	.399**	.000	ค่อนข้างต่ำ
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว	.601**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.500****	**.000**	**ปานกลาง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .500 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .011 ซึ่งมีค่ามากกว่า .01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .127 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำมากและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z โดยมีการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม เพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .246 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์มากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)

หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .387 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .432 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .500 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

6. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .399 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้า

องค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลางมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างต่ำ

7. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .601 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าองค์กรมีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

H_1: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ในการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตาราง

ตาราง 44 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมฯ	ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.625**	.000	ค่อนข้างสูง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	.647**	.000	ค่อนข้างสูง
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.583**	.000	ปานกลาง
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	.525**	.000	ปานกลาง
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	.613**	.000	ค่อนข้างสูง
โดยรวม	**.738****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 44 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .738 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .625 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .647 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .583 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .525 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .613 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานข้อที่ 2.1 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ

H_1: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ในการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตาราง

ตาราง 45 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมฯ	**ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานจนกว่าจะเกษียณอายุ**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.499**	.000	ปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	.499**	.000	ปานกลาง
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.461**	.000	ปานกลาง
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	.281**	.000	ค่อนข้างต่ำ
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	.532**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.565****	**.000**	**ปานกลาง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 45 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่า

น้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .565 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .499 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .499 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น กับความผูกพันต่อ

องค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .461 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .281 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุเพิ่มขึ้นไม่มากและอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .532 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2.2 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น

H_1: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ในการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตาราง

ตาราง 46 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมฯ	**ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันฯ**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.591**	.000	ปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	.601**	.000	ปานกลาง
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.501**	.000	ปานกลาง
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	.465**	.000	ปานกลาง

ตาราง 46 (ต่อ)

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมฯ	ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันฯ		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	.511**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.658****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 46 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .658 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .591 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมี

ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .601 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .501 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .465แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปใน

ทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .511 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2.3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท

H_1: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ในการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตาราง

ตาราง 47 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมฯ	ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.589**	.000	ปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	.629**	.000	ค่อนข้างสูง
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.596**	.000	ปานกลาง
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	.501**	.000	ปานกลาง
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	.531**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.702****	**.000**	**ค่อนข้างสูง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 47 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .702 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมากขึ้น จะทำให้

พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านความพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .589 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านความพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .629 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านความพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับค่อนข้างสูง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .596 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ใน

ระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านความพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .501 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านความพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .531 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านความพอใจในนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทเพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 2.4 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

H_1: ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ในการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig. (2-tailed) น้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังตาราง

ตาราง 48 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมฯ	**ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถฯ**		
	Pearson Correlation	**Sig. (2-tailed)**	**ระดับความสัมพันธ์**
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.424**	.000	ปานกลาง
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	.451**	.000	ปานกลาง
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.409**	.000	ค่อนข้างต่ำ
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	.566**	.000	ปานกลาง
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	.494**	.000	ปานกลาง
โดยรวม	**.573****	**.000**	**ปานกลาง**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 48 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .573 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาในรายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .424 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .451 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .409 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพิ่มขึ้นไม่มากและอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .566 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้าน

พนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีค่าเท่ากับ .494 แสดงว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน หมายความว่า ถ้าพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสมมากขึ้น จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ในด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่เพิ่มมากขึ้นในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานชาวไทยที่มีลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 3.1 เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานได้ดังนี้

H_0: เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

H_1: เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailes Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test มีสมมติฐาน ดังนี้

H_0: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม เท่ากัน

H_1: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม ไม่เท่ากัน

ตาราง 49 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างพนักงานเพศชายและหญิง ต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene's test for Evquality of variences	
	F	Sig.
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.049	.826
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	.015	.901
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	4.969*	.026
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	11.905**	.001
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	.085	.771

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 49 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างพนักงานเพศชายและหญิง พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม มีค่า Sig. เท่ากับ .826 .901 และ .771 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของกลุ่มเพศชายและเพศหญิงเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า t กรณีค่าความแปรปรวนเท่ากัน (Equal variences assumed)

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. เท่ากับ .001 และ .026 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของกลุ่มเพศชายและเพศหญิงไม่เท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า t กรณีค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน (Equal variances not assumed) ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 50

ตาราง 50 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z จำแนกตามเพศ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means					
		เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	*df*	p
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	Equal variances assumed	ชาย	3.46	0.921	1.797	398	.073
	Equal variances not assumed	หญิง	3.29	0.953			
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	Equal variances assumed	ชาย	3.56	0.919	2.422*	398	.016
	Equal variances not assumed	หญิง	3.33	0.974			
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	Equal variances assumed	ชาย	3.51	1.060			
	Equal variances not assumed	หญิง	3.36	0.947	1.457	334.97	.146
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	Equal variances assumed	ชาย	3.96	0.765			
	Equal variances not assumed	หญิง	3.61	0.834	4.32**	376.58	.000
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	Equal variances assumed	ชาย	3.43	1.000	0.378	398	.705
	Equal variances not assumed	หญิง	3.39	0.983			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 50 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติการทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .073 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_o) และปฏิเสธ

สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานเพศชายและหญิง มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีมากกว่าพนักงานเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .146 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .705 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานเพศชาย และเพศหญิง มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.2 อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

H_0: อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

H_1: อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) เมื่อค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากัน และหากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้การทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า p น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยจะกระทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม เท่ากัน

H_1: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม ไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 51

ตาราง 51 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene Statistic	df1	df2	p
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	1.389	2	397	.250
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	1.509	2	397	.222
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	5.881**	2	397	.003
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	5.520**	2	397	.004

ตาราง 51 (ต่อ)

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene Statistic	df1	df2	p
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	2.154	2	397	.117

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 51 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .003 และ .004 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของอายุไม่เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบดังตาราง 52

ตาราง 52 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Statistic	df1	df2	p
1. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	11.438 **	2	263.695	.000
2. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.151*	2	314.645	.017

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 52 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่

การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าความน่าจะเป็น(p) เท่ากับ .017 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังแสดงในตาราง 53

ตาราง 53 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30–40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.25	3.37	3.92
ต่ำกว่า 30 ปี	3.25		-.1239	-.6706**
			(.559)	(.000)
30–40 ปี	3.37			-.5467**
				(.000)
41 ปีขึ้นไป	3.92			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 53 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.67 และพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.54

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 54 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30–40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.76	3.67	4.00
ต่ำกว่า 30 ปี	3.76		.0895	-.2319
			(.708)	(.116)
30–40 ปี	3.67			-.3214**
				(.008)
41 ปีขึ้นไป	4.00			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 54 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.32

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 51 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. เท่ากับ .250 .222 และ .117 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ

ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F–test ทดสอบ ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 55

ตาราง 55 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. 2-(tailed)
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	33.452	16.726	20.670**	.000
	ภายในกลุ่ม	397	321.258	.809		
	รวม	399	354.710			
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	2	20.659	10.329	11.873**	.000
	ภายในกลุ่ม	397	345.381	.870		
	รวม	399	366.040			
3. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	2	7.883	3.941	4.085*	.018
	ภายในกลุ่ม	397	383.055	.965		
	รวม	399	390.937			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 55 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จำแนกตามอายุ โดยการใช้สถิติ F-test ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 .000 และ .018 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเพื่อให้ทราบว่า ระดับอายุรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่า ระดับอายุรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าเฉลี่ยเท่าใด แสดงผลดังตาราง 56

ตาราง 56 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30–40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.05	3.40	3.90
ต่ำกว่า 30 ปี	3.05		-.352**	-.858**
			(.000)	(.000)
30–40 ปี	3.40			-.506**
				(.000)
41 ปีขึ้นไป	3.90			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 56 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.35 และ 0.85 ตามลำดับ

พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 57 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี จำแนกตามอายุ

อายุ	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30–40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.23	3.40	3.90
ต่ำกว่า 30 ปี	3.23		-.1763	-.6772**
			(.090)	(.000)
30–40 ปี	3.40			-.5009**
				(.000)
41 ปีขึ้นไป	3.90			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 57 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.67

พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.50

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 58 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 30 ปี	30–40 ปี	41 ปีขึ้นไป
		3.23	3.45	3.63
ต่ำกว่า 30 ปี	3.23		-.2201*	-.3972**
			(.044)	(.007)
30–40 ปี	3.45			-.1772
				(.206)
41 ปีขึ้นไป	3.63			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 58 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .044 และ .007 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 และ .01 ตามลำดับ หมายความว่า พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.22 และ 0.39 ตามลำดับ

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 3.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

$H_{0:}$ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

H_1: ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) เมื่อค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากัน

และหากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้การทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า p น้อยกว่า .05 และ ถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม เท่ากัน

H_1: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม ไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ต่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 59

ตาราง 59 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene Statistic	df1	df2	p
1.การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	2.203	2	397	.112
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	4.894**	2	397	.008
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.109	2	397	.897
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	2.677	2	397	.070
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	4.133*	2	397	.017

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 59 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม

มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .008 และ .017 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาไม่เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ ดังตาราง 60

ตาราง 60 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสมฯ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Statistic	df1	df2	p
1. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	6.029**	2	198.864	.003
2. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	1.896	2	171.072	.153

* *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 60 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .153 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่าความน่าจะเป็น(p) เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังแสดงในตาราง 61

ตาราง 61 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีโดยใช้สถิติ Dunnett's T3

ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.13	3.38	3.65
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.13		-.2521	-.5247**
			(.139)	(.002)
ปริญญาตรี	3.38			-.2726
				(.060)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.65			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 61 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีน้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 59 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของระดับการศึกษาต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. เท่ากับ .112 .897 และ .070 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F–test ทดสอบ ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 62

ตาราง 62 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ฯ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ฯ และด้านการได้รับความร่วมมือฯ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.2-(tailed)
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	2	9.366	4.683	5.384**	.005
	ภายในกลุ่ม	397	345.344	.870		
	รวม	399	354.710			
2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	ระหว่างกลุ่ม	2	7.938	3.969	4.042*	.018
	ภายในกลุ่ม	397	389.812	.982		
	รวม	399	397.750			
3. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	2	2.689	1.345	1.994	.138
	ภายในกลุ่ม	397	267.748	.674		
	รวม	399	270.437			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 62 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จำแนกตามระดับการศึกษา โดยการใช้สถิติ F-test ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .138 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .005 และ .018 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 ตามลำดับ

และเพื่อให้ทราบว่า ระดับการศึกษารายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่า ระดับการศึกษารายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าเฉลี่ยเท่าใด แสดงผลดังตาราง 63

ตาราง 63 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.08	3.31	3.60
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.08		-.2347	-.5272**
			(.152)	(.004)
ปริญญาตรี	3.31			-.2925**
				(.009)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.60			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 63 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.52

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.29

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 64 สดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\overline{X}$	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		3.27	3.35	3.67
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.27		-.0869	-.3998*
			(.618)	(.037)
ปริญญาตรี	3.35			-.3130**
				(.008)
สูงกว่าปริญญาตรี	3.67			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 64 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .037 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .008 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 3.4 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

H_0: อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

H_1: อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) เมื่อค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากัน และหากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้การทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า p น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยจะกระทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน

H_1: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 65

ตาราง 65 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene Statistic	df1	df2	p
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	5.534**	3	396	.001
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	2.941*	3	396	.033
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	2.920*	3	396	.034
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	1.793	3	396	.148
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	6.783**	3	396	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 65 สดงผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .001 และ .000 ตามลำดับ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .033 และ .034 ตามลำดับ โดยทั้ง 4 ด้าน มีค่าความน่าจะเป็น (p) น้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของกลุ่มอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันไม่เท่ากัน จึงใช้การทดสอบความแตกต่างด้วย Brown–Forsythe โดยจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า .05 และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) เมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่ามากกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 66

ตาราง 66 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานฯ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมฯด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ฯ และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงานฯ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Statistic	df1	df2	p
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	3.422*	3	289.321	.018
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	4.283**	3	271.410	.006
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	6.845**	3	255.173	.000
4. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	3.518*	3	248.017	.016

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 66 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและ

สุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .006 และ .000 ตามลำดับ ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .018 และ .016 ตามลำดับ โดยทั้ง 4 ด้าน มีค่าความน่าจะเป็น (p) น้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังแสดงในตาราง 67

ตาราง 67 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.36	3.25	3.64	3.35
ต่ำกว่า 1 ปี	3.36		.1059	-.2810	.0037
			(.951)	(.391)	(1.000)
1-5 ปี	3.25			-.3870*	-.1023
				(.043)	(.930)
6-10 ปี	3.64				.2847
					(.299)

ตาราง 67 (ต่อ)

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.36	3.25	3.64	3.35
11 ปีขึ้นไป	3.35				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 67 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .043 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.38

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 68 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.20	3.35	3.74	3.44
ต่ำกว่า 1 ปี	3.20		-.1514	-.5436*	-.2483
			(.878)	(.015)	(.518)
1-5 ปี	3.35			-.3922*	-.0969
				(.035)	(.951)
6-10 ปี	3.74				.2953
					(.279)
11 ปีขึ้นไป	3.44				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 68 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .015 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.54

พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ0. 35 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 69 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.28	3.32	3.89	3.29
ต่ำกว่า 1 ปี	3.28		-.0443	-.6174*	-.0189
			(1.000)	(.010)	(1.000)
1-5 ปี	3.32			-.5731**	.0255
				(.001)	(1.000)
6-10 ปี	3.89				.5986**
					(.003)
11 ปีขึ้นไป	3.29				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 69 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .010 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ.0 61

พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57

พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.59

ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 70 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.42	3.30	3.74	3.33
ต่ำกว่า 1 ปี	3.42		.1119	-.3236	.0867
			(.978)	(.477)	(.997)
1-5 ปี	3.30			-.4355**	-.0252
				(.027)	(1.000)
6-10 ปี	3.74				.4103
					(.094)
11 ปีขึ้นไป	3.33				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 70 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .027 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 65 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของอายุต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. เท่ากับ .148 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F–test ทดสอบ ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 71

ตาราง 71 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือฯ จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig. 2-(tailed)
1.การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	ระหว่างกลุ่ม	3	8.557	2.852	4.313**	.005
	ภายในกลุ่ม	396	261.880	.661		
	รวม	399	270.438			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 71 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน โดยการใช้สถิติ F-test ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเพื่อให้ทราบว่า อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่า อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าเฉลี่ยเท่าใด แสดงผลดังตาราง 58

ตาราง 72 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี จำแนกตามอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.74	3.65	4.05	3.73
ต่ำกว่า 1 ปี	3.74		.0805	-.3113*	.0044
			(.535)	(.035)	(.976)
1-5 ปี	3.65			-.3918**	-.0762
				(.000)	(.472)

ตาราง 72 (ต่อ)

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\overline{X}$	ต่ำกว่า 1 ปี	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปีขึ้นไป
		3.74	3.65	4.05	3.73
6-10 ปี	4.05				.3156*
					(.013)
11 ปีขึ้นไป	3.73				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 72 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .035 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.31

พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.39

พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัท11 ปีขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปีมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11 ปีขึ้นไป

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 3.5 ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

$H_{0:}$ ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

H_1: ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailes Prob.(p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test มีสมมติฐาน ดังนี้

H_0: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม เท่ากัน

H_1: ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม ไม่เท่ากัน

ตาราง 73 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างระดับของตำแหน่งงานต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene's test for Evquality of variences	
	F	Sig.
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ	.211	.646
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	2.620	.106
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	.158	.691
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	.097	.756
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	23.482**	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 73 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระหว่างระดับของตำแหน่งงาน พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่

เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. เท่ากับ .646 .106 .691 และ .756 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างระดับของตำแหน่งงานเท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า t กรณีค่าความแปรปรวนเท่ากัน (Equal variences assumed)

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของกลุ่มนี้ไม่เท่ากัน จึงใช้การทดสอบค่า t กรณีค่าความแปรปรวนไม่เท่ากัน (Equal variances not assumed) ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 74

ตาราง 74 แสดงผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means					
		ระดับของตำแหน่งงาน	$\bar{x}$	S.D.	t	*df*	p
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	Equal variances assumed	ระดับปฏิบัติการ	3.22	0.876	-6.643**	398	.000
	Equal variances not assumed	ระดับบริหาร	4.00	0.978			
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	Equal variances assumed	ระดับปฏิบัติการ	3.30	0.897	-5.800**	398	.000
	Equal variances not assumed	ระดับบริหาร	4.00	1.020			
3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	Equal variances assumed	ระดับปฏิบัติการ	3.27	0.959	-6.794**	398	.000
	Equal variances not assumed	ระดับบริหาร	4.11	0.881			

ตาราง 74 (ต่อ)

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means					
		ระดับของตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	S.D.	t	*df*	p
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	Equal variances assumed	ระดับปฏิบัติการ	3.68	0.805	-3.876**	398	.000
	Equal variances not assumed	ระดับบริหาร	4.09	0.824			
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	Equal variances assumed	ระดับปฏิบัติการ	3.33	0.893			
	Equal variances not assumed	ระดับบริหาร	3.76	1.294	-2.673**	398	.009

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 74 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z จำแนกตามระดับของตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติการทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมี

สุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่า Sig. (2 tailed) หรือ ค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มากกว่าพนักงานระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.6 รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐาน ได้ดังนี้

H_0: รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ไม่แตกต่างกัน

H_1: รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยค่าความแปรปรวนทางเดียว One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) เมื่อค่าความแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากัน และหากค่าความแปรปรวนของทุกกลุ่มไม่เท่ากัน จะใช้การทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe โดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า p น้อยกว่า .05 และถ้าสมมติฐานข้อใด ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยจะกระทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

H_0: ค่าความแปรวนของแต่ละกลุ่ม เท่ากัน

H_1: ค่าความแปรวนของแต่ละกลุ่ม ไม่เท่ากัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อค่า Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า .05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง 75

ตาราง 75 แสดงการทดสอบค่าความแปรปรวนของรายได้ต่อเดือนต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยใช้ Levene's test

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Levene Statistic	df1	df2	p
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	1.337	3	396	.262
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	4.097**	3	396	.007
3.การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	4.169**	3	396	.006
4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.752**	3	396	.003
5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	15.004**	3	396	.000

* *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 75 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของรายได้ต่อเดือนต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .007 .006 .003 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของอายุไม่เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ ดังตาราง 76

ตาราง 76 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานฯ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ฯ ด้านการได้รับความร่วมมือฯ และด้านสามารถแบ่งเวลาฯ โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	Statistic	df1	df2	p
1. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	11.469**	3	284.887	.000
2. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	15.324**	3	310.532	.000
3. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	6.554**	3	315.344	.000
4. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	2.940*	3	232.886	.034

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 76 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม โดยการทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) โดยใช้สถิติ Brown-Forsythe ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ .000 .000 .000 และ .034 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 และ .05 ตามลำดับ นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีและด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น ผู้วิจัยได้ใช้วิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังแสดงในตาราง 77

ตาราง 77 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานฯ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-40,000 บาท	40,001-60,000 บาท	60,001 บาทขึ้นไป
		3.04	3.45	3.46	3.91
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	3.04		-.4082**	-.4139*	-.8667**
			(.002)	(.024)	(.000)
20,001-40,000 บาท	3.45			-.0058	-.4585*
				(1.000)	(.014)
40,001-60,000 บาท	3.46				-.4527
					(.053)
60,001 บาทขึ้นไป	3.91				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 77 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .002 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่

มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.40 และ 0.86 ตามลำดับ

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .024 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีน้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.41

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .014 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.45

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 78 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานฯ โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-40,000 บาท	40,001-60,000 บาท	60,001 บาทขึ้นไป
		3.05	3.35	3.48	4.05
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	3.05		-.2966	-.4300*	-1.000**
			(.062)	(.034)	(.000)
20,001-40,000 บาท	3.35			-.1334	-.7034*
				(.926)	(.000)
40,001-60,000 บาท	3.48				-.5700*
					(.005)
60,001 บาทขึ้นไป	4.05				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 78 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .034 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.43

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.00

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,000-40,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,000-40,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.70

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .005 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.57

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 79 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-40,000 บาท	40,001-60,000 บาท	60,001 บาทขึ้นไป
		3.53	3.70	3.93	4.02
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	3.53		-.1741	-.4026**	-.4952**
			(.493)	(.007)	(.003)
20,001-40,000 บาท	3.70			-.2284	-.3211
				(.139)	(.052)
40,001-60,000 บาท	3.93				-.0927
					(.982)
60,001 บาทขึ้นไป	4.02				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 79 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .007 และ .003 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.42 และ 0.49 ตามลำดับ

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 80 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม โดยใช้สถิติ Dunnett's T3

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-40,000 บาท	40,001-60,000 บาท	60,001 บาทขึ้นไป
		3.17	3.43	3.51	3.61
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	3.17		-.2639*	-.3414*	-.4429**
			(.036)	(.020)	(.004)
20,001-40,000 บาท	3.43			-.0774	-.1789
				(.573)	(.210)
40,001-60,000 บาท	3.51				-.1015
					(.530)
60,001 บาทขึ้นไป	3.61				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 80 ผลการวิเคราะห์แสดงว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001–40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .036 และ .020 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001–40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001–40,000 บาทและกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26 และ 0.34 ตามลำดับ

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

ส่วนรายคู่อื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 75 ผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของรายได้ต่อเดือนต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. เท่ากับ .262 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้เท่ากัน ซึ่งจะใช้สถิติ F–test ทดสอบ ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 81

ตาราง 81 แสดงความแตกต่างกันของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติ F–test ทดสอบ

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.2-(tailed)
1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	ระหว่างกลุ่ม	3	53.187	17.729	23.284**	.000
	ภายในกลุ่ม	396	301.523	.761		
	รวม	399	354.710			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 81 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยการใช้สถิติ F-test ทดสอบ พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า พนักงานชาวไทยที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

และเพื่อให้ทราบว่า ระดับรายได้ต่อเดือนรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่า ระดับอายุรายคู่ใดที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมีค่าเฉลี่ยเท่าใด แสดงผลดังตาราง 82

ตาราง 82 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	$\overline{X}$	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	20,001-40,000 บาท	40,001-60,000 บาท	60,001 บาทขึ้นไป
		2.91	3.28	3.55	4.00
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท	2.91		-.3714**	-.6370**	-1.0857**
			(.001)	(.000)	(.000)
20,001-40,000 บาท	3.28			-.2656*	-.7143**
				(.030)	(.000)
40,001-60,000 บาท	3.55				-.4487**
					(.002)
60,001 บาทขึ้นไป	4.00				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 82 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001- 60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,0001 บาทขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ .001 และ .000 และ .000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบแตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,0001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,0001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.37 0.63 และ 1.08 ตามลำดับ

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ .030 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทน

ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.26

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.71

พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ .002 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างเป็นรายคู่กับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.44

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 83 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1. ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.1 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.2 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.3 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.4 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.5 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.6 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.7 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.8 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

สมมติฐานข้อที่ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.9 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.10 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.11 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
1.12 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 2	**ผลการทดสอบสมมติฐาน**	**สถิติที่ใช้**
2. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.1 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.2 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายฯของบริษัท	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation

สมมติฐานข้อที่ 2	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.4 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.4 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
2.5 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม	เป็นไปตามสมมติฐาน	Pearson Correlation
สมมติฐานข้อที่ 3	**ผลการทดสอบสมมติฐาน**	**สถิติที่ใช้**
3. พนักงานชาวไทยที่มีลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน		
3.1 เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน		
3.1.1 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	Independent t-test
3.1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.1.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.1.4 การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.1.5 สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	

สมมติฐานข้อที่ 3	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3.2 อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน		
3.2.1 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test (One Way Anova) Brown-Forsythe Dunnett's T3 F-test
3.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.2.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.2.4 การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.2.5 สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน		
3.3.1 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test (One Way Anova) Brown-Forsythe Dunnett's T3 F-test
3.3.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.3.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.3.4 การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.3.5 สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.4 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน		
3.4.1 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test (One Way Anova) Brown-Forsythe Dunnett's T3 F-test
3.4.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.4.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.4.4 การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.4.5 สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	เป็นไปตามสมมติฐาน	

สมมติฐานข้อที่ 3	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3.5 ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน		
3.5.1 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	เป็นไปตามสมมติฐาน	Independent t-test
3.5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.5.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.5.4 การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.5.5 สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.6 รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน		
3.6.1 การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ	เป็นไปตามสมมติฐาน	F-test (One Way Anova) Brown-Forsythe Dunnett's T3 F-test
3.6.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.6.3 การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.6.4 การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	เป็นไปตามสมมติฐาน	
3.6.5 สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม	เป็นไปตามสมมติฐาน	

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผลที่ได้จากการศึกษาอาจยังประโยชน์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์การในการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต โดยผู้วิจัยเห็นว่า ทั้งในอดีตและปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบุคลากรรุ่นใหม่ในการทำงาน และเข้ามามีบทบาทในวิถีการดำเนินชีวิตประจำวันอยู่ไม่น้อย โดยกระบวนการบริหารจัดการของบริษัทข้ามชาตินี้ จะมีผลต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของคนไทยทั้งด้านการทำงาน การพัฒนาด้านภาษาต่างประเทศ การปรับตัวให้เข้าได้ดีกับวัฒนธรรมข้ามชาติ และสภาวะแวดล้อมทางสังคมในด้านอื่นๆ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การศึกษาวิจัยการบริหารองค์การ Z ในปีพ.ศ.2552 อาจเป็นแนวทางให้บริษัท หรือผู้ประกอบการ ตลอดจนบุคลากรรุ่นใหม่ ที่สนใจร่วมลงทุน หรือ เข้าทำงานในบริษัทข้ามชาติ ได้ศึกษาและเข้าใจถึงลักษณะแนวคิดในการบริหารจัดการภายในองค์กร ตลอดจน วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยสภาวะแวดล้อมต่างๆขององค์กรได้เป็นอย่างดี

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารองค์การแบบ Z กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม
3. เพื่อศึกษาถึงลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ที่มีผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์การให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์การในการสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์การได้ในระยะยาว

2. เพื่อเป็นข้อเสนอแนะแก่องค์การในการวางแผนพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานในด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้ในระยะยาว

สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

2. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

3. พนักงานชาวไทยที่มีลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทพรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)]

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอตเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยยอมให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 5% และที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และกำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยผลจากการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเชื่อถือได้เท่ากับ 385 คน โดย

สำรองเผื่อความผิดพลาดไว้ 4% ซึ่งเท่ากับ 15 คน ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวนทั้งสิ้น 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อศึกษาถึงลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ตลอดจนความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Closed-ended response questions) โดยลักษณะแบบสอบถามประกอบด้วย คำถามแบบมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ (Simple - dichotomy question) และคำถามแบบมีให้เลือกหลายคำตอบ (Multiple - dichotomy question)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ซึ่งมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale)

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ซึ่งมี 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของลิเคอร์ท (Likert Scale)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Method) โดยแบ่งลักษณะของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ทำการศึกษาเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ผู้ศึกษาได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานชาวไทย พนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้าม

ชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z เช่น บริษัท ไอบีเอ็ม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท พรอคเตอร์ แอนด์ แกมเบิล เทรดดิ้ง (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฮิวเลต-แพคการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท โกดัก (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท เจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท ฟอร์ด เซลส์ แอนด์ เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท มาสด้า เซลส์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัท จีอี แคปปิตอล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นต้น [ที่มา: (Ouchi. 1981:1); (Lotsofessays. 2009: Online); (K.V.S.S. 2009: Online) และ (Wikipedia. 2009: Online)] จำนวน 400 ชุด

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการประกอบของการทำวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากตำราที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัย วิทยานิพนธ์ ปริญญานิพนธ์ สารนิพนธ์ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสื่อทางอินเตอร์เน็ต

การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การจัดทำข้อมูล

เมื่อได้แบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการดังนี้

1.1 ทดสอบแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้ โดยการทำ Pilot survey หรือ Pretest จากนั้นดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องของแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบัค Cronbach's Alpha Coefficient

1.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขข้อบกพร่องเรียบร้อยแล้วออกเก็บข้อมูลจริง

1.3 ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บข้อมูล

1.4 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

1.5 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for windows version 11.5 และวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายถึงลักษณะข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน ทำให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล สถิติที่ใช้ได้แก่

- ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

- ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม และส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในแปลความหมายของข้อมูลในด้านต่างๆ ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ส่วนที่ 3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม และส่วนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

2.2 การวิเคราะห์โดยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ สถิติที่ใช้ได้แก่

2.2.1 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ได้แก่ เพศ และระดับของตำแหน่งงาน

2.2.2 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน

2.2.3 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติสัมประสิทธิสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ระดับความสัมพันธ์ของลักษณะการบริหารองค์การ Z ต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม และสมมติฐานข้อที่ 2 ระดับความสัมพันธ์ของความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ต่อความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

สรุปผลการศึกษาค้นคว้า

ผลการศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58 และเพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 30–40 ปี จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49 รองลงมาคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 และอายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 66.5 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 9.3 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมาคือ

อายุการทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 อายุการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 328 คน คิดเป็นร้อยละ 82 และตำแหน่งงานระดับบริหาร จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 20,001–40,000 บาท จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาคือ ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 รายได้ต่อเดือน 40,001–60,000 บาท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 และรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.5

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์กรแบบ Z ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลางและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว และด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 3.57 3.54 และ 3.46 ตามลำดับ รองลงมาคือลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ และด้านการจ้างงานระยะยาว มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 3.11 และ 2.99 ตามลำดับ โดยสามารถจำแนกลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ด้านการจ้างงานระยะยาว

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาวโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.99 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อบริษัทมีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และในข้อบริษัทมีการจ้างงานสำหรับพนักงาน หรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว อยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 ตามลำดับ

2. ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ และในข้อการตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่ มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และ 2.89 ตามลำดับ

3. ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อบริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน และในข้อท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงานหรือแนวทาง (Concept) นั้นๆด้วยตนเอง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และ 3.57 ตามลำดับ

4. ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อการประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจน และเป็นธรรม และในข้อมีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และ 3.06 ตามลำดับ

5. ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อบริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญ และในข้อบริษัทกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 และ 3.51 ตามลำดับ

6. ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.46 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อท่านได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่ง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และในข้อท่านได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ตามลำดับ

7. ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และเมื่อพิจารณาในรายข้อพบว่า ในข้อบริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ฯลฯ และในข้อท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ 3.52 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life) อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life) ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงาน ส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 3.43 3.42 และ 3.41 ตามลำดับ ส่วนในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ในข้อยิ่งทำงานนานขึ้น ท่านยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น และในข้อท่านมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และ 3.96 ตามลำดับ ส่วนในข้อท่านจะทำงานในบริษัทนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ และในข้อท่านพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และ 3.36 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย

การวิเคราะห์ลักษณะองค์การแบบ Z จะวิเคราะห์ 7 ด้านคือ

1. การจ้างงานระยะยาว
2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ
6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. การจ้างงานระยะยาว ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความสัมพันธ์กับความพึง

พอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. การควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม จะวิเคราะห์ 5 ด้านคือ

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี

3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น

4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. การได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. การได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. สามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม

การวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การโดยรวม จะวิเคราะห์ 4 ด้านคือ

1. การทำงานในบริษัทปัจจุบันจนกว่าจะเกษียณอายุ
2. ยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น
3. พนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท
4. พนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์

ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1. การทำงานในบริษัทปัจจุบันจนกว่าจะเกษียณอายุ ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มี

ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานจะทำงานในบริษัทจนกว่าจะเกษียณอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. พนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. พนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม ด้านพนักงานมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานชาวไทยที่มีลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3.1 เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า T-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.2 อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า F-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.3 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า F-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.4 อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า F-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.5 ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า T-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 3.6 รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยใช้สถิติทดสอบค่า F-test จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

รายได้แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะทางประชากรศาสตร์ รูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม และความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากการศึกษาลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ การจ้างงานระยะยาว การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป การควบคุมในตนเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลางและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว พบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการ ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ด้านมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัว และด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญในระดับปานกลาง มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ และด้านการจ้างงานระยะยาว มีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z อยู่ในระดับปานกลาง

2. จากการศึกษาความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัย ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการพัฒนาความสามารถ ด้านการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว พบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ในด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัวและเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม อยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ มีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

3. จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์การโดยรวมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า ข้อยิ่งทำงานนานขึ้น ท่านยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น และในข้อท่านมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ พนักงานชาวไทยส่วนใหญ่มีระดับความผูกพันต่อองค์การ

โดยรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนในข้อท่านจะทำงานในบริษัทนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ และในข้อท่านพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท มีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง

4. จากผลการศึกษาสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย พบว่า ลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ ดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ (ออนไลน์: 2550) ที่ได้กล่าวถึงองค์กรที่มีการบริหารงานแบบอเมริกัน (Type A organization) และองค์กรที่มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J organization) ว่า จากลักษณะที่ทำงานแตกต่างกันคือ องค์กรที่มีการบริหารงานแบบอเมริกัน (Type A organization) เปรียบเสมือนเครื่องจักรกล ส่วนองค์กรที่มีการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J organization) เปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต (Iwata and Ryushi, 1982) ดังนั้น ดร.วิลเลี่ยม จี อูชิ ได้นำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานแบบ Z ที่มีความเหมาะสมทั้งรูปแบบการบริหารงานแบบอเมริกัน (Type A organization) และรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น (Type J organization) ได้แก่ 1. ความมั่นคงที่ให้กับพนักงาน (Commitment to employees) 2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) 3. ทักษะทางวิชาชีพที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Careers) 4. ลักษณะและขอบเขตของการควบคุม (Control) 5. ขอบเขตของการตัดสินใจ (Decision making) 6. ขอบเขตของความรับผิดชอบ (Responsibility) 7. ความเอาใจใส่ต่อผู้บังคับบัญชา (Concern for people) ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ โดยพนักงานจะมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานทั้งทางด้านคุณภาพและปริมาณให้กับองค์กร โดยหากพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่า ถ้าพวกเขามีความพึงพอใจในการทำงานมากเท่าใด ก็จะเป็นแรงกระตุ้นหรือผลักดันให้พวกเขารู้สึกอยากปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น จากการนำเสนอความสำคัญของรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ดังกล่าว จึงเห็นได้ว่า บริษัทข้ามชาติทั้งในอดีตและปัจจุบัน ทั้งรูปแบบการบริหารงานแบบอเมริกัน (American style) และแบบญี่ปุ่น (Japanese style) ได้นำมาพิจารณาและประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง โดยคำนึงว่า การสามารถสร้างความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานให้เกิดแก่พนักงานทุกคนได้นั้น สามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ โดยเฉพาะการสร้างความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์การได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว กล่าวคือ หากพนักงานมีความพึงพอใจในการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและกระตุ้นให้พนักงานเกิดความรับผิดชอบต่องานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ หากพนักงานอยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เช่น มีสถานที่ทำงานที่ดี และมีบรรยากาศในการทำงานที่เหมาะสม ก็จะทำให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ซึ่งจะส่งผลต่อปริมาณงานที่รับผิดชอบ หากพนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น จะทำให้พนักงานมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีการปรับปรุงวิธีการทำงาน มีการสร้างผลงาน และพัฒนาศักยภาพในการ

ทำงานที่ดีได้ตามลำดับเวลา หากองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการดูแลเอาใจใส่ เปิดใจรับฟัง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้พนักงานมีความผูกพันในสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการทำงานที่ดี ซึ่งจะสร้างความสุขทางด้านจิตใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆได้ในระยะยาว และหากองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ดีในทุกๆด้าน ก็จะส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนบุคคลของพนักงาน โดยพนักงานจะสามารถสร้างความสมดุลย์ให้กับทั้งชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยได้กล่าวถึงนั้น หากเกิดแก่องค์การใด ก็จะสามารถสร้างความจงรักภักดี และความผูกพันต่อองค์การนั้นๆ ได้อย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ จากผลการวิจัย พบว่า ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทยในระดับค่อนข้างต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑา เทียนไทย (2534: 168) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารงานญี่ปุ่นในประเทศไทย (Japanese Management in Thailand: The Implementation of Management Style in Thailand) พบว่า การจ้างงานตลอดชีพได้ถูกนำมาใช้ในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นในประเทศไทยในระดับค่อนข้างต่ำมาก 57% ของบริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่นใช้หลักการนี้เพียงบางส่วน (Partial Adoption) ระดับของการใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพของบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นแตกต่างกันไป ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับจำนวนพนักงานชาวญี่ปุ่นที่มีมากน้อยในองค์การนั้นๆ การใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ อยู่ภายใต้อิทธิพลของระยะเวลาของการดำเนินงานของธุรกิจ บริษัทข้ามชาติชาวญี่ปุ่น ซึ่งเปิดดำเนินงานมานานกว่า 10 ปีแล้ว หรือต่ำกว่านั้น จะไม่นำเอาระบบการจ้างงานตลอดชีพมาใช้ นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่าได้มีการเปลี่ยนย้ายงานของพนักงานจากบริษัทหนึ่งไปยังบริษัทอื่นเกิดขึ้นในบริษัทข้ามชาติของชาวญี่ปุ่นอยู่เสมอ จึงสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบลักษณะการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z จะนำนโยบายของบริษัทแม่ ด้านการจ้างงานระยะยาว มาปรับใช้ในประเทศไทยค่อนข้างน้อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากระดับความคิดเห็นของพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่ ที่มีต่อนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ และการจ้างงานสำหรับผู้บริหาร หรือพนักงานที่แม้จะเกษียณไปแล้วในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม กล่าวคือ หากบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z มีนโยบายด้านการจ้างงานระยะยาวมากขึ้น เช่น การจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ จะส่งผลให้พนักงานชาวไทยมีความมั่นใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์การมากยิ่งขึ้น โดยพนักงานจะตระหนักถึงความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ สวัสดิการและรายได้ในอนาคต ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากผลงานที่ปรากฏทั้งในส่วนของผลงานเฉพาะบุคคลและในระดับองค์การ ตลอดจนต้นทุนการบริหารจัดการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังสามารถพิจารณาเพิ่มเติมได้ว่า หากพนักงานมีความรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์การแล้ว พนักงานก็จะมีโอกาสในการเปลี่ยนงานสูง หรือเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอิสระแทน ดังนั้นการสร้างผลงานจึงเป็นไปอย่างไม่ต่อเนื่อง ความจงรักภักดี ความรู้สึกร่วมรับผิดชอบและความผูกพันต่อองค์การก็จะน้อยลงตามไป

5. จากผลการศึกษาสมมติฐานข้อที่ 2 พบว่า ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานชาวไทย ซึ่งทำงานในบริษัทข้ามชาติ ที่มีลักษณะองค์การแบบ Z มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยรวม โดยมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนากาญจน์ วิทูรพงศ์ (2549: 151) ที่ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัทขายอะไหล่อิเล็คโทรนิกส์ ในศูนย์การค้าดิโอลด์สยาม พลาซ่า พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติ ทั้งนี้ เมื่อพนักงานมีเป้าหมายของตนเองและบริษัทร่วมกัน บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดี และภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบหรือลักษณะการบริหารจัดการ ค่านิยมร่วม ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ล้วนมีผลต่อการสร้างการรับรู้เชิงทัศนคติของพนักงาน ด้วยการสร้างความรู้สึกแห่งการผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อความเป็นไปขององค์กร โดยรูปแบบการบริหารจัดการองค์การแบบ Z นั้น จะมุ่งเน้นความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลในระดับค่อนข้างสูง แต่จะให้อิสระในการปฏิบัติงาน ด้วยการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งลักษณะและรูปแบบการบริหารดังกล่าวนี้ สามารถสร้างความอิสระเชิงความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงานได้ ซึ่งจะเกิดการรับรู้ด้านทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร ซึ่งหมายถึง พนักงานจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดพลังขับเคลื่อนและสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

6. จากผลการศึกษาสมมติฐานข้อที่ 3 พบว่า ลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

<u>เพศ</u>

พนักงานชาวไทยที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานเพศชายมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธชา สินธารัตนะ (2551: 113) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมต่างกัน โดยมีความพึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากโดยธรรมชาติแล้ว เพศหญิงจะมีความสนใจใส่ใจในรายละเอียดชีวิตความเป็นอยู่

และความสัมพันธ์ต่อบุคคลรอบข้างมากกว่าเพศชาย ซึ่งอาจส่งผลทำให้พนักงานเพศหญิงมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างจากพนักงานเพศชาย โดยพนักงานเพศชายจะมีความยืดหยุ่น ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ง่ายกว่าพนักงานเพศหญิง ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานเพศชาย มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีมากกว่าพนักงานเพศหญิง

พนักงานชาวไทยที่มีเพศแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณพลพงศ์ เสาะสมบูรณ์ (2549: 114) ที่ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ที่มีผลต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ฟอร์ด โอเปอร์เรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ฟอร์ด โอเปอร์เรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด ไม่แตกต่างกัน เนื่องด้วยความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของแต่ละบุคคลนั้น ย่อมเกิดขึ้นต่อบุคคลทุกเพศ ทุกวัย และทุกสาขาอาชีพ โดยไม่มีข้อยกเว้น จึงส่งผลทำให้พนักงานชาวไทย ไม่ว่าจะเป็นเพศชาย หรือเพศหญิง ย่อมมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

<u>อายุ</u>

พนักงานชาวไทยที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ (2550: 119) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จะมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ช่วยสร้างให้บุคคลมีความอดทน เข้าใจ ยอมรับและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความกดดันสูงได้มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยหรือมีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า อีกทั้งยังมีผลต่อเนื่องต่อองค์การในการให้โอกาสแก่พนักงานกลุ่มนี้ในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป

ระดับการศึกษา

พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาคร คล้ายนิยม (2550: 73) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียริ่งส์ ซิสเต็มส์ จำกัด พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า พนักงานชาวไทยไม่ว่าจะมีระดับการศึกษาใด ย่อมมีความคาดหวังและปราถนาที่จะประสบความสำเร็จทั้งในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวไม่แตกต่างกัน โดยพนักงานชาวไทยส่วนใหญ่จะมีความคาดหวังในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและยั่งยืนในระหว่างเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี สาเหตุอาจเนื่องมาจากสภาวการณ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทข้ามชาติที่ต้องเผชิญต่อภาวะความกดดันจากการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีส่วนผลักดันให้พนักงานต้องสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี เพื่อสร้างผลงานให้ปรากฏแก่องค์การ ในขณะเดียวกันพนักงานก็มีความปราถนาที่จะแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม เพื่อให้ตนเองได้มีเวลาทบทวน พักผ่อน และใช้เวลาอยู่กับครอบครัวและตัวเอง เพื่อกลับมาเผชิญกับภาวะการทำงานที่มีความกดดันสูงอีกครั้ง

พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธชา สินธารัตนะ (2551: 114) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจ ด้านผลตอบแทน และสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือแตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจาก โดยทั่วไปบริษัทข้ามชาติจะพิจารณาการบรรจุ

พนักงานและผู้บริหารจากประสบการณ์การทำงานและวุฒิทางการศึกษาเป็นสำคัญ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งอาจส่งผลทำให้พนักงานหรือผู้บริหารที่ มีประสบการณ์การทำงานสูง หรือมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อาจมีโอกาสได้รับการพิจารณาในเรื่องอัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบแตกต่างกัน ซึ่งจากการพิจารณาบุคคลจากคุณสมบัติดังกล่าวนี้ อาจส่งผลต่อเนื่องต่อความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี และด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ย่อมได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ฯที่แตกต่างจากพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งส่งผลทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานฯที่แตกต่างกัน

<u>อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน</u>

พนักงานชาวไทยที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธชา สินธารัตนะ (2551: 114) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกัน มีความพึงพอใจโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกันมีความพึงพอใจด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการบริหารงาน และนโยบายบริษัท ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แตกต่างกัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันนั้น ย่อมส่งผลให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีมุมมองในงานที่ตนรับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การที่แตกต่างออกไป ซึ่งอาจส่งให้ผลทำให้พนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี มีการรับรู้ เข้าใจ และยอมรับในภาระหน้าที่ทั้งในส่วนของตนเองและองค์การที่

มากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี ซึ่งย่อมส่งผลต่อความความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ระดับของตำแหน่งงาน

พนักงานชาวไทยที่มีระดับของตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานระดับบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชาคร คล้ายนิยม (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียริ่งส์ ซิสเต็ม จำกัด พบว่า ตำแหน่งงานของพนักงานแตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในชีวิตความเป็นอยู่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้พนักงานมีการรับรู้ต่อบทบาทหน้าที่และความสำคัญของตนเองอันพึงมีผลกระทบต่อองค์การที่แตกต่างกัน โดยพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อผลงานและหน่วยงานที่ตนสังกัด แต่พนักงานระดับบริหารจะมีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ในระดับองค์การ จึงทำให้แต่ละบุคคลมีระดับความกดดันต่อความสำเร็จของตนที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานชาวไทยทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับบริหารมีระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังสามารถกล่าวเพิ่มเติมได้ว่า ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารเวลาส่วนบุคคลของพนักงานระดับบริหาร โดยผลจากการวิจัยฉบับนี้พบว่า พนักงานระดับบริหาร มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

รายได้ต่อเดือน

พนักงานชาวไทยที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี และด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 20,001-40,000

บาท พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 40,001-60,000 บาท และกับพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 60,001 บาทขึ้นไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรัญญู พินทุสมิต (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษาบริษัท ฮอนด้า ลิซซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ปัจจัยการบริหารจัดการค่าตอบแทนทั้ง 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระบบการบริหารค่าตอบแทนของบริษัท ฮอนด้า ลิซซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยปัจจัยค่าตอบแทนด้านธุรกรรมที่เกี่ยวกับเงินเดือนมีความสัมพันธ์สูงสุด รองลงมาคือ ปัจจัยค่าตอบแทนด้านความสัมพันธ์เชิงจิตวิทยา ปัจจัยค่าตอบแทนด้านธุรกรรมที่เกี่ยวกับเงินจูงใจพิเศษ ปัจจัยการรับรู้ความยุติธรรม ปัจจัยค่าตอบแทนด้านนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารจัดการ และปัจจัยค่าตอบแทนด้านธุรกรรมที่เกี่ยวกับสวัสดิการ ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การกำหนดการให้อัตราผลตอบแทนที่แตกต่างกันนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดระดับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมและทุกรายด้าน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากการวิเคราะห์การศึกษาการบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ลักษณะองค์การแบบ Z

1.1 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการจ้างงานระยะยาว จากผลการวิจัยพบว่า บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z มีนโยบายการจ้างงานระยะยาวในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากอัตราการเข้า-ออก (Turnover) ของพนักงานชาวไทยยังคงอยู่ในอัตราที่ค่อนข้างสูง ผู้วิจัยจึงเห็นว่า บริษัทควรจำเป็นต้องพิจารณาการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้านอื่นๆควบคู่ไปด้วย นอกเหนือจากการพิจารณาการให้อัตราค่าตอบแทนในรูปของรายได้หรือสวัสดิการแต่เพียงด้านเดียว เช่น การพิจารณานโยบายการจ้างงานระยะยาว การจัดให้มีการอบรม หรือสัมมนาอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ที่ดีข้ามสายงาน เป็นต้น เพราะนอกจากจะสามารถช่วยลดอัตราการเข้า-ออกของพนักงานได้แล้ว ยังสามารถสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันของพนักงานที่พึงมีต่อองค์การได้ในระยะยาว

1.2 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ ผลการวิจัยพบว่า บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z มีนโยบายด้านการตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยเห็นว่า แม้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์การจะเป็นหน้าที่ของทีมผู้บริหารระดับสูง แต่การเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานดังกล่าว ก็มีความสำคัญอยู่มาก เนื่องจากการสื่อสารภายในองค์การที่ดี ถือเป็นปัจจัยในการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุมในอนาคต และยังเป็นการตรวจสอบถึง

ความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางด้วยนอกจากนี้ การเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารทั้ง 2 ทาง จะช่วยให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความรู้สึกที่ดีในการมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การ

1.3 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z จะกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลไว้อย่างชัดเจน โดยองค์การจะให้ความสำคัญต่อผลงานและความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งถือเป็นทั้งโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงานของบุคคล แต่ก็ถือเป็นอุปสรรคต่อองค์การ เนื่องจากการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของบุคคล อาจส่งผลกระทบต่องานส่วนรวม ซึ่งอาจไม่มีผู้รับผิดชอบ เพราะแต่ละบุคคลอาจมุ่งแต่ผลงานของตนเอง ดังนั้น องค์การอาจต้องพิจารณาขอบเขตการมอบหมายงานของแต่ละบุคคลอย่างเหมาะสมต่อไป

1.4 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป ผลการวิจัยพบว่า บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z มีการประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปในระดับปานกลาง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า บริษัทข้ามชาติฯ อาจต้องพิจารณาการกำหนดระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและเหมาะสมและดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น โดยไม่ควรพิจารณาให้มีการเลื่อนตำแหน่งที่รวดเร็ว หรือล่าช้าจนเกินไป เนื่องจากพนักงานที่มีความรับผิดชอบในงาน หรือตำแหน่งหน้าที่ใดที่นานเกินไป อาจมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ลดลง ซึ่งจะส่งผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานได้

1.5 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านการควบคุมในตนเองอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ในประเทศไทย อาจให้อิสระด้านการบริหารจัดการสำหรับบุคคล ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจต่อบุคคลได้ แต่ก็ถือเป็นข้อเสียในการควบคุมเวลาในการทำงานที่พึงมีต่อองค์การอย่างเหมาะสม

1.6 ลักษณะองค์การแบบ Z ด้านเส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลาง บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ในประเทศไทย อาจให้ความรู้เฉพาะทางในธุรกิจที่ตนดำเนินอยู่ แต่อาจมีผลทำให้พนักงานชาวไทย อาจไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการทำงานไปต่อยอดการทำงานร่วมกับธุรกิจกลุ่มอื่นๆได้ กล่าวคือ หากองค์การไม่มีนโยบายด้านการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ มีการลดขนาดองค์การ (Downsizing) โดยอาจมีการยกเลิกการจ้างงาน บริษัทแม่มีนโยบายการลงทุนและย้ายฐานการผลิตไปยังกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมอื่น อาจมีผลกระทบโดยตรงต่อประสบการณ์การทำงาน รวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญของพนักงานในการประกอบอาชีพอิสระ หรือการหางานทำในกลุ่มธุรกิจอื่น เป็นต้น

1.7 ลักษณะองค์การแบบ Z โดยรวม ผลการวิจัยพบว่า บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z มีลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการผสมผสานวัฒนธรรมการทำงานขององค์การข้ามชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งอาจส่งผลต่อการพิจารณาการนำนโยบายอย่างเต็มรูปแบบมาปรับใช้ในประเทศไทยอย่างจริงจัง ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงานชาวไทยในการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานขององค์การข้ามชาติ การเรียนรู้

เทคโนโลยี การสื่อสาร การใช้ภาษาตามยุคสมัย แต่การเรียนรู้และการปรับตัวของพนักงานชาวไทยอาจต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับสังคมไทยในการรับวัฒนธรรมต่างชาติมาปรับใช้อย่างเหมาะสมด้วย

2. ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

2.1 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงาน และลักษณะงานที่รับผิดชอบ บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z อาจดำเนินนโยบายด้านการบริหารค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน และลักษณะงานที่พนักงานรับผิดชอบ โดยไม่ควรพิจารณาถึงระดับการศึกษา ระดับของตำแหน่งงาน หรือปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งมากหรือน้อยจนเกินไป เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อบุคคลอย่างทั่วถึงได้ในระยะยาว

2.2 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z อาจต้องคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม โดยอาจต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และผลกระทบที่พึงมีต่อสังคมควบคู่ไปด้วย เช่น การพิจารณาเลือกทำเลที่ตั้งในเมือง หรือในย่านธุรกิจมากจนเกินไป อาจก่อให้เกิดการสร้างมลพิษต่อธรรมชาติ และชุมชนได้ เป็นต้น

2.3 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ควรมีนโยบายด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานให้แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์การ หรือการให้ความรู้เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งมากหรือน้อยจนเกินไป เพราะอาจทำให้พนักงานที่ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานและมีประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง

2.4 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ควรส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงาน ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อการประสานงาน ความร่วมมือที่ดีอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ในเทศกาลต่างๆ เพื่อให้ทั้งพนักงานระดับปฏิบัติการด้วยกันและพนักงานระดับบริหารมีความสามัคคี ร่วมมือกันทำอย่างเป็นอย่างดีและต่อนื่อง

2.5 ความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัว และเหมาะสม บริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z อาจต้องพิจารณาระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพราะอาจส่งผล

กระทบต่อการบริหารจัดการเวลาของพนักงานทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ ในการสร้างความสมดุลย์ระหว่างการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัว

3. ด้านความผูกพันต่อองค์การ

3.1 ความผูกพันต่อองค์การ ด้านยิ่งทำงานนานขึ้น พนักงานยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การที่เกิดขึ้น ควรเกิดจากความผูกพันต่อกันทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งความผูกพันที่องค์การพึงมีต่อพนักงาน และความผูกพันที่พนักงานพึงมีต่อองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การที่เกิดขึ้นนี้ ไม่ควรเป็นปัจจัยที่หนุนนำมาจากความต้องการ หรือความจำเป็นในด้านใดด้านหนึ่งมากหรือน้อยจนเกินไป

3.2 ความผูกพันต่อองค์การ ด้านการดำเนินนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัทบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การแบบ Z ควรเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะ เพื่อมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบ และแนวทางการบริหารงานที่เหมาะสมต่อวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์การ ซึ่งจะสร้างความรู้สึกที่ดีในการมีส่วนร่วมความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และสร้างความผูกพันต่อองค์การในที่สุด

4. ลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน ระดับของตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม แตกต่างกัน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะต่อลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

<u>อายุ</u>

องค์การควรต้องพิจารณาการให้โอกาสและดูแลการพัฒนาความรู้ความสามารถเชิงการสร้างศักยภาพในตัวบุคคลอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม โดยไม่พิจารณาจากอายุหรือประสบการณ์ในการทำงานในองค์การมากจนเกินไป เนื่องด้วยผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และพนักงานชาวไทยที่มีอายุ 30-40 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานชาวไทยที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป ซึ่งแท้จริงแล้ว พนักงานชาวไทยที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ถือเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในภาคปฏิบัติการในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การและถือเป็นการพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคล เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้บริหารในระดับต้นและกลางต่อไป

องค์การไม่ควรละเลยการให้โอกาสการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงานแก่พนักงานชาวไทยที่มีอายุหรือประสบการณ์การทำงานในระดับหนึ่งแล้ว เนื่องด้วยผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานชาวไทยที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไป สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานอาจขาดโอกาสในการเข้ารับการอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง จึงไม่สามารถต่อยอดการ

พัฒนาองก์ความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนอาจขาดโอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยเห็นว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุไม่เกิน 40 ปี ถือเป็นช่วงอายุเริ่มต้นในการสร้างความมั่นคงให้แก่ชีวิต ดังนั้น พนักงานในกลุ่มนี้จึงยังไม่มีความมั่นคงในหน้าที่การงานมากเพียงพอในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองทั้งหมด องค์การจึงควรต้องพิจารณาการพัฒนาความรู้และความชำนาญให้แก่พนักงานในกลุ่มนี้อย่างต่อเนื่อง

องค์การอาจต้องพิจารณาภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เนื่องด้วยผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-40 ปี และกับพนักงานที่มี 41 ปีขึ้นไป สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานชาวไทยที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อาจยังขาดความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน จึงมีผลทำให้ต้องใช้เวลามากขึ้นในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจในภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ดังนั้น องค์การอาจต้องพิจารณาให้พนักงานระดับอาวุโส หรือหัวหน้างานให้การดูแลระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

<u>ระดับการศึกษา</u>

องค์การอาจต้องพิจารณาความต้องการ และความจำเป็นในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้กับพนักงานในทุกระดับการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม เนื่องด้วยผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี น้อยกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

<u>อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน</u>

องค์การอาจต้องพิจารณาให้การฝึกอบรมและเรียนรู้กระบวนการทำงานแก่พนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี ก่อนการปฏิบัติงานจริง (On the job training) เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้ง องค์การไม่สามารถสร้างแรงกดดันในการทำงานต่อพนักงานใหม่เพียงฝ่ายเดียวได้ เพราะหากพนักงานไม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้ องค์การอาจได้รับผลกระทบจากต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างพนักงานใหม่อยู่เสมอ เนื่องด้วยผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่างกัน มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบันต่ำกว่า 1 ปี มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น และด้านการได้รับความร่วมมือ

และการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี ดังนั้น องค์การควรต้องพิจารณากระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้กระบวนการทำงาน ก่อนการปฏิบัติงานจริง (On the job training) อย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อสร้างดุลยภาพในการปรับตัวทั้งต่อตัวพนักงานและองค์การ และเพื่อสร้างความผูกพันและจงรักภักดีที่พึงมีต่อองค์การได้ในระยะยาว โดยผู้วิจัยเห็นว่า อายุการทำงาน หรือประสบการณ์ในการทำงาน มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับตัวของพนักงานชาวไทยให้เข้ากับวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์การ โดยจากการศึกษาพบว่า พนักงานชาวไทยที่มีอายุในการทำงานมากขึ้น หรือมีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะมีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน หรือมีประสบการณ์ที่น้อยกว่า สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากการขาดการเรียนรู้และการปรับตัวในช่วงระยะเวลาเริ่มงานอย่างเหมาะสม เพราะจากการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงมากในปัจจุบันส่งผลให้พนักงานเข้าใหม่มีความกดดันในการทำงานสูง อีกทั้ง องค์การไม่สามารถให้ระยะเวลาในการเรียนรู้งานได้นานเพียงพอ ประกอบกับไม่มีพนักงานเพียงพอที่จะสอนงานได้อย่างเต็มที่

ระดับของตำแหน่งงาน

องค์การอาจต้องให้ความสำคัญและไม่ควรละเลยการให้โอกาสแก่พนักงานชาวไทยในระดับปฏิบัติการ เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน เนื่องด้วยผลจากการวิจัยพบว่า พนักงานชาวไทยในระดับปฏิบัติการ มีความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม ด้านการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น น้อยกว่าพนักงานชาวไทยในระดับบริหาร สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากองค์การได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสำคัญ จึงอาจมีผลทำให้พนักงานชาวไทยในระดับบริหารได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น มากกว่าพนักงานชาวไทยระดับปฏิบัติการ โดยมองว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าว ซึ่งแท้จริงแล้ว ความสำเร็จที่ยั่งยืนย่อมเกิดจากพนักงานในทุกระดับในองค์การ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ผู้วิจัยอาจศึกษา หรือวิจัยเปรียบเทียบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การแบบ Z ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานชาวไทย เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบการบริหารงานของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารจัดการองค์การแบบ Z ตามสภาวะเศรษฐกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ผู้วิจัยอาจศึกษาวิจัยเพิ่มเติมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของพนักงานชาวไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z ต่อความมี

ประสิทธิผล หรือความสำเร็จขององค์การ เพื่อทราบถึงรูปแบบวิธีการทำงานว่า มีความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การหรือไม่ อย่างไร

3. ผู้วิจัยอาจศึกษาถึงกลยุทธ์เชิงธุรกิจในการวางรูปแบบการบริหารจัดการแบบ Z ว่า ส่งผลต่อเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลของพนักงานชาวไทยหรือไม่ และมีความสอดคล้องต่อเป้าหมายองค์การหรือไม่ อย่างไร

4. ผู้วิจัยอาจศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์การแบบ Z ที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานชาวไทย ในการต่อยอดศักยภาพการทำงานส่วนบุคคล เช่น การพัฒนาด้านภาษา การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมข้ามชาติ รูปแบบวิธีการทำงาน และการดำเนินชีวิต เป็นต้น

5. ผู้วิจัยอาจศึกษาลักษณะข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของพนักงานชาวไทย ที่มีความเหมาะสมหรือสอดคล้องกับบริษัทข้ามชาติ ซึ่งมีรูปแบบการบริหารองค์การตามแนวคิดทฤษฎี Z

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กุลชลี จินตพละ; และสุระรัตน์ พันสุเภาดี. *ทฤษฎี Z*. สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2552, จาก http://www.kunkroo.com/admin1.htm

กัมพล พันธ์เกษมสุข. (บทคัดย่อ.2548). *วัฒนธรรมองค์กร บุคลิกภาพและการจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท True*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2545). การวิเคราะห์สถิติ: *สถิติสำหรับการวิจัยและบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ความร่วมมือระหว่างสถาบันเสริมสร้างขีดความสามารถมนุษย์ สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยและคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม *ผลการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือน*. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2552, จาก www.fwdder.com/topic/167398

ชาคร คล้ายนิยม. (2550). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานของบริษัท สยาม เอ็น เอส เค สเตียริ่งส์ ซิสเต็ม จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

จุฑา เทียนไทย. (2534). *การบริหารงานญี่ปุ่นในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: ประชาชน.

เฉลิมชัย พัฒนจงรักษ์. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานไทยที่มีต่อรูปแบบการบริหารงานแบบอเมริกันกับรูปแบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น ศึกษากรณีบริษัทเจนเนอรัล มอเตอร์ส (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท โตโยต้า มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย กรุงเทพ. ถ่ายเอกสาร.

ณพลพงษ์ เสาะสมบูรณ์. (2549). *วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ที่มีต่อความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัท ฟอร์ด โอเปอเรชั่นส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์. *สำรวจระยะเวลาการทำงาน*. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2552, จาก host.psu.ac.th/~pornchai.l/465-211min/unit4.ppt

ธนากาญจน์ วิทูรพงศ์. (2549). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานฝ่ายขายและการตลาด บริษัทขายอะไหล่อิเล็คโทรนิกส์ ในศูนย์การค้าดิโอลด์สยาม พลาซ่า*สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

เนรัญชลา สมบูรณ์ธนสิริ. (2550). *ความพึงพอใจในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และความผูกพันที่มีต่อองค์การของพนักงานสายการผลิตในโรงงานผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น.* ปริญญานิพนธ์ (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

บรรยงค์ โตจินดา. (2542). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.

ปิยพงษ์ เอกสุเมตติกุล. (2553). *ทฤษฎี Z.* สืบค้นเมื่อ 20 มิถุนายน 2552. จาก http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5355384&Ntype=3

ผจญ เฉลิมสาร. (2552). *คุณภาพชีวิตการทำงาน.* สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2552, จาก www.igetweb.com/www/bqiconsultant/private.../09000126.doc

เมธชา สินธารัตนะ. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบญี่ปุ่นกับความพึงพอใจของพนักงานไทยในกรุงเทพมหานคร.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

รัชพล บุญอเนกวัฒนา. (2551). *คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วรัญญู พินทุสมิต. (2550). *การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิผล: กรณีศึกษาบริษัทฮอนด้าลิซซิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด.* สารนิพนธ์ วทบ. (พัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร

วิกิมีเดีย. (2551). *ธรรมาภิบาล.* สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2552, จาก http:// th.wikipedia.org/wiki

ศิรนีย์ ไวยานนท์. (2550). *ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอไอจีคาร์ด (ประเทศไทย) จำกัด กรุงเทพมหานคร.* สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; สมชาย หิรัญกิตติ; และ ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* กรุงเทพฯ : ธีระฟิลม์ และไซเท็กซ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2545). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

สุพิชญา อรุณวงษ์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ปัจจัยจูงใจ และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัท วิศวกรรม จำกัด.* สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สุภารัตน์ น้ำใจดี. (2548). *คุณภาพชีวิตและปัญหาในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึง*

พอใจในการทำงานและแนวโน้มพฤติกรรมการลาออกของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. สารนิพนธ์ บธ.ม (การตลาด). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจ*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2552, จาก www.ldd.go.th/Thai-html/05022007/PDF/PDF01/index-htm.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ *สถิติรายได้*. สืบค้นเมื่อ 15 กันยายน 2552, จาก http://service.nso.go.th/nso/nso_center/project/search_center/23project-th.htm.

อมรรัตน์ พิริยะกฤต. (2549). *การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหลังการแปรรูปเป็นบริษัท อสมท จำกัด(มหาชน): ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานระดับปฏิบัติในส่วนกลาง*. สารนิพนธ์ รป.ม. (นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อุสาภรณ์ ปรีชาวุฒิ. (2548). *ความรู้และความพึงพอใจของพนักงานต่อแผนการสร้างสิ่งจูงจูงใจระยะยาว (Long-term Incentive Plan-LTIP) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท เมอร์ค*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

อัญชลา สงวนสัตย์. (2546). *ความพึงพอใจของพนักงานในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์การญี่ปุ่น: กรณีศึกษาบริษัท โซนี โลจิสติคส์ (ประเทศไทย) จำกัด*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

Barnesandnoble.com llc. (2009). *Jerry C.Wofford Organization Behavior*. สืบค้นเมื่อ10 กันยายน 2552, จาก http://search.barnesandnoble.com/Organizational-Behavior/Jerry-C-Wofford/e/9780534011062/?itm=1.

Ithaka Harbors, Inc. (2009). *Water Utilities Department of Fort Collins z theory*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก http://www.jstor.org/pss/3380205.

Kodak.co.th. *ประวัติโกดัก*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก http://dek-d.com/board/view.php?id=1196166

Ford.co.th. *ประวัติฟอร์ด*. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก http://www.ford.co.th.

LotsOfEssay.com. (2008). *Theory Z*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2552, จาก http://www.lotsofessays.com.

Narayana Rao K.V.S.S. (2009). *Theory Z organization*. สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2552, จาก http://knol.google.com/k/narayana-rao-kvss/theory-z-type-z-organizations/2utb2lsm2k7a/47#.

Neale *G.* O'Connor. (1997). *Theory Z in South Korea Sweden.Korea* สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก http://www.fbe.hku.hk/~conner/acno/Home%20page/ARA%20Vol%205%20No%202%201997%20pp1-20.pdf.

Pantown.com. (2009). *ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ทฤษฎี* Z. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก http://www.pantown.com/group.php?display=content&id=27154&name=content6&area=3.

Porteringinhospital.com. *(2009). ลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z.* สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก www.porteringinhospital.com/mpa_5/new/z.doc.

Runan6.com. (2009). *ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล ทฤษฎี* Z. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2552, จาก www.runan6.com/doc/ea713/group1.doc

SAWAKE. (2008). *ทฤษฎีความพึงพอใจ.* สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2552, จาก http://th.wikipedia.org.

Wikimedia. (2009). *Theory z*. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2552, จาก http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z.

William Ouchi. (1981). *How American Business Can Meet the Japanese Challenge.* United States: Adison-Wesley Publishing.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก

ตัวอย่างแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง “การบริหารองค์การแบบ Z ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์การโดยรวมของพนักงานไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ”

คำชี้แจง : แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะการบริหารองค์การแบบ Z

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 30 – 40 ปี

☐ 41 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. อายุการทำงานในบริษัทปัจจุบัน

☐ ต่ำกว่า 1 ปี ☐ 1 – 5 ปี

☐ 6 – 10 ปี ☐ 11 ปีขึ้นไป

5. ระดับของตำแหน่งงาน

☐ ระดับปฏิบัติการ ☐ ระดับบริหาร

6.รายได้ต่อเดือน

☐ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท ☐ 20,001 – 40,000 บาท

☐ 40,001 – 60,000 บาท ☐ 60,001 ขึ้นไป

<u>ส่วนที่ 2</u> ลักษณะการบริหารองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด

ลักษณะการบริหารองค์กรของท่าน	มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<u>การจ้างงานระยะยาวของบริษัทนี้</u>					
1. บริษัทนี้มีนโยบายการจ้างงานจนถึงเกษียณอายุ					
2. บริษัทมีการจ้างงานสำหรับพนักงานหรือผู้บริหารที่แม้จะเกษียณอายุไปแล้ว					
<u>การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์ของบริษัทนี้</u>					
3. บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ					
4. การตัดสินใจใดๆอาจจะไม่สมบูรณ์ หากไม่ได้รับการพิจารณาจากพนักงานส่วนใหญ่					
<u>ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลของบริษัทนี้</u>					
5. บริษัทได้กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน					
6. ท่านจะต้องอาศัยการทำความเข้าใจในขอบเขตของงาน หรือแนวทาง (Concept) นั้นๆด้วยตนเอง					
<u>การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไปของบริษัทนี้</u>					
7. การประเมินผลงานเป็นไปอย่างชัดเจนและเป็นธรรม					
8. มีโอกาสความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งอย่างค่อยเป็นค่อยไป					

ลักษณะการบริหารองค์กรของท่าน	มีลักษณะตรงกับองค์กรที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<u>การควบคุมในตัวเองไม่เป็นทางการ โดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนและเป็นทางการของบริษัทนี้</u>					
9. บริษัทกำหนดรายละเอียดการทำงาน (Job description) ของท่านไว้อย่างชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน					
10. บริษัทจะประเมินผลการทำงานจากผลงานที่ปรากฏเป็นสำคัญ					
<u>เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะในระดับปานกลางของบริษัทนี้</u>					
11. ท่านได้รับความรู้และการพัฒนาทักษะการทำงานในระดับหนึ่ง					
12. ท่านได้รับการฝึกอบรม (Training) จากบริษัทอย่างต่อเนื่อง					
<u>มีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะครอบครัวของบริษัทนี้</u>					
13. บริษัทดูแลเอาใจใส่ต่อท่านทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ต่างๆ ฯลฯ					
14. ท่านมีความใกล้ชิดและผูกพันต่อองค์กร					

<u>ส่วนที่ 3</u> ความพึงพอใจที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life)

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life)	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
1. ท่านได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ปริมาณงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบ					

คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวม (Quality of life)	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะงานส่งเสริมให้ท่านมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดี					
3. ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การอบรม การสัมมนา เป็นต้น					
4. ท่านได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
5. ท่านสามารถแบ่งเวลาให้กับการทำงาน ครอบครัว และเวลาส่วนตัวได้อย่างลงตัวและเหมาะสม					

<u>ส่วนที่ 4</u> ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม	ระดับความผูกพัน				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1. ท่านจะทำงานในบริษัทนี้จนกว่าจะเกษียณอายุ					
2. ยิ่งทำงานนานขึ้น ท่านยิ่งรู้สึกผูกพันต่อบริษัทมากขึ้น					
3. ท่านพอใจนโยบายและวิธีการบริหารงานของบริษัท					
4. ท่านมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญและรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
2. รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-สกุล	นางสาวสุภาวดี ธีระกร
วันเดือนปีเกิด	3 มกราคม 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	165/1/6/7 ซ.เพชรเกษม 69 แขวงหลักสอง เขตบางแค กรุงเทพมหานคร 10160
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2537	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2553	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร