

ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร
กรณีศึกษา บริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด

สารนิพนธ์
ของ
นางสาวนงลักษณ์ วงศ์วานวุฒิกุล

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2546
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

658.402

ว 148 ก

ร.3

ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร
กรณีศึกษา บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด

บทคัดย่อ

ของ

นางสาวนงลักษณ์ วงศ์วานวุฒิกุล

23 ก.ค. 2546



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2546

ว 148 ก

นางลักษณ์ วงศ์วานวุฒิปุต์. (2546) ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญภิตติ.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการ หลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท โดยศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านบุคคลอันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด ที่มีผลต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร และเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรระหว่างปัจจัยด้านบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานของบริษัทจำนวน 362 คน โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทำโดยใช้สถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้ค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS for Windows version 10.0

ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปีและมีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. มีมากที่สุด ส่วนใหญ่เป็นระดับพนักงานทั่วไปและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี โดยสังกัดหน่วยงานฝ่ายขายมากกว่าฝ่ายบริหาร

นอกจากนั้น ในด้านความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร ของบริษัทโดยรวมทั้ง 7 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับพอใจ จำแนกแต่ละด้านเรียงลำดับความพอใจจากมากไปหาน้อยคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม ด้านการจูงใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ในด้านภาวะผู้นำพนักงานมีความพอใจอย่างมากกับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำรวมถึงความรอบรู้ในการทำงานของผู้นำ ในด้านการจูงใจพนักงานพอใจอย่างมากต่อสวัสดิการที่บริษัทจัดหาให้ และพนักงานพอใจอย่างมากต่อการที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายของหน่วยงานไว้ ส่วนด้านการควบคุมพนักงานมีความพอใจอย่างมากในความร่วมมือในการควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ด้านอื่นๆ ที่เหลือเมื่อแยกเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความพอใจ ยกเว้นด้านการติดต่อสื่อสารซึ่งเป็นเพียงด้านเดียวที่แม้ภาพรวมจะอยู่ในระดับพอใจ แต่ก็มีหลายข้อที่พนักงานไม่แน่ใจคือ การสื่อสารระหว่างกันในระดับของพนักงานว่าเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ การไม่รักษาคำพูดที่สอดคล้องกันกับการกระทำของผู้บริหารและอุปสรรคในการใช้ภาษาต่างชาติในการสื่อสาร

จากการวิจัยพบว่า

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน
4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร ไม่แตกต่างกัน

6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

7. พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยสรุปการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารน้อยที่สุด ถึงแม้จะมีความพอใจโดยรวมในระดับพอใจก็ตาม โดยการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในระดับของพนักงาน การไม่รักษาคำพูดความไม่สอดคล้องกันของคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร และอุปสรรคของการใช้ภาษาต่างชาติในการสื่อสาร เป็นเรื่องที่บริษัทควรพิจารณาดำเนินการ

THE EMPLOYEES' SATISFACTION TOWARD MANAGEMENT AFTER RE-ORGANIZATION IN
ADMINISTRATIVE DIVISION OF LUX ROYAL (THAILAND) CO., LTD.

AN ABSTRACT
BY
NONGLUCK WONGWANWUTTIKUPT

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

May 2003

Nongluck Wongwanwuttikupt. (2003). *The employees' Satisfaction Toward Management After Re-Organization in Administrative Division of Lux Royal (Thailand) Co.,Ltd.* Master Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.
Advisor : Assoc. Prof. Somchai Hirankitti.

The purpose of this research was to study the employees' satisfaction toward management after re-organization in administrative division of Lux Royal (Thailand) Co.,Ltd. : This case study in 7 elements consisted of sex, age, marital status, education level, job level, years of service and in which division that effected from re-organization. To compare the employees' satisfaction toward management after re-organization between the elements and employees' satisfaction. The stratified random sampling was used to recruit a sample of 362 registered employees of Lux Royal (Thailand) Co., Ltd. A questionnaire constructed by the researcher was distributed to the employees. The statistics used in analysis of data were percentage, mean score, standard deviation and correlation. Difference was analysed by independent samples t-test, F-test : One Way ANOVA. Data was analysed by using the SPSS for Windows version 10.0

The conclusion of the research were male employees more than female employees with highest aged between 31-40 years old and married. They possess high school and diploma. Most of job level are general staffs with lower 6 years of service and more in sales division than in administration division.

Besides in term of employees' satisfaction toward management after re-organization of the company in total were satisfied. In term of leadership, most of employees satisfied on leaderships' honesty and their knowledge. In term of motivation, most of employees satisfied on company's provided welfare and goals setting. In term of controlling, employees satisfied on interaction in order to have an efficiency. The rest from the above were satisfied except communication which was only the aspect that even the employees were satisfied in total but some questions were not satisfied such as un-official communication between employees, leadership not done as announcement and problem on communication in foreign language.

The summary of the research are as follow :

1. The employees of different sex have different satisfaction toward management after re-organization at significance level of .01
2. The employees of different age have no different satisfaction toward management after re-organization.
3. The employees of different marital status have no different satisfaction toward management after re-organization.
4. The employees of different education level have different satisfaction toward management after re-organization at significance level of .05

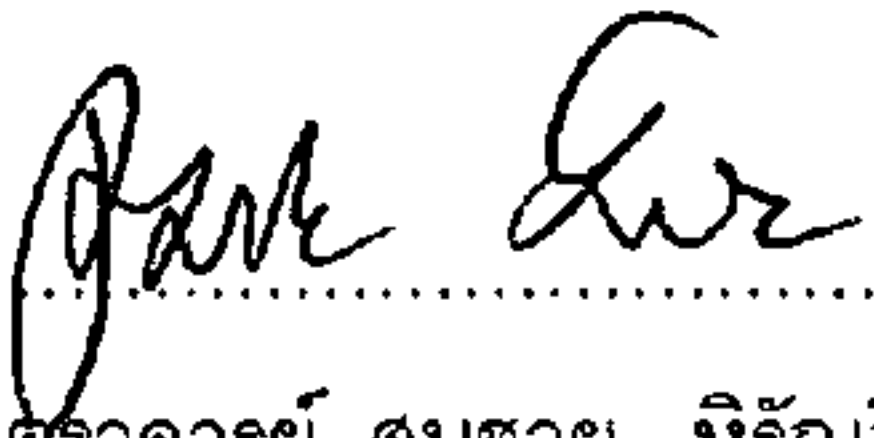
5. The employees of different job level have no different satisfaction toward management after re-organization.

6. The employees of different years of service have no different satisfaction toward management after re-organization.

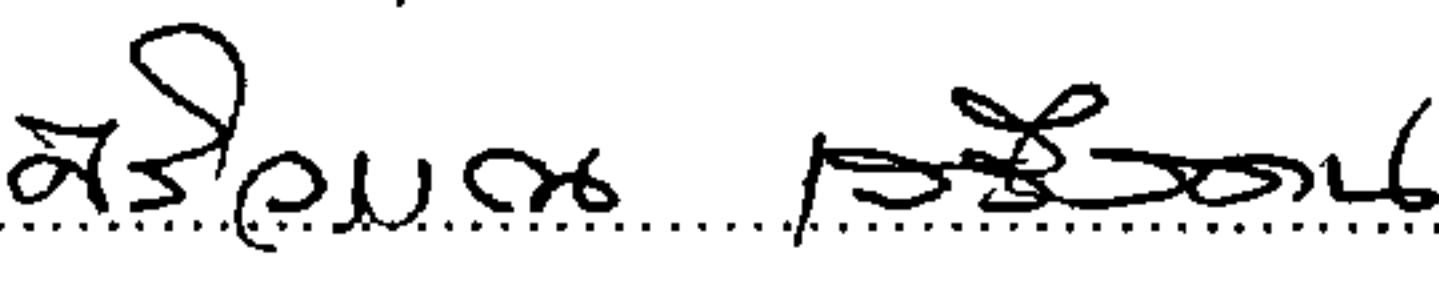
7. The employees of different division have different satisfaction toward management after re-organization at significance level of .01

อาจารย์ที่ปรึกษา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบได้พิจารณา
สารนิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

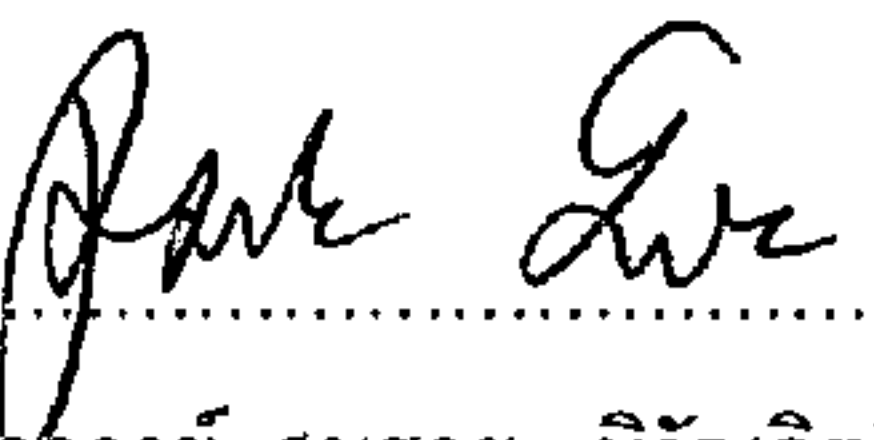
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

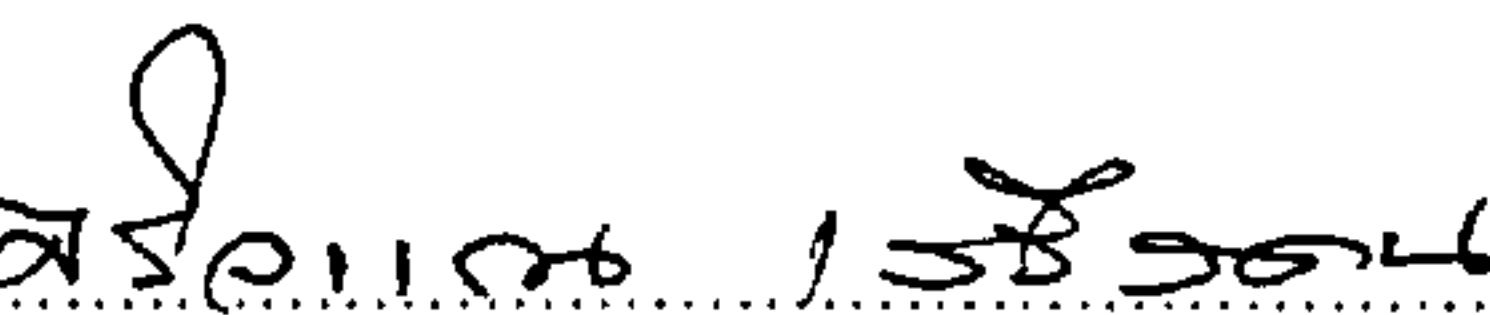

.....
(รองศาสตราจารย์ สมชาย นีร์ฤกิตติ)

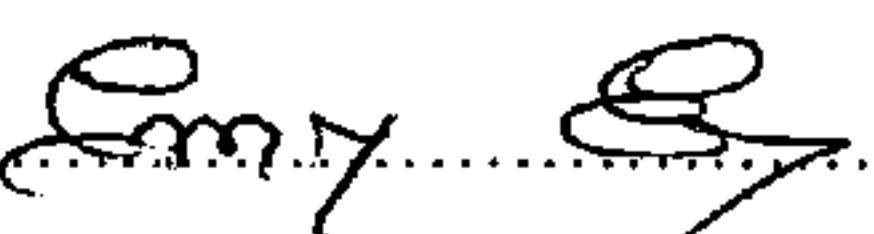
ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร


.....
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

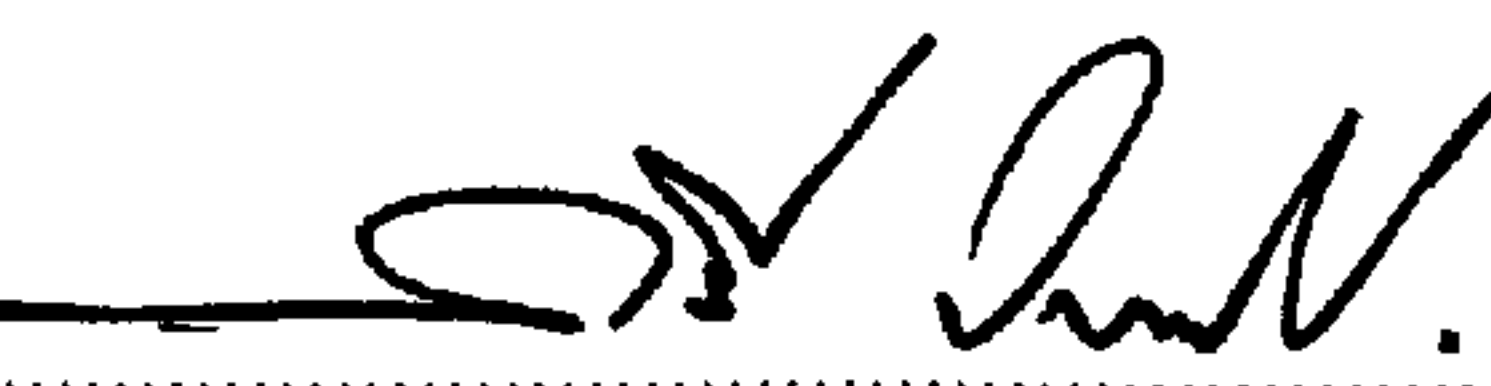
คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ สมชาย นีร์ฤกิตติ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ


.....คณบดีคณะสังคมศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวี วรกวิน)

วันที่.....๗.....เดือนพฤษภาคมพ.ศ. 2546

ประกาศคุณูปการ

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร
กรณีศึกษา บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัดฉบับนี้เป็นสารนิพนธ์ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒของผู้วิจัย ซึ่งสารนิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จ
ลุล่วงด้วยดีเพราะความอนุเคราะห์ของ รองศาสตราจารย์สมชาย หิรัญภิตติ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ให้
คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนแก้ไข ปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้จนถูกต้องและสมบูรณ์ตามกระบวนการ
ระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นอกจากนั้นผู้วิจัยยังได้รับการสนับสนุน ความช่วยเหลือและความสะดวกอย่างมากจากพนักงานของ
บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มร.ลาร์
เวอร์เนอร์ กรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ให้การสนับสนุนผู้วิจัยมาตั้งแต่ต้นสำหรับการศึกษาในระดับ
มหาบัณฑิตในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำความรู้และประโยชน์ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาองค์กรของบริษัทในอนาคต

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆทุกท่านที่ช่วยเหลือ สนับสนุนและให้กำลังใจมา
ตลอด

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุน ที่ให้กำลังใจ
และห่วงใยผู้วิจัยมาตลอดเวลาจนทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

นางลักษณ์ วงศ์วานวุฒิคุปต์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	2
ขอบเขตของการวิจัย.....	2
คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์กร.....	6
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.....	6
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร.....	7
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร.....	9
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ.....	18
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	19
ความเป็นมาและโครงสร้างองค์กรบริหารของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	37
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	37
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	80
สรุปผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผล.....	84

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ) ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	85
ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป.....	86
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	90
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	101

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 แบบของลีแมน พอร์เตอร์	8
2 แสดงจำนวนพนักงานของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด แยกตามหน่วยงานและระดับของพนักงาน.....	31
3 แสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการปรับโครงสร้างองค์กร.....	32
4 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling).....	38
5 แสดงการสรุปการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธี (Judgement Sampling).....	39
6 แสดงจำนวนและร้อยละของปัจจัยด้านบุคคล.....	46
7 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในด้านภาวะผู้นำ	49
8 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในการจูงใจ ..	50
9 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในด้าน การติดต่อสื่อสาร.....	52
10 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในด้าน การทำงานร่วมกัน.....	54
11 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในการตัดสินใจ	55
12 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในด้าน การตั้งเป้าหมาย	56
13 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในการควบคุม	57
14 แสดงค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจทุกด้าน.....	58
15 แสดงการเปรียบเทียบความพึงพอใจระหว่างเพศที่ต่างกัน.....	59
16 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีอายุต่างกัน.....	61
17 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน.....	62
18 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีระดับการศึกษาต่างกัน.....	63
19 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน รวมทั้ง 7 ด้าน.....	65
20 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านภาวะผู้นำ.....	66
21 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการจูงใจ.....	67
22 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	68
23 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการตั้งเป้าหมาย.....	69
24 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน.....	70

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
25	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน ด้านการตัดสินใจ.....	72
26	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการ หลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน ด้านการควบคุม.....	73
27	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่างกัน.....	74
28	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านภาวะผู้นำ.....	76
29	แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจาก ปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	77
30	แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัด ต่างกัน	78

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงการจัดองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ.....	1
2 โครงสร้างแบบงานหลัก.....	13
3 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา.....	14
4 โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ.....	15
5 โครงสร้างแบบแมทริกซ์.....	16
6 ข้างการควบคุม 3 (แคบ).....	17
7 ข้างการควบคุม 6 (กว้าง).....	18
8 ข้างการควบคุม 16 (กว้างมาก).....	18
9 แสดงกระบวนการจัดการซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ.....	19
10 แบบจำลองของกระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	25
11 แสดงลักษณะของการตัดสินใจที่ดี.....	27
12 แสดงระดับการควบคุมบังคับบัญชา.....	30
13 แผนผังองค์กรของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด (ก่อนปรับโครงสร้างองค์กร ฝ่ายบริหาร)	33
14 แผนผังองค์กรของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด (หลังปรับโครงสร้างองค์กร ฝ่ายบริหาร).....	34

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในสถานการณ์ปกติแล้ว องค์กรต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นมาย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ซึ่งมีผลมาจากหลายสาเหตุ ในยามที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง การขยายตัวขององค์กรมีมากขึ้น การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ทำให้ลดต้นทุนเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง ตรงกันข้ามเมื่อเศรษฐกิจซบเซา การเสื่อมขององค์กรจะเริ่มส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ต้องกระทำมาจากเหตุผลใหญ่คือการทำให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในกรณีของภาคเอกชนแน่นอนว่าความต้องการกำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ส่วนภาครัฐบาลนั้นการบริหารจัดการภายในกรอบนโยบาย วัตถุประสงค์และงบประมาณที่วางไว้ถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดเช่นกัน การปรับเปลี่ยนต่างๆ จึงต้องเป็นไปเองภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมนั้นๆ โดยไม่มีการกำหนดไว้ตายตัวหรือต้องบังคับแต่อย่างใด

จากการที่ประเทศไทยต้องประสบกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยอย่างรุนแรงตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ประกอบกับความก้าวหน้าของเครือข่ายการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีบทบาทมากขึ้นทุกวัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการค้าและก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงเป็นอย่างมาก ภาครัฐก็มากมายที่ประสบกับปัญหาการขาดทุนและต้องปิดกิจการลงไปในที่สุด หลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนต่างดำเนินการปรับตัวเพื่อให้้องค์กรอยู่รอดได้ ไม่ว่าจะเป็นการรื้อปรับระบบ (Reengineering) ซึ่งหมายถึงการคิดพิจารณาใหม่เกี่ยวกับงานตั้งแต่ระดับเริ่มแรก หรือการปรับปรุงองค์กรใหม่เพื่อให้เหมาะสมและสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการปรับปรุงองค์กรอาจทำได้ในหลายด้านเช่น การปรับเปลี่ยนตัวบุคคลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร หรือเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและกระบวนการทำงาน การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) การจัดองค์กรใหม่ (Reorganizing) การลดขนาดองค์กร (Downsizing) การลดชั้นการบังคับบัญชา (Delayer) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการต่างๆ ที่กล่าวมานั้นทำเพื่อให้้องค์กรผ่านพ้นสถานการณ์ในช่วงที่ประสบปัญหาและเติบโตต่อไปในอนาคต

อย่างไรก็ตาม แม้การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงการปรับเปลี่ยนเพื่อผลทางการดำเนินการที่แตกต่างจากการรื้อปรับระบบ แต่คนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจผิดคิดว่าเหมือนกันเพราะทั้งสองกรณีส่วนใหญ่จะมีการลดจำนวนคนลง ทำให้มีความรู้สึกต่อต้านและมีทัศนคติที่ไม่ดีแม้จะเป็นเพียงการปรับโครงสร้าง จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจของพนักงานที่อาจเกิดขึ้นจากผลกระทบโดยเฉพาะด้านการจัดการ ที่มีการปรับเปลี่ยนไปหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรของฝ่ายบริหาร โดยศึกษาจาก บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่างๆ ที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังปรับโครงสร้างแล้ว ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม เนื่องจากบริษัทเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจนำเข้าสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าจากต่างประเทศเพื่อจำหน่ายในลักษณะขายตรงแก่ผู้บริโภคทั่วไป ซึ่งในอดีตบริษัทเคยสร้างรายได้และมีผลประกอบการที่ดีมาก จวบจนปี พ.ศ. 2540 บริษัทต้องประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถขายสินค้าได้ตามเป้าหมาย ทำให้ต้องลดขนาดขององค์กรลงตามสัดส่วนในทุกๆ แผนก ซึ่งเป็นครั้งแรกที่มีการปรับโครงสร้างในลักษณะของการลดขนาด อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ. 2544 บริษัทได้ตัดสินใจ

ปรับโครงสร้างองค์กรอีกครั้ง กล่าวคือบริษัทได้ทำการปรับโครงสร้างในฝ่ายบริหารในสำนักงานใหญ่ โดยการลดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจากเดิมที่มี 3 ตำแหน่งให้เหลือเพียงตำแหน่งเดียวเท่านั้นที่รายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการ ซึ่งการปรับโครงสร้างใหม่เป็นการจัดโครงสร้างแบบที่มีช่วงการควบคุม (span of control) ที่กว้าง จุดประสงค์ก็เพื่อลดต้นทุนด้านบุคลากรในระดับบริหารลง และทำให้การบังคับบัญชาสั่งการรวดเร็วและเบ็ดเสร็จ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการประหยัดในด้านต้นทุนบริหารของบริษัท ขณะเดียวกันผู้วิจัยต้องการทราบถึงความพึงพอใจของพนักงานที่จะเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างในทางการจัดการด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร ของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ใน 7 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ, ด้านการจูงใจ, ด้านการติดต่อสื่อสาร, ด้านการทำงานร่วมกัน, ด้านการตัดสินใจ, ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากการปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงการจัดการในฝ่ายบริหาร ของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างในฝ่ายอื่นๆ ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา ณ วันที่ 30 กันยายน 2545 เท่ากับ 1,362 คน จำแนกเป็นพนักงานระดับบริหาร 274 คนและพนักงานระดับปฏิบัติการ 1,088 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จะใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างอันเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด และใช้สูตร Taro Yamane ในการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง และผลจากการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 362 คน จากนั้นจึงใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และ แบบใช้วิจารณญาณ (Judgement random sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

1.1 เพศ

1.1.1 เพศชาย

1.1.2 เพศหญิง

- 1.2 อายุ
 - 1.2.1 ต่ำกว่า 21 ปี
 - 1.2.2 21 – 30 ปี
 - 1.2.3 31 – 40 ปี
 - 1.2.4 41 ปีขึ้นไป
- 1.3 สถานภาพสมรส
 - 1.3.1 โสด
 - 1.3.2 สมรส
 - 1.3.3 หย่าร้าง / หม้าย / แยกกันอยู่
- 1.4 ระดับการศึกษา
 - 1.4.1 ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
 - 1.4.2 มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.
 - 1.4.3 ปวส. หรืออนุปริญญา หรือเทียบเท่า
 - 1.4.4 ปริญญาตรีหรือสูงกว่า
- 1.5 ระดับตำแหน่ง
 - 1.5.1 พนักงานทั่วไป (L7-9)
 - 1.5.2 ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6)
 - 1.5.3 ระดับผู้จัดการ (L1-4)
- 1.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - 1.6.1 ต่ำกว่า 6 ปี
 - 1.6.2 6 – 10 ปี
 - 1.6.3 11 - 15 ปี
 - 1.6.4 16 - 20 ปี
 - 1.6.5 21 ปีขึ้นไป
- 1.7 หน่วยงานที่สังกัด
 - 1.7.1 ฝ่ายขาย
 - 1.7.2 ฝ่ายบริหาร

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร ฝ่ายบริหารของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ใน 7 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านภาวะผู้นำ
- 2.2 ด้านการจูงใจ
- 2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร
- 2.4 ด้านการทำงานร่วมกัน
- 2.5 ด้านการตัดสินใจ
- 2.6 ด้านการตั้งเป้าหมาย
- 2.7 ด้านการควบคุม

นิยามศัพท์เฉพาะ

โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างองค์กรของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ปรับโครงสร้างใหม่มีผลตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2544 เป็นต้นมาซึ่งโครงสร้างดังกล่าวปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

พนักงาน หมายถึง พนักงานทุกคนของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด

ระดับตำแหน่ง หมายถึง การดำรงตำแหน่งปัจจุบันของพนักงานแยกตามระดับที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ระดับผู้จัดการ ประกอบไปด้วย
 - 1.1 ระดับ 1 หมายถึง กรรมการผู้จัดการ
 - 1.2 ระดับ 2 หมายถึง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือ ผู้จัดการฝ่าย-อาวุโส
 - 1.3 ระดับ 3 หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนก
 - 1.4 ระดับ 4 หมายถึง ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก นักวิเคราะห์ระบบ ผู้ตรวจสอบบัญชี
2. ระดับหัวหน้าหน่วยงาน
 - 2.1 ระดับ 5 หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานอาวุโส
 - 2.2 ระดับ 6 หมายถึง หัวหน้าหน่วยงาน
3. ระดับพนักงานทั่วไป ประกอบไปด้วย
 - 3.1 ระดับ 7 หมายถึง พนักงานทั่วไป-อาวุโส
 - 3.2 ระดับ 8 หมายถึง พนักงานทั่วไป
 - 3.3 ระดับ 9 หมายถึง พนักงานเดินเอกสาร แม่บ้าน ยามรักษาการณ์

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง จำนวนปีที่พนักงานร่วมงานกับบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด นับตั้งแต่วันที่เริ่มงานจนถึงปัจจุบัน และเศษของเดือนตั้งแต่ 6 เดือนเป็นต้นไปให้นับเป็น 1 ปี โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

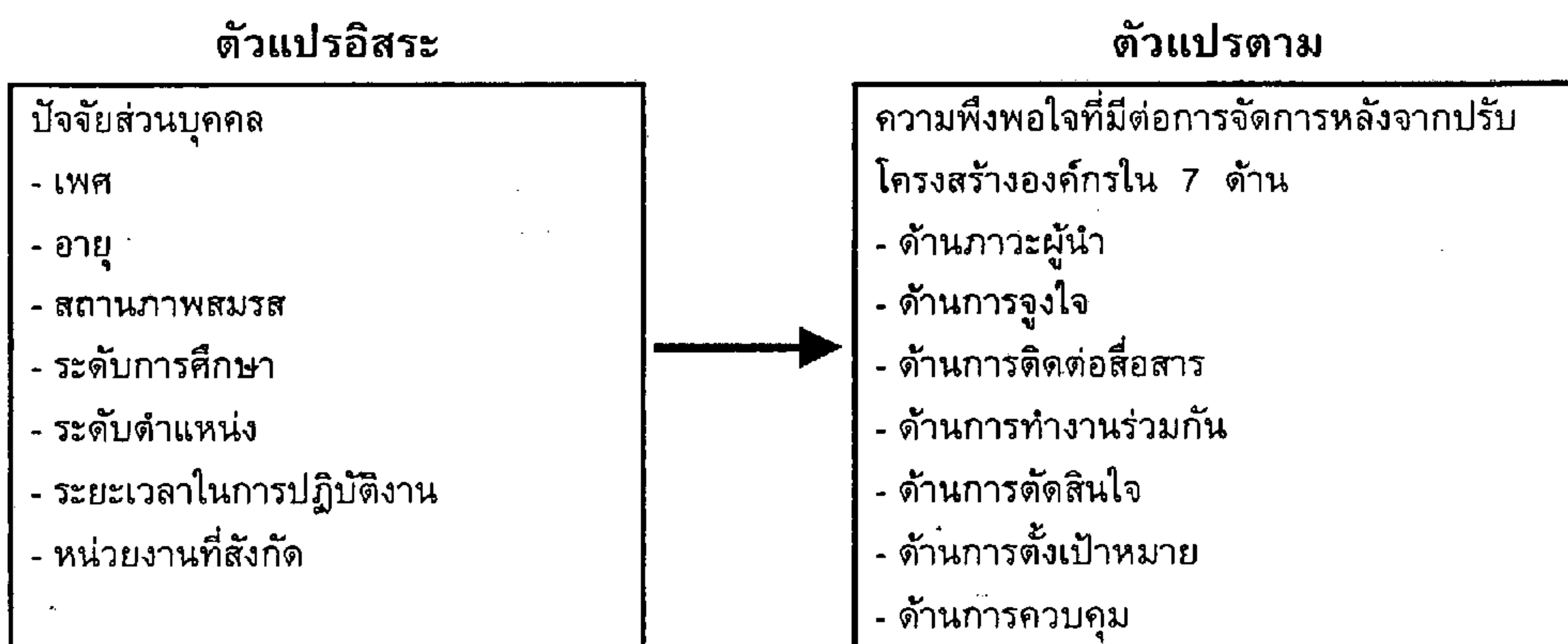
1. ต่ำกว่า 6 ปี
2. 6 - 10 ปี
3. 11 - 15 ปี
4. 16 - 20 ปี
5. 21 ปีขึ้นไป

หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง หน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่ตามสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ (Staff) แบ่งออกเป็น

1. ฝ่ายขาย หมายถึง พนักงานที่สังกัดอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายขาย เช่น พนักงานขาย หัวหน้าทีมขาย ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการขายภาค
2. ฝ่ายบริหาร หมายถึง พนักงานที่สังกัดอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหาร เช่น พนักงานบริการ พนักงานเก็บเงิน พนักงานการเงิน หัวหน้าหน่วยงานต่างๆ นอกเหนือจากหัวหน้าทีมขาย เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการที่บริษัทฯ ได้ทำการปรับเปลี่ยนองค์กร รวมถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นหลังจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรมาเป็นระยะเวลาพอสมควรแล้ว จึงได้นำมากำหนดเป็นกรอบเพื่อการวิจัยในหัวข้อความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ลูคัส รอยัล (ประเทศไทย) ดังนี้



สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
3. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
5. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
7. พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์กร
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวโครงสร้างองค์กร
3. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ
4. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
5. ความเป็นมาของการจัดการของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับปรุงองค์กร

เสถียร เหลืองอร่าม (2517 : 336) กล่าวว่า การปรับปรุงองค์กร (Re-Organization) แยกพิจารณาความหมายออกได้ 2 ประการ คือ

1. การปรับปรุง หมายถึง การเปลี่ยนแปลง แก้ไขปรับปรุงสิ่งที่เป็นอยู่หรือมีอยู่แล้วให้มีสวัสดิภาพดีขึ้น และหรือขจัดสิ่งที่ไร้ประโยชน์ออกไปเพื่อให้การปฏิบัติงานเหมาะสมและรัดกุม
2. องค์กร หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมาร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยวางระเบียบแบบแผนในการดำเนินงานนั้นขึ้น

คุนซ์ และดอนนัล (Koontz and Donnel. 1964 : 310-314) ได้ให้ความหมายของ “ การปรับปรุงองค์กร ” ว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงและจัดโครงสร้างขององค์กรเสียใหม่ เพื่อให้เหมาะสมและสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ฮอดจ์ และแอนโทนี (Hodge and Anthony. 1984 : 38) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะปรากฏว่ามีการจัดโครงสร้างรูปแบบองค์กรที่สอดคล้อง (Consistent) กับความต้องการของสิ่งแวดล้อม

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เมื่อองค์กรตั้งขึ้นมาได้ระยะหนึ่งย่อมจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ได้แก่การเติบโตขององค์กร การขยายขนาดขององค์กรให้ใหญ่ขึ้น มีบุคลากรมากขึ้นหรือในทางตรงกันข้าม องค์กรอาจค่อยๆ เสื่อมลง ขนาดเล็กลง มีบุคลากรลดลง การดำเนินกิจการชบเซา แต่สิ่งที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปเกิดจากปัจจัย 2 ประการใหญ่ๆ คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร

1. ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่

1.1 สภาพเศรษฐกิจ เมื่อเศรษฐกิจรุ่งเรือง องค์กรธุรกิจย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เจริญขึ้น ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจชบเซา คนว่างงานมาก องค์กรย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เล็กลงหรือยกเลิกไปในที่สุด

1.2 การเมือง การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยๆ หรือเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองประเทศ ย่อมมีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งภาระหน้าที่ขององค์กรและบุคคลในองค์กร องค์กรบางแห่งอาจยกเลิกไป

1.3 สภาพสังคม หมายถึงประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์กร มีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไป แต่อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจนนัก

1.4 กฎหมาย กฎหมายที่เปลี่ยนไปหรือประกาศใช้ใหม่ย่อมกระทบต่อองค์กรโดยตรง และชัดเจน บางองค์กรอาจถึงกับยุบไป เช่น กฎหมายห้ามส่งไม้ออกนอกประเทศ บริษัทที่ดำเนินการค้าส่งไม้ออกนอกประเทศย่อมต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนกิจการค้าใหม่

1.5 เทคโนโลยี ความรู้ทางด้านการจัดการ การผลิตหรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ๆ ที่ทันสมัยย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน องค์กรใดไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ก็ย่อมจะล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขัน เพราะไม่สามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลงหรือไม่สามารถบริการได้ทันตามความต้องการของลูกค้า

1.6 คู่แข่งขัน โดยเฉพาะในด้านธุรกิจ มีการแข่งขันสูงมาก ต้องปรับปรุงองค์กรให้สู้กับคู่แข่งได้หรือเหนือกว่า

2. ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่

2.1 องค์กรเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไป ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานเป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและสร้างงานขึ้นมาใหม่ บางกรณีคนอาจล้างาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องลดคนงานลง

2.2 ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่างๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น

2.3 หน้าที่การงานบางอย่างล้าสมัยไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป จึงต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น ยกเลิกหน้าที่อยู่เวรยาม ในกรณีที่บริษัทจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยมาทำหน้าที่แทน เป็นต้น

2.4 การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนแรงงานคนทำให้รวดเร็วและลดต้นทุน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้บริการลูกค้าของธนาคาร เป็นต้น

2.5 การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง— การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมาเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป

2.6 บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การแต่งงาน การย้ายหรือเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์กรอีกด้วย

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจแยกวิเคราะห์ได้ 3 แบบดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลในองค์กร องค์กรที่ก่อตั้งขึ้นแล้วย่อมเจริญเติบโตขึ้นหรือบางครั้งอาจประสบปัญหาเป็นครั้งคราว และอาจเสื่อมไปในที่สุด ดังนั้นจึงควรหาทางปรับปรุงองค์กรเพื่อรักษาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าตลอดไป นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงหรือเปลี่ยนผู้บริหารระดับรองลงไป หรืออาจเปลี่ยนแปลงบุคคลระดับปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การจัดรูปแบบองค์กรใหม่ ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรทางธุรกิจ ซึ่งมักจะทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเงิน เช่น ยอดขายตกต่ำ บริษัทประสบปัญหาขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือกระบวนการทำงานการใช้เครื่องจักรทันสมัยการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร จึงเป็นเหตุให้มีการปรับปรุงองค์กรเพื่อรับกับเทคโนโลยีใหม่นั้น ตัวอย่างเช่น การจ้างบริษัทรับทำความสะอาดเป็นรายปีแทนที่จะจ้างคนงานประจำทำความสะอาด เป็นต้น

ลีแมน พอร์เตอร์ (Lyman Porter) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรว่ากระทำได้ 3 แบบ ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงบุคคลซึ่งทำงานในองค์กร
2. เปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบในองค์กร
3. เปลี่ยนแปลงบรรยากาศและลักษณะซึ่งประกอบกันเป็นองค์กร

วิธีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ประการนี้ใช้เทคนิคที่ต่างกัน หวังผลต่างกันตลอดจนตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ต่างกัน อาจสรุปได้ในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 วิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 แบบของลีแมน พอร์เตอร์

แนวทางในการ กระตุ้น การเปลี่ยนแปลง	เทคนิคที่ใช้	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	สมมติฐานเกี่ยวกับ พฤติกรรมในองค์กร
1. บุคคล	- การศึกษา - การฝึกอบรม - การปรับตัวในสังคม - การเปลี่ยนแปลง - ทักษะ	การปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้าน - ทักษะ - ทักษะ - การจูงใจในบุคคล	พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่แล้วจะถูกตัดสินโดยลักษณะของบุคคล ซึ่งประกอบเป็นองค์กรนั้น
2. โครงสร้างและระบบขององค์กร	การดัดแปลงในเรื่องของการปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติ และนโยบายขององค์กร เพื่อให้มีผลต่องานที่บุคคลทำ	ก่อให้เกิดสภาพของพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการ เมื่อมีการตอบแทนหรือให้รางวัลซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายง่ายขึ้น	พฤติกรรมองค์กรส่วนใหญ่จะถูกตัดสินโดยลักษณะของสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กรที่บุคคลนั้นๆ รวมอยู่
3. บรรยากาศในองค์กรและแบบของมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคล	นำเทคนิคจากประสบการณ์มาช่วยเพิ่มความรู้สึกที่ดีกับสังคมและช่วยเหลือให้รู้ถึงการปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้นในองค์กร	ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีขึ้นในด้าน - ความไวใจและความเปิดเผยที่มากขึ้นระหว่างกัน - ลดความขัดแย้งทางด้านสังคมและระหว่างคู่แข่ง	พฤติกรรมขององค์กรส่วนใหญ่จะถูกตัดสินโดยอารมณ์ จิตใจและกระบวนการทางสังคม ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ

ความหมายขององค์การ

นิพนธ์ ศศิธร (2520 : 12) กล่าวว่า องค์การคือ คณะบุคคลที่มารวมกันแล้วแบ่งงานและหน้าที่กันตามความเหมาะสม และสร้างสายสัมพันธ์งานในหน้าที่นั้นให้บังเกิดความสำเร็จตามแนวความคิดที่กำหนดไว้ร่วมกัน เรียกว่า วัตถุประสงค์

สมยศ นาวิการ (2522 : 187) ได้ให้ความหมายของคำว่า " องค์การ" ไว้ 2 ประการ ประการแรก หมายถึง สถาบันหรือกลุ่มตามหน้าที่ เช่น หน่วยงานธุรกิจเอกชน วัด โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วยงานรัฐบาล เป็นต้น ประการที่สอง หมายถึง กระบวนการจัดองค์การ แนวทางที่งานถูกจัดระเบียบ และจัดสรรระหว่างสมาชิกขององค์การ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สุเมธ เตียววิศเรศ (2525 : 28) ให้ความเห็นว่า "องค์การ" คือหน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่มีเจตนาในการรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

พาร์สัน (Parsons. 1960 : 17) กล่าวว่า องค์การคือหน่วยทางสังคม (หรือการรวมกลุ่มของมนุษย์) ที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างตั้งใจเพื่อมุ่งหาเป้าหมายโดยเฉพาะ

เบอร์นาร์ด (Barnard. 1972 : 75) องค์การคือระบบๆ หนึ่งของกิจกรรมหรือพลังที่มีการร่วมมือกันอย่างรู้สติของคนสองคนหรือมากกว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สมคิด บางโม (2541 : 14) กล่าวว่า องค์การ คือกลุ่มบุคคลหลายๆ คนร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถ้าวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

พริฟเนอร์ และเชอร์วูด (Priffner and Sherwood. 1960 : 30) กล่าวว่า องค์การคือระบบของการประสานงาน หรือแรงงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปอย่างมีความรู้สึกสำนึก

ฮิคส์ (Hicks. 1972 : 23) กล่าวว่า องค์การคือกระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2535 : 194-195) ได้วิเคราะห์ไว้ว่า องค์การจะต้องประกอบไปด้วย บุคคลมากกว่าหนึ่งคนมาร่วมกันทำกิจกรรมอย่างเป็นระบบด้วยความร่วมแรงร่วมใจกันอย่างจริงจังเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยทั่วไปเมื่อศึกษาเรื่องขององค์การก็ต้องศึกษาเรื่องการบริหาร (Administration) หรือการจัดการ (Management) ตามไปด้วย ซึ่งอาจเปรียบเทียบองค์การว่าเป็นกายภาพซึ่งเป็นโครงสร้างที่อยู่คงที่และมีแบบแผน ส่วนการจัดการนั้นเป็นชีวภาพซึ่งเป็นการกระทำหน้าที่และมีลักษณะพลวัต ทั้งองค์การและการจัดการนั้นต้องขึ้นต่อกันและกันอันเปรียบเสมือนกับร่างกายและจิตใจที่ต้องขึ้นต่อกันและกันในสิ่งมีชีวิตหนึ่งๆ

ดังนั้นองค์การจึงต้องมีโครงสร้าง (Structure) ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามหลักการจัดองค์การ (Organizing) อย่างมีระเบียบ หลักต่างๆ เหล่านั้นได้แก่ วิธีการจัดแบ่งแรงงานและหน้าที่ตามสายงานที่กำหนด ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นต้น สำหรับการจัดการนั้นก็จะเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบโดยมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งมีจุดเริ่มต้นและมีจุดสิ้นสุดโดยโคจรมาพบกันในลักษณะป้อนกลับและกลายมาเป็นจุดเริ่มต้นใหม่

ประเภทขององค์การ

องค์การจำแนกออกได้หลายประเภท แต่ที่นิยมกันมีอยู่ 2 แบบคือ องค์การที่เป็นทางการ และ องค์การที่ไม่เป็นทางการ

องค์การที่เป็นทางการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 263) กล่าวว่า การจัดองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) เป็นการจัดโครงสร้างขององค์การตามเจตนาหรือบทบาท (Intentional structure of role) ในการปฏิบัติภายในองค์การ ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (Organization chart) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน และบ่งบอกถึงขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่ทำงานร่วมกัน และเพื่อความเป็นระเบียบโดยไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน แต่การจัดโครงสร้างแบบทางการก็สามารถที่จะยืดหยุ่นได้บ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Situation & environment)

สุเมธ เดียววิเศษ (2525 : 35-37) กล่าวว่า องค์การที่เป็นทางการหรือองค์การรูปนัย เป็นองค์การที่มีการกำหนดโครงสร้างอย่างมีหลักเกณฑ์ สมาชิกที่รวมกันอยู่จะต้องประพฤติ ปฏิบัติตนให้เป็นไปตามแบบพิธีที่กำหนดไว้ ดังนั้น ลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเช่นนี้จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น ลักษณะสำคัญขององค์การรูปนัยมีดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แม้ในทางปฏิบัติจะขัดกับความสัมพันธ์ส่วนตัวก็ตาม
2. การดำเนินงานของสมาชิกเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การติดต่อระหว่างสมาชิกจึงเป็นไปในลักษณะพิธีการ
3. การบรรจุ แต่งตั้ง เลื่อนฐานะ และโยกย้ายสมาชิก เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. การควบคุมบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ หรือตามโครงสร้างขององค์การ
5. มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบและมีสัดส่วนที่แน่ชัด

ปัจจุบันการจัดองค์การทางการเมือง การบริหารการศึกษา การบริหารธุรกิจ และการบริการทางสังคมต่างๆ เป็นการจัดองค์การในรูปแบบองค์การที่เป็นทางการทั้งสิ้น

สมยศ นาวิการ (2544 : 22) กล่าวว่า องค์การที่เป็นทางการจะอธิบายความสัมพันธ์ที่เป็นทางการเหล่านี้ด้วยแผนผังองค์การและคำบรรยายลักษณะงาน แผนผังองค์การจะเชื่อมโยงตำแหน่งต่างๆ เข้าด้วยกันโดยใช้สายใยของความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ องค์การที่เป็นทางการยังอธิบายถึงช่องทางของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการอีกด้วยรูปสี่เหลี่ยมและเส้นต่างๆ ที่เรามองเห็นในแผนผังจะอธิบายถึงแบบของความสัมพันธ์ขององค์การที่เป็นทางการ แผนผังจะบอกเราว่าใครต้องรายงานตัวต่อใคร พวกเขาต้องปฏิบัติกิจกรรมอะไรบ้างและตำแหน่งของกิจกรรมและกิจกรรมย่อยต่างๆ ในองค์การ

องค์การที่ไม่เป็นทางการ

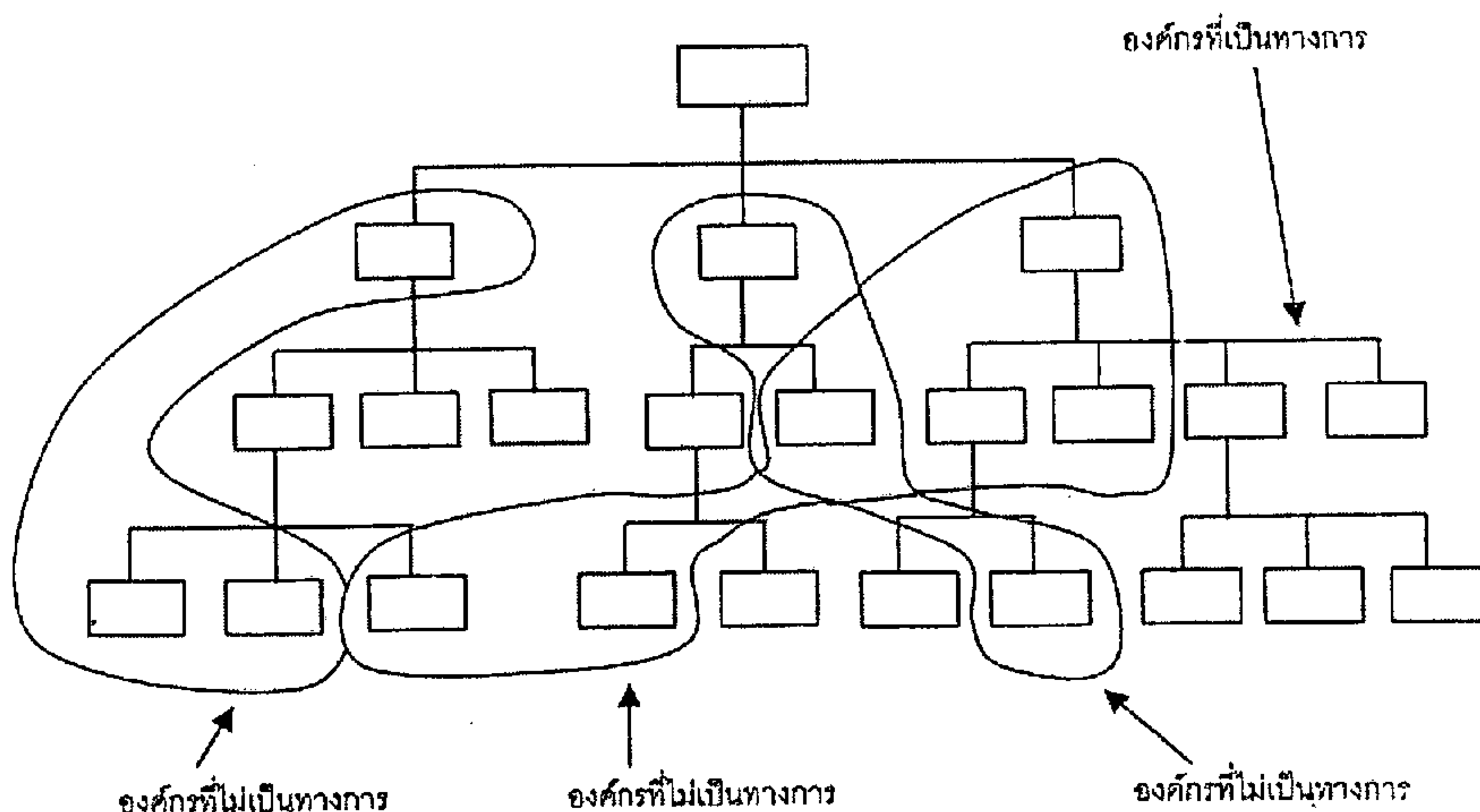
เบอร์นาร์ด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 263; อ้างอิงจาก Barnard. 1972) กล่าวว่า การจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal Organization) คือการรวมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคนโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน ถึงแม้ว่าจะมีการช่วยเหลือกันภายในองค์การก็ตามและก่อให้เกิดความสัมพันธ์ (Relationship) ขึ้น เช่น การที่กลุ่มบุคคลมาเล่นหมากรุกด้วยกัน ในช่วงเวลาพักกลางวัน แล้วเกิดความสนิทสนมกันจึงมีการช่วยเหลือกันในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะทำงานคนละแผนกกัน

สุมะธ เตียววิศเรศ (2525 : 35-37) กล่าวว่า องค์การที่ไม่เป็นทางการหรือองค์การอุปนัย หมายถึง การรวมกันของกลุ่มบุคคลในลักษณะที่เป็นไปโดยสมัครใจ ไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอนที่ใช้เป็นเกณฑ์บังคับให้สมาชิกเข้ามาร่วมกัน การรวมตัวกันประกอบด้วยกลุ่มย่อยต่างๆ ซึ่งมีค่านิยมและบรรทัดฐานในเรื่องความประพฤติที่มีแบบฉบับโดยเฉพาะในกลุ่มของตน องค์การที่ไม่เป็นทางการนี้จะเกิดมีแทรกซ้อนในองค์การที่เป็นทางการเสมอ ลักษณะโดยทั่วไปขององค์การที่ไม่เป็นทางการมีดังนี้

1. การรวมตัวกันของสมาชิกเกิดจากความพึงพอใจของแต่ละคน
2. เป็นองค์การที่ไม่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนที่แน่นอนตายตัว
3. ลักษณะของการดำเนินงานอันเป็นภาระหน้าที่นั้น เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวและเป็นไปด้วยความยินยอม

4. การสื่อความหมายในองค์การไม่มีพิธีการ
5. แม้จะไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เด่นชัด แต่ก็มีผู้นำ
6. ความสัมพันธ์ของสมาชิกเน้นที่ตัวบุคคลมิใช่ตำแหน่ง
7. ไม่มีแผนในการดำเนินการล่วงหน้า
8. เกิดแทรกซ้อนอยู่ในองค์การที่เป็นทางการ

สมยศ นาวิการ (2544 : 35) กล่าวว่า องค์การที่ไม่เป็นทางการเป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นมาอย่างง่าย ๆ ยืดหยุ่นได้ และไม่มีการกำหนดความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ความเกี่ยวพันระหว่างสมาชิกขององค์การที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้นโดยไม่มีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นพิเศษ สมาชิกขององค์การที่ไม่เป็นทางการไม่ได้มีการระบุหรือตกลงร่วมกันในเป้าหมายขององค์การ และโดยความหมายที่แท้จริงขององค์การที่ไม่เป็นทางการคือ กลุ่มสังคมเล็กๆ ที่เกิดขึ้นมาภายในองค์การที่เป็นทางการ กลุ่มเหล่านี้เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการบางอย่างของสมาชิก ความต้องการที่สำคัญที่สุดของความต้อการเหล่านี้คือ ความต้องการทางสังคม มนุษย์เป็นสัตว์สังคมอย่างหนึ่งที่ต้องการการยอมรับจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง



ภาพประกอบ 1 แสดงการจัดองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (The formal and informal organization)

ความหมายของโครงสร้างองค์กร

มุลลินส์ (Mullins. 1985 : 72-73) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และระหว่างสมาชิกในองค์กร โครงสร้างนี้จะเป็นตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและช่วงการติดต่อสื่อสาร

ฟิงค์ (Fink. 1983 : 45) ให้ความหมายว่า โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคน และงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เอ็ดวิน เอ. เกอร์ลอฟ (Edwin A. Gerioff) กล่าวว่า โครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กรเป็นลักษณะหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นมาเป็นตัวแบบดั้งเดิมอย่างหนึ่งของโครงสร้างและขบวนการในองค์กร โดยมีลักษณะภาพรวมที่มีความเฉพาะเจาะจงโดยอ้างถึงความสัมพันธ์ที่ผู้วางแผนเป็นคนจัดให้สิ่งต่าง ๆ อยู่ร่วมกัน

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 416) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรเปรียบประดุจกับกายภาพของร่างกาย ดังนั้นโครงสร้างจึงมองเห็นได้ โดยปรากฏออกมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่าแผนภูมิองค์กร (Organization chart) แผนภูมิองค์กรนี้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการจัดองค์กร เช่น มีนโยบายหรือเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน

จากคำจำกัดความข้างต้นสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรหมายถึง รูปแบบของความสัมพันธ์ที่ปรากฏในรูปของแผนผังองค์กร ที่มีการกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงานและการติดต่อสื่อสาร เพื่อนำมาใช้ในการจัดกำลังคนและงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

รูปแบบโครงสร้างขององค์กร

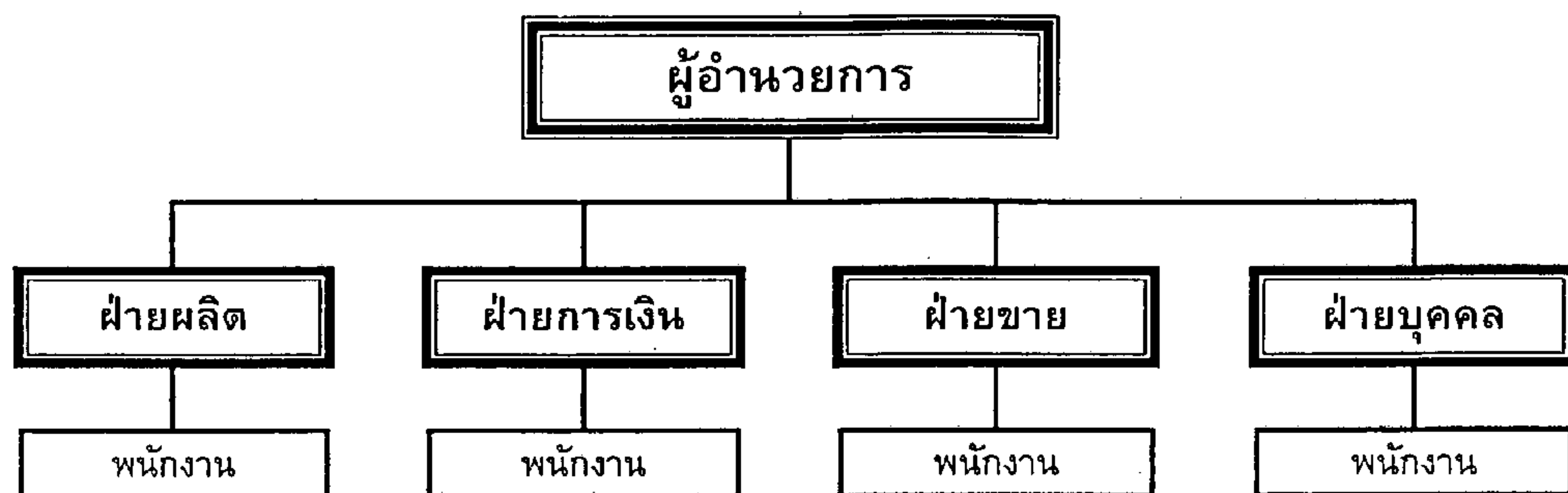
หน้าที่อย่างหนึ่งที่ขาดไม่ได้ของฝ่ายบริหารคือการประสานทรัพยากรทั้งหลายขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ด้วยการออกแบบโครงสร้างของงานและอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ โดยการตัดสินใจออกแบบองค์กรว่าจะใช้แบบใด ทั้งนี้จะเอาหลักการจัดองค์กรตามแนวคิดเดิมมาเป็นหลักในการจัดคือ หลักการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญ หลักการจัดแผนงาน ขนาดของการควบคุม และหลักการมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว การออกแบบองค์กรที่เหมาะสมหรือออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับประเภทธุรกิจและสภาพแวดล้อม ตลอดจนขนาดของบริษัทย่อมจะทำให้การบริหารงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

โครงสร้างขององค์กร (Organization structure) หมายถึงภาพรวมของหน่วยงานย่อยและความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์กร โครงสร้างที่เป็นพื้นฐานทั่วไปมีอยู่ 4 แบบดังนี้

1. โครงสร้างแบบงานหลัก (Line organization)
2. โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and staff)
3. โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Functionalized organization)
4. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix organization)

โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก

โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักนี้ แบ่งหน่วยงานย่อยออกตามลักษณะของภารกิจหลักขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชาแยกออกเป็นสายๆ โดยตรง ลักษณะไม่ซับซ้อนมากนัก ไม่มีหน่วยงานที่ปรึกษาหรือคณะกรรมการ ส่วนมากจะเป็นการจัดองค์กรของบริษัทเล็กๆ หรือห้างหุ้นส่วนที่มีขนาดเล็ก ในการปฏิบัติงานถ้ามีปัญหาใดๆ เกิดขึ้นจะปรึกษาหารือกันเฉพาะในสายงานของตนเท่านั้น โครงสร้างองค์กรแบบนี้เขียนเป็นแผนภูมิได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างแบบงานหลัก

ข้อดี

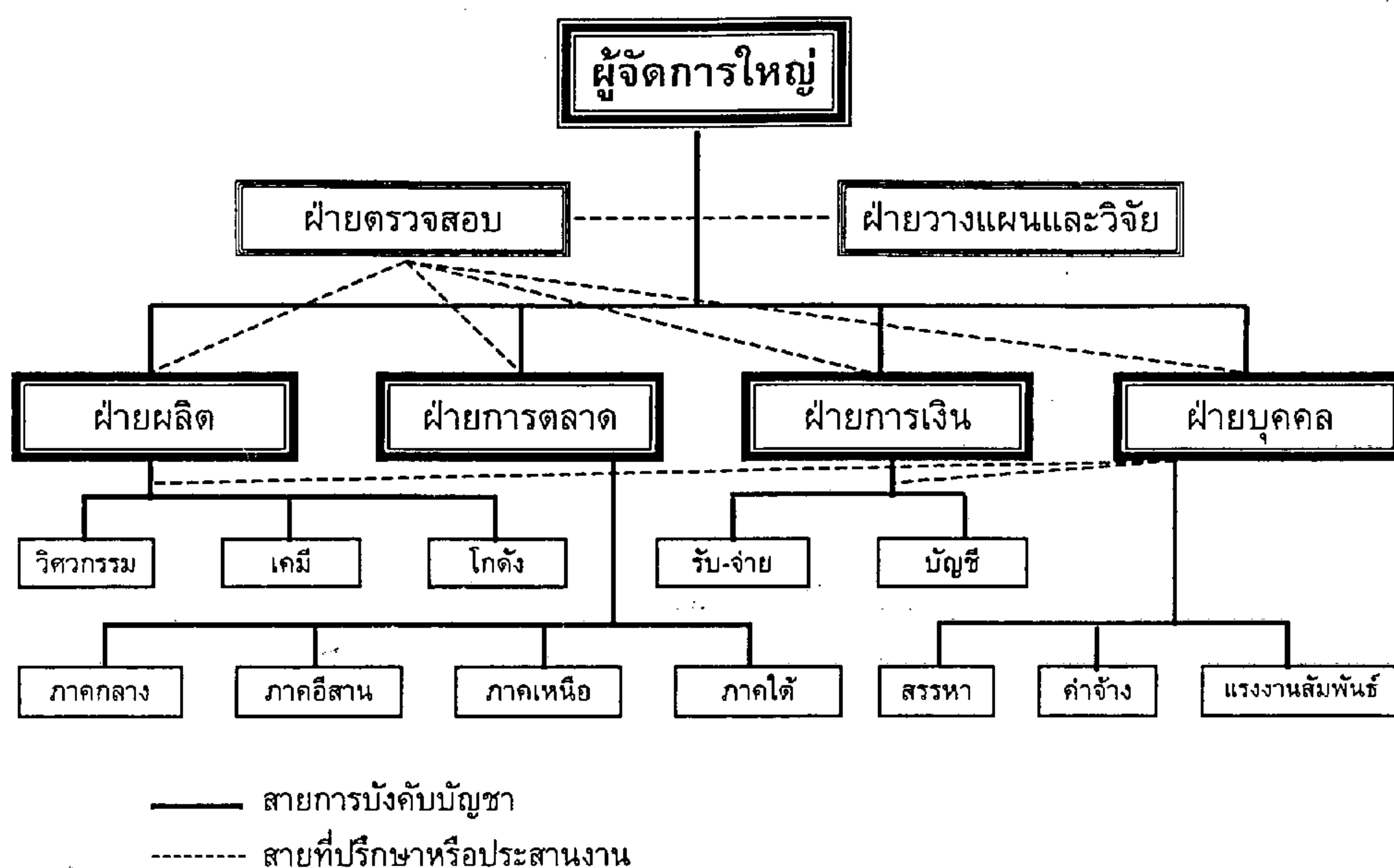
1. ลักษณะโครงสร้างเข้าใจง่าย
2. สายการบังคับบัญชาชัดเจน
3. สะดวกต่อการควบคุมแต่การประสานงานมีจำกัด
4. อำนาจหน้าที่ของทุกคนในองค์กรชัดเจน
5. สายการติดต่อรวดเร็ว

ข้อเสีย

1. ผู้บริหารต้องรับภาระมากเพราะการควบคุมเป็นไปโดยตรง
2. ขาดการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ
3. การดำเนินงานไม่อาจครอบคลุมเนื้อที่ทั้งหมดเพราะถูกจำกัดด้วยโครงสร้าง

โครงสร้างองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

การจัดองค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษานี้มีทั้งหน่วยงานหลัก และหน่วยงานที่ปรึกษาช่วยแก้ปัญหาในเรื่องการขาดคำแนะนำปรึกษา หน่วยงานที่ปรึกษามักเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะงาน ทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งถ้าไม่มีสายงานที่ปรึกษา ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบงานทุกชนิด รวมทั้งงานเทคนิคเฉพาะอย่างด้วย แต่มีข้อเสียคือมักเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา

ข้อดี

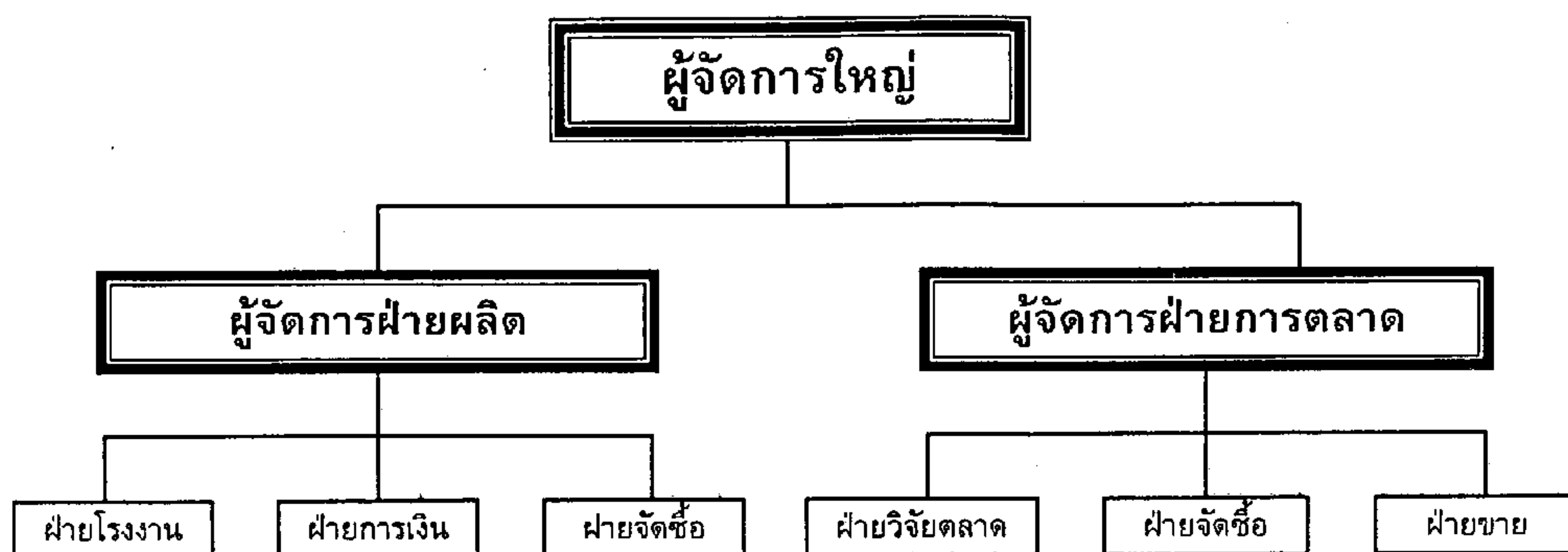
1. มีหน่วยงานที่จะให้คำปรึกษาโดยเฉพาะทำให้ความผิดพลาดลดลง
2. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร
3. การตัดสินใจถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

ข้อเสีย

1. อาจเกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา
2. ผู้บริหารอาจขาดความหมายหากหน่วยงานที่ปรึกษามีบทบาทมาก
3. การติดต่อสื่อสารและการดำเนินงานล่าช้า
4. พนักงานอาจไม่แน่ใจว่าจะทำตามคำแนะนำหรือคำสั่งของใคร

โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะนี้เป็นการจัดแบบแยกงานเฉพาะออกไปตามประเภทของงาน แต่ละหน่วยงานมีอำนาจหน้าที่เด็ดขาด มีหน่วยงานที่ปรึกษาของตนเอง หน่วยงานแต่ละหน่วยมีผู้เชี่ยวชาญ และมีอำนาจสั่งการในหน่วยงานนั้นได้ ทำให้งานดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ เหมาะสำหรับบริษัทขนาดกลางที่หน้าที่การงานแยกกันอย่างชัดเจน



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

ข้อดี

1. การดำเนินงานรวดเร็ว สม่่าเสมอ
2. การประสานงานภายในแต่ละสายงานดี
3. ประหยัด

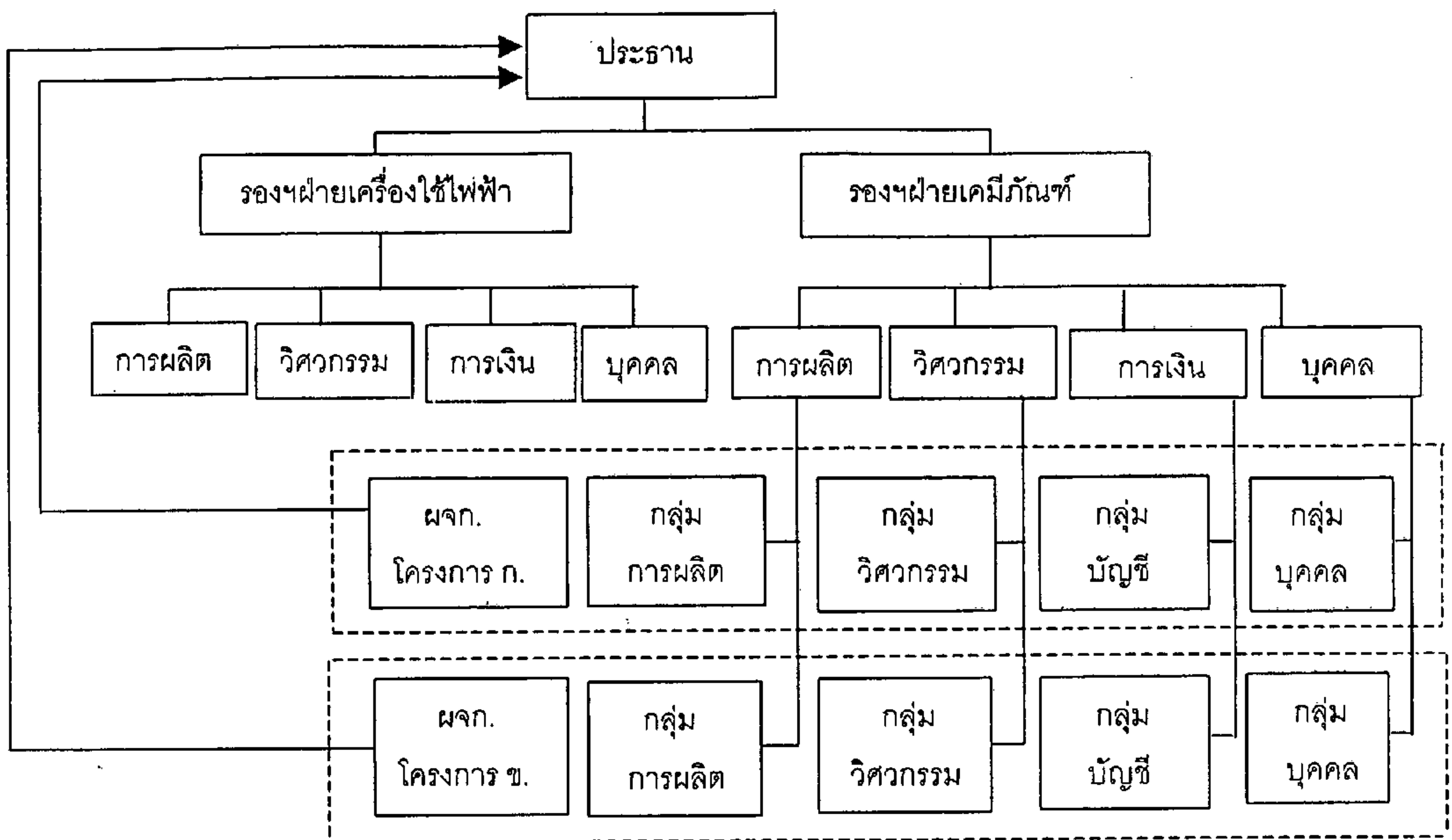
ข้อเสีย

1. อาจเกิดการเผด็จการขึ้นในแต่ละฝ่าย
2. การประสานงานขององค์กรยุ่งยากเพราะมีหัวหน้าหลายคน
3. เอกภาพขององค์กรอาจเสียไป

โครงสร้างแบบเมทริกซ์

โครงสร้างองค์กรแบบเมทริกซ์เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับงานที่มีลักษณะซับซ้อน ยุ่งยากต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงมีการผสมผสานโครงสร้างแบบต่างๆ เข้าด้วยกันในองค์การเดียวกันจัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะขึ้น โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่างๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ และมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่นๆ ขององค์กร เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อยสมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกงานเดิม

ปัจจุบันโครงสร้างแบบเมทริกซ์ใช้กันมากกับองค์กรที่ต้องการประสานงาน และผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคที่สูงมาก เช่น บริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ บริษัทที่ปรึกษา องค์การนาซา (NASA) กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) ศูนย์รักษาความปลอดภัย (ศรภ.) เป็นต้น



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างแบบแมทริกซ์

หลักการจัดองค์กร

การจัดองค์กรเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์กร ซึ่งหลักการที่สำคัญของการจัดองค์กรมีดังนี้

1. การกำหนดหน้าที่ของงาน (Function) การกำหนดหน้าที่ของงานขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานและภารกิจจึงหมายถึงกลุ่มของกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หน้าที่การงานจะมีอะไรบ้างและมีกี่กลุ่มขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กร ลักษณะขององค์กร และขนาดขององค์กร

2. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงาน หมายถึงการแยกงานหรือรวมหน้าที่การงานที่มีลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันไว้ด้วยกัน หรือแบ่งงานตามลักษณะเฉพาะของงาน แล้วมอบงานนั้นๆ ให้แก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหรือความถนัดในการทำงานนั้นๆ โดยตั้งเป็นหน่วยงานย่อยขึ้นมารับผิดชอบ

3. สายการบังคับบัญชา (Chain of command) สายการบังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบว่าการติดต่อสื่อสารมีทางเดินอย่างไร มีการควบคุมและรับผิดชอบอย่างไร สายการบังคับบัญชาที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

3.1 จำนวนระดับชั้นแต่ละสายไม่ควรให้มีจำนวนมากเกินไป จะทำให้ไม่สะดวกแก่การควบคุม อาจทำให้งานค้างคั่งได้

3.2 สายการบังคับบัญชาควรมีลักษณะชัดเจนว่า ใครเป็นผู้มีอำนาจสั่งการและสั่งไปยังผู้ใด ในทำนองเดียวกัน ถ้าจะมีการรายงานจะต้องรายงานต่อใคร มีทางเดินไปในทิศทางใด

3.3 สายการบังคับบัญชาไม่ควรให้มีการก้าวก่ายกันหรือซ้อนกัน งานอย่างหนึ่งควรให้มีผู้รับผิดชอบเพียงคนเดียว ถ้าให้มีผู้สั่งงานได้หลายคนหลายตำแหน่งในงานเดียวกันจะทำให้การปฏิบัติงานสับสน

4. ช่วงการควบคุม (Span of control) ช่วงการควบคุม หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด มีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คน หรือมีหน่วยงานที่อยู่ใต้ความควบคุมรับผิดชอบกี่หน่วยงาน แต่เดิมเชื่อกันว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควรมีผู้ใต้บังคับบัญชารองลงไปไม่เกิน 10 ถึง 20 คน ปัจจุบันเชื่อกันว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชากี่คนก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บังคับบัญชาและคุณภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

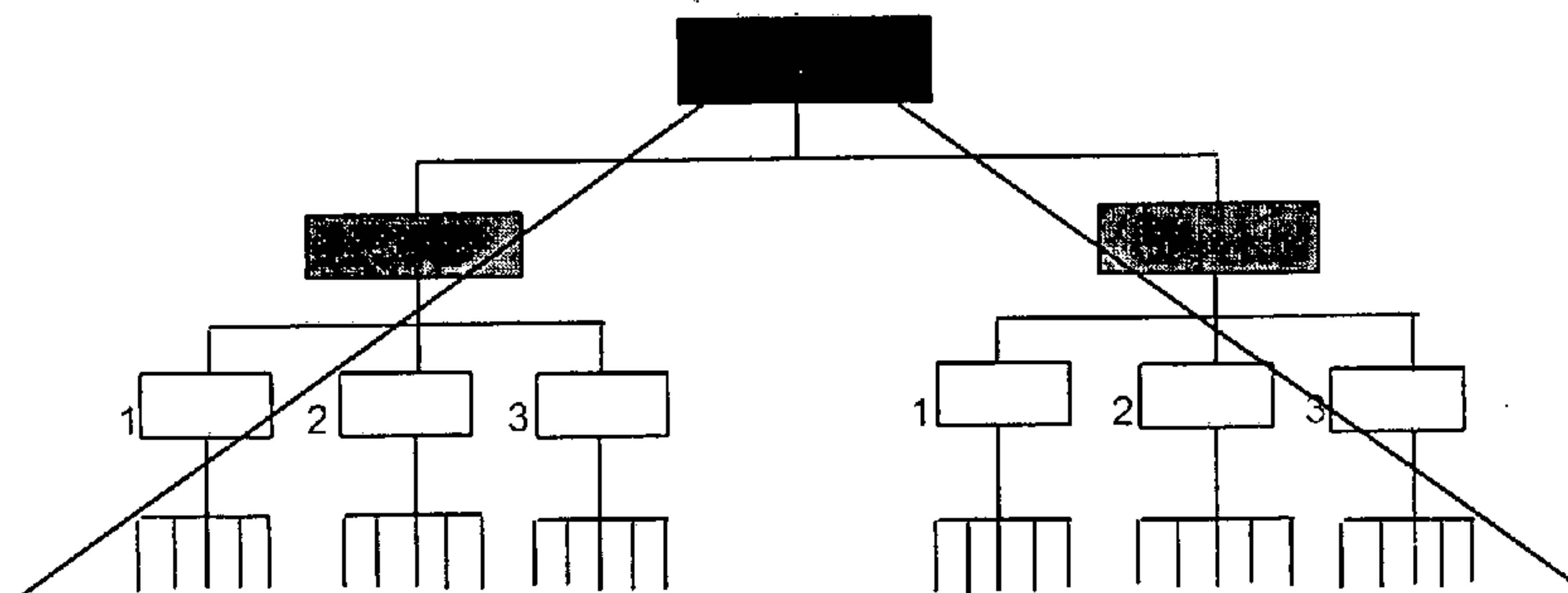
ช่วงของการควบคุมมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าช่วงของการควบคุมกว้าง สายการบังคับบัญชาก็สั้น ถ้าช่วงการควบคุมแคบ สายการบังคับบัญชาจะยาว

อย่างไรก็ตาม ช่วงการควบคุมจะกว้างหรือแคบขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้

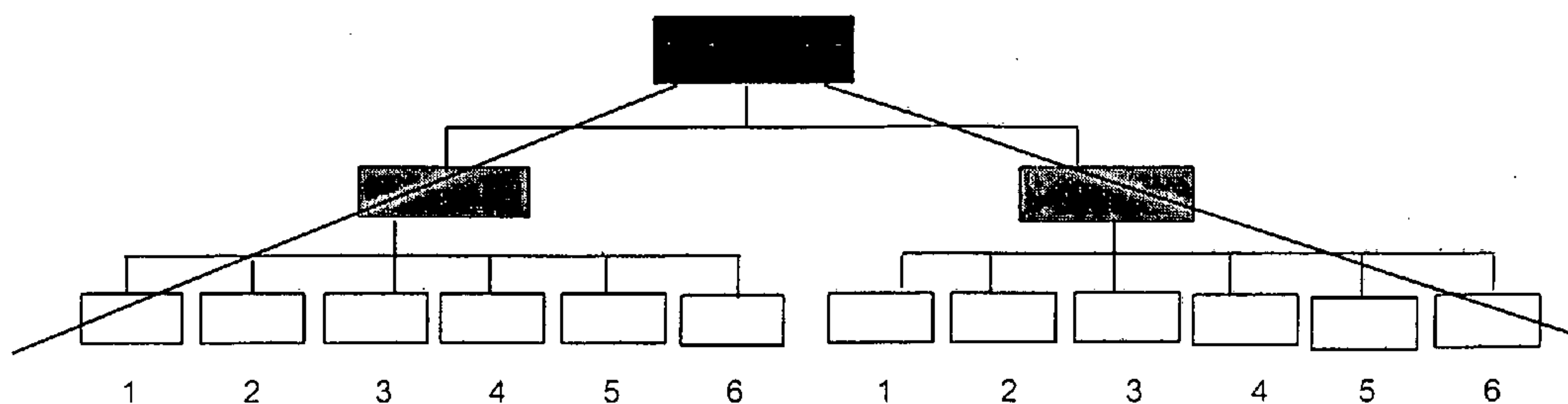
1. ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
2. การได้รับการฝึกฝนอบรมของพนักงาน
3. ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน
4. ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

อาร์.ซี. เดวิส (R.C. Davis) นักทฤษฎีการบริหารสมัยเดิม ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของขนาดการควบคุมว่ามี 2 ระดับ คือ ขนาดการควบคุมระดับบริหาร (Executive span) หมายรวมถึงผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขนาดการควบคุมที่ดีน่าจะอยู่ระหว่าง 3 ถึง 9 คน ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความรับผิดชอบ และขนาดการควบคุมระดับปฏิบัติงาน จะมีประสิทธิภาพสูงสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา 30 คน (สมยศ นาวิการ. 2544)

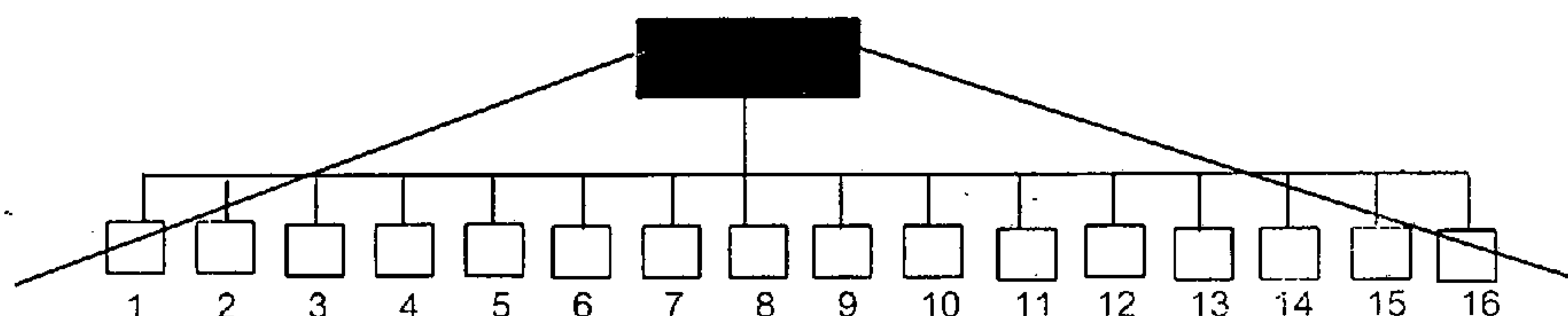
เออร์วิก (Urwick) ยืนยันว่าผู้บริหารควรมีขนาดของการควบคุมที่จำกัด เพราะว่าบุคคลโดยทั่วไปมีขนาดของการให้ความสนใจที่จำกัด Urwick ยอมรับว่าผู้บริหารที่มีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวน 10 คนต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อถึง 5,210 ครั้ง ถึงแม้ว่าเขาอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับการติดต่อที่อาจจะเกิดขึ้นได้ทั้งหมดก็ตาม เพียงส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ 5,210 ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริงในวันหนึ่งเท่านั้น ผู้บริหารจะถูกจำกัดด้วยเวลา Urwick ได้เสนอแนะขนาดของการควบคุมของผู้บริหารระดับสูงสุดแบบอุดมคติว่าควรจะทำกับ 4 คน แต่ของผู้บริหารระดับต่ำควรจะเป็น 8 ถึง 12 คน (สมยศ นาวิการ. 2544)



ภาพประกอบ 6 ช่วงการควบคุม 3 (แคบ)



ภาพประกอบ 7 ช่วงการควบคุม 6 (กว้าง)



ภาพประกอบ 8 ช่วงการควบคุม 16 (กว้างมาก)

5. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) เอกภาพในการบังคับบัญชา หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาโดยอำนาจสิทธิ์ขาดมาอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลในคณะหนึ่ง โดยเด็ดขาด หน่วยงานต่างๆ จะต้องระบุลงไปให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ได้บังคับบัญชา ใครมีความรับผิดชอบงานใดในขอบเขตกว้างแคบเท่าใด เอกภาพในการบังคับบัญชาจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

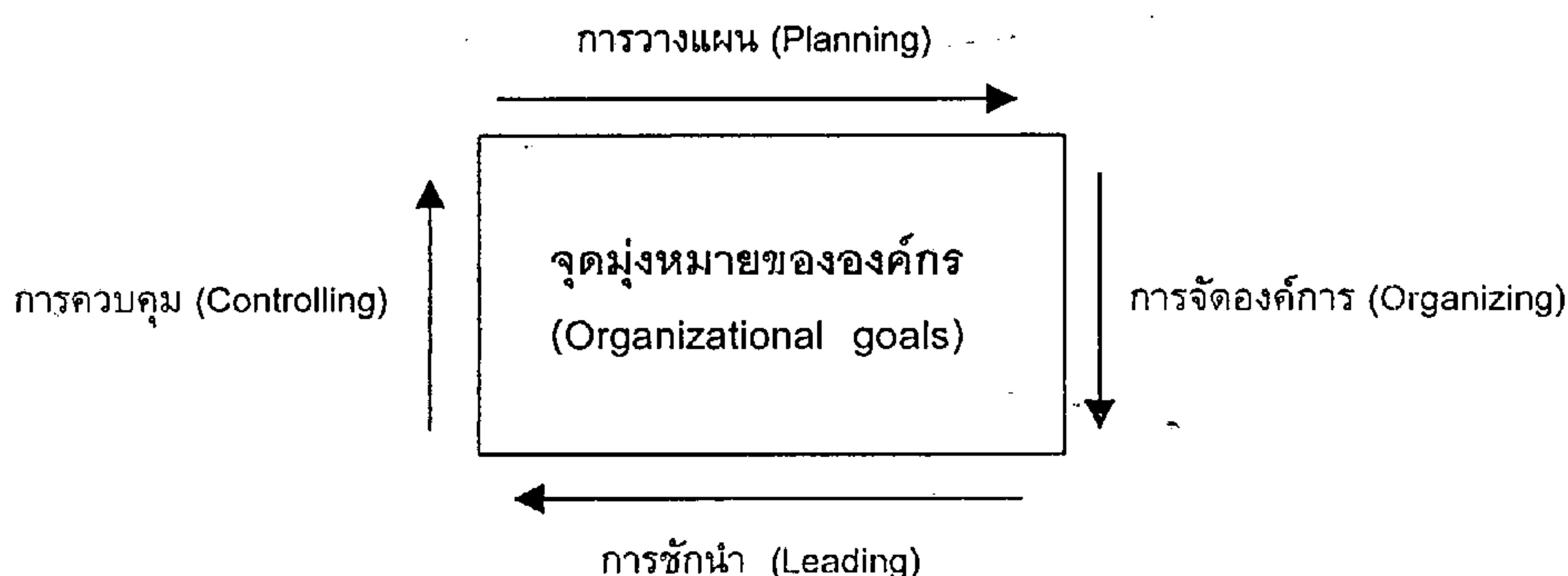
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อม ซึ่งบุคคลจะทำงานร่วมกันในกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (Wehrich and Koontz. 1993 : 4) หรือหมายถึงกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) รวมถึงการใช้ทรัพยากรข้อมูลขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลักษณะที่สำคัญของการจัดการคือ

1. การจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์การใดองค์การหนึ่งได้
2. เป้าหมายของผู้บริหารทุกคนคือ การสร้างกำไร
3. การจัดการเกี่ยวข้องกับผลผลิต (Productivity) ซึ่งหมายถึง ประสิทธิภาพ (Efficiency) และ ประสิทธิผล (Effectiveness)
4. การจัดการสามารถนำมาใช้กับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร

หน้าที่ในการจัดการ (The functions of management) เป็นกิจกรรมการทำงานของผู้จัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาแผนย่อย เพื่อให้เกิดการประสานงานกิจกรรมต่างๆ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดความต้องการที่จะปฏิบัติ จะทำอะไรและใครเป็นผู้ปฏิบัติ ตลอดจนการสรรหาคนที่เหมาะสมและการพัฒนาคนเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การชักนำ (Leading) เป็นการสั่งการและการจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบุคคลและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
4. การควบคุม (Controlling) เป็นการตรวจสอบกิจกรรมที่จะให้เกิดความแน่นอนซึ่งให้บรรลุสำเร็จตามแผน



ภาพประกอบ 9 แสดงกระบวนการจัดการซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน 4 ประการ

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

เวียร์ช และคุนซ์ (Wehrich and Koontz. 1993 : 465) กล่าวว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) คือ ความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ซึ่งมีการจูงใจเป็นสิ่งเร้าเพื่อให้ได้ผลลัพธ์คือความพึงพอใจ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 1984 : 223) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นระดับหรือขั้นของความรู้สึกในด้านบวกหรือลบของคนที่มีต่อลักษณะต่างๆ ของงาน รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดระบบงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ล็อก (Locke. 1976 : 130) กล่าวว่า ความพึงพอใจคือความรู้สึกที่อยู่ในสภาวะของอารมณ์ในลักษณะเชิงบวก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลผู้นั้นได้รับจากการทำงาน หรือได้ประสบการณ์จากงานที่ทำ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 130) ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 728) กล่าวว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง กระบวนการแสวงหาทางเลือกที่สามารถยอมรับได้มากกว่าที่จะเป็นทางเลือกที่เหมาะสม

สร้อยตระกูล ติวยานนท์ (2542 : 133) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน จะเห็นได้ว่าเรื่องความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของทัศนคติหรือเจตคติโดยตรง

สมยศ นาวิการ (2522 : 391) กล่าวถึงความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรุนแรงของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับผลลัพธ์อย่างหนึ่งอย่างใด

มอร์ส (1955 : 27) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงทุกสิ่งที่ลดความตึงเครียดในการทำงานของพนักงานให้น้อยลง โดยอธิบายเพิ่มเติมว่า ความเครียดนั้นเกิดจากความต้องการหรือความอยากของมนุษย์ เมื่อมีความต้องการจะเกิดการเรียกร้อง เมื่อได้รับการตอบสนองความเครียดนั้นก็ลดลงหรือหมดไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

ส่วนหนึ่งของทฤษฎีเกี่ยวกับการออกแบบองค์การตามวิธีเชิงพฤติกรรมซึ่งมีการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กร ทัศนคติที่มีต่อองค์กร และสร้างความสัมพันธ์ขึ้น ซึ่งเป็นแนวคิดของ Elton Mayo ให้ความเห็นไว้ว่า การบริหารองค์กรจะได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา และการบริหารจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความต้องการของพนักงาน และยอมรับเงื่อนไขบางอย่างที่ไม่เป็นทางการ สิ่งซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำก็คือ การสร้างแรงจูงใจการเป็นผู้นำด้านจิตวิทยา และสังคม วิธีนี้ได้นำมาพัฒนาแนวความคิดเป็นวิธีเชิงพฤติกรรม โดยมีแบบจำลองการออกแบบองค์การได้ 2 อย่าง คือระบบ Likert และระบบเทคนิคทางสังคม ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบเป็นมิติต่างๆ 8 มิติ คือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิบัติงานร่วมกัน การตั้งเป้าหมาย การตัดสินใจ การควบคุม และประสิทธิภาพของเป้าหมาย และในที่นี้ 7 มิติแรกที่กล่าวมาแล้วล้วนแล้วแต่เป็นลักษณะที่สามารถบ่งบอกได้ถึงความพึงพอใจ ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

ภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การ

วาร์เรน เบนนิส (Warren Bennis) ให้ความหมายของภาวะการเป็นผู้นำว่าเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์

เอ.เจ. จาโค (A.J.Jaco) เห็นว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นทั้งกระบวนการและคุณสมบัติกระบวนการของภาวะการเป็นผู้นำก็คือการใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวกและประสานงานกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ ในแง่ของคุณสมบัติของภาวะการเป็นผู้นำ คุณสมบัติจะเป็นรองจากลักษณะภายในบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จ

รณจรัส พูนสินธ์ (2541 : 137) ผู้นำคือบุคคลที่พยายามรวบรวมความต้องการและประสานความคิดของสมาชิกในกลุ่มเข้าด้วยกัน ผู้นำจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน และดำเนินการจนบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น

อรุณ รักธรรม (2526 : 333) ภาวะผู้นำนั้นเป็นสภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่าผู้นำ สามารถกระทำให้คนอื่นส่วนมากซึ่งเป็นผู้ตามดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่กำหนดเพื่อบรรลุเข้าสู่เป้าหมายขององค์การ

ลักษณะและคุณสมบัติของภาวะผู้นำ

คิธ เดวิส ได้สรุปลักษณะที่สำคัญ 4 ประการซึ่งจำเป็นสำหรับภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในธรรมชาติของเขาไว้ในหนังสือ Human Relations at Work คือ

1. ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) หมายถึงความหลักแหลมในการวิเคราะห์ปัญหาหรือวิเคราะห์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมตลอดถึงความสามารถในการรับรู้ (Perceive) ติดต่อสื่อสาร และจูงใจบุคคลอื่นด้วย ผู้นำนั้นมีแนวโน้มที่จะฉลาดกว่าผู้ตามโดยเฉลี่ย แต่ระดับความเฉลียวฉลาดที่ต่างกันก็ไม่จำเป็นต้องมีมากนัก

2. การบรรลุวุฒิภาวะทางสังคม (Social maturity) ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสนใจในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างขวางและผู้นำต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย ทั้งมีกิจกรรมต่างๆ มากมายด้วย เขาต้องทนต่อภาวะคับข้องใจได้สูง ไม่มีทัศนคติเป็นปฏิปักษ์ต่อสังคม พร้อมกันนั้นก็มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความเคารพตนเองอย่างพอสมควร

3. มีการจูงใจภายในและมีแรงขับทางด้านความสำเร็จ (Inner motivation and achievement drives) ผู้นำโดยทั่วไปมักจะมีแรงขับทางการจูงใจโดยมุ่งสู่ความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ เขามักจะตอบสนองแรงจูงใจภายในโดยมุ่งทำงานที่ได้รางวัลประเภทความพอใจในสิ่งซึ่งจับต้องไม่ได้ มากกว่าที่จะได้มาซึ่งรางวัลอันเป็นสิ่งภายนอกที่มักจะจับต้องได้

4. มีทัศนคติทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations attitudes) บรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับนั้น มักจะทำงานได้สำเร็จโดยอาศัยการพึ่งพาบุคคลอื่น อันได้แก่ผู้ตามหรือเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้นเขาจึงสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและพัฒนาทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

หน้าที่ของความเป็นผู้นำ

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการบริหาร แต่ผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีแค่ไหนสามารถมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ หน้าที่ของผู้นำได้แก่

1. การชี้ขาด เมื่อสมาชิกขององค์กรขัดแย้งกันในทางเลือกต่างๆ บางครั้งผู้นำอาจจะยุติปัญหาด้วยการชี้ขาดหรือการตัดสินใจผลลัพท์ด้วยตนเอง ในเหตุการณ์ใดๆ สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การตัดสินใจต้องเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงัก

2. การเสนอแนะ ผู้นำสามารถเสนอความคิดเห็นของเขาไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาได้โดยไม่ใช้คำสั่งโดยตรง ในขณะที่เดียวกันความภูมิใจและความรู้สึกทางการเมืองมีส่วนร่วมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังคงถูกรักษาไว้

3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายขององค์กรไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่เป้าหมายถูกให้โดยผู้นำในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เป้าหมายเหล่านี้ต้องเหมาะสมต่อองค์กรและยอมให้สมาชิกมีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายด้วยกัน

4. การกระตุ้น ในการเริ่มต้นหรือการเพิ่มการเคลื่อนไหวภายในองค์กร แรงดันเป็นสิ่งที่ต้องการ แรงดันสามารถให้โดยผู้นำได้ด้วยการกระตุ้นผู้ตามของเขาให้ทำงาน

5. การให้ความมั่นคง ด้วยการรักษาทัศนคติในทางที่ดีและมองโลกในแง่ดีไว้เมื่อเผชิญกับปัญหา ผู้นำสามารถให้ความมั่นคงแก่ผู้ตามได้ ความมั่นคงมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์กร และถูกระงับโดยทัศนคติของผู้นำ ทัศนคติของผู้นำไม่ว่าดีหรือไม่ดีจะถูกรับเอาไว้โดยผู้ตาม

6. การเป็นตัวแทน โดยปรกติผู้นำเป็นตัวแทนขององค์กรของเขา และเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร ด้วยบุคคลที่อยู่ภายนอกองค์กรอาจจะคิดถึงองค์กรในแง่ของความประทับใจผู้นำในทางที่ดี ความประทับใจผู้นำในทางที่ดีจะนำไปสู่ความประทับใจองค์กรในทางที่ดี

7. การใส่ใจ ความต้องการของมนุษย์อย่างหนึ่ง คือ ความต้องการกระทำบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่าและสำคัญ ด้วยการทำให้ผู้ตามของเขาเชื่อว่างานของพวกเขามีคุณค่าและสำคัญ ผู้นำจะต้องใส่ใจผู้ตามของเขาให้ยอมรับเป้าหมายขององค์กรอย่างกระตือรือร้น และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การสรรเสริญ ความต้องการของมนุษย์อีกอย่างหนึ่งคือความต้องการยกย่อง ผู้นำสามารถช่วยตอบสนองความต้องการนี้โดยการสรรเสริญอย่างจริงใจ การทำให้ผู้ตามของเขาเชื่อว่าพวกเขามีความสำคัญ และงานของพวกเขาถูกชื่นชม

การจูงใจ

เป็นที่ตระหนักและยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทฤษฎาการมนุษย์นับเป็นทฤษฎาการบริหารที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นทฤษฎาการมนุษย์ก็ยังไม่เหมือนกับทฤษฎาการบริหารอื่นๆ เพราะมนุษย์อาจได้รับการจูงใจโน้มน้าวให้ผลิตหรือทำงานมากขึ้นกว่าเดิมได้ ดังนั้นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในองค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย วางแผนงาน ทำการวินิจฉัยสั่งการ ฯลฯ มากน้อยลดหลั่นต่างกันไปตามระดับชั้นการบังคับบัญชาแล้ว นักบริหาร หัวหน้างาน หรือผู้นำในทุกระดับยังต้องมีหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องอีกประการหนึ่งนั่นคือการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจขององค์กรลุล่วงไปด้วยดี

เฟรด ลูธาน (Fred Luthans) ศัพท์ของการจูงใจ (Motivation) นั้นเป็นคำซึ่งมาจากภาษาละตินว่า Movere อันหมายถึงการเคลื่อนไหว (to move) ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งไม่หยุดนิ่งอันยังผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำ

เวอริช คู้น (Wehrich and Koontz) การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

รณจรัส พูนสินธุ์ (2541 : 141) การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่สามารถนำมาอธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงานและน่าสนใจ คือ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

อับราฮัม เอช. มาสโลว์ นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ขึ้น โดยมีสมมติฐานอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ไม่มีการสิ้นสุดตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่
2. ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

ทฤษฎีของมาสโลว์ แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นต่ำสุดตามความคิดของมาสโลว์ ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งจะขาดเสียมิได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการมั่นคงและปลอดภัย (Safety and security needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบในขั้นที่หนึ่งแล้ว ความต้องการในขั้นที่ 2 ก็จะมา ความต้องการในขั้นนี้จะเป็นความต้องการในการป้องกันตนเองให้พ้นจากอันตรายและมีความมั่นคง

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belongingness needs) เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเกิดขึ้นตามมา ความต้องการทางสังคมคือ ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับคนอื่น รวมทั้งต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem or Status needs) ความต้องการขั้นนี้มีความหมายเข้มข้นสูงกว่าความต้องการทางสังคม คือความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับในสังคม

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด หรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-actualization or Self-realization) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการขั้นที่ต่ำกว่าได้รับการสนองตอบจนเป็นที่พอใจแล้ว บุคคลที่มีความต้องการในขั้นนี้จึงมีไม่มากนัก

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)

เฟรดเดอริก เฮิร์สเบอร์ก และคณะได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขอนามัย (Motivator – Hygiene Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพอใจและไม่พอใจในงาน ปัจจัยทั้งสองคือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational factor) หรือความพอใจในงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บังเกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้พวกเขายินดีทำงานให้แก่องค์กร

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors) หรือเครื่องช่วยคำจุนป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and Y Assumption)

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y นั้นเป็นผลงานของ Douglas McGregor แห่ง Massachusetts Institute of Technology โดย แมคเกรเกอร์ ได้แสดงความเห็นในบทความ The Human Side of Enterprise เพื่อสนับสนุนแนวคิดของมาสโลว์ โดยให้ทัศนะว่าการจูงใจเพื่อให้คนทำงานพึงพอใจนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติของหัวหน้างาน ซึ่งได้แยกทัศนะของผู้บริหารออกเป็น 2 พวก คือ

พวกที่ 1 มองว่าโดยพื้นฐานแล้วคนจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องมีการบังคับให้ทำงาน ผู้บริหารกลุ่มนี้จะจูงใจด้วยการควบคุม ดอนแทนด้วยเงิน และคุกคามด้วยการลงโทษ และเรียกว่าทัศนคติตามทฤษฎี X จะมองเฉพาะความต้องการขั้น 1-2 ของมาสโลว์

พวกที่ 2 มองว่าโดยพื้นฐานแล้วคนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ ผู้บริหารกลุ่มนี้จะจูงใจด้วยการให้คนงานควบคุมตนเอง จูงใจด้วยการชมเชย ให้โอกาสก้าวหน้าสมหวังในชีวิต และเรียกว่ามีทัศนคติตามทฤษฎี Y จะมองความต้องการขั้น 3-4-5 ของมาสโลว์

ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y นี้ บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้าควรจะต้องมีความเข้าใจลักษณะองค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน เพื่อช่วยให้ผู้ที่ทำงานเกิดความพึงพอใจมากขึ้น ลดความไม่พึงพอใจให้น้อยลง และบุคคลจะมีความสุขในชีวิตการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ผู้บริหารในทัศนะตามทฤษฎี Y จะสามารถทำให้บุคคลทำงานให้แก่องค์กรด้วยความเต็มใจ และเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้มากกว่าผู้บริหารในทัศนะตามทฤษฎี X เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย

การติดต่อสื่อสาร

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาคือ ความสามารถทางการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาที่ทำให้การทำงานของทีมงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสม่ำเสมอ ไม่มีหน้าที่การบริหารใดๆ ที่ผู้บังคับบัญชาจะปฏิบัติได้โดยไม่ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจจะมีความสามารถ ความรอบรู้ทางเทคนิค และลักษณะท่าทางที่ดี แต่พวกเขาจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้เลย ถ้าหากว่าพวกเขาไม่ใช่เป็นนักติดต่อสื่อสารที่ดี การปราศจากการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดขึ้นไม่ได้

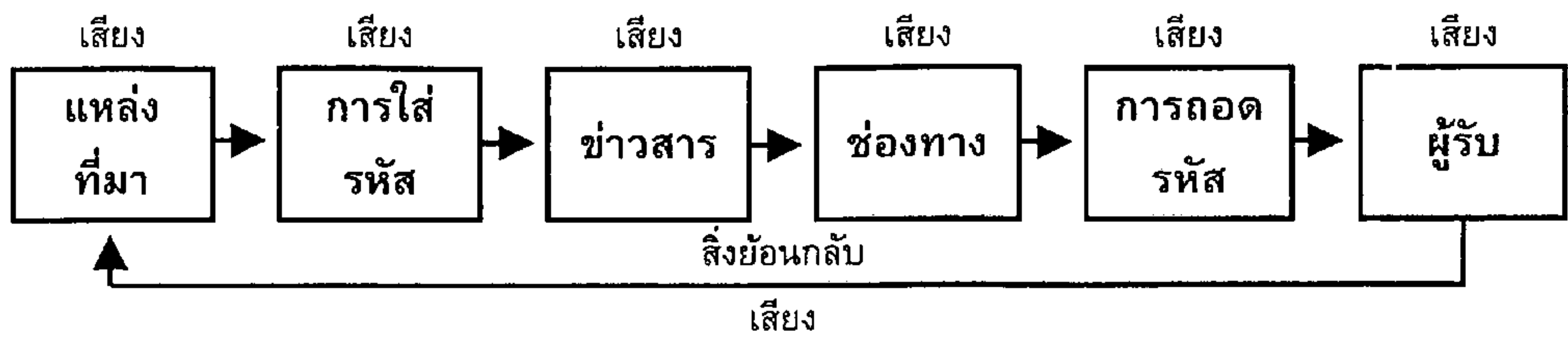
เอฟ.เอ. คาร์เตอร์ และ เค.เอ. ฮาร์วูด (F.A. Carter and K.A. Harwood) ได้นิยามการติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นกระบวนการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง

นอร์แมน บี. ซิกแบนด์ (Norman B. Sigband) ให้คำนิยามสำหรับการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึก และทัศนคติโดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ

จากคำจำกัดความที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารนั้นต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญๆ 3 ประการ อันได้แก่ ผู้ส่งข่าวสาร (Sender), ผู้รับข่าวสาร (receiver), และตัวข่าวสาร (message) องค์ประกอบทั้ง 3 เมื่อนำมารวมกันจึงจะเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสาร ถ้ามีแต่ผู้ส่งข่าวสารแต่ไม่ได้มีการส่งข่าวสารออกไป และไม่มีผู้รับข่าวสารแล้ว การติดต่อสื่อสารก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ ดังนั้นในการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะการติดต่อที่มีใช้แบบเผชิญหน้าหรือตัวต่อตัว (face – to – face contact) ผู้ส่งข่าวสารต้องตระหนักเสมอว่า ข่าวสารที่ตนส่งออกไปนั้นอาจจะไม่เป็นผลแต่ประการใด ถ้าข่าวสารนั้นไม่ถึงตัวผู้รับ นอกจากผู้ส่งข่าวสารจะส่งข่าวสารซึ่งนำความหมายหรือความเข้าใจบางประการไปแล้ว ผู้รับยังจะต้องตอบโต้กับเนื้อหา ความหมายหรือความเข้าใจที่ผู้ส่งส่งมาตามที่เขารับรู้และเข้าใจ (Perceive) ด้วย ปฏิกิริยาตอบโต้ที่นี้อาจออกมาในรูปของการกระทำ

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

เดวิด เค. เบริโอ (David K. Berio) ได้พัฒนาแบบจำลองขึ้นมาเพื่อประยุกต์ใช้กับสถานการณ์การติดต่อสื่อสารใดๆ ก็ได้ ซึ่งแบบจำลองของกระบวนการติดต่อสื่อสารประกอบไปด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ (สมยศ นาวิการ. 2544)



ภาพประกอบ 10 แบบจำลองของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

แหล่งที่มาของข่าวสาร

การติดต่อสื่อสารทุกอย่างต้องมีแหล่งที่มาของข่าวสาร เป็นจุดที่กระบวนการติดต่อสื่อสารได้เริ่มต้นขึ้น การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นเพราะว่าแหล่งที่มาของข่าวสารมีความคิดเห็นหรือข้อมูลบางอย่างที่เขาต้องการส่งผ่านไปยังบุคคลอื่น

การใส่รหัส

ในการส่งความคิดเห็นบางอย่างไป แหล่งที่มาของความคิดเห็นต้องผ่านกระบวนการของการใส่รหัส ก่อนความคิดเห็นต่างๆ ถูกเปลี่ยนให้เป็นรหัสหรือสัญลักษณ์ ภาษาเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งที่มีความนิยมมากที่สุดในการใช้แสดงความคิดเห็น เป้าหมายของการใส่รหัสคือ การจัดหารูปแบบอย่างที่ทำให้ความคิดเห็นและข้อมูลแสดงออกมาเป็นข่าวสารได้

ข่าวสาร

ข่าวสารของผู้ส่งข่าวสารอาจจะเป็นคำพูด การเขียน การวาดภาพ การแสดงออกของสีหน้า และ อากัปกริยาของแขน รหัสของข่าวสารจะต้องมีโครงสร้างเพื่อกำหนดว่าเราจะจัดระเบียบสัญลักษณ์อย่างไร

วิธีการติดต่อสื่อสาร

ช่องทางเป็นสื่อกลางอย่างหนึ่งที่ใช้ในการส่งข่าวสาร เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างแหล่งที่มาของข่าวสารและผู้รับข่าวสาร ในสภาพแวดล้อมขององค์กรตามปกติ วิธีการที่ใช้กันมากที่สุดคือ ภาพและเสียง

ผู้ถอดรหัส – ผู้รับข่าวสาร

ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ผู้รับข่าวสารต้องปฏิบัติหน้าที่ในทางกลับกันกับแหล่งข่าวที่มาของข่าวสาร เพื่อให้ได้ความหมาย การติดต่อสื่อสารที่ประสบความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้รับข่าวสารสามารถถอดรหัสของข่าวสารและเข้าใจความหมายได้

ผู้รับข่าวสารจะมีความเข้าใจความหมายของข่าวสารหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างคือ ประการแรกคือความเข้าใจความหมายของสัญลักษณ์เหมือนกัน และที่สำคัญคือแหล่งที่มาของข่าวสารและผู้รับข่าวสารต้องมี “ ประสบการณ์หรือภูมิหลัง ” (Field of Experience) ร่วมกัน

“ประสบการณ์หรือภูมิหลัง” ประกอบขึ้นด้วยทัศนคติของบุคคล ประสบการณ์ความรู้ สภาพแวดล้อม และภูมิหลังทางวัฒนธรรม-สังคม ถ้าหากว่าประสบการณ์หรือภูมิหลังของแหล่งที่มาของข่าวสารและผู้รับข่าวสารคาบเกี่ยวกันมากขึ้น ความน่าจะเป็นของการติดต่อสื่อสารที่ประสบความสำเร็จจะมีมากขึ้น

สิ่งย้อนกลับของการติดต่อสื่อสาร

สิ่งย้อนกลับของการติดต่อสื่อสารคือ การตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่ช่วยให้ผู้ส่งข่าวสารทราบว่าข่าวสารได้รับแล้ว และผู้รับข่าวสารมีความเข้าใจมากน้อยแค่ไหน ดังนั้นภายหลังจากที่ผู้รับข่าวสารถอดรหัสและตีความหมายของข่าวสารแล้ว เขาจะกลายเป็นแหล่งของข่าวสารอย่างหนึ่ง สิ่งย้อนกลับของการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร เพราะว่าสิ่งย้อนกลับช่วยให้แหล่งที่มาของข่าวสารประเมินการรับข่าวสารของผู้รับได้ ถ้าหากว่าแหล่งที่มาของข่าวสารสามารถสรุปได้ว่าข่าวสารได้รับไปอย่างไม่ต้องสงสัยแล้ว การติดต่อสื่อสารในครั้งต่อไปสามารถแก้ไขให้ถูกต้องได้

การตัดสินใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 231) การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึงการกำหนดปัญหาและโอกาส การเสนอทางเลือก การตัดสินใจเลือก และการปฏิบัติตามผลลัพธ์นั้น หรือหมายถึงกระบวนการสร้าง การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกจากทางเลือกเหล่านั้น

การตัดสินใจภายในสภาพแวดล้อมขององค์กรเกี่ยวข้องกับการเลือก ทางเลือกต่างๆ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ซับซ้อนที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจประกอบด้วยการระบุปัญหา การเลือกทางเลือกของการแก้ปัญหา และจบลงด้วยการดำเนินการทางเลือกของการแก้ปัญหา การทดสอบ และการควบคุม การตัดสินใจอาจจะต้องใช้แบบของการตัดสินใจที่ซับซ้อนบางอย่าง ไม่ว่าแบบจำลองของการตัดสินใจที่ใช้จะง่ายหรือซับซ้อน องค์กรต้องยอมรับว่าผลลัพธ์ที่เสนอแนะโดยแบบจำลองของการตัดสินใจอาจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยทางการเมือง อารมณ์ และสิ่งอื่นๆ

กระบวนการตัดสินใจ

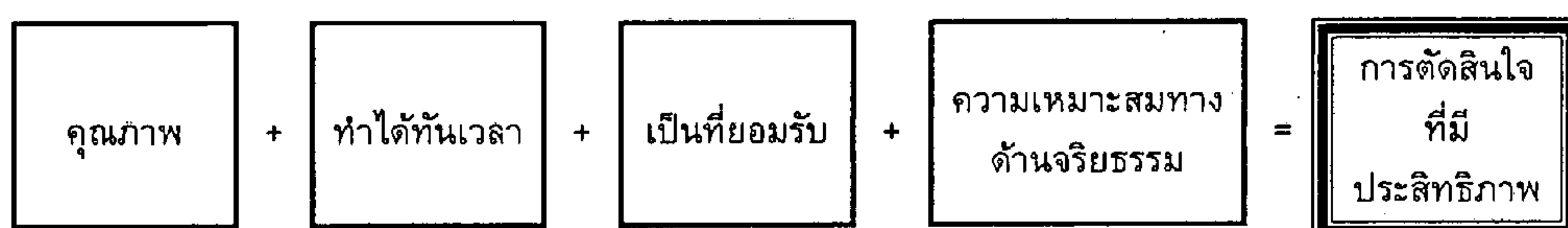
กระบวนการของการตัดสินใจจะเริ่มต้นด้วยการตั้งเป้าหมายหรือค้นหา บ่งชี้ ระบุตัวปัญหาที่สำคัญที่ควรจะต้องรับรู้หรือมีความตระหนัก ปัญหาต่างๆ นั้นอาจรับรู้ได้ทันทีโดยง่าย จากนั้นจึงถึงขั้นตอนการหาข่าวสารและค้นหาพัฒนาทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในขั้นตอนนี้จะต้องมีการใช้จินตนาการ (Imagination) และใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) พัฒนาวิธีการที่ดีและเป็นไปได้ ซึ่งในบางกรณีอาจต้องพึ่งพาเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ โดยตรง เมื่อสามารถพัฒนาทางเลือกที่ดีและเป็นไปได้แล้ว จึงถึงขั้นตอนการวิเคราะห์ประเมินทางเลือกทั้งหลายว่ามีผลดีผลเสียต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้เพียงใด อย่างไร ซึ่งกระทำได้โดยการนำเอาทางเลือกเหล่านั้นมาให้น้ำหนักและเปรียบเทียบดูลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือก และยึดหลักว่าจะต้องเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่มีอยู่ ในการประเมินทางเลือกนี้จะต้องมีการรวบรวมข่าวสารข้อมูล หรือข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อจะแน่ใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นไม่ได้ทำด้วยความรู้สึก อารมณ์ ความลำเอียงของผู้ตัดสินใจ และในทางปฏิบัติขั้นตอนนี้มักจะมีปัญหาไม่มากนักน้อยเสมอ

เมื่อวิเคราะห์ประเมินทางเลือกทั้งหลายแล้ว จึงถึงขั้นตอนของการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหลาย ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนการตัดสินใจเลือกทางเลือกครั้งสุดท้ายว่าเป็นทางเลือกที่เหมาะสม

สมที่สุด โดยกระทำอย่างไ้ตรงรอรบคอบ และเมือตัดสินใจแล้ว ตัวผู้ตัดสินใจต้องผูกพันตนเองกัการตัดสินใจนั้น หากการตัดสินใจนั้นไม่เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นที่เกยวข้อง

ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

จูดิธ อาร์ กอร์ดอน (Judith R. Gordon) ลักษณะของการตัดสินใจที่ดีได้แก่ คุณภาพของการตัดสินใจ การตัดสินใจได้ในเวลา การยอมรับของผู้ที่เกยวข้อง และความเหมาะสมด้านจริยธรรมจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่ดีของการตัดสินใจ



ภาพประกอบ 11 แสดงลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

คุณภาพ

คุณภาพหมายถึง เนื้อหาหรือสาระของการตัดสินใจนั้นๆ การตัดสินใจที่มีคุณภาพดีจะทำให้เกิดผลกระทบที่ปรารถนาในขณะที่ต้องเผชิญกับบรรทัดฐาน หรือความจำเป็นโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจขององค์กรจะมีคุณภาพ หากการตัดสินใจนั้นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดี สมบูรณ์ เสร็จทันเวลา และค่าจ้างที่ใช้ก็ไม่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้

การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะช่วยองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (Strategic goal) การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงไม่จำเป็นจะต้องเป็นการตัดสินใจแบบเหมาะสมที่สุด (Optimal) การตัดสินใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจหรือเป็นที่ยอมรับได้ภายใต้ข้อจำกัดเรื่องเวลา เงิน บุคคลด้วยนั้นก็นับเป็นการเพียงพอ

การทันต่อเวลา

นักบริหารต้องทำการตัดสินใจภายในเวลาที่กำหนดไว้ อะไรจะเกิดขึ้นถ้าผู้ตรวจ (Inspector) ควบคุมคุณภาพตัดสินว่าผลผลิตไม่ได้มาตรฐาน หลังจากที่ผลผลิตนั้นได้ส่งไปให้ลูกค้าเป็นจำนวนมากแล้ว การไม่ตัดสินใจภายในเงื่อนไขเวลาที่สมควรในสถานการณ์ต่างๆ จะยังผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดปัญหากับข้อใจ ไม่สบายใจ ดังนั้นแม้การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจที่ดีที่สุด แต่เมื่อทำการตัดสินใจช้าเกินไปก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นด้อยค่าไปทันที ผู้บริหารต้องพัฒนาตารางเวลาที่เหมาะสมเพื่อทำการตัดสินใจหลัก และการตัดสินใจย่อยๆ อีกมากมายที่จะตามมา นั่นก็คือต้องมีความเข้าใจในสัมพันธภาพระหว่างการตัดสินใจต่างๆ และต้องรู้ว่าใครรับผิดชอบในการตัดสินใจ และนำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ

การเป็นที่ยอมรับ

การตัดสินใจที่ดีจะมีผลก็ต่อเมื่อผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจเข้าใจในการตัดสินใจ ยอมรับการตัดสินใจ และสามารถนำการตัดสินใจไปปฏิบัติได้ เช่น การตัดสินใจที่จะปรับปรุงการให้บริการลูกค้าในองค์กรหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการปรับปรุง อาจกลับตัดสินใจตอบโต้กับลูกค้าแบบซ้ำๆ หรือ

ไม่ให้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำแก่ลูกค้า ในทางตรงกันข้ามผู้ปฏิบัติงานที่สนับสนุนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาจทำงานเร็วขึ้นและตอบสนองปัญหาลูกค้ามากขึ้น นักบริหารระดับสูงรู้ว่าเขาต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติในทุกระดับเมื่อต้องนำเอาการตัดสินใจที่สำคัญไปปฏิบัติ

ความเหมาะสมทางจริยธรรม

ผู้บริหารและผู้ทำการตัดสินใจอาจถูกประเมินการตัดสินใจโดยดูความเหมาะสมในแง่จริยธรรม ความเป็นไปได้ที่จะมีความขัดแย้งระหว่างผู้ถือหุ้นและผู้มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจเป็นความขัดแย้งทางด้านค่านิยม บางกรณีก็เป็นกรณีที่กฎหมายมีความเคลือบคลุม ไม่ชัดเจนซึ่งมักจะทำให้เกิดทางสองแพร่งทางจริยธรรมได้

การตั้งเป้าหมาย

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง สิ่งที่ต้องการในอนาคต หรือหมายถึงสภาพเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุถึงเป้าหมายมีความสำคัญเพราะ

1. กำหนดองค์กร และพิจารณาความสำคัญโดยกำหนดจุดหมายปลายทางที่คาดหวังไว้
2. เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อกระตุ้นและเสนอแนะผู้บริหารและพนักงานในกิจกรรมประจำวัน
3. เป้าหมายจะช่วยให้การตัดสินใจโดยมุ่งสภาพที่ต้องการในอนาคตและวิธีการบรรลุสภาพนั้น
4. ผลลัพธ์ที่ต้องการกำหนดโดยเป้าหมายองค์กรที่มีต่อการทำงานที่สามารถวัดได้

ระดับของเป้าหมาย (Levels of Goals) เป้าหมายจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ด้วยกันคือ

1. เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจเรียกว่าเป้าหมายระดับบริษัท (Corporate-level goals) หรือเป้าหมายที่เป็นทางการ (Official goals) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยฝ่ายจัดการระดับสูง โดยกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ทั้งหมดขององค์กร เป้าหมายกลยุทธ์เป็นข้อความที่เป็นทางการที่เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการที่สำคัญ

2. เป้าหมายยุทธวิธี (Tactical goals) หรือเป้าหมายระดับหน่วยธุรกิจ (Business-level goals) เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับผลลัพธ์ในอนาคตของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือหน่วยงานตามหน้าที่ขององค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ฝ่ายหรือแต่ละหน่วยธุรกิจต้องการเพื่อสนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร

3. เป้าหมายการปฏิบัติการ (Operational goals) หรือเป้าหมายระดับหน้าที่ (Functional level goals) เป็นเป้าหมายที่ต้องการของแผนกหรือของแต่ละบุคคล เป้าหมายนี้กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นซึ่งกำหนดผลลัพธ์ของแผนกและของแต่ละบุคคลภายในหน่วยงานตามหน้าที่หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งของธุรกิจเมื่อนำไปใช้ในหน่วยงานตามหน้าที่ โดยเฉพาะผลลัพธ์ในระยะสั้นเพื่อให้การสนับสนุนยุทธวิธีขององค์กรและเป้าหมายกลยุทธ์

ลักษณะของเป้าหมายที่มีประสิทธิผล (Characteristics of effective goals)

เป้าหมายที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้การตัดสินใจและการปฏิบัติการของสมาชิกองค์กร ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าเป้าหมายที่กำหนดนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่ท้าทาย (Challenging goals) เป็นลักษณะที่แสดงความน่าสนใจและความต้องการของผู้บริหารให้ต้องการบรรลุผลโดยการพัฒนาและการปรับปรุงทักษะการจัดการ

2. เป้าหมายที่สามารถบรรลุผลได้ (Attainable goals) เป็นลักษณะเป้าหมายที่เป็นจริงและสามารถบรรลุผลได้จากการจัดหาทรัพยากร ถ้าเป้าหมายยากเกินไปหรือไม่ได้คำนึงถึงเงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อม หรือความสามารถในการจัดการแล้ว ผู้บริหารและพนักงานจะสับสนหมดกำลังใจที่จะทำงาน

3. เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ (Specific and measurable goals) เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจถึงสิ่งที่คาดหวังและความก้าวหน้าจากการทำงาน เป้าหมายอาจจะอยู่ในรูปของการวัดเชิงปริมาณ (Quantitative) หรืออาจจะอยู่ในรูปเชิงคุณภาพ (Qualitative) ซึ่งต้องอาศัยการใช้วิจารณญาณของผู้บริหาร

4. เป้าหมายที่มีกำหนดเวลา (Time-defined goals) เป้าหมายต้องมีเวลาแน่นอนเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งช่วยให้เกิดการประสานงานระหว่างกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมและทันเวลา

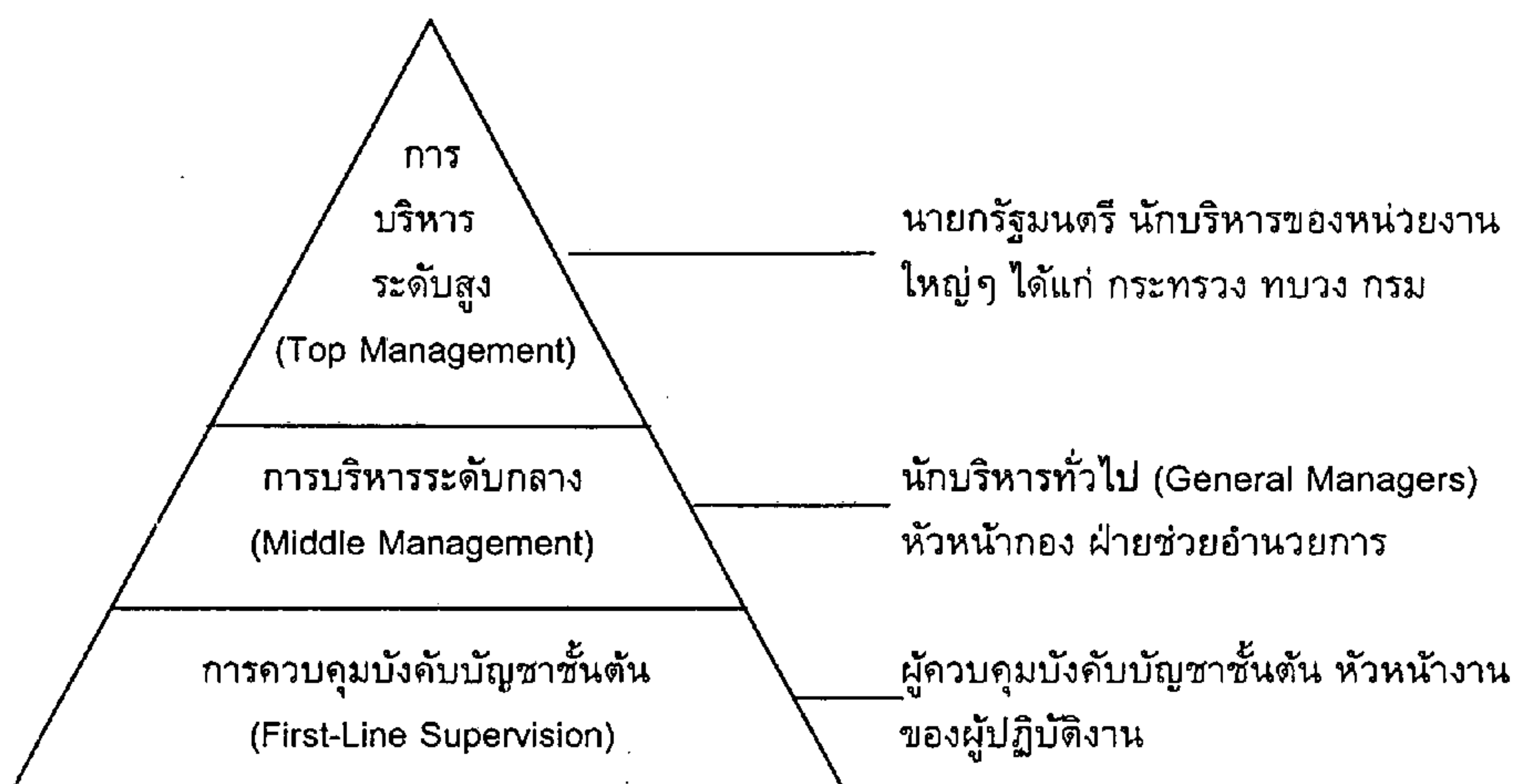
5. เป้าหมายที่สัมพันธ์กัน (Relevant goals) เป้าหมายควรจะเกี่ยวข้องกับภารกิจและเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า ตลอดจนเหมาะสมสำหรับขอบเขตความรับผิดชอบและทักษะของผู้บริหารด้วย

การควบคุม

การควบคุมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน จากประธานจนถึงผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่าลืมนำความรับผิดชอบขั้นต้นของการควบคุมกำหนดขึ้น สำหรับผู้บริหารทุกรายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแผน แม้ว่าขอบเขตของการควบคุมจะแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารในระดับต่างๆ ซึ่งมีความรับผิดชอบในการบริหารแผน ดังนั้นการควบคุมจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญในทุกระดับ องค์กรที่ขาดการควบคุมที่เพียงพอจะเข้าสู่วัฏจักรความเสื่อม การควบคุมการปฏิบัติการภายในองค์กรจะทำให้ลดต้นทุน และห่างจากวงจรความเสื่อมได้ นอกจากนั้นแล้วการควบคุมจะช่วยองค์กรให้ปรับปรุงคุณภาพทั้งกิจกรรมการทำงาน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า สามารถสนองความคาดหวังของลูกค้าทางด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และความเชื่อถือ องค์กรจะมีความสามารถทางการแข่งขันดีขึ้น

ระดับของการบังคับบัญชา แบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกันคือ

1. ระดับสูง (Top management) สำหรับการควบคุมบังคับบัญชาในการบริหารระดับสูง อาจพิจารณาตามระดับชั้นของรัฐบาล หรือตามชนิดขององค์กรก็ได้ ถ้าหากพิจารณาตามระดับชั้นของรัฐบาลก็จะออกมาในรูปของการบริหารระดับรัฐบาล ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้ารัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรี เป็นลำดับขึ้นไปจนถึงระดับการปกครองท้องถิ่นหรือการปกครองตนเอง ซึ่งได้แก่ระบบเทศบาลซึ่งมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า ถ้าหากพิจารณาตามชนิดขององค์กรแล้วก็จะออกมาในรูปของกระทรวงซึ่งจะมีปลัดกระทรวงเป็นหัวหน้า คณะกรรมการก็มีประธานคณะกรรมการเป็นหัวหน้า สำหรับหน่วยงานต่างๆ ก็มียกบริหารหรือหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทำการควบคุมบังคับบัญชา หัวหน้าหรือผู้ควบคุมบังคับบัญชาในระดับสูงนี้จะเห็นได้ชัด ทั้งนี้เพราะมีจำนวนน้อยและจะทราบถึงความสำคัญของตำแหน่งได้ง่ายโดยดูจากชื่อตำแหน่งของผู้นั้น



ภาพประกอบ 12 แสดงระดับการควบคุมบังคับบัญชา

2. ระดับกลาง (Middle management) สำหรับการควบคุมบังคับบัญชาในระดับกลางนั้น ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชาในระดับกลางซึ่งมีหัวหน้ากองเป็นหัวหน้า ผู้ควบคุมบังคับบัญชาในระดับนี้จะอยู่ในระดับกลางๆ ขององค์กรซึ่งยากที่จะชี้ชัดที่ละตำแหน่งได้ ทั้งนี้เพราะมีเป็นจำนวนมากและชื่อตำแหน่งก็มีแตกต่างกันออกไป ดังนั้นถ้าหากเขาไม่ได้เป็นนักบริหารในระดับสูง แต่ก็มิได้เป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชาขั้นต้นแล้ว ก็นับว่าเป็นนักบริหารระดับกลางได้

3. ระดับต้น (First – Line management) การควบคุมบังคับบัญชาขั้นต้น ได้แก่ การควบคุมบังคับบัญชาในระดับแผนกหรือสายงานระดับต้น ซึ่งมีหัวหน้าแผนก หัวหน้าสายงาน หัวหน้างานเป็นหัวหน้าทำหน้าที่ควบคุมบังคับบัญชา โดยทั่วไปผู้ควบคุมบังคับบัญชาขั้นต้นมักจะได้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการผลิต เป็นผู้มอบหมายและควบคุมงาน ทำงานเกี่ยวกับเอกสาร รวมตลอดถึงเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน และความประพฤติของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้กฎข้อบังคับ

ความเป็นมาของการจัดการของบริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด

อดีตของ บริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด คือ ฝ่ายขายตรงในบริษัท อีเลคโทรลักซ์ ประเทศไทย จำกัด ซึ่งก่อตั้งในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2521 โดยทำธุรกิจขายสินค้าเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนนำเข้าจากต่างประเทศทั้งในระบบเงินสดและผ่อนชำระตลอดระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ผลประกอบการของบริษัทเป็นไปในทิศทางที่ดี ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 บริษัทแม่ซึ่งตั้งอยู่ ณ กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน ได้มีนโยบายแบ่งแยกฝ่ายขายตรงของบริษัท อีเลคโทรลักซ์ ซึ่งมีอยู่ทั่วโลกในขณะนั้นถึง 36 ประเทศ มาจัดตั้งเป็น บริษัท ลูกซ์ โดยมีบริษัท อีเลคโทรลักซ์ ถือหุ้นทั้งหมด การแบ่งแยกในครั้งนั้นเพื่อแยกธุรกิจขายตรงให้ออกจากธุรกิจค้าปลีกซึ่งอีเลคโทรลักซ์กำลังขยายธุรกิจอยู่ในขณะนั้น และหลังจากที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำไปทั่วโลก บริษัท อีเลคโทรลักซ์ เองก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกันและในที่สุดได้ตัดสินใจขายธุรกิจขายตรงให้กับผู้ลงทุนภายนอก และในปัจจุบัน บริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด มีผู้ถือหุ้นเป็นชาวเยอรมันซึ่งมีธุรกิจขายตรงที่มีเครือข่ายใหญ่ในแถบยุโรป ชื่อ บริษัท ฟอร์เวค จำกัด

ในอดีตบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด เคยมียอดจำหน่ายสินค้ากว่าสี่พันเครื่องต่อเดือน แต่บริษัทต้องประสบกับปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำเช่นธุรกิจอื่นๆ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ซึ่งช่วงที่ตกต่ำที่สุดบริษัทมียอดจำหน่ายเพียงหนึ่งพันเครื่องต่อเดือนเท่านั้น บริษัทจึงต้องลดขนาดองค์กรครั้งใหญ่โดยการปรับลดจำนวนพนักงานลงตามสัดส่วนของแผนกและฝ่ายในปี พ.ศ. 2541 เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้ ยกเว้นพนักงานขายซึ่งบริษัทมีนโยบายสวนทางกับพนักงานประจำ เพราะเหตุที่บริษัทดำเนินธุรกิจขายตรงจึงต้องใช้พนักงานขายเป็นสื่อกับลูกค้าแทนการโฆษณา หลังจากที่ได้ดำเนินการลดขนาดองค์กรแล้วทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ เริ่มลดลง ประกอบกับจำนวนสินค้าที่จำหน่ายได้ค่อยๆ เพิ่มขึ้น ทำให้บริษัทสามารถจำหน่ายสินค้าได้เฉลี่ยสองพันเครื่องต่อเดือนในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามยอดที่เพิ่มขึ้นยังไม่มั่นคงพอที่บริษัทจะอยู่รอดได้ในสถานะเช่นนี้ บริษัทได้จ้างบริษัทแห่งหนึ่งทำการสำรวจและตรวจสอบกระบวนการทำงานของบริษัทเพื่อจะได้พัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งเป็นผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายจำนวนมากที่บริษัทต้องแบกรับอยู่ และผลปรากฏว่าการจัดองค์กรของบริษัทมีหลายกระบวนการที่ทำงานซ้ำซ้อน ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป และบางกระบวนการสร้างปัญหย้อนกลับมาเป็นภาระของบริษัท ทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ดังนั้น บริษัทจึงได้ทบทวนและทำการปรับโครงสร้างอีกครั้งในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2544 โดยลดจำนวนผู้บริหารระดับสูงในฝ่ายบริหารลง ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลงแต่มีขนาดกว้างขึ้น ซึ่งส่งผลให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบุคลากรระดับสูงลดลงขณะเดียวกันขั้นตอนและกระบวนการบางอย่างได้มีการปรับเปลี่ยนไป เพื่อให้เหมาะกับโครงสร้างองค์กรใหม่ บริษัทหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการปรับโครงสร้างในครั้งนี้จะส่งผลให้บริษัทฯ ลดค่าใช้จ่ายได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงกระบวนการที่จะมีการปรับปรุงไปในทางที่ดีขึ้นและด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำเข้ามาช่วยในอนาคต

ปัจจุบันบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่เลขที่ 523-535 สุขุมวิท 71 แขวงพระโขนงเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ และมี 29 สาขากระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยทุกสาขาจะประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆ เบ็ดเสร็จในแต่ละสาขา คือ หน่วยงานขาย หน่วยงานบริการ หน่วยสินเชื่อ และหน่วยบริหาร จำนวนพนักงานรวม 1,362 คน แบ่งตามระดับต่างๆ ในแต่ละหน่วยงานได้ตามตาราง 2

ตาราง 2 แสดงจำนวนพนักงานของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด แยกตามหน่วยงานและระดับของพนักงาน

ฝ่าย/แผนก/สาขา	ระดับ							รวม
	1-3	4	5	6	7	8	9	
สำนักงานกรรมการผู้จัดการ	3						1	4
ฝ่ายขาย	3			3				6
ฝ่ายตลาด	4		2	3		8		17
ฝ่ายบริหาร	1			1				2
ฝ่ายบริการ	1		7	2		13		23
แผนกตรวจสอบบัญชีภายใน	1	2		1		2		6
แผนกบัญชีและการเงิน		1	1	2	2	10		16
สาขาประมวลผล		1		3				4
แผนกสินเชื่อและกฎหมาย			6	2	1	9		17

ตาราง 2 (ต่อ)

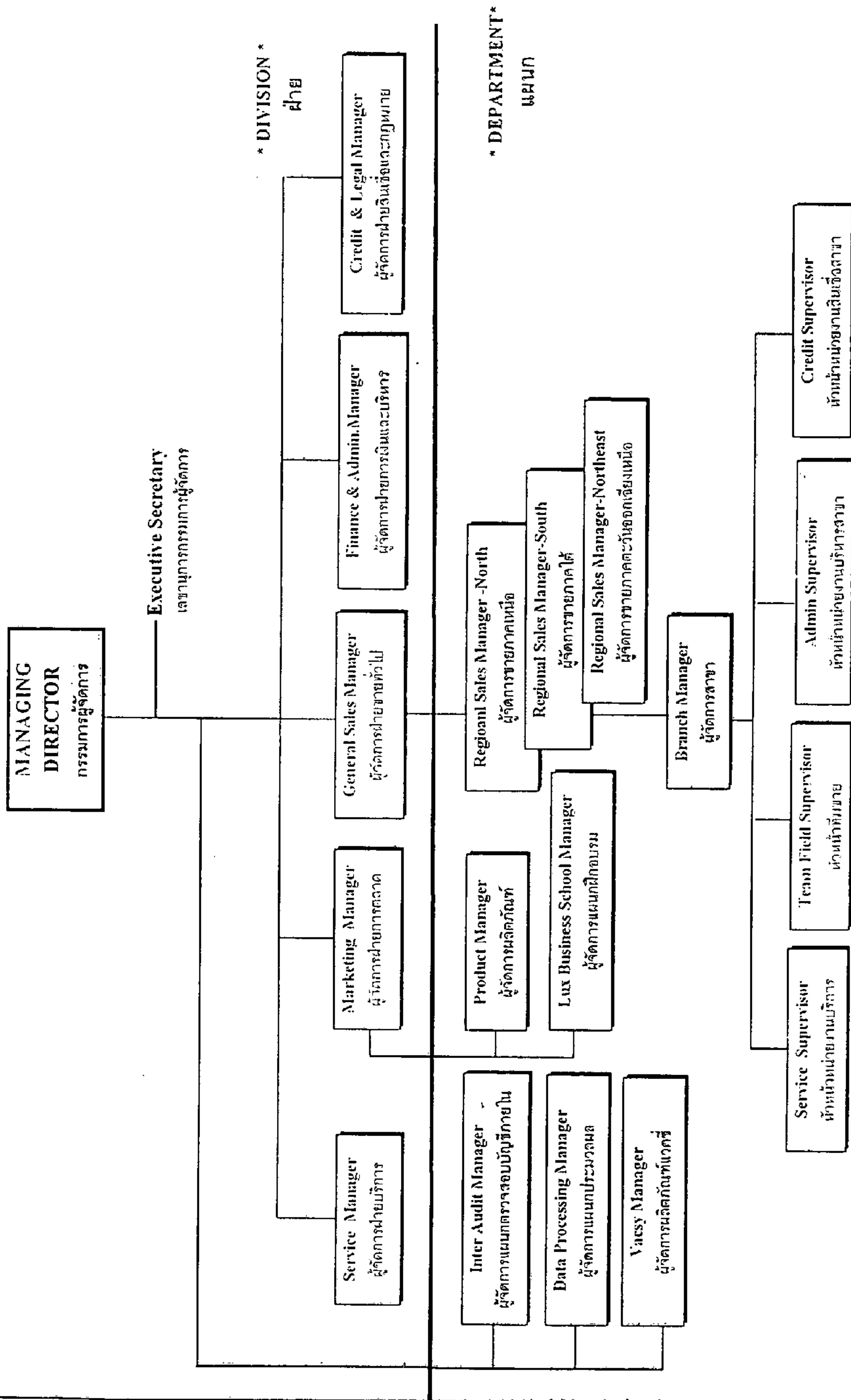
ฝ่าย/แผนก/สาขา	ระดับ							รวม
	1-3	4	5	6	7	8	9	
แผนกทรัพยากรบุคคล			1	3		5	8	17
แผนกคลังสินค้า				1		2	9	12
สาขาบางเขน		1		6		32	1	40
สาขาเจริญนคร		1		6		37	2	46
สาขาบางขุนนนท์		1		5		28	2	36
สาขารามอินทรา		1		6		40	2	49
สาขาสุทธิสาร		1		6		24	2	33
สาขาถนนศรีนครินทร์		1		6		32	2	41
สาขารามคำแหง		1		7		38	2	48
สาขาชลบุรี		1		7		37	1	46
สาขาเชียงใหม่		1		8		46	2	57
สาขานครปฐม		1		7		38	2	58
สาขาสระบุรี		1		7		33	1	42
สาขาขอนแก่น		1		6		36	1	44
สาขาหาดใหญ่		1		6		33	1	41
สาขาอุบลราชธานี		1		7		30	1	39
สาขาพิษณุโลก		1		8		41	2	52
สาขาสุราษฎร์ธานี		1		6		35	2	44
สาขานครราชสีมา		1		6		25	2	34
สาขานครสวรรค์		1		8		46	4	59
สาขาเพชรบุรี		1		6		32	1	40
สาขาอุดรธานี		1		7		32	1	41
สาขาอ้อมน้อย		1		7		27	2	37
สาขาภูเก็ต		1		6		37	1	45
สาขาปากเกร็ด		1		7		31	1	40
สาขาลำปาง		1		6		30	2	39
สาขาจันทบุรี		1		6		27	2	36
สาขาเชียงราย		1		7		36	1	45
สาขายะลา		1		7		35	1	44
สาขานครศรีธรรมราช		1		7		33	1	42
สาขาสกลนคร		1		6		21	1	29
รวม	13	33	17	211	3	1,024	64	1,362

ที่มา : รายงานจำนวนพนักงาน ณ เดือนกันยายน 2545 แผนกทรัพยากรบุคคล บริษัทลูกซ์ รอยัล
(ประเทศไทย) จำกัด

LUX ROYAL (THAILAND) CO.,LTD.

Organization Chart

แผนผังองค์กรของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด

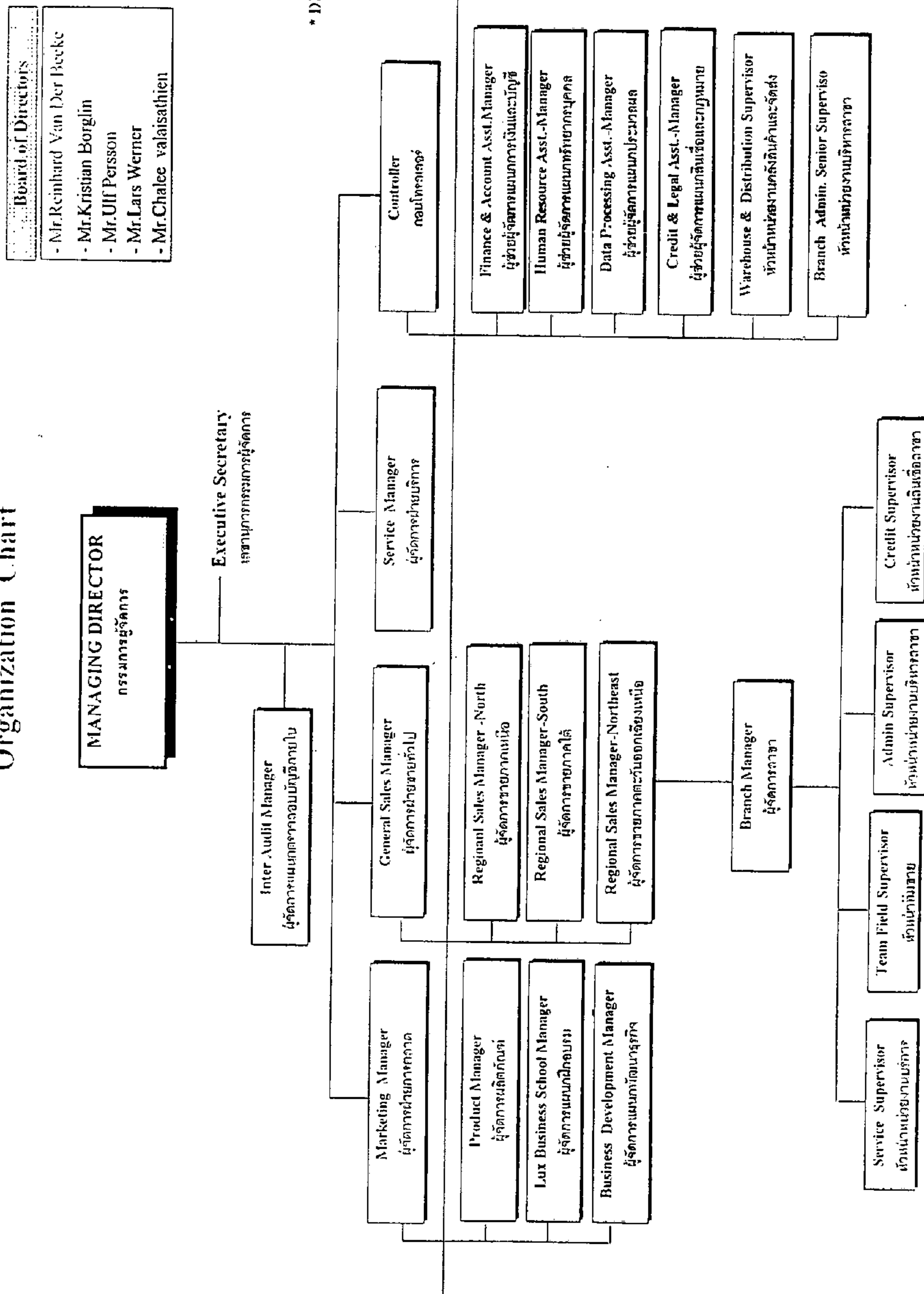


ภาพประกอบ 13 แผนผังองค์กรของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด (ก่อนปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร)



LUX ROYAL (THAILAND) CO.,LTD.

Organization Chart



ตาราง 3 แสดงข้อเปรียบเทียบระหว่างก่อนและหลังการปรับโครงสร้างองค์กร

รายการ	ก่อนปรับโครงสร้าง	หลังปรับโครงสร้าง
แผนก/ฝ่ายที่มีการเปลี่ยนแปลงการรายงาน : แผนกประมวลผล ฝ่ายสินเชื่อและกฎหมาย แผนกผลิตภัณฑ์แวกซ์	รายงานต่อกรรมการผู้จัดการ รายงานต่อกรรมการผู้จัดการ รายงานต่อกรรมการผู้จัดการ	รายงานต่อคอนโทรลเลอร์ รายงานต่อคอนโทรลเลอร์ รายงานต่อผู้จัดการ ฝ่ายการตลาด
สถานะของฝ่ายสินเชื่อ	ฝ่าย	แผนก
จำนวนบุคลากรและฝ่ายสินเชื่อและกฎหมาย	19 คน	17 คน
จำนวนบุคลากรของแผนกประมวลผล	5 คน	4 คน
ช่วงการควบคุม	แคบ	กว้าง
เอกภาพในการบังคับบัญชา	จากหลายบุคคล	สิทธิ์ขาดเพียงบุคคลเดียว
ต้นทุนค่าใช้จ่ายฝ่ายบริหาร	สูง	ลดลง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

พีระพงษ์ เจียตระกูล (2537 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “ ความพึงพอใจในงานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด มหาชน กรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 เขต 4 ” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในงาน โดยแยกตามองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจสูงสุดในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนในด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจในงานต่ำสุด ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ลักษณะงาน และเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

พัฒน์จิ โกญจนาท (2532 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “ ภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ ” ผลการวิจัยพบว่า ด้านลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในความเห็นของผู้ปฏิบัติงานพบว่ามีลักษณะที่เป็นอัตตาริปไตย คือมีการใช้อำนาจเด็ดขาดในการจัดระบบการบริหาร ให้อิสระในการแสดงความเห็นและอิสระในการตัดสินใจน้อย ตรงข้ามกับความเห็นของผู้บริหารซึ่งพบว่า ตนเองใช้ลักษณะการบริหารที่เป็นประชาธิปไตยในเกณฑ์มาก ในการศึกษาถึงปัจจัยหลักของภาวะผู้นำที่เหมาะสมพบว่าพนักงานให้ความสำคัญในเกณฑ์มากที่สุดถึงมากตามลำดับคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี ความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติตามแผนและความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ส่วนปัจจัยสนับสนุนที่พนักงานให้เกณฑ์น้อยถึงน้อยที่สุดตามลำดับคือ การพิจารณาและสั่งการอย่างถูกต้อง ความสามารถในการแก้ไขปัญหายุ่งยาก ความเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องทั่วไปมาบริหารงานและความสามารถในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เมื่อศึกษาถึงการให้แรงจูงใจที่เหมาะสม พบว่า ปัจจัยหลักคือความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะหน้าที่ตำแหน่งและนโยบายการบริหารงาน ส่วนปัจจัยสนับสนุนตามลำดับ คือ เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน การได้รับการยกย่องและยอมรับนับถือและสภาพการทำงาน

กนกวรรณ แสงหาญ (2537 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในภาค 1" ศึกษาด้านต่างๆ รวม 6 ด้าน คือ ด้านลักษณะงาน ค่าจ้างและสวัสดิการ ด้านความมั่นคงและก้าวหน้า ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสินสาขาในภาค 1 โดยจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง ช่วงเงินเดือน จำนวนสมาชิกในครอบครัว และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้ว พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ และจำนวนสมาชิกในครอบครัวมีความแตกต่างกัน ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตาม อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง ช่วงเงินเดือน และระยะทางจากบ้านถึงที่ทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ชวลิต จบดี และคณะ (2544 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง "การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่และการรับบริการของประชาชนของสำนักงานสรรพากรจังหวัดอุดรธานี กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรจังหวัดอุดรธานี" ผลการวิจัย

1. ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ พบว่า

1.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน การควบคุมบังคับบัญชา การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือนและผลประโยชน์อื่น และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.2 ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน และลักษณะทางสังคมและเศรษฐกิจ

2. ด้านประชาชนผู้มารับบริการ พบว่า

2.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ คือ ประเภทผู้เสียภาษี (บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล)

2.2 ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา และความคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่

ผลจากการศึกษาวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ส่วนความพึงพอใจของประชาชนผู้มาใช้บริการมีเพียงหนึ่งปัจจัยคือ ประเภทผู้เสียภาษีเท่านั้น

สรุปว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถนำมาใช้ประกอบการวิจัยในครั้งนี้ ในแง่ของการเปรียบเทียบการปรับโครงสร้างองค์กรที่ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการปรับโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ในแต่ละองค์กรมักจะมีเหตุผลที่คล้ายคลึงกันคือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหาร และในที่สุดจะนำมาซึ่งต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารที่ลดน้อยลงเพื่อให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น และจากงานวิจัยที่นำมาอ้างอิงในงานวิจัยฉบับนี้จะเห็นว่าส่วนใหญ่ผลของการวิจัยที่ออกมาจะมีผลคล้ายคลึงกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร
กรณีศึกษา บริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

กลุ่มประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้เป็นพนักงาน ของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ณ
สำนักงานใหญ่ จำนวน 124 คน และสาขาใน 3 ภาค คือ ภาคเหนือ จำนวน 9 สาขา ภาคตะวันออก
เฉียงเหนือ จำนวน 10 สาขา และภาคใต้ จำนวน 10 สาขา รวมจำนวนประชากรในสาขา 1,238 คน
รวมบุคลากรทั้งสิ้น 1,362 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างอันเป็นตัว
แทนของประชากรทั้งหมด จากจำนวนประชากรทั้งหมด 1,362 คน มีขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยทำการเลือกกลุ่ม
ตัวอย่างจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรยามาเน่ (Yamane. 1970 : 580-581) โดยกำหนดค่า
ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 หรือที่ระดับ 0.05 ดังนี้

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

$$n = \frac{n}{1 + ne^2}$$

เมื่อ n = จำนวนของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{1,362}{1 + 1,362(0.05)^2} \\
 &= 309.19 \text{ คน} \\
 &= 309 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

ขั้นที่ 2 จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 309 คน + 15% (เพื่อเป็นการป้องกันความผิดพลาด) รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ 362 คน แล้วทำการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิโดยใช้แบบ Proportional Stratifies โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนพนักงานที่สุ่ม} = \frac{\text{จำนวนพนักงานที่ต้องสุ่มทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times \text{พนักงานทั้งหมดในกลุ่มที่สนใจ}$$

ผลจากการคำนวณแบ่งกลุ่มตัวอย่างได้สัดส่วนของพนักงานในฝ่าย แผนก และสาขา ของบริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

ฝ่าย/แผนก/สาขา	ประชากร (พนักงาน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
สำนักงานกรรมการผู้จัดการ	4	1
ฝ่ายขาย	6	2
ฝ่ายการตลาด	17	4
ฝ่ายบริหาร	2	1
ฝ่ายบริการ	23	6
แผนกตรวจสอบบัญชีภายใน	6	2
แผนกบัญชีและการเงิน	16	4
แผนกประมวลผล	4	1
แผนกสินเชื่อและกฎหมาย	17	4
แผนกทรัพยากรบุคคล	17	4
แผนกคลังสินค้า	12	3
สาขา 29 แห่ง	1,238	330
รวม	1,362	362

ตาราง 5 แสดงการสรุปการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธี (Judgement Random Sampling)

ฝ่าย/แผนก/สาขา	ประชากร (พนักงาน)	จำนวน กลุ่ม ตัวอย่าง	ระดับ ผู้จัดการ	ระดับ หัวหน้า หน่วยงาน	ระดับ พนักงาน ทั่วไป
สำนักงานใหญ่	124	32	2	4	26
สาขา 29 แห่ง	1,238	330	14	74	242
รวม	1,362	362	16	78	268

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลูกซ์ รอยล์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้อง และทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จัดทำขึ้นแบบสอบถามขึ้นใหม่ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบซีแมนติก ดิฟเฟอเรนเชียลสเกล (Semantic Differential Scale) โดยแบ่งระดับการวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ พอใจอย่างมาก พอใจ ไม่แน่ใจ ไม่พอใจ ไม่พอใจอย่างมาก ลักษณะข้อความที่ใช้เป็นลักษณะในเชิงบวกและเชิงลบ เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

พอใจมาก	5
พอใจ	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่พอใจ	2
ไม่พอใจอย่างมาก	1

และได้แบ่งระดับความพึงพอใจออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณช่วงกว้างระหว่างขั้นตามหลักการหาค่าพิสัย (บุญชม ศรีสะอาด. 2542 : 82) จะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.80 คือ

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการแบ่ง}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

ซึ่งสามารถแปลความหมายระดับคะแนนของความพึงพอใจของพนักงาน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง พนักงานมีความไม่พอใจอย่างมาก
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง พนักงานมีความไม่พอใจ
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง พนักงานมีความไม่แน่ใจ
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง พนักงานมีความพอใจ
คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง พนักงานมีความพอใจอย่างมาก

คุณภาพเครื่องมือ

1. ความเที่ยงตรง เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและมีความสมบูรณ์ในการใช้ภาษาได้นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญอันทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้อง ความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาที่ใช้และนำข้อแก้ไขทั้งหมดมาปรับปรุง

2. ความเชื่อมั่น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าทดสอบที (t – test) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของข้อคำถาม และคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ของครอนบาค (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538: 200) ในการคำนวณได้ค่า α เท่ากับ .9822 โดยสูตรในการคำนวณมี ดังนี้

$$\text{Cronbach's Alpha} = \frac{K \overline{\text{cov ariance}} / \overline{\text{var iance}}}{1 + (K-1) \overline{\text{cov ariance}} / \overline{\text{var iance}}}$$

เมื่อ	Cronbach's Alpha	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{\text{cov ariance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{\text{var iance}}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานสาขาในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยจัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนที่ต้องการวิจัย
3. ติดต่อผู้จัดการแผนกและผู้จัดการสาขาของบริษัท ลูคัส รอยัล (ประเทศไทย) จำกัดเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามแก่พนักงาน
4. ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนผ่านผู้จัดการสาขา / แผนก / ฝ่าย โดยขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมากจะตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ มาลงรหัสตัวเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน แล้วจึงนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 (Statistical Package for the Social Science for Windows)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ ใช้สัญลักษณ์ $\bar{X}$ โดยใช้สูตร (ลัวัน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2540 : 53)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถาม

3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูลโดยใช้สูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

X แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$\sum X^2$ แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

4. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

4.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ หน่วยงานที่สังกัด โดยการทดสอบค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 173)

กรณีทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S_1^2, S_2^2) ใช้สูตร

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่ม (S_1^2, S_2^2)

สมมติว่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากัน $(S_1^2 \neq S_2^2)$ ใช้สูตร (ชูศรี

วงศ์รัตน์. 2541 : 173 - 174)

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

ใช้ Degrees of freedom เป็น

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

เมื่อ t แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ t เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

$\bar{X}_1, \bar{X}_2$ แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

S_1^2, S_2^2 แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

n_1, n_2 แทน จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

df แทน ชั้นความเป็นอิสระ

4.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) (บุญชม ศรีสะอาด. 2541 : 236)

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

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

เมื่อ F แทน ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

MS_b แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean square between groups)

MS_w แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean square within groups)

$MS_b = SS_b / (k - 1)$

$MS_w = SS_w / (N - k)$

SS_b แทน ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between group sum of squares)

SS_w แทน ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม (Between group sum of Squares)

k แทน จำนวนกลุ่ม

n แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

(k-1) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)

(N-k) แทน Degrees of freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)

เมื่อคำนวณค่าต่างๆแล้วนำค่าที่คำนวณได้นี้บรรจุลงในตารางสรุปเพื่อรายงานผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนตามรูปแบบดังนี้

แหล่งของการแปรผัน	ผลรวมกำลังสอง SS	df	ค่าประมาณของความแปรปรวน	
			MS	F
ระหว่างกลุ่ม	SS_b	k-1	MS_b	MS_b
ภายในกลุ่ม	SS_w	N-k	MS_w	MS_w
ทั้งหมด	SS_T	N-1		

4.3 การเปรียบเทียบเชิงซ้อน ตามวิธี LSD หรือ Fisher's Least - Significant Difference
(กัลยา วานิชย์บัญชา. 2544 : 332)

$$LSD = t_{\frac{\alpha}{2}, n-k} \sqrt{MSE} \sqrt{\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}}$$

เมื่อ LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณสำหรับการทดสอบ

MSE แทน ค่า Mean Square Error ที่ได้จากรางวิเคราะห์ความแปรปรวน

k แทน ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ

n แทน ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
SD	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Square)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t – distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F – distribution
P	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วนตามลำดับขั้นตอนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แสดงความพึงพอใจของพนักงานในด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังปรับโครงสร้างองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หน่วยงานที่สังกัด แสดงดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยด้านบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	226	62.4
หญิง	136	37.6
รวม	362	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 21 ปี	14	3.9
21 – 30 ปี	135	37.3
31 – 40 ปี	158	43.6
41 ปีขึ้นไป	55	15.2
รวม	362	100.0
สถานภาพสมรส		
โสด	140	38.7
สมรส	205	56.6
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	17	4.7
รวม	362	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย	54	14.9
มัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ ปวช.	121	33.4
ปวส. หรืออนุปริญญา หรือเทียบเท่า	99	27.4
ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	88	24.5
รวม	362	100.0
ระดับตำแหน่ง		
พนักงานทั่วไป (L7 – 9)	268	74.1
ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5 – 6)	78	21.5
ระดับผู้จัดการ (L1 – 4)	16	4.4
รวม	362	100.0

ตาราง 6 (ต่อ)

ปัจจัยด้านบุคคลของพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
ต่ำกว่า 6 ปี	168	46.5
6 - 10 ปี	75	20.7
11 - 15 ปี	70	19.3
16 - 20 ปี	36	9.9
21 ปีขึ้นไป	13	3.6
รวม	362	100.0
หน่วยงานที่สังกัด		
ฝ่ายขาย	198	54.7
ฝ่ายบริหาร	164	45.3
รวม	362	100.0

จากตาราง 6 แสดงจำนวน และร้อยละของพนักงานบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกััด จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ หน่วยงานที่สังกัดได้ดังนี้

เพศ พนักงานบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกััด ที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมีจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 และพนักงานที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมีจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 37.6 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

อายุ พนักงานบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกััด ที่ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีอายุต่ำกว่า 21 ปี มี 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.9 พนักงานที่มีอายุ 21 - 30 ปีมี 135 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 พนักงานที่มีอายุ 31 - 40 ปีมี 158 คน คิดเป็นร้อยละ 43.6 พนักงานที่มีอายุ 41 ปีขึ้นไปมี 55 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมามีอายุ 31 - 40 ปี รองลงมาคือมีอายุ 21 - 30 ปี อายุ 41 ปี ขึ้นไปและต่ำกว่า 21 ปีตามลำดับ

สถานภาพสมรสพนักงานบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกััด ที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นโสดมีจำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7 พนักงานที่สมรสแล้วมีจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 พนักงานที่หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่มีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 โดยพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพที่สมรสแล้ว รองลงมาเป็นผู้ที่เป็นโสดและสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พนักงานบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกััด ที่ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาดำรงว่ามัธยมศึกษาตอนปลายมีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 พนักงานที่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 พนักงานที่มีการศึกษาในระดับ ปวส. หรืออนุปริญญาหรือเทียบเท่ามีจำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 พนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่ามีจำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช. รองลงมาคือมีการศึกษาในระดับ ปวส. หรืออนุปริญญาหรือเทียบเท่า ปริญญาตรีหรือสูงกว่าและต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายตามลำดับ

ระดับตำแหน่ง พนักงานบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นระดับตำแหน่งพนักงานทั่วไป (L7-9) มีจำนวน 268 คน คิดเป็นร้อยละ 74.1 พนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6) มีจำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 พนักงานระดับผู้จัดการ (L1-4) มีจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่ในระดับพนักงานทั่วไป (L7-9) รองลงมาคือระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6) และระดับผู้จัดการ (L1-4) ตามลำดับ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปีมีจำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปีมีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 20.7 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปีมีจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.3 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปีมีจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 9.9 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไปมีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี รองลงมาคือ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี, 11-15 ปี, 16-20 ปีและ 21 ปีขึ้นไปตามลำดับ

หน่วยงานที่สังกัด พนักงานบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามสังกัดหน่วยงานฝ่ายขายมีจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 54.7 สังกัดหน่วยงานฝ่ายบริหารมีจำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 45.3 โดยพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่สังกัดหน่วยงานฝ่ายขาย

ส่วนที่ 2 แสดงความพึงพอใจของพนักงานในด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านภาวะผู้นำ			
1. ความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ (ขาดความมั่นใจ $\longrightarrow$ มีความมั่นใจ)	4.1680	.8223	พอใจ
2. ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุ ความสำเร็จในงาน (ไม่สนับสนุน $\longrightarrow$ สนับสนุน)	4.1901	.8375	พอใจ
3. ความสามารถของผู้นำในการช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิด ปัญหา (ไม่มีความสามารถ $\longrightarrow$ สามารถ)	4.0882	.9121	พอใจ
4. ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้นำ (ขาดทักษะ $\longrightarrow$ มีทักษะ)	4.1157	.8906	พอใจ
5. ผู้นำมักจะคำนึงถึงตนเอง / ผู้ใต้บังคับบัญชา (คำนึงถึงตนเอง $\longrightarrow$ คำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชา)	3.7879	1.0362	พอใจ
6. ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น (ไม่เปิดโอกาส $\longrightarrow$ เปิดโอกาส)	4.0799	.9982	พอใจ
7. ความรอบรู้ในการทำงานของผู้นำ (ขาดความรอบรู้ $\longrightarrow$ มีความรอบรู้)	4.2893	.8016	พอใจอย่างมาก
8. การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้นำ (ไม่ยอมรับ $\longrightarrow$ ยอมรับ)	4.0744	.8523	พอใจ
9. ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ (ไม่ซื่อสัตย์ $\longrightarrow$ ซื่อสัตย์)	4.4132	.7867	พอใจอย่างมาก
10. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้นำ (ขาดความรับผิดชอบ $\longrightarrow$ มีความรับผิดชอบ)	4.1129	.9639	พอใจ
11. ความสามารถของผู้นำในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงาน (ไม่สามารถจูงใจ $\longrightarrow$ สามารถจูงใจ)	4.0854	.9109	พอใจ
12. หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้นำ (ใช้อารมณ์ $\longrightarrow$ ใช้หลักเหตุผล)	4.0441	.9624	พอใจ
รวม	4.1208	.7117	พอใจ

จากตาราง 7 แสดงว่า ความพึงพอใจของพนักงานในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.1208$ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายละเอียดเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจอย่างมากในความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.4132$ และความรอบรู้ในการทำงานของผู้นำ $\bar{X} = 4.2893$ ส่วนข้ออื่นๆ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถบรรลุความสำเร็จในงาน $\bar{X} = 4.1901$ ความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ $\bar{X} = 4.1680$ ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้นำ $\bar{X} = 4.1157$ ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของผู้นำ $\bar{X} = 4.1129$ ความสามารถของผู้นำในการช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดปัญหา $\bar{X} = 4.0882$ ความสามารถของผู้นำในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน $\bar{X} = 4.0854$ ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น $\bar{X} = 4.0799$ การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการตัดสินใจของผู้นำ $\bar{X} = 4.0744$ หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้นำ $\bar{X} = 4.0441$ และผู้นำมักจะคำนึงถึงตนเอง/ผู้ใต้บังคับบัญชา $\bar{X} = 3.7879$ ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของพนักงานในด้านการจูงใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการจูงใจ			
1. บริษัทมีระบบการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน (ขาดการจูงใจ $\longrightarrow$ มีการจูงใจ)	4.0937	.8649	พอใจ
2. ความยุติธรรมในการให้รางวัลการตอบแทนแก่พนักงาน (ขาดความยุติธรรม $\longrightarrow$ มีความยุติธรรม)	4.0193	1.0149	พอใจ
3. ความพึงพอใจในรางวัลของพนักงานเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมาย (ไม่พอใจ $\longrightarrow$ พพอใจ)	4.1460	.9391	พอใจ
4. ความต้องการยกย่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ไม่มีการยกย่อง $\longrightarrow$ มีการยกย่อง)	4.0083	.9088	พอใจ
5. ความยุติธรรมในการได้รับการมอบหมายงาน (ขาดความยุติธรรม $\longrightarrow$ มีความยุติธรรม)	3.9807	.9237	พอใจ
6. ความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่บริษัทจัดหาให้ (ไม่พอใจ $\longrightarrow$ พพอใจ)	4.2094	.8476	พอใจอย่างมาก
7. บริษัทมีบทลงโทษสำหรับการกระทำที่ขัดต่อระเบียบบริษัท (ไม่เหมาะสม $\longrightarrow$ เหมาะสม)	4.0606	.9499	พอใจ
8. ความยุติธรรมของนโยบายการบริหารผลตอบแทน (ไม่ยุติธรรม $\longrightarrow$ ยุติธรรม)	3.9697	.9644	พอใจ

ตาราง 8 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
9. บริษัทเปิดโอกาสแก่พนักงานในการให้ได้รับการ มอบหมายมากยิ่งขึ้น (ไม่เปิดโอกาส $\longrightarrow$ เปิดโอกาส)	3.9477	.9194	พอใจ
10. ความพอใจต่อผลตอบแทนที่บริษัทมอบให้ (ไม่พอใจ $\longrightarrow$ พพอใจ)	4.1185	.9546	พอใจ
รวม	4.0554	.7316	พอใจ

จากตาราง 8 แสดงว่า ความพึงพอใจของพนักงานในด้านการจูงใจอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.0554$ เมื่อพิจารณารายละเอียดค่าเฉลี่ยเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ในระดับพอใจอย่างมากโดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 4.2094$ ส่วนข้ออื่นๆมีความพึงพอใจในระดับพอใจโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ความพึงพอใจในรางวัลของพนักงานเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมาย $\bar{X} = 4.1460$ ความพอใจต่อผลตอบแทนที่บริษัทมอบให้ $\bar{X} = 4.1185$ บริษัทมีระบบการจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน $\bar{X} = 4.0937$ ความยุติธรรมในการให้รางวัลการตอบแทนแก่พนักงาน $\bar{X} = 4.0193$ บริษัทมีบทลงโทษสำหรับการกระทำที่ขัดต่อระเบียบบริษัท $\bar{X} = 4.0606$ ความต้องการการยกย่องจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน $\bar{X} = 4.0083$ ความยุติธรรมในการได้รับการมอบหมายงาน $\bar{X} = 3.9807$ ความยุติธรรมของนโยบายการบริหารผลตอบแทน $\bar{X} = 3.9697$ บริษัทเปิดโอกาสแก่พนักงานในการให้ได้รับการมอบหมายมากยิ่งขึ้น $\bar{X} = 3.9477$ ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในด้านการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการติดต่อสื่อสาร			
1. ประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในบริษัท (ล่าช้า → รวดเร็ว)	3.7548	1.0235	พอใจ
2. บริษัทมีการสื่อสารที่เป็นระบบ (ขาดระบบ → เป็นระบบ)	3.6777	1.0423	พอใจ
3. ความชัดเจนในการสื่อสาร (ขาดลายลักษณ์อักษร → มีลายลักษณ์อักษร)	3.8209	1.0237	พอใจ
4. ช่องทางการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา (ทางเดียว → สองทาง)	3.4628	1.1942	พอใจ
5. การสื่อสารระหว่างกันในระดับของพนักงาน (ไม่เป็นทางการ → เป็นทางการ)	3.1928	1.1968	ไม่แน่ใจ
6. ความเข้าใจในการสื่อสารของบริษัท (ขัดแย้ง → เข้าใจตรงกัน)	3.7796	.9378	พอใจ
7. ความทันสมัยของเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ (ล้าสมัย → ทันสมัย)	3.4848	1.0983	พอใจ
8. ความสอดคล้องกันของคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร (รักษาคำพูด → ไม่รักษาคำพูด)	2.7961	1.2970	ไม่แน่ใจ
9. การให้ความสำคัญของการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ที่ตรงกัน (ไม่สามารถลดปัญหาได้ → สามารถลดปัญหาได้)	3.8540	.9031	พอใจ
10. การนำระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้มีผลกับต้นทุน (เพิ่มต้นทุน → ลดต้นทุน)	3.4904	1.1548	พอใจ
11. การใช้ภาษาต่างชาติในการสื่อสาร (เป็นอุปสรรค → ไม่เป็นอุปสรรค)	3.0138	1.1550	ไม่แน่ใจ
12. ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร (ขาดลายลักษณ์อักษร → มีลายลักษณ์อักษร)	3.7521	.9744	พอใจ
13. ประโยชน์ของการนำเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์มาใช้ (เท่าเดิม → มากขึ้น)	3.9697	1.0092	พอใจ
รวม	3.5423	.6034	พอใจ

จากตาราง 9 แสดงว่า ความพึงพอใจของพนักงานในด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.5423$ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยเป็นรายรายข้อพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจต่อประโยชน์ของการนำเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์มาใช้สูงสุด $\bar{X} = 3.9697$ รองลงมาคือทำให้ความสำคัญของการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน $\bar{X} = 3.8540$ ความชัดเจนในการสื่อสาร $\bar{X} = 3.8209$ ความเข้าใจในการสื่อสารของบริษัท $\bar{X} = 3.7796$ ประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในบริษัท $\bar{X} = 3.7548$ ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร $\bar{X} = 3.7521$ บริษัทมีการสื่อสารที่เป็นระบบ $\bar{X} = 3.6777$ การนำระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้มีผลกับต้นทุน $\bar{X} = 3.4904$ ความทันสมัยของเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ $\bar{X} = 3.4848$ ช่องทางการสื่อสารที่ดีระหว่างผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา $\bar{X} = 3.4628$ โดยพนักงานมีความพึงพอใจในระดับไม่แน่ใจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การสื่อสารระหว่างกันในระดับของพนักงาน $\bar{X} = 3.1928$ การใช้ภาษาต่างชาติในการสื่อสาร $\bar{X} = 3.0138$ และความสอดคล้องกันของคำพูดและการกระทำของผู้บริหาร $\bar{X} = 2.7961$ ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในด้านการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการทำงานร่วมกัน			
1. การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับแผนกอื่นของพนักงาน (ไม่มีส่วนร่วม $\longrightarrow$ มีส่วนร่วม)	3.7273	.9777	พอใจ
2. การมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน (ไม่มีส่วนร่วม $\longrightarrow$ มีส่วนร่วม)	3.7328	.9792	พอใจ
3. บริษัทเป็นองค์กรใหญ่ที่มีการประสานงาน (ไม่ประสานงาน $\longrightarrow$ ประสานงาน)	3.9284	.9045	พอใจ
4. ประสิทธิภาพของการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ทำให้ประหยัดต้นทุน (เท่าเดิม $\longrightarrow$ ประหยัดมากขึ้น)	3.7769	.9846	พอใจ
5. บริษัทใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าต่อการประสานงาน ระหว่างฝ่ายต่างๆ (ไม่คุ้มค่า $\longrightarrow$ คุ้มค่า)	3.7025	1.0378	พอใจ
6. ความเข้าใจถึงกิจกรรมของแผนกอื่นๆในบริษัท (ไม่เข้าใจ $\longrightarrow$ เข้าใจ)	3.6033	1.0808	พอใจ
รวม	3.7452	.7841	พอใจ

จากตาราง 10 แสดงว่า ความพึงพอใจของพนักงานในด้านการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.7452$ แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อการที่บริษัทเป็นองค์กรใหญ่ที่มีการประสานงานสูงสุด $\bar{X} = 3.9284$ รองลงมาคือประสิทธิภาพของการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆทำให้ประหยัดต้นทุน $\bar{X} = 3.7769$ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน $\bar{X} = 3.7328$ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับแผนกอื่นของพนักงาน $\bar{X} = 3.7273$ บริษัทใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ $\bar{X} = 3.7025$ และความเข้าใจถึงกิจกรรมของแผนกอื่นๆในบริษัท $\bar{X} = 3.6033$ ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในด้านการตัดสินใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการตัดสินใจ			
1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน (ไม่มีส่วนร่วม $\longrightarrow$ มีส่วนร่วม)	3.5372	1.1276	พอใจ
2. การกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ (ไม่กำหนด $\longrightarrow$ กำหนด)	3.4738	1.0439	พอใจ
3. การตัดสินใจในแต่ละระดับ (ไม่มี $\longrightarrow$ มี)	3.6749	1.0428	พอใจ
4. ความชัดเจนในการตัดสินใจ (ไม่ชัดเจน $\longrightarrow$ ชัดเจน)	3.6364	1.0848	พอใจ
5. เกณฑ์ในการตัดสินใจ (ใช้อารมณ์ $\longrightarrow$ ใช้เหตุผล)	3.7851	1.0965	พอใจ
6. พัฒนาการของการตัดสินใจ (แบบดั้งเดิม $\longrightarrow$ แบบใหม่)	3.5344	.9639	พอใจ
7. การพิจารณาผลสะท้อนกลับก่อนการตัดสินใจ (ไม่พิจารณา $\longrightarrow$ พิจารณา)	3.7245	.9811	พอใจ
8. ความรอบคอบในการตัดสินใจ (ไม่รอบคอบ $\longrightarrow$ รอบคอบ)	3.8705	.9357	พอใจ
รวม	3.6546	.8460	พอใจ

จากตาราง 11 แสดงว่าความพึงพอใจของพนักงานในด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.6546$ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรอบคอบในการตัดสินใจ $\bar{X} = 3.8705$ รองลงมาคือ เกณฑ์ในการตัดสินใจ $\bar{X} = 3.7851$ การพิจารณาผลสะท้อนกลับก่อนการตัดสินใจ $\bar{X} = 3.7245$ การตัดสินใจในแต่ละระดับ $\bar{X} = 3.6749$ ความชัดเจนในการตัดสินใจ $\bar{X} = 3.6364$ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน $\bar{X} = 3.5372$ พัฒนาการของการตัดสินใจ $\bar{X} = 3.5344$ และการกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ $\bar{X} = 3.4738$ ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในด้านการตั้งเป้าหมาย

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการตั้งเป้าหมาย			
1. การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตั้งเป้าหมาย (ไม่มีส่วนร่วม $\longrightarrow$ มีส่วนร่วม)	3.6997	1.2769	พอใจ
2. บริษัทได้ตั้งเป้าหมายของหน่วยงานไว้ (ไม่ได้ตั้งเป้าหมาย $\longrightarrow$ ตั้งเป้าหมาย)	4.2534	.9500	พอใจอย่างมาก
3. บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว (ไม่มีเป้าหมายระยะยาว $\longrightarrow$ มีเป้าหมายระยะยาว)	4.0826	1.0212	พอใจ
4. ความเหมาะสมในการตั้งเป้าหมายของแผนกต่างๆ (ไม่เหมาะสม $\longrightarrow$ เหมาะสม)	3.9752	1.0121	พอใจ
5. ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ เป้าหมาย (ไม่สามารถปฏิบัติได้ $\longrightarrow$ สามารถปฏิบัติได้)	3.8512	.9489	พอใจ
6. การกำหนดจุดมุ่งหมายก่อให้เกิดแนวคิดเพื่อให้สามารถ นำไปปฏิบัติได้ (ไม่เกิดแนวคิด $\longrightarrow$ เกิดแนวคิด)	4.0028	.8260	พอใจ
7. การกำหนดเป้าหมายพิจารณาจากประสบการณ์ในอดีต และความเป็นไปได้ในอนาคต (ไม่พิจารณา $\longrightarrow$ พิจารณา)	4.0496	.8812	พอใจ
รวม	3.9878	.7645	พอใจ

จากตาราง 12 แสดงว่า ความพึงพอใจของพนักงานในด้านการตั้งเป้าหมายอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.9878$ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจอย่างมากต่อการที่บริษัทได้ตั้งเป้าหมายของหน่วยงานไว้มากที่สุด $\bar{X} = 4.2534$ ส่วนข้ออื่นๆ พนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือบริษัทมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว $\bar{X} = 4.0826$ การกำหนดเป้าหมายพิจารณาจากประสบการณ์ในอดีตและความเป็นไปได้ในอนาคต $\bar{X} = 4.0496$ การกำหนดจุดมุ่งหมายก่อให้เกิดแนวคิดเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ $\bar{X} = 4.0028$ ความเหมาะสมในการตั้งเป้าหมายของแผนกต่างๆ $\bar{X} = 3.9752$ ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย $\bar{X} = 3.8512$ และการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตั้งเป้าหมาย $\bar{X} = 3.6997$ ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจในด้านการควบคุม

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านการควบคุม			
1. บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมระบบงาน (ไม่ให้ความสำคัญ $\longrightarrow$ ให้ความสำคัญ)	4.1295	.8840	พอใจ
2. ความชัดเจนของระเบียบการปฏิบัติงาน (ไม่ชัดเจน $\longrightarrow$ ชัดเจน)	4.1846	.9729	พอใจ
3. บริษัทได้ใช้ข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นมากำหนดวิธีการ (ไม่ใช้ข้อมูล $\longrightarrow$ ใช้ข้อมูล)	4.0606	.9144	พอใจ
4. การควบคุมที่ดีควรมีการติดตามผล (ไม่มีการติดตามผล $\longrightarrow$ มีการติดตามผล)	4.1873	.8397	พอใจ
5. การให้ความสำคัญของการควบคุมสำหรับผู้บริหาร ระดับสูง (ไม่ให้ความสำคัญ $\longrightarrow$ ให้ความสำคัญ)	4.1240	.9364	พอใจ
6. การควบคุมมีผลต่อการลดความสูญเสีย (ไม่มีผล $\longrightarrow$ มีผล)	4.1240	1.0157	พอใจ
7. การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีผลต่อการ ปฏิบัติงาน (ไม่มีผล $\longrightarrow$ มีผล)	3.9201	1.0494	พอใจ
8. ความร่วมมือในการควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (ไม่ให้ความร่วมมือ $\longrightarrow$ ให้ความร่วมมือ)	4.2314	.7911	พอใจอย่างมาก
รวม	4.1202	.6591	พอใจ

จากตาราง 13 แสดงว่าความพึงพอใจของพนักงานในด้านการควบคุมอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.1202$ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในระดับพอใจอย่างมากต่อความร่วมมือในการควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด $\bar{X} = 4.2314$ ส่วนข้ออื่นๆ พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับพอใจโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การควบคุมที่ดีควรมีการติดตามผล $\bar{X} = 4.1873$ ความชัดเจนของระเบียบการปฏิบัติงาน $\bar{X} = 4.1846$ บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมระบบงาน $\bar{X} = 4.1295$ การให้ความสำคัญของการควบคุมสำหรับผู้บริหารระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับการควบคุมมีผลต่อการลดความสูญเสีย $\bar{X} = 4.1240$ บริษัทได้ใช้ข้อมูลต่างๆที่เกิดขึ้นมากำหนดวิธีการ $\bar{X} = 4.0606$ และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มีผลต่อการปฏิบัติงาน $\bar{X} = 3.9201$ ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจทุกด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านภาวะผู้นำ	4.1208	.7117	พอใจ
ด้านการควบคุม	4.1202	.6591	พอใจ
ด้านการจูงใจ	4.0554	.7316	พอใจ
ด้านการตั้งเป้าหมาย	3.9878	.7645	พอใจ
ด้านการทำงานร่วมกัน	3.7452	.7841	พอใจ
ด้านการติดต่อสนใจ	3.6546	.8460	พอใจ
ด้านการติดต่อสื่อสาร	3.5423	.6034	พอใจ
รวม 7 ด้าน	3.8895	.6216	พอใจ

เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานรวมทั้ง 7 ด้าน พบว่าระดับความพึงพอใจของพนักงานที่ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับพอใจที่ $\bar{X} = 3.8895$ โดยจำแนกความพึงพอใจในด้านต่างๆจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.1208$ ด้านการควบคุม อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.1202$ ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.0554$ ด้านการตั้งเป้าหมาย อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.9878$ ด้านการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.7452$ ด้านการติดต่อสนใจ อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.6546$ และด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.5423$

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร

1. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความพึงพอใจระหว่างเพศที่ต่างกัน

ความพึงพอใจรายด้าน	เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	df	t-value	Sig
ภาวะผู้นำ	ชาย	226	4.1785	.7277	361	1.993*	.047
	หญิง	136	4.0255	.6762			
	รวม	362	4.1208	.7117			
การจูงใจ	ชาย	226	4.1473	.7667	361	3.113**	.002
	หญิง	136	3.9036	.6443			
	รวม	362	4.0554	.7316			
การติดต่อสื่อสาร	ชาย	226	3.5922	.6158	361	2.035*	.043
	หญิง	136	3.4599	.5749			
	รวม	362	3.5423	.6034			
การทำงานร่วมกัน	ชาย	226	3.8024	.8245	361	1.790	.074
	หญิง	136	3.6509	.7053			
	รวม	362	3.7452	.7841			
การตัดสินใจ	ชาย	226	3.7428	.8862	361	2.571*	.011
	หญิง	136	3.5091	.7560			
	รวม	362	3.6546	.8460			
การตั้งเป้าหมาย	ชาย	226	4.0664	.7418	361	2.534*	.012
	หญิง	136	3.8582	.7862			
	รวม	362	3.9878	.7645			
การควบคุม	ชาย	226	4.1930	.6674	361	2.729**	.007
	หญิง	136	4.0000	.6292			
	รวม	362	4.1202	.6591			
รวม 7 ด้าน	ชาย	226	3.9604	.6423	361	2.819**	.005
	หญิง	136	3.7728	.5689			
	รวม	362	3.8895	.6216			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีอายุต่างกัน

ความพึงพอใจรายด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Sig.
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	3.159	1.053	2.098	.100
	ภายในกลุ่ม	359	180.187	.502		
	รวม	362	183.346			
การจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.533	.844	1.585	.193
	ภายในกลุ่ม	359	191.244	.533		
	รวม	362	193.777			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.679	.893	2.483	.061
	ภายในกลุ่ม	359	129.103	.360		
	รวม	362	131.782			
การทำงานร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	2.477	.826	1.347	.259
	ภายในกลุ่ม	359	220.091	.613		
	รวม	362	222.568			
การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	2.160	.720	1.006	.390
	ภายในกลุ่ม	359	256.928	.716		
	รวม	362	259.088			
การตั้งเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	1.103	.368	.627	.598
	ภายในกลุ่ม	359	210.456	.586		
	รวม	362	221.558			
การควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.348	.449	1.035	.377
	ภายในกลุ่ม	359	155.894	.434		
	รวม	362	157.242			
รวม 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	1.707	.569	1.478	.220
	ภายในกลุ่ม	359	138.150	.385		
	รวม	362	139.856			

จากตาราง 16 มีค่า Sig. เท่ากับ .220 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรโดยรวมทั้ง 7 ด้าน และ รายด้านแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

ความพึงพอใจรายด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Sig.
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.083	.041	.081	.922
	ภายในกลุ่ม	360	183.296	.509		
	รวม	362	183.346			
การจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	.331	.166	.308	.735
	ภายในกลุ่ม	360	193.446	.537		
	รวม	362	193.777			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	.236	.118	.323	.724
	ภายในกลุ่ม	360	131.545	.365		
	รวม	362	131.782			
การทำงานร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.019	.510	.828	.438
	ภายในกลุ่ม	360	221.549	.615		
	รวม	362	222.568			
การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	.360	.180	.251	.779
	ภายในกลุ่ม	360	258.728	.719		
	รวม	362	259.088			
การตั้งเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	2	.870	.435	.743	.476
	ภายในกลุ่ม	360	210.688	.585		
	รวม	362	211.558			
การควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	.396	.198	.454	.635
	ภายในกลุ่ม	360	156.846	.436		
	รวม	362	157.242			
รวม 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	.174	.087	.225	.799
	ภายในกลุ่ม	360	139.682	.388		
	รวม	362	139.856			

จากตาราง 17 มีค่า Sig. เท่ากับ .799 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรโดยรวมทั้ง 7 ด้าน และรายด้านแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

4. การทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ความพึงพอใจรายด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Sig.
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.168	1.723	3.471*	.016
	ภายในกลุ่ม	359	178.178	.496		
	รวม	362	183.346			
การจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	5.619	1.873	3.573*	.014
	ภายในกลุ่ม	359	188.158	.524		
	รวม	362	193.777			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	3	2.830	.943	2.626*	.050
	ภายในกลุ่ม	359	128.951	.359		
	รวม	362	131.782			
การทำงานร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.261	1.087	1.779	.151
	ภายในกลุ่ม	359	219.307	.611		
	รวม	362	222.568			
การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	3	1.992	.664	.927	.428
	ภายในกลุ่ม	359	257.096	.716		
	รวม	362	259.088			
การตั้งเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	3	8.083	2.694	4.754**	.003
	ภายในกลุ่ม	359	203.475	.567		
	รวม	362	211.558			
การควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	3	1.568	.523	1.206	.308
	ภายในกลุ่ม	359	155.673	.434		
	รวม	362	157.242			
รวม 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	3	3.347	1.116	2.934*	.033
	ภายในกลุ่ม	359	136.510	.380		
	รวม	362	139.856			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 18 มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .033 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรจำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกันโดยรวมทั้ง 7 ด้าน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาแยกแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .016 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการจูงใจ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .014 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .050 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการทำงานร่วมกัน มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .151 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการตัดสินใจ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .428 ซึ่งไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการควบคุม มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .308 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการ หลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลูคส์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับการศึกษาในองค์กรเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ LSD เพื่อหากลุ่มของประชากรที่มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน รวมทั้ง 7 ด้าน

ระดับการศึกษา		ต่ำกว่า มัธยมปลาย	มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	ปวส./ อนุปริญญาหรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
	$\bar{X}$	3.9842	3.9526	3.9067	3.7269
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	3.9842	-	.0316 (.754)	0.775 (.458)	.2573* (.016)
มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	3.9526	-	-	0.459 (.584)	.2257** (.009)
ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	3.9067	-	-	-	.1798* (.047)
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	3.7269	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 19 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า โดยรวมในทุกด้าน มีค่า Sig. เท่ากับ .016 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2573

จากการวิเคราะห์ตาราง 19 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา มัธยมปลาย/ปวช./เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า โดยรวมในทุกด้าน มีค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษามัธยมปลาย/ปวช./เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2257

จากการวิเคราะห์ตาราง 19 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า โดยรวมในทุกด้าน มีค่า Sig. เท่ากับ .047 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .1798

ตาราง 20 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านภาวะผู้นำ

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า มัธยมปลาย	มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	ปวส./ อนุปริญญาหรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
		4.1389	4.2548	4.1111	3.9382
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	4.1389	-	.1159 (.315)	.0278 (.816)	.2007 (.100)
มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	4.2548	-	-	.1437 (.133)	.3166** (.001)
ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.1111	-	-	-	.1729 (.094)
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	3.9382	-	-	-	-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 20 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา มัธยมปลาย/ปวช./เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษามัธยมปลาย/ปวช./เทียบเท่า กับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .3166

ตาราง 21 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการจูงใจ

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า มัธยมปลาย	มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	ปวส./ อนุปริญญาหรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
		4.1944	4.1264	4.0808	3.8461
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	4.1944	-	.068 (.566)	.1136 (.354)	.3483** (.006)
มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	4.1264	-	-	.0456 (.642)	.2803** (.006)
ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.080	-	-	-	.2347* (.027)
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	3.8461	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 21 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านจูงใจ มีค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .3483

จากการวิเคราะห์ตาราง 21 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษามัธยมปลาย/ปวช./เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านจูงใจ มีค่า Sig. เท่ากับ .006 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2803

จากการวิเคราะห์ตาราง 21 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านจูงใจ มีค่า Sig. เท่ากับ .027 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2347

ตาราง 22 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า มัธยมปลาย	มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	ปวส./ อนุปริญญาหรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
		3.6838	3.5308	3.5944	3.4140
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	3.6838	-	.153 (.120)	.0894 (.379)	.2698** (.009)
มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	3.5308	-	-	.0636 (.434)	.1168 (.164)
ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	3.5944	-	-	-	.1804* (.040)
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	3.4140	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 22 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า Sig. เท่ากับ .009 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2698

จากการวิเคราะห์ตาราง 22 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า Sig. เท่ากับ .040 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .1804

ตาราง 23 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ด้านการตั้งเป้าหมาย

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ต่ำกว่า มัธยมปลาย	มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	ปวส./ อนุปริญญาหรือ เทียบเท่า	ปริญญาตรี หรือสูงกว่า
		4.0714	4.1181	4.0087	3.7368
ต่ำกว่ามัธยมปลาย	4.0714	-	.0467 (.705)	.0627 (.622)	.3346** (.010)
มัธยมปลาย ปวช./เทียบเท่า	4.1181	-	-	.1094 (.284)	.3813** (.000)
ปวส./อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	4.0087	-	-	-	.2719* (.014)
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	3.7368	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 23 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. เท่ากับ .010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .3346

จากการวิเคราะห์ตาราง 23 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา มัธยมปลาย/ปวช./เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่ามัธยมปลาย กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .3813

จากการวิเคราะห์ตาราง 23 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. เท่ากับ .014 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาปวส./อนุปริญญา/เทียบเท่า กับ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2719

5. การทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 5 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน

ความพึงพอใจรายด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Sig.
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.333	1.166	2.320	.100
	ภายในกลุ่ม	360	181.013	.503		
	รวม	362	183.346			
การจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.135	0.0676	.126	.882
	ภายในกลุ่ม	360	193.642	.538		
	รวม	362	193.777			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.968	.984	2.729	.067
	ภายในกลุ่ม	360	129.814	.361		
	รวม	362	131.782			
การทำงานร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.769	.385	.624	.536
	ภายในกลุ่ม	360	221.799	.616		
	รวม	362	222.568			
การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	4.645	2.323	3.286*	.039
	ภายในกลุ่ม	360	254.442	.707		
	รวม	362	259.088			
การตั้งเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	2	3.108	1.554	2.684	.070
	ภายในกลุ่ม	360	208.450	.579		
	รวม	362	211.558			
การควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.416	1.708	3.997*	.019
	ภายในกลุ่ม	360	153.826	.427		
	รวม	362	157.242			
รวม 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.581	.790	2.058	.129
	ภายในกลุ่ม	360	138.276	.384		
	รวม	362	139.856			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 มีค่า Sig. เท่ากับ .129 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งที่ต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการตัดสินใจ และด้านการควบคุมพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .100 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการจูงใจ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .882 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .067 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการทำงานร่วมกัน มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .536 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .039 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .070 ซึ่งมีค่าไม่น้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการควบคุม มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .019 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการ หลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลูคส์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งที่ต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับตำแหน่งในองค์กรเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ LSD เพื่อหา กลุ่มของประชากรที่มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏดังตาราง 24-26

ตาราง 25 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน ด้านการตัดสินใจ

ระดับตำแหน่ง		ระดับพนักงาน ทั่วไป (L7-9)	ระดับหัวหน้า หน่วยงาน (L5-6)	ระดับ ผู้จัดการ (L1-4)
	$\bar{X}$	3.5980	3.8702	3.5547
ระดับพนักงานทั่วไป (L7-9)	3.5980	-	.2722* (.012)	.0433 (.841)
ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6)	3.8702	-	-	.3155 (.172)
ระดับผู้จัดการ (L1-4)	3.5547	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ตาราง 25 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับพนักงานทั่วไป กับ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน ในด้านการตัดสินใจ มีค่า Sig. เท่ากับ .012 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับพนักงานทั่วไป กับ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2722

ตาราง 26 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน ด้านการควบคุม

ระดับตำแหน่ง		ระดับพนักงาน ทั่วไป (L7-9)	ระดับหัวหน้า หน่วยงาน (L5-6)	ระดับ ผู้จัดการ (L1-4)
$\bar{X}$		4.0813	4.2949	3.9219
ระดับพนักงานทั่วไป (L7-9)	4.0813	-	.2136* (0.11)	.1594 (.344)
ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6)	4.2949	-	-	.3730* (.038)
ระดับผู้จัดการ (L1-4)	3.9219	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการวิเคราะห์ตาราง 26 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับพนักงานทั่วไป กับ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน ในด้านการควบคุม มีค่า Sig. เท่ากับ .011 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับพนักงานทั่วไป กับ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2136

จากการวิเคราะห์ตาราง 26 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงาน กับ ระดับผู้จัดการ ในด้านการควบคุม มีค่า Sig. เท่ากับ .038 ซึ่งน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งระดับพนักงานทั่วไป กับ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .3730

6. การทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 6 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 27 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจรายด้านที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน

ความพึงพอใจรายด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F-ratio	Sig.
ภาวะผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	4	6.393	1.598	3.234*	.013
	ภายในกลุ่ม	358	176.952	.494		
	รวม	362	183.346			
การจูงใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	4.666	1.166	2.208	.068
	ภายในกลุ่ม	358	189.111	.528		
	รวม	362	193.777			
การติดต่อสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	4	3.567	.892	2.490*	.043
	ภายในกลุ่ม	358	128.215	.358		
	รวม	362	131.782			
การทำงานร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	4	3.401	.850	1.389	.237
	ภายในกลุ่ม	358	219.167	.612		
	รวม	362	222.568			
การตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	4	3.743	.936	1.312	.265
	ภายในกลุ่ม	358	255.345	.713		
	รวม	362	259.088			
การตั้งเป้าหมาย	ระหว่างกลุ่ม	4	5.468	1.367	2.375	.052
	ภายในกลุ่ม	358	206.090	.576		
	รวม	362	211.558			
การควบคุม	ระหว่างกลุ่ม	4	1.305	.326	.749	.559
	ภายในกลุ่ม	358	155.937	.436		
	รวม	362	157.242			
รวม 7 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	4	2.607	.652	1.700	.149
	ภายในกลุ่ม	358	137.249	.383		
	รวม	362	139.856			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 มีค่า Sig. เท่ากับ .149 ซึ่งไม่น้อยกว่า .05 แสดงว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ และด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติแตกต่างกัน มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .013 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการจูงใจ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .068 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการติดต่อสื่อสาร ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .043 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ด้านการทำงานร่วมกัน ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .237 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการตัดสินใจ มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .265 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .52 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

ด้านการควบคุม มีค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .559 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

เพื่อให้เห็นความแตกต่างของระดับความพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการ หลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน จึงได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของระดับตำแหน่งในองค์กรเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการ LSD เพื่อหากลุ่มของประชากรที่มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปรากฏตาราง 28-29

ตาราง 28 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านภาวะผู้นำ

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.1603	3.9333	4.0643	4.4213	4.1603
ต่ำกว่า 6 ปี	4.1603	-	.2270*	.0960	.2610*	-
			(.021)	(.338)	(.044)	
6-10 ปี	3.9333	-	-	.1310	.4880*	.2270
				(.263)	(.001)	(.283)
11-15 ปี	4.0643	-	-	-	.3570*	.963
					(.014)	(.652)
16-20 ปี	4.4213	-	-	-	-	.2610
						(.252)
21 ปีขึ้นไป	4.1603	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 28 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี กับ 6 – 10 ปี ในด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ .021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี กับ 6–10 ปี มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2270

จากการวิเคราะห์ตาราง 28 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี กับ 16 – 20 ปี ในด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ .044 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี กับ 16 – 20 ปี มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2610

จากการวิเคราะห์ตาราง 28 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6–10 ปี กับ 16–20 ปี ในด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี กับ 16 – 20 ปี มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .4880

จากการวิเคราะห์ตาราง 28 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11–15 ปี กับ 16–20 ปี ในด้านภาวะผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ .014 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11–15 ปี กับ 16–20 ปี มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .3570

ตาราง 29 แสดงการเปรียบเทียบรายคู่ของความพึงพอใจของพนักงาน ที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน ด้านการติดต่อสื่อสาร

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่า 6 ปี	6-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.6022	3.3610	3.5242	3.6496	3.6095
ต่ำกว่า 6 ปี	3.6022	-	.2412** (.004)	.0780 (.360)	.0474 (.666)	.0073 (.966)
6-10 ปี	3.3610	-	-	.1632 (.102)	.2886* (.018)	.2485 (.168)
11-15 ปี	3.5242	-	-	-	.1254 (.308)	.0853 (.637)
16-20 ปี	3.6496	-	-	-	-	.0401 (.836)
21 ปีขึ้นไป	3.6095	-	-	-	-	-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากการวิเคราะห์ตาราง 29 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่าง ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี กับ 6 – 10 ปี ในด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า Sig. เท่ากับ .004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 6 ปี กับ 6 – 10 ปี มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2412

จากการวิเคราะห์ตาราง 29 ในการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี กับ 16 – 20 ปี ในด้านการติดต่อสื่อสาร มีค่า Sig. เท่ากับ .018 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .05 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6-10 ปี กับ 16 – 20 ปี มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .2886

7. การทดสอบสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 7 พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

ตาราง 30 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของความพึงพอใจของพนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน

ความพึงพอใจด้านต่างๆ	หน่วยงาน	n	$\bar{X}$	SD	df	t-value	Sig.
ภาวะผู้นำ	ฝ่ายขาย	198	4.2596	.6687	361	4.188**	.000
	ฝ่ายบริหาร	164	3.9522	.7277			
	รวม	362	4.1208	.7117			
การจูงใจ	ฝ่ายขาย	198	4.1769	.6953	361	3.541**	.000
	ฝ่ายบริหาร	164	3.9079	.7494			
	รวม	362	4.0554	.7316			
การติดต่อสื่อสาร	ฝ่ายขาย	198	3.6061	.6176	361	2.233*	.026
	ฝ่ายบริหาร	164	3.4648	.5780			
	รวม	362	3.5423	.6034			
การทำงานร่วมกัน	ฝ่ายขาย	198	3.8752	.7316	361	3.535**	.000
	ฝ่ายบริหาร	164	3.5874	.8183			
	รวม	362	3.7452	.7841			
การตัดสินใจ	ฝ่ายขาย	198	3.7940	.8462	361	3.511**	.001
	ฝ่ายบริหาร	164	3.4855	.8169			
	รวม	362	3.6546	.8460			
การตั้งเป้าหมาย	ฝ่ายขาย	198	4.1637	.7122	361	4.985**	.000
	ฝ่ายบริหาร	164	3.7744	.7734			
	รวม	362	3.9878	.7645			
การควบคุม	ฝ่ายขาย	198	4.1608	.6811	361	1.295	.196
	ฝ่ายบริหาร	164	4.0709	.6298			
	รวม	362	4.1202	.6591			
รวม 7 ด้าน	ฝ่ายขาย	198	4.0052	.6035	361	3.987**	.000
	ฝ่ายบริหาร	164	3.7490	.6160			
	รวม	362	3.8895	.6216			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการจูงใจ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีความน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจพบว่าพนักงานสังกัดฝ่ายขายมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจคือ 4.1769 ซึ่งสูงกว่าพนักงานฝ่ายบริหารที่มีค่าเฉลี่ยคือ 3.9079

ด้านการทำงานร่วมกัน มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจพบว่าพนักงานสังกัดฝ่ายขายมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจ คือ 3.8752 ซึ่งสูงกว่าพนักงานฝ่ายบริหารที่มีค่าเฉลี่ยคือ 3.5874

ด้านการตัดสินใจ มีค่า Sig. เท่ากับ .001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจพบว่าพนักงานสังกัดฝ่ายขายมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจคือ 3.7940 ซึ่งสูงกว่าพนักงานฝ่ายบริหารที่มีค่าเฉลี่ยคือ 3.4855

ด้านการตั้งเป้าหมาย มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีความน้อยกว่า .01 หมายความว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจพบว่าพนักงานสังกัดฝ่ายขายมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจคือ 4.1637 ซึ่งสูงกว่าพนักงานฝ่ายบริหารที่มีค่าเฉลี่ยคือ 3.7744

ด้านการควบคุม มีค่า Sig. เท่ากับ .196 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 หมายความว่าพนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยความพึงพอใจพบว่าพนักงานสังกัดฝ่ายขายมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจคือ 4.1608 ซึ่งสูงกว่าพนักงานฝ่ายบริหารที่มีค่าเฉลี่ยคือ 4.0709

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายที่จะศึกษาค้นคว้าถึงระดับความพึงพอใจของพนักงาน รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรของฝ่ายบริหาร บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ว่าหลังจากที่บริษัทได้ปรับโครงสร้างองค์กรไปแล้ว พนักงานมีความพึงพอใจในระดับใด และตั้งสมมติฐานของการศึกษาในปัจจัยส่วนบุคคลว่ามีความพึงพอใจที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้ประชากรจากพนักงานทั้งหมดของบริษัท

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อศึกษาถึงระดับความพึงพอใจของพนักงาน และปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความพึงพอใจในการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร ของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านต่างๆ 7 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

เพื่อนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับโครงสร้างในฝ่ายอื่นๆภายในองค์กร และปรับปรุงการบริหารงานในฝ่ายบริหาร ของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เป็นพนักงานของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขา ณ วันที่ 30 กันยายน 2545 เท่ากับ 1,362 คน จำแนกเป็นพนักงานระดับบริหาร 274 คนและพนักงานระดับปฏิบัติการ 1,088 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จะใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมดและใช้สูตรยามานะ Yamané ในการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และแบบใช้วิจารณญาณ (Judgement Random sampling) และผลจากการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ 362 คน

ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และ หน่วยงานที่สังกัด ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการหลังปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ใน 7 ด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมายและด้านการควบคุม

สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า

1. พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
3. พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
4. พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
5. พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน
7. พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกัน

วิธีการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือและการสร้างเครื่องมือเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานต่อการปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ตำรา งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำการรวบรวมข้อมูลมาประกอบในการทำแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลของพนักงานแบบเลือกตอบ จำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงานและหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบซีแมนติก ดิฟเฟอเรนเชียลสเกล (Semantic Differential Scale) โดยแบ่งระดับการวัดออกเป็น 5 ระดับ คือ พอใจอย่างมาก พอใจ ไม่แน่ใจ ไม่พอใจ ไม่พอใจอย่างมาก ลักษณะข้อความที่ใช้เป็นลักษณะในเชิงบวกและเชิงลบ เกณฑ์การให้คะแนนแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น

พอใจอย่างมาก	5 คะแนน
พอใจ	4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
ไม่พอใจ	2 คะแนน
ไม่พอใจอย่างมาก	1 คะแนน

และได้แบ่งระดับความพึงพอใจออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณช่วงกว้างระหว่างขั้นตามหลักการหาค่าพิสัยจะได้ช่วงกว้างระดับละ 0.80 ซึ่งสามารถแปลความหมายระดับคะแนนของความพึงพอใจของพนักงานดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง พนักงานมีความไม่พอใจอย่างมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง พนักงานมีความไม่พอใจ

คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง พนักงานมีความไม่แน่ใจ

คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง พนักงานมีความพอใจ

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง พนักงานมีความพอใจอย่างมาก

คุณภาพเครื่องมือ

1. ความเที่ยงตรง เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรง และมีความสมบูรณ์ในการใช้ภาษา ได้นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหา และปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปเสนอผู้เชี่ยวชาญอันทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้อง ความครอบคลุมของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาที่ใช้ และนำข้อแก้ไขทั้งหมดมาปรับปรุง

2. ความเชื่อมั่น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานบริษัทที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 คน แล้วนำมาหาคำนวนหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าทดสอบที (t – test) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของข้อคำถาม และคำนวณหาความเชื่อมั่นโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค ในการคำนวณ ได้ค่า α เท่ากับ .9822 ซึ่งเป็นค่าที่สูงมีความเชื่อถือได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงกรรมการผู้จัดการและผู้จัดการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือจากพนักงานสาขาในการตอบแบบสอบถาม และจัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนที่ต้องการวิจัย

ติดต่อผู้จัดการแผนกและผู้จัดการสาขาของบริษัท ลุคซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัดเพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามแก่พนักงาน ผู้วิจัยทำการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามกลับคืนผ่านผู้จัดการสาขา / แผนก / ฝ่าย โดยขอความกรุณาส่งแบบสอบถามคืนภายใน 15 วัน หลังจากที่ได้รับแบบสอบถาม

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับมากจะตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ มาลงรหัสตัวเลข (Code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน แล้วจึงนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows version 10.0 (Statistical Package for the Social Science for Windows)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลด้านต่าง ๆ ใช้สัญลักษณ์ $\bar{X}$
3. สถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน

3.1 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ หน่วยงานที่สังกัด โดยการทดสอบค่าที (t-test) แบบกลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระแก่กัน (Independent Samples)

3.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยจำแนกตามอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาค้นคว้า เกี่ยวกับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร ฝ่ายบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ลูกร์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด สรุปผลได้ดังนี้

1. ลักษณะเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคลพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นชายมากกว่าหญิง ส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบมัธยมศึกษาตอนปลายหรือปวช. เป็นระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไปมากที่สุด มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 6 ปี และเป็นพนักงานสังกัดฝ่ายขายเป็นส่วนใหญ่

2. ความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการองค์การ โดยรวมทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.8895$ เมื่อจำแนกแต่ละด้านเรียงตามลำดับจากความพึงพอใจมากไปหาน้อย ดังนี้

อันดับที่ 1 ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.1208$

อันดับที่ 2 ด้านการควบคุม อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.1202$

อันดับที่ 3 ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 4.0554$

อันดับที่ 4 ด้านการตั้งเป้าหมาย อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.9878$

อันดับที่ 5 ด้านการทำงานร่วมกัน อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.7452$

อันดับที่ 6 ด้านการตัดสินใจ อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.6546$

อันดับที่ 7 ด้านการติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับพอใจ $\bar{X} = 3.5423$

3. การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กร

3.1 พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

3.3 พนักงานที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

3.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.5 พนักงานที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

3.6 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรไม่แตกต่างกัน

3.7 พนักงานที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน มีความพึงพอใจต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานดังต่อไปนี้

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า ความพึงพอใจของพนักงานต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารของบริษัท พนักงานมีความพึงพอใจค่อนข้างสูงเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำ ด้านการควบคุมและด้านการจูงใจ เกิดจากการที่ผู้บริหารสูงสุดของฝ่ายบริหารมีภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน มีความสามารถและรอบรู้ในงาน และหลังจากที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรในฝ่ายบริหารแล้ว ผู้บริหารให้ความสำคัญและเข้มงวดต่อการควบคุมดูแลงานให้เป็นไปตามที่กำหนดนโยบายไว้ ส่วนในด้านการจูงใจบริษัทไม่ได้ปรับลดรายได้ รางวัลจากการทำงานหรือสวัสดิการใดๆ จึงทำให้ไม่เกิดผลกระทบกับพนักงานมากนัก จึงทำให้ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ค่อนข้างมีความพึงพอใจต่อการปรับโครงสร้างองค์กรในครั้งนั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพัฒนิจ โกญจนาท (2532) เรื่องภาวะผู้นำและการใช้แรงจูงใจของผู้บริหารศูนย์คอมพิวเตอร์ในภาคราชการ พบว่าปัจจัยหลักที่เหมาะสมของภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี ความสามารถในการวางแผนและปฏิบัติตามแผน ส่วนแรงจูงใจที่เหมาะสมในด้านปัจจัยสนับสนุน คือ เงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ

การเปรียบเทียบลักษณะความแตกต่างกันระหว่างความพึงพอใจของพนักงาน กับปัจจัยด้านบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า เพศ ระดับการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด มีความแตกต่างกับความพึงพอใจของพนักงานคล้ายคลึงกันกับงานวิจัยของ กนกวรรณ แสงหาญ (2537) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน : ศึกษาเฉพาะกรณีสาขาในภาค 1 พบว่า เพศต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

การเปรียบเทียบความพึงพอใจของพนักงานระหว่างตำแหน่งที่ต่างกัน พบว่าความพึงพอใจด้านการตัดสินใจและด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งของพนักงาน คือ พนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6) มีความพึงพอใจสูงสุด ทั้งนี้เพราะหัวหน้าหน่วยงานเป็นตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบหน้าที่และต่อปัญหาทั้งหมดก่อนไปถึงฝ่ายบริหาร และนโยบายบริษัทที่สั่งจากฝ่ายบริหารก่อนถึงตำแหน่งพนักงานทั่วไป จึงเป็นตำแหน่งในระดับกลางที่เชื่อมต่อระหว่างระดับบนกับระดับล่าง ส่งผลให้มีความพึงพอใจด้านการตัดสินใจและด้านควบคุมสูงสุด

การเปรียบเทียบระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจของพนักงาน พบว่า ด้านภาวะผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสาร มีความพึงพอใจสัมพันธ์กับระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 16-20 ปี มีค่าความพึงพอใจด้านภาวะผู้นำและด้านการติดต่อสื่อสารสูงสุด ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทมานาน การปรับโครงสร้างบริษัทจะพิจารณาบุคคลที่มี

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเป็นหัวหน้างาน จึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานนานมีภาวะของการเป็นผู้นำสูง ทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานระดับล่าง และระดับสูง สะดวกขึ้นเพราะระดับหัวหน้างานจะทำหน้าที่เป็นพนักงานระดับกลางในบริษัท

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ด้านภาวะผู้นำ

พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมในด้านภาวะผู้นำและพอใจอย่างมากในความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ รวมถึงความรอบรู้ในการทำงานของผู้นำ ควรให้ผู้นำกระทำตนให้เป็นเยี่ยงอย่างเช่นนี้ตลอดไปเพื่อจะได้เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับพนักงาน อย่างไรก็ตามในกรณีของผู้นำมักจะคำนึงถึงตนเองมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น ผู้ที่เป็นผู้นำควรจะได้ปรับปรุงตนให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

ด้านการจูงใจ

พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมในด้านการจูงใจ และพอใจอย่างมากต่อสวัสดิการที่บริษัทจัดหาให้ นั้นแสดงให้เห็นว่า บริษัทมีระบบการจูงใจที่ดีเพื่อให้พนักงานปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานมีความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อบริษัท บริษัทควรพิจารณาสวัสดิการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นในอนาคต

ด้านการติดต่อสื่อสาร

แม้พนักงานจะมีความพึงพอใจโดยรวมในด้านนี้ แต่ระดับของความไม่แน่ใจมีอยู่หลายประการ คือ เรื่องการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการในระดับของพนักงาน การไม่รักษาคำพูดและความไม่สอดคล้องกันของคำพูด และการกระทำของผู้บริหาร และเรื่องอุปสรรคของการใช้ภาษาต่างชาติในการสื่อสาร เป็นประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของพนักงานค่อนข้างต่ำ บริษัทควรจัดให้มีระบบการสื่อสารภายในอย่างเป็นทางการเพื่อให้พนักงานจะได้ทราบและปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและระมัดระวังในการกระทำและคำพูดให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่พูดโดยไม่มีมูลหรือบิดเบือนข้อเท็จจริง และเนื่องจากบริษัทเป็นเครือข่ายของธุรกิจต่างชาติ กรรมการผู้จัดการเป็นชาวต่างชาติ การสื่อสารกันไม่ว่าจะโดยวาจาหรือเอกสารในการดำเนินการล้วนแต่เป็นภาษาต่างชาติทั้งสิ้น บริษัทควรพิจารณาให้มีการอบรมพนักงานในด้านการใช้ภาษาต่างชาติเพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและสามารถสื่อสารกันได้ ทั้งนี้เป็นการลดอุปสรรคของความไม่เข้าใจที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรในอนาคต

ด้านการทำงานร่วมกัน

พนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมในด้านการทำงานร่วมกันในระดับพอใจ และพอใจมากที่สุดในเรื่องที่บริษัทเป็นองค์กรใหญ่ที่มีการประสานงานกัน นั้นแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรมีส่วนทำให้การประสานงานกันมีมากขึ้น ดังนั้น ฝ่ายต่าง ๆ ควรจะได้มีการพัฒนาการบริหารงานเพื่อให้งานร่วมกันของพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ด้านการตัดสินใจ

ผลจากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับพอใจในด้านการตัดสินใจ โดยมีค่าเฉลี่ยในเรื่องความรอบคอบในการตัดสินใจมากที่สุด ส่วนการกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด บริษัทควรจะมีการกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจของพนักงานในระดับต่าง ๆ ให้ชัดเจน เพื่อที่พนักงานที่ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ด้านการตั้งเป้าหมาย

ผลจากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับพอใจ และพอใจอย่างมากกับการที่บริษัทมีการตั้งเป้าหมายของหน่วยงานไว้ อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายของพนักงานยังมีอยู่ไม่มากนัก บริษัทควรที่จะได้ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายเนื่องจากพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้นพนักงานจะทราบว่าการตั้งเป้าหมายจะมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด และมีอุปสรรคอย่างไรบ้าง

ด้านการควบคุม

ผลจากการวิจัยพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมในระดับพอใจ และพอใจอย่างมากในความร่วมมือในการควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งบริษัทเคยมีประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายอันเกิดจากการที่ไม่มีความร่วมมือกันในอดีต ในปัจจุบันแม้พนักงานจะเข้าใจในระบบการควบคุมว่าจะมีส่วนช่วยในการพัฒนาให้บริษัทเจริญเติบโตอย่างไรก็ตาม แต่การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะทำให้การควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บริษัทควรจะได้พิจารณานำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหารกรณีศึกษา บริษัทลูกซ์ รอยัล ประเทศไทย จำกัด หากจะมีการทำวิจัยในครั้งต่อไป เพื่อให้พบประเด็นการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพควบคู่กับการวิจัย เรื่องความพึงพอใจ ควรให้วิจัยเชิงเปรียบเทียบการบริการของพนักงานต่อลูกค้าของบริษัท โดยแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มแรก ให้ได้รับการฝึกอบรมแบบ TQM. (Total Quality Management) กับอีกกลุ่มที่ 2 ให้เป็นพนักงานทั่วไปที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมแบบ TQM. และให้บริการลูกค้า เพื่อทดสอบว่าหลังจากปรับโครงสร้างแล้ว พนักงานที่ได้รับการอบรมกับยังไม่ได้รับการอบรม มีการบริการลูกค้าแตกต่างกันหรือไม่ โดยวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยา วาณิชยปัญญา. (2541). *การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย spss for windows*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตน. (2541). *สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีระศักดิ์ กำปรรณารักษ์. (2527). *ความพอใจในการทำงานและปัญหาการวัดความพอใจในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิพนธ์ ศศิธร. (2520). *เอกสารประกอบการอบรมสาขารัฐประศาสนศาสตร์ โครงการฝึกอบรมความรู้และเผยแพร่ทางรัฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูสวนดุสิต.
- มัลลิกา ชุนนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณจรัส พูนสินธ์. (2541). *การจัดองค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัทสหธรรมปก จำกัด.
- วีระนาถ มานะกิจและคณะ. (2519). *การจัดองค์การและการบริหาร*. นนทบุรี : โรงพิมพ์สถานสงเคราะห์ ห้วยปากเกร็ด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี _____ . (2542). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ...
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2542). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมเกียรติ ฉายไธน์. (2545). *ระเบียบและวิธีการวิจัยตลาดสหกรณ์*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมสหกรณ์.
- สมจิต บางโม. (2541). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด. _____ . (2522). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ดวงกมล จำกัด
- สมยศ นาวิการ. (2544). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2517). *หลักการจัดการและวิธีปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพร่พิทยา. _____ . (2519). *หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพร่พิทยา. _____ . (2525). *วิทยาการจัดการ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แพร่พิทยา.
- สุเมธ เตียวอิสเรศ. (2525). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการสอน ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท ธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด
- อรุณ รักธรรม. (2526). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- Carter, F. A., and Harwood, K.A. (1953, November). "On Definition of Communication," *The Journal of Communication*. (4) : 73-85.
- Chester I.B. (1970). *The Function of Executive*. Mass : Harvard University Press.
- Edwin A.G. (1985). *Organizational Theory and Design : A Strategic Approach for Management*. New York : McGraw-Hill.

- Gordon, Judith R. (1999). *Organization Behavior : A Diagnostic Approach*. New Jersey : Prentice–Hall, Inc.
- Harold Koontz and Cyrill O'Donnel. (1964). *Principles of Management*. San Francisco : McGraw-Hill Book Company.
- Herbert G.H. (1972). *The Management of Organizational*. New York : McGraw-Hill Book Co.
- Herzberg Frederick., Mausner, Barnard and Syderman, Barbara. (1959). *The Motivation to Work*. 2nd ed., New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Hodge B.J. and William P. Anthony. (1984). *Organization Theory*. 2nd ed. Mass : Allyn and Bacon.
- John F.P., and Frank P.S. (1960). *Administrative Organization*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hill Inc
- Laurie J.M. (1985). *Management and Organizational Behavior*. Great Britain : The Pitman Press.
- Locke, Edwin A. (1976). " The Nature and Causes of Job satisfaction," In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally.
- Morse, N.C. (1955). *Satisfaction in whitecollar Job*. Ann Arbor : University of Michigan.
- Schermerhorn, Jr, John R., Hunt, Janes G. and Osborn, Richard N. (1984). *Basic Organizational Behavior*. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons.
- Sigband, Norman B. (1969). *Communication for Management*. Glenview, Ill., Scott, Foresman and Co.
- Stephen L.F. (1983). *Designing and Managing Organizations*. Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Warren B. Brown and Dennis J. Moberg. (1980). *Organization Theory and Management : A Macro Approach*. John Wiley & Sons Inc.
- Warren G. Bennis, (1959, November). "Leadership Theory and Administrative Behavior," *Administrative Science Quarterly*. (4) : 259.
- Wehrich, Heing and Koontz, Harold. (1993). *Management : a Global Perspective*. 10th ed. New York : McGraw-Hill.

ภาคผนวก



ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

15 มกราคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

ในปัจจุบัน ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องทางธุรกิจ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องทำการปรับตัวกันตลอดเวลาเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าการลดต้นทุนถือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเพิ่มยอดขาย ซึ่งการลดต้นทุนก็มีอยู่หลายวิธีและในหลาย ๆ ลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นการลดต้นทุนในระยะสั้นหรือระยะยาว และการปรับโครงสร้างองค์กรก็เป็นหนึ่งในหลาย ๆ วิธีที่นิยมนำมาใช้กันเพราะจะส่งผลให้ต้นทุนลดลงได้ในระยะยาว

จากความสำคัญดังกล่าวเองผู้ทำการวิจัยเป็นนักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และเป็นพนักงานของบริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด จึงได้ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่อง "ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร กรณีศึกษา บริษัท ลูกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ทั้งนี้จะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบ และคำตอบของแบบสอบถามจะถูกเก็บไว้เป็นความลับโดยไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อท่าน

นางสาวนงลักษณ์ วงศ์วานวุฒิกุล
ผู้ทำการวิจัย

คำชี้แจง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการ
หลังจากปรับโครงสร้างองค์กร

คำอธิบาย

ผู้กรอกแบบสอบถามควรเป็นพนักงานที่เริ่มงานกับบริษัทฯ ก่อนปี 2544

ผู้กรอกแบบสอบถามไม่ต้องระบุชื่อไว้ในแบบสอบถาม

ความหมายของศัพท์ที่ใช้ในแบบสอบถาม

ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกชอบ รวมถึงทัศนคติที่ดีที่มีต่อการจัดการของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด หลังจากที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร ซึ่งความพึงพอใจนี้จะวัดได้จากการบริหารจัดการขององค์กรในด้านต่างๆ อันได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตั้งเป้าหมาย และด้านการควบคุม

โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงสร้างองค์กรของบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด ที่ได้ปรับโครงสร้างใหม่มีผลตั้งแต่ 1 กรกฎาคม 2544 เป็นต้นมา ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

ระดับตำแหน่ง หมายถึง การดำรงตำแหน่งปัจจุบันของพนักงานแยกตามระดับที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. ระดับผู้จัดการ ประกอบไปด้วย
 - 1.1 ระดับ 1 หมายถึง กรรมการผู้จัดการ
 - 1.2 ระดับ 2 หมายถึง ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ หรือ ผู้จัดการฝ่าย-อาวุโส
 - 1.3 ระดับ 3 หมายถึง ผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการแผนก
 - 1.4 ระดับ 4 หมายถึง ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการแผนก นักวิเคราะห์ระบบ ผู้ตรวจสอบบัญชี
2. ระดับหัวหน้าหน่วยงาน
 - 2.1 ระดับ 5 หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานอาวุโส
 - 2.2 ระดับ 6 หมายถึง หัวหน้าหน่วยงาน
3. ระดับพนักงานทั่วไป ประกอบไปด้วย
 - 3.1 ระดับ 7 หมายถึง พนักงานทั่วไป-อาวุโส
 - 3.2 ระดับ 8 หมายถึง พนักงานทั่วไป
 - 3.3 ระดับ 9 หมายถึง พนักงานเดินเอกสาร แม่บ้าน ยามรักษาการณ์

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง จำนวนปีที่พนักงานร่วมงานกับบริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด นับตั้งแต่วันที่เริ่มงานจนถึงปัจจุบัน และเศษของเดือนตั้งแต่ 6 เดือนเป็นต้นไปให้นับเป็น 1 ปี

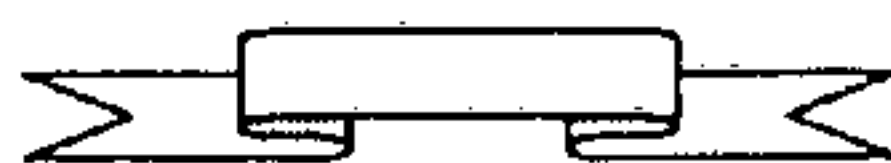
หน่วยงานที่สังกัด หมายถึง หน่วยงานที่พนักงานสังกัดอยู่ตามสายการบังคับบัญชาตามหน้าที่ (Staff) แบ่งออกเป็น

ฝ่ายขาย หมายถึง พนักงานที่สังกัดอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายขาย เช่น พนักงานขาย หัวหน้าทีมขาย ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการการตลาด

ฝ่ายบริหาร หมายถึง พนักงานที่สังกัดอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริการ ฝ่ายการตลาด เช่น พนักงานบริการ พนักงานเก็บเงิน พนักงานการเงิน หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ นอกเหนือจากหัวหน้าทีมขาย เป็นต้น

แบบสอบถาม

เรื่อง ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการจัดการหลังจากปรับโครงสร้างองค์กรฝ่ายบริหาร
กรณีศึกษา บริษัท ลุกซ์ รอยัล (ประเทศไทย) จำกัด



ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล

คำชี้แจง โปรดกรอกแบบสอบถามลงในช่องว่างและทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ

- ☐ ต่ำกว่า 21 ปี
☐ 21-30 ปี
☐ 31-40 ปี
☐ 41 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

- ☐ โสด
☐ สมรส
☐ หย่าร้าง/ม่าย/แยกกันอยู่

4. ระดับการศึกษา

- ☐ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย
☐ มัธยมศึกษาตอนปลายหรือ ปวช.
☐ ปวส. หรือ อนุปริญญา หรือเทียบเท่า
☐ ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

5. ระดับตำแหน่ง

- ☐ พนักงานทั่วไป (L7-9)
☐ ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (L5-6)
☐ ระดับผู้จัดการ (L1-4)

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

- ☐ ต่ำกว่า 6 ปี
☐ 6-10 ปี
☐ 11-15 ปี
☐ 16-20 ปี
☐ 21 ปีขึ้นไป

7. หน่วยงานที่สังกัด

- ☐ ฝ่ายขาย
☐ ฝ่ายบริหาร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตัวอย่าง

- 1) ความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ
ผู้นำ

ขาดความ
มั่นใจ

			✓	
1	2	3	4	5

มีความ
มั่นใจ

หมายถึง ท่านมีความมั่นใจต่อผู้นำค่อนข้างสูง

ด้านภาวะผู้นำ

1. ความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ
ผู้นำ

ขาดความ
มั่นใจ

1	2	3	4	5

มีความ
มั่นใจ

2. ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
ให้สามารถบรรลุความสำเร็จในงาน

ไม่สนับสนุน

1	2	3	4	5

สนับสนุน

3. ความสามารถของผู้นำในการช่วยเหลือ
พนักงานเมื่อเกิดปัญหา

ไม่มีความ
สามารถ

1	2	3	4	5

มีความ
สามารถ

4. ทักษะในการติดต่อสื่อสารของผู้นำ

ขาดทักษะ

1	2	3	4	5

มีทักษะ

5. ผู้นำมักจะคำนึงถึงตนเอง/ผู้ใต้บังคับ
บัญชา

คำนึงถึง
ตนเอง

1	2	3	4	5

คำนึงถึงผู้ใต้
บังคับบัญชา

6. ผู้นำเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดง
ความคิดเห็น

ไม่เปิดโอกาส

1	2	3	4	5

เปิดโอกาส

7. ความรอบรู้ในการทำงานของผู้นำ

ขาดความ
รอบรู้

1	2	3	4	5

มีความ
รอบรู้

8. การยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อการ
ตัดสินใจ

ไม่ยอมรับ

1	2	3	4	5

ยอมรับ

9. ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำ

ไม่ซื่อสัตย์

1	2	3	4	5

ซื่อสัตย์

10. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของ
ผู้นำ

ขาดความ
รับผิดชอบ

1	2	3	4	5

มีความ
รับผิดชอบ

11.ความสามารถของผู้นำในการจูงใจ
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน

ไม่สามารถ
จูงใจ

1	2	3	4	5

สามารถ
จูงใจ

12.หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้นำ

ใช้อารมณ์

1	2	3	4	5

ใช้หลักเหตุผล

ด้านการจูงใจ

13.บริษัท มีระบบการจูงใจพนักงานใน
การปฏิบัติงาน

ขาดการจูงใจ

1	2	3	4	5

มีการจูงใจ

14.ความยุติธรรมในการให้รางวัลการ
ตอบแทนแก่พนักงาน

ขาดความ
ยุติธรรม

1	2	3	4	5

มีความ
ยุติธรรม

15.ความพึงพอใจในรางวัลของพนักงาน
เมื่อสามารถบรรลุเป้าหมาย

ไม่พอใจ

1	2	3	4	5

พอใจ

16.ความต้องการการยกย่องจากผลการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน

ไม่มีการ
ยกย่อง

1	2	3	4	5

มีการ
ยกย่อง

17.ความยุติธรรมในการได้รับการ
มอบหมายงาน

ขาดความ
ยุติธรรม

1	2	3	4	5

มีความ
ยุติธรรม

18.ความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่บริษัท
จัดหาให้

ไม่พอใจ

1	2	3	4	5

พอใจ

19.บริษัทมีบทลงโทษสำหรับการกระทำ
ที่ขัดต่อระเบียบบริษัท

ไม่เหมาะสม

1	2	3	4	5

เหมาะสม

20.ความยุติธรรมของนโยบายการบริหาร
ผลตอบแทน

ไม่ยุติธรรม

1	2	3	4	5

ยุติธรรม

21.บริษัทเปิดโอกาสแก่พนักงานในการ
ให้ได้รับการมอบหมายมากยิ่งขึ้น

ไม่เปิดโอกาส

1	2	3	4	5

เปิดโอกาส

22.ความพอใจต่อผลตอบแทนที่บริษัท
มอบให้

ไม่พอใจ

1	2	3	4	5

พอใจ

ด้านการติดต่อสื่อสาร

23.ประสิทธิภาพในการสื่อสารภายใน
บริษัท

ล่าช้า

1	2	3	4	5

รวดเร็ว

24.บริษัทมีการสื่อสารที่เป็นระบบ

ขาดระบบ

1	2	3	4	5

เป็นระบบ

25.ความชัดเจนในการสื่อสาร

ขาดลายลักษณ์

อักษร

1	2	3	4	5

มีลายลักษณ์

อักษร

26.ช่องทางการสื่อสารที่ดีระหว่าง
ผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ทางเดียว

1	2	3	4	5

สองทาง

27.การสื่อสารระหว่างกันในระดับของ
พนักงาน

ไม่เป็น

ทางการ

1	2	3	4	5

เป็น

ทางการ

28.ความเข้าใจในการสื่อสารของบริษัท

ขัดแย้ง

1	2	3	4	5

เข้าใจตรงกัน

29.ความทันสมัยของเครื่องมือ
อิเล็กทรอนิกส์

ล้าสมัย

1	2	3	4	5

ทันสมัย

30.ความสอดคล้องกันของคำพูดและ
การกระทำของผู้บริหาร

รักษาคำพูด

1	2	3	4	5

ไม่รักษาคำพูด

31.การให้ความสำคัญของการสื่อสาร
เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

ไม่สามารถ

ลดปัญหาได้

1	2	3	4	5

สามารถ

ลดปัญหาได้

32.การนำระบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์
มาใช้มีผลกับต้นทุน

เพิ่มต้นทุน

1	2	3	4	5

ลดต้นทุน

33.การใช้ภาษาต่างชาติในการสื่อสาร

เป็น

อุปสรรค

1	2	3	4	5

ไม่เป็น

อุปสรรค

34.ประสิทธิภาพของการสื่อสารภายใน
องค์กร

ขาดลายลักษณ์

อักษร

1	2	3	4	5

มีลายลักษณ์

อักษร

35.ประโยชน์ของการนำเครื่องมือ
อิเล็กทรอนิกส์มาใช้

เท่าเดิม

1	2	3	4	5

มากขึ้น

ด้านการทำงานร่วมกัน

- 36.การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกับ
แผนกอื่นของพนักงาน ไม่มีส่วนร่วม

1	2	3	4	5

มีส่วนร่วม
- 37.การมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น
ในการทำงาน ไม่ส่วนร่วม

1	2	3	4	5

มีส่วนร่วม
- 38.บริษัทเป็นองค์กรใหญ่ที่มีการ
ประสานงาน ไม่ประสานงาน

1	2	3	4	5

ประสานงาน
- 39.ประสิทธิภาพของการประสานงาน
ระหว่างแผนกต่าง ๆ ทำให้ประหยัด
ต้นทุน เท่าเดิม

1	2	3	4	5

ประหยัด
มากขึ้น
- 40.บริษัทใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า
ต่อการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ไม่คุ้มค่า

1	2	3	4	5

คุ้มค่า
- 41.ความเข้าใจถึงกิจกรรมของแผนกอื่น ๆ
ในบริษัท ไม่เข้าใจ

1	2	3	4	5

เข้าใจ

ด้านการตัดสินใจ

- 42.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ
พนักงาน ไม่มีส่วนร่วม

1	2	3	4	5

มีส่วนร่วม
- 43.การกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจ ไม่กำหนด

1	2	3	4	5

กำหนด
- 44.การตัดสินใจในแต่ละระดับ ไม่มี

1	2	3	4	5

มี
- 45.ความชัดเจนในการตัดสินใจ ไม่ชัดเจน

1	2	3	4	5

ชัดเจน
- 46.เกณฑ์ในการตัดสินใจ ใช้อารมณ์

1	2	3	4	5

ใช้เหตุผล
- 47.พัฒนาการของการตัดสินใจ แบบดั้งเดิม

1	2	3	4	5

แบบใหม่

48.การพิจารณาผลสะท้อนกลับก่อนการตัดสินใจ

ไม่พิจารณา

1	2	3	4	5

พิจารณา

49.ความรอบคอบในการตัดสินใจ

ไม่รอบคอบ

1	2	3	4	5

รอบคอบ

ด้านการตั้งเป้าหมาย

50.การมีส่วนร่วมของพนักงานในการตั้งเป้าหมาย

ไม่มีส่วนร่วม

1	2	3	4	5

มีส่วนร่วม

51.บริษัทได้ตั้งเป้าหมายของหน่วยงานไว้

ไม่ได้ตั้งเป้าหมาย

1	2	3	4	5

ตั้งเป้าหมาย

52.บริษัทมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว

ไม่มีเป้าหมายระยะยาว

1	2	3	4	5

มีเป้าหมายระยะยาว

53.ความเหมาะสมในการตั้งเป้าหมายของแผนกต่างๆ

ไม่เหมาะสม

1	2	3	4	5

เหมาะสม

54.ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย

ไม่สามารถปฏิบัติได้

1	2	3	4	5

สามารถปฏิบัติได้

55.การกำหนดจุดมุ่งหมายก่อให้เกิดแนวคิดเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้

ไม่เกิดแนวคิด

1	2	3	4	5

เกิดแนวคิด

56.การกำหนดเป้าหมายพิจารณาจากประสบการณ์ในอดีตและความเป็นไปได้ในอนาคต

ไม่พิจารณา

1	2	3	4	5

พิจารณา

ด้านการตั้งเป้าหมาย

57.บริษัทให้ความสำคัญกับการควบคุมระบบงาน

ไม่ให้ความสำคัญ

1	2	3	4	5

ให้ความสำคัญ

58.ความชัดเจนของระเบียบการปฏิบัติงาน

ไม่ชัดเจน

1	2	3	4	5

ชัดเจน

59.บริษัทได้ใช้ข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นมา
กำหนดวิธีการ

ไม่ใช้ข้อมูล

1	2	3	4	5

 ใช้ข้อมูล

60.การควบคุมที่ดีควรมีการติดตามผล

ไม่มีการ

1	2	3	4	5

 มีการ
ติดตามผล

61.การให้ความสำคัญของการควบคุม
สำหรับผู้บริหารระดับสูง

ไม่ให้

1	2	3	4	5

 ให้ความสำคัญ

62.การควบคุมมีผลต่อการลดความ
สูญเสีย

ไม่มีผล

1	2	3	4	5

 มีผล

63.การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
มาใช้มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ไม่มีผล

1	2	3	4	5

 มีผล

64.ความร่วมมือในการควบคุมเพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพ

ไม่ให้ความ

1	2	3	4	5

 ให้ความ
ร่วมมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา	รองประธานกรรมการบริหารหลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ-สกุล	นางสาวนงลักษณ์ วงศ์วานวุฒิกุลปต์
วันเดือนปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2507
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	99/237 หมู่บ้านल्लीวิลล์ ซอยพัฒนาชุมชน 1 ถนนศรีนครินทร์ ตำบลบางแก้ว อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2524	โรงเรียนสตรีมหาพฤฒาราม
พ.ศ. 2527	วิทยาเขตพัฒนศึกษาพระนคร (แผนกการบัญชี)
พ.ศ. 2541	บริหารธุรกิจ (สาขาการเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2546	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ