

การวิเคราะห์ผลการวิจัย

ในการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารที่มีต่อขวัญของพนักงานบริษัทเฟดเคอร์สมาร์เกตติ้งเซอร์วิส นี้ จะได้พิจารณาใน รายละเอียด โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น ๒ ตอนด้วยกัน ตอนแรกเป็นการประมวลผลการวิจัยและการแปลความหมายของข้อมูล ตอนที่ ๒ เป็นการพิสูจน์สมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้

๑. การประมวลผลการวิจัยและการแปลความหมายของข้อมูล ใน การศึกษาเพื่อทราบถึงขวัญของพนักงานครั้งนี้ มิได้หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญโดยตรง แต่ได้ศึกษาว่าปัจจัยทางการบริหารซึ่งได้รวบรวมไว้เป็น ๕ ลักษณะ มีความสัมพันธ์กับภูมิหลังหรือลักษณะประจำตัวของพนักงานอย่างไร ซึ่งจะได้ อธิบายตามตัวเลขในตารางแจกแจงความถี่ต่อไป สำหรับการพิจารณาในรายละเอียดจะตรวจสอบจากข้อมูลซึ่งรวบรวมเป็นแบบสอบถาม มีคำถามทั้งสิ้น ๔๔ ข้อ แบบสอบถามนี้ได้จัดออกเป็น ๒ หัวข้อใหญ่ คือ

ก. เกี่ยวกับภูมิหลัง (ลักษณะประจำตัว) ของพนักงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ภูมิหลังของพนักงานดังกล่าวได้นำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบ ดังนี้

๑. ภูมิหลังหรือลักษณะประจำตัวของพนักงาน

๑.๑ อายุ ก. ๑๖-๒๕ ปี

ข. ๒๖-๓๕ ปี

ค. ๓๖ ปี และมากกว่า

๑.๒ การศึกษาสูงสุด

ก.ต่ำกว่า ม.ศ.๓

ข.สำเร็จ ม.ศ.๕ หรือเทียบเท่า

ค.ประกาศนียบัตรชั้นสูงหรืออนุปริญญาขึ้นไป

๑.๓ สถานภาพสมรส

ก. โสด

ข. สมรสแล้วอยู่ด้วยกัน

ค. หม้าย หย่าร้าง หรือแยกกันอยู่

๑.๔ อายุการทำงาน เริ่มเข้าปฏิบัติงานในบริษัท

เดือน.....พ.ศ.....

๑.๕ ประเภทของพนักงาน ปัจจุบันเป็นพนักงาน

ตำแหน่ง.....ฝ่าย.....

ข. เกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารต่าง ๆ ๕ ลักษณะ หมายถึง ความ

รู้สึกที่พนักงานมีต่อปัจจัยทางการบริหารด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน ด้านการประสานงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ในการบริหารงานในหน่วยงาน และด้านโครงสร้างของหน่วยงาน

จากคำถามทั้ง ๔๔ ข้อนี้ ผู้เขียนได้ให้คะแนนคำตอบ สำหรับคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารทั้ง ๕ ลักษณะ ออกเป็น ๓ แบบด้วยกันคือ เห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วย โดยได้กำหนดฐานคติ ( assumption ) เกี่ยวกับคะแนนเพื่อจะวัดน้ำหนัก ในคำตอบของแต่ละข้อดังนี้

คำตอบที่ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ (เห็นด้วย) ได้คะแนน ๓

คำตอบที่ไม่บ่งชี้ลงไป (ไม่แน่ใจ) ได้คะแนน ๒

คำตอบที่ไม่ถูกต้องตามที่กำหนด (ไม่เห็นด้วย) ได้คะแนน ๑

จากคำตอบในแบบสอบถาม ผู้เขียนได้นำคะแนนของพนักงาน แต่ละคน ในแต่ละปัจจัยทางการบริหาร หารค่าจำนวนคำถามในแต่ละปัจจัย ผลที่ได้จะมี

เกณฑ์ในการประเมินค่าดังนี้

✓ คะแนน ๑.๐ - ๑.๕ เป็นคะแนนชี้บอกความรู้สึกของพนักงานต่อปัจจัย  
ทางการบริหารแต่ละปัจจัยระดับต่ำสุด

✓ คะแนน ๑.๖ - ๒.๕ เป็นคะแนนชี้บอกความรู้สึกของพนักงานต่อปัจจัย  
ทางการบริหารแต่ละปัจจัยระดับปานกลาง

✓ คะแนน ๒.๕ - ๓.๐ เป็นคะแนนชี้บอกความรู้สึกของพนักงานต่อปัจจัย  
ทางการบริหารแต่ละปัจจัยระดับสูง

อาทิเช่น เมื่อได้ค่าของความรู้สึกของพนักงานที่มีโอกาสก้าวหน้าได้เท่ากับ ๑.๕ ก็สรุปได้ว่า พนักงานกลุ่มนี้มีความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าในระดับปานกลาง หรือถ้าได้ค่าของความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการมีค่าเท่ากับ ๒.๕ ก็กล่าวได้ว่า พนักงานกลุ่มนี้มีความรู้สึกต่อสวัสดิการสูง เป็นต้น

วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ผู้เขียนได้ใช้เป็นเครื่องมือ เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ ซึ่งปรากฏผลดังต่อไปนี้

### ๑. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงานในที่นี้หมายถึง สภาพแวดล้อมทางด้านแสง-สว่าง ความแออัด อุณหภูมิในที่ทำงาน และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

ความรู้สึกขั้นมูลฐานประการหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อชีวิตประจำวันของคนเราในทุกวันนี้ได้แก่ ความรู้สึกพอใจในการทำงาน การทำงานทุกอย่างถ้าคนขาดความพอใจในการทำงานที่ดีไม่ได้ คนทำงานจะทนทำไปเพื่อให้หมดเวลาไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้นเอง ผลงานที่ดีเยี่ยมเกิดจากคนทำงานที่มีความพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่ความพอใจเกี่ยวกับแสงสว่าง ความสะอาดสบาย และอุณหภูมิในที่ทำงานรวมทั้งความพอใจเกี่ยวกับเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานด้วย สุขภาพของพนักงานจะดีขึ้นไม่ได้ถ้าหากพนักงานขาดความรู้สึกพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฉะนั้นนับว่าความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อกำลังใจในการทำงานและสุขภาพของพนักงาน

มาตรการที่ใช้วัดขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานนี้กำหนดตัวชี้บอก ( indicators ) ๔ ตัว คือ ความพอใจในแสงสว่าง ความพอใจในจำนวนคนในที่ทำงาน ความพอใจในอุณหภูมิ ความพอใจในอุปกรณ์และเครื่องมือและเครื่องใช้ จากตัวชี้บอกทั้ง ๔ ตัว ดังกล่าวได้นำมาตั้งเป็นคำถาม เพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างไร ดังนี้

๑. แสงสว่าง ในที่ทำงานของคุณเหมาะสมที่จะให้คุณทำงานได้อย่างสะดวกสบายพอสมควรใช่หรือไม่
๒. ความแออัดในที่ทำงานของคุณไม่มีมากจนเกินไปใช่หรือไม่
๓. อุณหภูมิในที่ทำงานของคุณ ทำให้คุณทำงานได้อย่างสะดวกสบายพอสมควรใช่หรือไม่
๔. อุปกรณ์เครื่องมือและเครื่องใช้ในการทำงานของคุณมีอยู่อย่างพอเพียงใช่หรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานจำแนกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงานปรากฏดังนี้

ตารางที่ ๑ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	อายุ				รวม
	๑๖-๒๕ ปี	๒๖-๓๕ ปี	๓๖ปีและมากกว่า	ไม่ระบุ	
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๓.๘ (๕)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๓.๘ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๔.๘ (๐)	๒๒.๒ (๓)	๔๓.๘ (๓)	๑๐๐.๐ (๑)	๔๓.๓ (๔๕)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๒๓.๔ (๒๕)	๑๒.๘ (๒๘)	๕๒.๒ (๓)	๐.๐ (๐)	๔๘.๕ (๕๐)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๔)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

ในการพิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงานจำแนกตามอายุ พบว่า-  
พนักงานที่มีอายุ ๓๖ ปีและมากกว่า จะแสดงทัศนคติของสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
ในระดับสูงถึงร้อยละ ๕๒.๒ อาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ ทำงานมานานพอ  
สมควร จึงมีตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญซึ่งอยู่ในระดับสูงพอสมควร และมีสภาพแวด-  
ล้อมในการทำงานที่ดีกว่ากลุ่มอื่น

พนักงานกลุ่มอายุ ๑๖-๒๕ ปี ได้แสดงทัศนคติในระดับปานกลาง และ  
ต่ำกว่ากลุ่มอื่น คือร้อยละ ๔๔.๔ และ ๒๓.๔ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้มีอายุ  
ดังกล่าวส่วนมากจะเป็นพนักงานที่ทำงานทางช่างซึ่งต้องออกไปบริการลูกค้าตามสถาน  
ที่ต่าง ๆ ไม่เป็นหลักแหล่ง สภาพแวดล้อมในการทำงานเช่น อากาศ แสงสว่าง  
อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่ดีพอ

ตารางที่ ๒. ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
จำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อสภาพ แวดล้อมในการทำงาน	การศึกษา				รวม
	ต่ำกว่า ม.ศ.๓	สำเร็จ ม.ศ.ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕.๖ (๕)	๑๐.๓ (๓)	๐.๐ (๐)	๑๑.๑ (๑)	๓.๘ (๘)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๘.๓ (๒๑)	๕๔.๒ (๑๖)	๕๘.๓ (๓)	๐.๐ (๐)	๕๓.๓ (๔๕)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๑.๓ (๒๘)	๓๕.๕ (๑๐)	๔๑.๓ (๕)	๑๑.๑ (๑)	๔๘.๕ (๕๐)
รวม	๑๐๐ % (๕๓)	๑๐๐ % (๒๕)	๑๐๐ % (๑๒)	๑๐๐ % (๕)	๑๐๐ % (๑๐๓)

หากจะพิจารณาการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน  
แล้ว พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาค่ำกว่า มศ.๓ จะมีทัศนคติต่อปัจจัยนี้ในระดับที่สูง

กว่ากลุ่มการศึกษาอื่นคือร้อยละ ๕๑.๗ อาจเนื่องจากว่าบริษัทฯ มีนโยบายในการจัดบริการซ่อมหรือติดตั้งเครื่องทำความเย็นที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า จึงได้จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้อย่างพอเพียงให้ช่างที่ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับ ม.ศ.๓ และอีกประการหนึ่ง การไปปฏิบัติงานนอกบริษัทจะเป็นการทำงานอิสระตัดสินใจแก้ไข ปัญหาเครื่องทำความเย็นด้วยตนเองไม่มีหัวหน้าคอยกำกับ จึงทำให้ช่างเหล่านี้มีความรู้สึกว่าคุณภาพแวดล้อมในการทำงานของตนดี น่าสังเกตว่ายิ่งพนักงานมีการศึกษาสูงขึ้นจะแสดงทัศนคติในระดับปานกลางสูง โดยเฉพาะพนักงานที่จบอนุปริญญา ซึ่งมีจำนวนร้อยละ ๕๔.๓ ที่เป็นเช่นนี้อาจเพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานบางอย่างอยู่ในระดับที่พึงพอใจอยู่แล้ว เช่น อุณหภูมิ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ แต่ยังมีปัญหาในเรื่องที่ต้องนั่งทำงานกันอย่างแออัด หรือมีเสียงรบกวนสมาธิก็อาจเป็นได้ จึงทำให้พนักงานกลุ่มนี้มีความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าว

ตารางที่ ๓ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
จำแนกตามสถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๐ (๖)	๕.๐ (๒)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๑๖.๐ (๘)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๕.๕ (๒๕)	๔๐.๐ (๑๖)	๕๗.๒ (๔)	๐.๐ (๐)	๑๔๒.๗ (๖๕)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๓.๕ (๒๔)	๕๕.๐ (๒๓)	๔๒.๘ (๓)	๑๐๐.๐ (๑)	๑๔๑.๓ (๕๐)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

ด้านความสัมพันธ์ที่เกิดระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับสถานภาพ

สมรสของพนักงาน พบว่า ผู้ที่สมรสแล้วอยู่ด้วยกันจะแสดงความรู้สึกต่อบัจจุบันนี้ สูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพสมรสอื่น ๆ คือ ร้อยละ ๕๕.๐ ซึ่งคงเป็นเพราะผู้สมรสแล้วอยู่ด้วยกันนี้เป็นผู้ที่มีความสุขในชีวิตสมรสพอสมควร มีความรับผิดชอบต่อครอบครัวจึงไม่คิดว่าสภาวะแวดล้อมในการทำงานจะมีอิทธิพลอะไรมา และ ยังพบว่าผู้เป็นโสดมีทัศนคติต่ำกว่าผู้มีสถานภาพสมรสอื่น ๆ คือ ร้อยละ ๑๑.๐ อาจเป็นเพราะคนโสดส่วนมากยังอายุน้อย มีความทะเยอทะยานสูง เมื่อประสบกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ความอึดแออัดในห้องทำงาน ที่ไม่เหมาะสมจึงมาให้มีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมต่ำได้

ฉะนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า สถานภาพสมรสของพนักงานจะมีผลต่อความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ ๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๔ ปี	๕ ปีขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕.๕ (๓)	๑๖.๑ (๕)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๓.๘ (๘)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๖.๓ (๒๓)	๕๑.๖ (๑๖)	๒๕.๔ (๕)	๒๐.๐ (๑)	๔๓.๓ (๔๕)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๗.๔ (๒๔)	๓๒.๓ (๑๐)	๗๐.๖ (๑๒)	๘๐.๐ (๔)	๔๘.๕ (๕๐)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๗)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

เมื่อพิจารณาสภาพแวดล้อมในการทำงานกับอายุการทำงานแล้ว พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานยิ่งนานจะยิ่งแสดงทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในระดับสูง เช่นพวกที่มีอายุการทำงาน ๕ ปีขึ้นไป มีความรู้สึกสูงถึงร้อยละ ๗๐.๖ ซึ่งน่าจะเป็นเพราะ พวกนี้ได้ทำงานมาเป็นเวลานานพอสมควร ผ่านการ

เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งจนอยู่ในระดับที่คิดแล้ว จึงมีความพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงถึงกล่าวซึ่งไม่ปรากฏว่าผู้มีอายุการทำงานสูงมีทัศนคติในระดับต่ำเลยและในตารางนี้ก็พบว่า ผู้มีอายุการทำงาน ๓-๔ ปี มีความรู้สึกต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานต่ำถึงร้อยละ ๑๖.๑๓ อาจเกิดจากพนักงานกลุ่มนี้เกิดมีความรู้สึกเปรียบเทียบว่าตนเองมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสมเมื่อเทียบกับผู้ที่เข้าทำงานใหม่ แม้จะมีอายุการทำงานมากกว่าก็ได้

ตารางที่ ๕ ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของพนักงาน และความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๑ (๑)	๒.๕ (๑)	๑๑.๑ (๖)	๐.๐ (๐)	๓.๘ (๘)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๓.๓ (๓)	๔๐.๐ (๑๖)	๔๘.๒ (๒๖)	๐.๐ (๐)	๔๓.๓ (๔๕)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๕.๖ (๕)	๕๗.๕ (๒๓)	๔๐.๗ (๒๓)	๐.๐ (๑)	๔๘.๕ (๕๐)
รวม	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับความสัมพันธ์ที่ประเภทของพนักงานมีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าพนักงานกลุ่มที่ ๒ และ ๓ จะแสดงทัศนคติในระดับสูงร้อยละ ๕๗.๕ และ ๕๗.๕ ซึ่งน่าจะเนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานค่อนข้างแสงสว่าง อุณหภูมิ ความแออัด อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ก็อยู่แล้ว และลักษณะของงานในความรับผิดชอบก็ต้องอยู่ในสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ จึงไม่มีปัญหาค่าสภาพแวดล้อมมาก แต่จากตารางนี้แสดงว่าพนักงานทั้ง ๓ กลุ่ม ส่วนใหญ่ก็จะมีความเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานทั่ว ๆ ไปในระดับปานกลาง กล่าวคือไม่มีกลุ่มใดที่คิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานตกต่ำจนเกินไปนัก



## ๒. สวัสดิการ

สวัสดิการ หรือการให้ประโยชน์เหนืออำนาจต่าง ๆ แก่ลูกจ้างเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป อันเป็นส่วนที่นอกเหนือไปจากการจ่ายค่าจ้าง ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการด้านสังคมและการพักผ่อน นอกจากนั้นก็เพื่อมุ่งผลในการสร้างขวัญ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะมีส่วนทางอ้อมในการลดการขาดงานด้วย สวัสดิการที่บริษัทเฟลคเคอร์ส มาร์เกตติ้ง เซอร์วิส โค จำกัด ให้แก่พนักงานนั้นมีหลายประการ ได้แก่ เรื่อง เงินสะสม อุปกรณ์กีฬาและดนตรี เงินโบนัส หรือการรักษาพยาบาลเจ็บป่วย เป็นต้น

มาตรการที่ได้ใช้วัดขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานนี้ได้กำหนดตัวชี้บอก ( indicators ) ๘ ตัวด้วยกันคือ เงินกู้กรณีฉุกเฉิน การให้ยืมเงินเพื่อจัดซื้อยานพาหนะ เงินสะสม การรักษาพยาบาลเจ็บป่วย ภาพยนตร์สำหรับพนักงานประจำอาทิตย์ อุปกรณ์กีฬาและดนตรี การมีสิทธิซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทในราคาพิเศษ และเงินโบนัส จากตัวชี้บอกทั้ง ๘ ตัวดังกล่าว ได้นำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อสวัสดิการในการทำงานอย่างไร ดังนี้

๑. สวัสดิการเรื่องเงินกู้กรณีฉุกเฉิน สำหรับพนักงานเป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่
๒. สวัสดิการเรื่องการให้ยืมเงินเพื่อจัดซื้อยานพาหนะ เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่
๓. สวัสดิการเรื่องเงินสะสม เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่
๔. สวัสดิการการรักษาพยาบาลเจ็บป่วย เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่
๕. ภาพยนตร์สำหรับพนักงานประจำอาทิตย์ เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่
๖. อุปกรณ์กีฬาและดนตรีที่บริษัทจัดไว้ให้ เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่
๗. การมีสิทธิซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทในราคาพิเศษสำหรับพนักงาน เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรใช่หรือไม่

๘. เงินโบนัสสำหรับพนักงาน เป็นที่พอใจของคุณพอสมควรหรือไม่  
ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับสวัสดิการจำแนกตามอายุ การศึกษา สถาน-  
ภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ปรากฏดังนี้

ตารางที่ ๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสวัสดิการจำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อสวัสดิการ	อายุ				รวม
	๑๖-๒๕ ปี	๒๖-๓๕ ปี	๓๖ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	
ความรู้สึกในระดับต่ำ	๑๓.๗ (๔)	๑๕.๐ (๕)	๑๑.๑ (๒)	๐.๐ (๐)	๑๙.๖ (๑๕)
ความรู้สึกในระดับปานกลาง	๖๑.๓ (๓๕)	๖๗.๔ (๒๖)	๗๗.๘ (๑๐)	๑๐๐.๐ (๑)	๖๘.๘ (๗๒)
ความรู้สึกในระดับสูง	๒๕.๐ (๖)	๑๗.๖ (๘)	๑๑.๑ (๒)	๐.๐ (๐)	๑๕.๕ (๑๖)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับปัจจัยเรื่องสวัสดิการของบริษัท เพื่อพิจารณาร่วมกับอายุของ-  
พนักงานแล้วพบว่า พนักงานที่มีอายุในช่วง ๑๖-๒๕ ปี มีความรู้สึกเกี่ยวกับสวัสดิ-  
การของบริษัทในระดับสูงเป็นร้อยละ ๒๕.๐ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะพนักงาน  
ในวัยนี้ส่วนใหญ่ยังไม่มีภาระรับผิดชอบทางครอบครัวมาก ฉะนั้นจึงไม่มีความมุ่งหวัง  
ทางด้านสวัสดิการต่าง ๆ จากบริษัทมาก

ตารางที่ ๗ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสวัสดิการจำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของ พนักงาน ต่อสวัสดิการ	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ.ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๒.๘ (๗)	๑๐.๓ (๓)	๒๕.๐ (๓)	๒๒.๒ (๒)	๑๘.๖ (๑๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๗๑.๘ (๓๗)	๗๘.๓ (๒๓)	๕๐.๐ (๖)	๖๖.๗ (๖)	๖๘.๘ (๗๒)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๕.๒ (๘)	๑๐.๘ (๓)	๒๕.๐ (๓)	๑๑.๑ (๑)	๑๕.๕ (๑๖)
รวม	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๒๘)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๑๐๓)

หากจะพิจารณาภูมิหลัง ด้านการศึกษาของพนักงานกับสวัสดิการแล้ว จะพบว่า พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไปจะเป็นผู้ที่แสดง ความรู้สึกในเรื่องสวัสดิการสูง เป็นร้อยละ ๒๕.๐ ซึ่งเป็นจำนวนที่สูงกว่ากลุ่มการศึกษาอื่น และในขณะเดียวกัน กลุ่ม การศึกษาสูงนี้ก็แสดงความรู้สึกต่อปัจจัยนี้ในระดับต่ำมากกว่ากลุ่มการศึกษาอื่นด้วย (ร้อยละ ๒๕.๐) แสดงว่าพนักงานที่จบการศึกษาอนุปริญญาขึ้นไป ส่วนใหญ่จะคิดว่า บริษัทจัดสวัสดิการให้เพียงพอแล้ว แต่อีกส่วนหนึ่งก็ยังคิดว่าตามความรู้ความสามารถใน การทำงานของตน บริษัทน่าจะเพิ่มสวัสดิการให้มากกว่าที่เป็นอยู่

ตารางที่ ๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสวัสดิการจำแนกตามสถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อสวัสดิการ	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๔.๕ (๘)	๑๕.๐ (๖)	๑๕.๓ (๑)	๐.๐ (๐)	๑๔.๖ (๑๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๗๑.๐ (๓๘)	๗๐.๐ (๒๘)	๕๗.๑ (๔)	๑๐๐.๐ (๑)	๖๘.๘ (๗๒)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๔.๕ (๘)	๑๕.๐ (๖)	๒๘.๖ (๒)	๐.๐ (๐)	๑๕.๕ (๑๖)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๔ พบว่าสถานภาพสมรสมีส่วนให้พนักงานแสดงความรู้สึกต่อสวัสดิการของบริษัทแตกต่างกันไปคือพนักงานที่มีสถานภาพสมรส หม้ายและหย่าร้าง จะมีความรู้สึกเรื่องสวัสดิการในระดับสูงมากกว่าสถานภาพสมรสอื่น (ร้อยละ ๒๘.๖) ตารางนี้อาจชี้ให้เห็นว่าสวัสดิการที่บริษัทจัดให้แก่พนักงานที่มีครอบครัวมาแล้วอยู่ในเกณฑ์ดีพอควรก็ได้ แต่ก็เป็นที่น่าสังเกตว่า ความรู้สึกต่อสวัสดิการของบริษัทในระดับปานกลางจะปรากฏในทุกสถานภาพสมรส แสดงว่าพนักงานทุกกลุ่มโดยส่วนใหญ่จะเห็นว่าสวัสดิการของบริษัทอยู่ในระดับปานกลางอยู่แล้ว

ตารางที่ ๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสวัสดิการจำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อสวัสดิการ	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๕ ปี	๕ ปีขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๔.๒ (๓)	๑๘.๒ (๖)	๑๑.๘ (๒)	๐.๐ (๐)	๑๔.๖ (๑๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๐.๘ (๓๖)	๕๘.๘ (๑๓)	๘๒.๘ (๑๘)	๑๐๐.๐ (๕)	๖๘.๘ (๓๒)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๕.๐ (๓)	๒๖.๐ (๘)	๕.๘ (๑)	๐.๐ (๐)	๑๕.๕ (๑๖)
รวม	๑๐๐% (๒๐)	๑๐๐% (๓๐)	๑๐๐% (๑๓)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

เมื่อพิจารณาอายุการทำงานของพนักงานกับสวัสดิการแล้ว พบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในช่วง ๓ - ๕ ปี จะมีความรู้สึกต่อสวัสดิการในระดับสูงคิดเป็นร้อยละ ๒๖.๐ ซึ่งอาจเพราะพนักงานดังกล่าวปฏิบัติงานกับบริษัทมานานพอสมควร มีความเข้าใจ เข้าใจ ในการบริหารงานของบริษัทว่ามีนโยบายที่จะส่งเสริมให้มีสวัสดิการแก่พนักงานให้มากที่สุด ฉะนั้น จึงคิดว่าสวัสดิการที่ได้รับอยู่เหมาะสมแล้วอย่างไรก็ดี พนักงานกลุ่มเดียวกันนี้ร้อยละ ๑๕.๒ ก็คิดว่าสวัสดิการยังไม่ดีพอ อาจเนื่องมาจากความรู้สึกที่เกิดมาจากการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ แล้ว มองเห็นสวัสดิการที่เขาได้จัดให้แก่พนักงานมากกว่าบริษัทตนก็ได้ อย่างไรก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าสวัสดิการที่บริษัทจัดให้อยู่ในระดับปานกลางแล้ว

ตารางที่ ๑๐ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสวัสดิการ จำแนกตามประเภทของพนักงาน

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อสวัสดิการ	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๒.๒ (๒)	๑๐.๐ (๔)	๑๖.๗ (๕)	๐.๐ (๐)	๑๘.๖ (๑๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๖๖.๗ (๖)	๖๗.๕ (๒๗)	๗๒.๒ (๓๕)	๐.๐ (๐)	๖๘.๘ (๗๒)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๑.๑ (๑)	๒๒.๕ (๙)	๑๑.๑ (๖)	๐.๐ (๐)	๑๕.๕ (๑๖)
รวม	๑๐๐% (๙)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๑๐ ประเภทของพนักงานทั้ง ๓ กลุ่ม จะแสดงให้เห็นความแตกต่างที่มีต่อความรู้สึกในสวัสดิการของบริษัท กล่าวคือ กลุ่มที่ ๒ จะปรากฏความรู้สึกต่อสวัสดิการในระดับสูงร้อยละ ๒๒.๕ ซึ่งมากกว่ากลุ่มที่ ๑ และ ๒ อาจมีสาเหตุมาจากพนักงานกลุ่มนี้ทำงานทางคานเสมียนพิมพ์คึกเป็นส่วนใหญ่ หรือมีไ้ทำหน้าที่หัวหน้ารับผิดชอบงานในแผนกนั้น และมีไ้เป็นช่างที่ตองออกไปทำงานภายนอกบริษัท ฉะนั้น จึงไม่มีความมุ่งหวังต่อสวัสดิการในระดับสูงแต่อย่างไค ฉะนั้น จึงมีความพออกพอใจในสิ่งไ้ไ้รับมากกว่าอีก ๒ กลุ่ม คานความรู้สึกต่อสวัสดิการระดับต่ำกลับปรากฏว่ากลุ่ม ๑ จะปรากฏเป็นร้อยละ ๒๒.๒ ซึ่งนับว่าต่ำกว่ากลุ่มอื่น ที่ไ้เป็นเช่นนี้อาจพออธิบายไ้ว่าพนักงานกลุ่มนี้มีความรู้สูง การเข้ามาทำงานกับบริษัทย่อมหวังจะไ้รับผลประโยชน์คอบแทนทุกอยางเมื่อไ้รับสวัสดิการจากบริษัทในระดับที่ไ้เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ก็จะมีคิควานอยมาก จึงเกิดความไม่พออกใจในระดับถึงกลาว

จึงอาจจะกล่าวได้ว่า ความรู้สึกต่อสวัสดิการของบริษัทในระดับสูงปานกลาง และต่ำจะแตกต่างกันไปตามประเภทของพนักงาน โดยกลุ่ม ๒ จะเป็นกลุ่มที่มีความรู้สึกต่อสวัสดิการของบริษัทสูงกว่ากลุ่มอื่น

๓. โอกาสก้าวหน้า ในการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงาน ยังไม่เป็นการเพียงพอที่จะแสดงว่าคุณคนนั้นมีความรู้เหมาะสมที่สุดในการทำงาน เขาเพียงแต่มีความรู้โดยทั่วไปเท่านั้น ในหน่วยงานของทั้งรัฐบาลและเอกชนจำเป็นต้องส่งเสริมผู้ที่มีคุณสมบัติและความสามารถทุกคนให้ได้รับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูง ๆ ขึ้นไป การขึ้นเงินเดือนจะต้องมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา เช่นพิจารณาจากการมาปฏิบัติงาน ความประพฤติและการประเมินผลโดยทั่วไป สำหรับการส่งเสริมใหญ่ผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อให้ได้เรียนรู้และความชำนาญเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ก็เป็นสิ่งที่ดีว่าเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าอีกประการหนึ่ง

มาตรการที่ใช้วัดขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าของพนักงานนี้ กำหนดตัวชี้บอก (indicators) ๓ ตัวด้วยกันคือ การได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นตามสมควร การได้ฝึกอบรมเพิ่มเติม และการได้รับพิจารณาความดีความชอบตามความสามารถจากตัวชี้บอกทั้ง ๓ ตัวดังกล่าว ใต้นามที่ตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอย่างไร ดังนี้

๑) คุณรู้สึกว่าการที่คุณทำงานในหน่วยงานนี้ คุณมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ โดยไม่มีการตัดชั้นเงินเดือนขึ้นหรือไม่

๒) คุณรู้สึกว่าหน่วยงานของคุณพยายามส่งเสริมความก้าวหน้า เช่นให้ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม เปิดโอกาสให้ไต่สอยในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบและรายได้สูงขึ้นหรือไม่

๓) ในหน่วยงานของคุณ ทุกคนได้รับการพิจารณาความดีความชอบโดยทัดเทียมกับความสามารถของแต่ละคนหรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงานและประเภทของพนักงาน ปรากฏดังนี้ ตารางที่ ๑๑ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโอกาสก้าวหน้า จำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อโอกาสก้าวหน้า	อายุ				
	๑๖-๒๕ ปี	๒๖-๓๕ ปี	๓๖ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๘.๘ (๘)	๘.๘ (๔)	๓๒.๒ (๕)	๐.๐ (๐)	๖๑.๘ (๑๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๒.๕ (๒๐)	๕๘.๑ (๒๗)	๔๐.๑ (๕)	๐.๐ (๐)	๕๑.๕ (๕๒)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๘.๗ (๑๗)	๓๓.๑ (๑๒)	๒๗.๗ (๔)	๑๐๐.๐ (๑)	๓๒.๐ (๓๓)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๔)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

เมื่อพิจารณาทางค่านายของพนักงานรวมกับค่านโอกาสก้าวหน้า สิ่งที่น่าสังเกตคือ พนักงานที่มีความรู้สึกในระดับสูงเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเป็นผู้ที่มีอายุในช่วง ๑๖ - ๒๕ ปี และผู้ที่มีความรู้สึกว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับกลาง คือผู้ที่มีอายุ ๒๖ - ๓๕ ปี ส่วนผู้ที่อยู่ในกลุ่มอายุช่วงสุดท้ายคือ ๓๖ ปี และมากกว่าคิดว่าตนมีโอกาสน้อยกว่า ที่เป็นดังนี้เนื่องจากพนักงานอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี ส่วนใหญ่เป็นผู้เข้ามาใหม่ยังมีความกระตือรือร้นที่จะมุ่งมั่นในการทำงานดังนั้นจึงคิดว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานกับบริษัทต่อไปน่าจะมีมาก จึงมีความรู้สึกในระดับสูง ส่วนผู้ที่มีอายุ ๒๖ - ๓๕ ปี นั้น ได้ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นเวลานานพอสมควรแล้ว มองเห็นว่าการทำงานมิใช่จะก้าวหน้าไปไ้รวดเร็วเหมือนที่คาดไว้เสมอไป จึงมีความรู้สึกระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่มีอายุ ๓๖ ปีขึ้นไป เกิดความท้อถอย เหนื่อยหน่าย เนื่องจากทำงานมานานปี อายุมากแล้วโอกาสก้าวหน้าไม่เหมือนเด็กหนุ่มสาวที่จบมาใหม่ ๆ จึงมีทัศนคติค่านโอกาสก้าวหน้าต่ำ



ตารางที่ ๑๒ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโอกาสก้าวหน้าจำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อ โอกาสก้าวหน้า	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ.ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๐ (๖)	๒๔.๒ (๗)	๒๕.๐ (๓)	๑๑.๒ (๑)	๑๖.๕ (๑๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๗.๑ (๒๕)	๕๘.๖ (๑๗)	๕๘.๓ (๗)	๔๔.๔ (๔)	๕๑.๕ (๕๓)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๑.๘ (๒๒)	๑๗.๒ (๕)	๑๖.๗ (๒)	๔๔.๔ (๔)	๓๒.๐ (๓๓)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๘)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับการศึกษา เมื่อนำมาหาความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้าแล้ว พบว่า  
แนวโน้มทุกกลุ่มการศึกษา จะปรากฏในระดับปานกลาง พนักงานที่มีการศึกษา  
ไม่เกิน มศ.๓ มีความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าในระดับสูง พนักงานที่สำเร็จชั้น มศ.ปลาย  
คิดว่าโอกาสก้าวหน้าของตนอยู่ในระดับปานกลาง อาจอธิบายได้ว่าผู้เขามาใหม่นั้น  
ส่วนใหญ่เป็นช่างซึ่งมีความรู้ระดับ มศ.๓ ผู้อยู่ในวัยนี้โดยปกติจะมีความแข็งแรง  
ว่องไว กระฉับกระเฉงในการทำงานคิดว่าผู้ทำงานมาเป็นเวลานาน พนักงานที่จบ  
มศ. ๓ นี้จึงหวังที่จะไต่เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ หวังที่จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม หวังที่จะ  
ไต่ก้าวหน้าสูง จึงมีความรู้สึกถนัดโอกาสก้าวหน้าสูง แต่ผู้จบ มศ.ปลายนั้น มักทำงาน  
กันเสมือนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจคิดว่างานในหน้าที่ของตนไม่สามารถก้าวขึ้นในระดับสูง  
ได้มากนัก จึงมีความรู้สึกต่อความก้าวหน้าระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น

ตารางที่ ๑๓ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโอกาสก้าวหน้า จำแนกตามสถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงานต่อ โอกาสก้าวหน้า	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๘.๒ (๑๐)	๑๕.๐ (๖)	๑๔.๓ (๑)	๐.๐ (๐)	๑๖.๕ (๑๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๔.๕ (๓๐)	๕๒.๐ (๒๑)	๒๘.๖ (๒)	๐.๐ (๐)	๕๑.๕ (๕๓)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๒๗.๓ (๑๕)	๓๓.๐ (๑๓)	๕๗.๑ (๔)	๑๐๐.๐ (๑)	๓๒.๐ (๓๓)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับโอกาสก้าวหน้า เมื่อใดควบคุมด้วยสถานภาพสมรส เพื่อจะศึกษาว่าผู้มีสถานภาพสมรสที่ต่างกันแสดงความรู้สึกต่างกันด้วยหรือไม่ พบว่าพนักงานที่เป็นหม้ายและหย่าร้างคิดว่าตนมีโอกาสก้าวหน้าสูง ร้อยละ ๕๗.๑ อาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ประสบการณ์ในชีวิตและในการทำงานมากพอสมควร และพ้นจากความรับผิดชอบหลักในการหาเลี้ยงภริยาและบุตรแล้ว จึงหันมาทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ มีข้อที่นำสังเกตคือผู้เป็นโสดส่วนใหญ่จะแสดงความรู้สึกในระดับปานกลางและในระดับต่ำ เมื่อเปรียบเทียบตามสถานภาพสมรส ผู้เป็นโสดซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นช่างหรือระดับเสมียน แม้โดยปกติจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นอย่างดีแล้ว แต่ก็คิดว่าความก้าวหน้าของตนไม่มีมากเมื่อเปรียบเทียบกับผู้มีความรู้สูง ๆ จึงเกิดความรู้สึกในระดับปานกลางและต่ำ

ตารางที่ ๑๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโอกาสก้าวหน้าจำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อโอกาสก้าวหน้า	อายุการทำงาน				รวม
	๑-๒ ปี	๓-๔ ปี	๕ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๕.๐ (๘)	๑๕.๔ (๖)	๕.๘ (๑)	๔๐.๐ (๒)	๑๖.๕ (๑๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๐.๐ (๒๐)	๖๔.๕ (๒๐)	๗๐.๖ (๑๒)	๒๐.๐ (๑)	๕๑.๕ (๕๓)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๕.๐ (๘)	๑๖.๑ (๕)	๒๓.๕ (๔)	๔๐.๐ (๒)	๓๒.๐ (๓๓)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๗)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

พิจารณาถึงโอกาสก้าวหน้า จำแนกตามอายุการทำงานของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงาน ๑ - ๒ ปี จะเป็นผู้ที่มีโอกาสก้าวหน้าสูงร้อยละ ๔๕.๐ ซึ่งสูงกว่ากลุ่มอายุการทำงานอื่น ๆ อาจอธิบายได้ว่าเพราะพนักงานเหล่านี้เพิ่งเข้ามาทำงานไม่นาน คิดว่าตนเองยังมีเวลาที่จะแสดงความสามารถในการทำงานให้เจ้านายเห็นฝีมืออีกมากก็ได้ ผู้ที่มีอายุการทำงานระหว่าง ๓ - ๔ ปี จะแสดงในระดับต่ำกว่ากลุ่มอื่น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะเมื่อพนักงานกลุ่มดังกล่าวได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนในการพยายามเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนานพอควรแล้ว แต่ก็ไม่ได้รับผลตอบแทนที่พึงพอใจ จึงทำให้มีความรู้สึกที่โอกาสก้าวหน้าของตนต่ำ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าแนวโน้มทุกกลุ่มอายุการทำงานจะปรากฏในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๑๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโอกาสก้าวหน้า จำแนกตามประเภทของพนักงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความรูสึกก้าวหน้า	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๑ (๑)	๒๒.๕ (๕)	๑๓.๐ (๓)	๐.๐ (๐)	๑๖.๕ (๑๓)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๕.๖ (๕)	๖๐.๐ (๒๔)	๔๔.๔ (๒๔)	๐.๐ (๐)	๕๑.๕ (๕๓)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๓.๓ (๓)	๑๗.๕ (๓)	๔๒.๖ (๒๓)	๐.๐ (๐)	๓๒.๐ (๓๓)
รวม	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

ประเภทของพนักงาน เมื่อพิจารณารวมกับโอกาสก้าวหน้าแล้วปรากฏว่าพนักงานกลุ่มที่ ๒ แสดงความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าในระดับต่ำ ร้อยละ ๒๒.๕ (ดังตารางที่ ๑๕) อาจเนื่องจากความรู้เป็นสาเหตุใหญ่ เพราะพนักงานกลุ่มที่ ๒ นี้ส่วนมากจะทำงานทางคานเสมียน ซึ่งเป็นงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถมากมายนัก โอกาสก้าวหน้าจึงมีน้อยกว่าพวกที่ต้องใช้ความรู้พิเศษ โดยเฉพาะ เชนช่าง หรือผู้รับผิดชอบงานระดับหัวหน้า ๆ

#### ๔. สถานภาพและการยอมรับนับถือ

โดยทั่วไปแล้ว ทุกคนยอมรับว่าการที่จะให้สังคมยอมรับตน เข้าเป็นพวก-  
พ้องหรือต้องการเขาพวกเขาหมู่ ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของหมู่คณะ  
เมื่อคนเรารู้สึกว่าได้รับการยอมรับในสถานภาพที่มีอยู่ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจและ  
มีความรู้สึกรับผิดชอบ รักษาส่วนได้ส่วนเสียของหมู่คณะนั้นอย่างเต็มที่ ในการทำงาน  
กับบริษัทฯ ก็เช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มาทำงาน  
ในหน่วยงาน และจะต้องทำให้เขาภาคภูมิใจในความที่ผู้บังคับบัญชาไว้วางใจเขาในคาน  
การงานพอสมควร

มาตรการที่ใช้วัดขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับสถานภาพ  
และการยอมรับนับถือของพนักงานนี้ กำหนดตัวชี้บอก ( indicators ) ไว้ ๒ ตัว  
ด้วยกันคือ ความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงาน และการได้รับมอบหมายจากผู้บังคับ  
บัญชาให้ปฏิบัติงานแทน จากตัวชี้บอกทั้ง ๒ ตัวดังกล่าว ได้นำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อ  
ให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อสถานภาพและการยอมรับนับถืออย่างไรดังนี้

๑) คุณมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการที่ได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานนี้  
ใช่หรือไม่

๒) ผู้บังคับบัญชาเคยมอบหมายงานบางอย่างให้คุณทำแทนเนื่องจาก  
เห็นว่าคุณมีความสามารถพอทำได้หรือเมื่อผู้บังคับบัญชาต้องไปปฏิบัติงานอื่นใช่หรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานภาพและการยอมรับนับถือจำแนกตาม  
อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ปรากฏ  
ดังนี้

ตารางที่ ๑๖ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือจำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงานต่อ สถานภาพและการยอมรับนับถือ	อายุ				
	๑๖-๒๕ ปี	๒๖-๓๕ ปี	๓๖ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๓ (๒)	๑.๙ (๑)	๑๕.๖ (๒)	๐.๐ (๐)	๔.๘ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๑๖.๒ (๑๓)	๕๔.๖ (๒๓)	๓๑.๑ (๔)	๑๐๐.๐ (๑)	๓๙.๘ (๔๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๗๒.๕ (๓๐)	๔๔.๙ (๑๙)	๕๓.๓ (๘)	๐.๐ (๐)	๕๕.๓ (๕๗)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๔)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๑๖ พนักงานที่มีช่วงอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี มีความคิดเกี่ยวกับสถานภาพและการยอมรับนับถือในระดับสูงกว่ากลุ่มอื่นร้อยละ ๗๒.๕ อาจเนื่องจากพนักงานเหล่านี้เข้ามาทำงานกับบริษัทเป็นเวลานานพอสมควร ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้ทำเนื่องจากเห็นว่ามีความสามารถพอ จึงทำให้พนักงานเหล่านี้เกิดความภาคภูมิใจ พลอยทำให้มีความรู้สึกด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือสูง อย่างไรก็ตามผู้ที่มีช่วงอายุ ๓๖ ปี และมากกว่ามีความรู้สึกว่าสถานภาพและการยอมรับนับถือมีระดับต่ำ (ตารางที่ ๑๖) อย่างชัดเจน ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องด้วยพนักงานกลุ่มนี้ทำงานมานานแล้ว จึงเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้น รวมทั้งไม่รู้สึกภูมิใจที่ได้อยู่ในหน่วยงานนี้ด้วย

สรุปได้ว่าพนักงานทั้ง ๑๐๓ คน แสดงทัศนคติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและการยอมรับนับถือแตกต่างกันไปตามช่วงอายุ กล่าวคือพนักงานช่วงอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี มีทัศนคติในระดับสูงกว่ากลุ่มอื่น

ตารางที่ ๑๗ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือ จำแนกตาม การศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อ สถานภาพและการยอมรับนับถือ	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ.ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๐.๗ (๕)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๔.๙ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๕.๔ (๑๘)	๓๗.๙ (๑๑)	๘๓.๓ (๑๐)	๐.๐ (๐)	๓๙.๘ (๔๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๓.๙ (๓๐)	๖๒.๑ (๑๘)	๑๖.๗ (๒)	๐.๐ (๐)	๕๕.๓ (๕๗)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๙)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของสถานภาพและการยอมรับนับถือกับการศึกษาของพนักงานแล้ว พบว่าผู้จบชั้น มศ.ปลายมีความรู้สึกต่อปัจจัยนี้ในระดับสูง ร้อยละ ๖๒.๑ แต่ในระดับปานกลางนั้น ผู้จบอนุปริญญาขึ้นไปมีความรู้สึกเป็นร้อยละ ๘๓.๓ น่าสังเกตว่า ผู้สำเร็จอนุปริญญาขึ้นไปไม่มีความรู้สึกต่อปัจจัยนี้ในระดับต่ำเลย (ร้อยละ ๐.๐) การที่พนักงานจบ มศ.ปลายมีความรู้สึกสูง อาจเนื่องมาจากความสัมพันธ์ของพนักงานกลุ่มดังกล่าวอยู่ในระดับที่ดี ผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงกว่ายอมรับความสามารถของผู้มีการศึกษานอกระบบ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเสมอ จึงทำให้เขาภูมิใจในสถานภาพและการยอมรับนับถือ สำหรับผู้ที่จบ มศ.๓ ที่มีความรู้สึกต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือต่ำนั้น นับว่าสอดคล้องกับหลักความเป็นจริง เพราะผู้มีความรู้น้อยย่อมมีขีดความสามารถในการทำงานจำกัดกว่าผู้มีความรู้สูงอยู่แล้ว จึงรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับความสามารถในการทำงานต่ำ

ตารางที่ ๑๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือ จำแนกตาม  
สถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงานต่อ สถานภาพและการยอมรับนับถือ	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๓.๖ (๒)	๗.๕ (๓)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๔.๘ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๐.๐ (๒๒)	๔๐.๐ (๑๖)	๔๒.๘ (๓)	๐.๐ (๐)	๓๘.๘ (๔๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๖.๔ (๓๑)	๕๒.๕ (๒๑)	๕๗.๑ (๔)	๑๐๐.๐ (๑)	๕๕.๓ (๕๗)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

ในการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพและการยอมรับนับถือกับ  
สถานภาพสมรสของพนักงาน พบว่า ไม่มีพนักงานที่เป็นหม้ายหย่าร้างมีความรู้สึกต่อ  
สถานภาพและการยอมรับนับถือในระดับต่ำเลย และในขณะที่เดียวกันพนักงานกลุ่มนี้  
มีความรู้สึกในระดับปานกลางและในระดับสูงมากกว่ากลุ่มสถานภาพสมรสกลุ่มอื่น  
(ร้อยละ ๔๒.๘ และ ๕๗.๑) การที่พนักงานหม้ายและหย่าร้างปรากฏความรู้สึก  
ดังกล่าว น่าจะเป็นเพราะเคยผ่านชีวิตสมรสมาแล้ว ปัจจุบันพ้นจากการะับผิดชอบ  
หลักในการหาเลี้ยงครอบครัว พร้อมกับมีความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีประสบการณ์  
ในชีวิตมาแล้ว จึงทำให้มีความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับความสำคัญจากสถานภาพและการ  
ยอมรับนับถือเป็นอย่างดี



ตารางที่ ๑๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือ จำแนกตาม  
อายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อ สถานภาพและการยอมรับนับถือ	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๔ ปี	๕ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๔.๐ (๒)	๖.๕ (๒)	๐.๐ (๐)	๒๐.๐ (๑)	๔.๕ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๔.๐ (๑๙)	๔๑.๕ (๑๓)	๖๕.๙ (๑๑)	๐.๐ (๐)	๓๕.๘ (๔๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๖๒.๐ (๓๑)	๕๑.๖ (๑๖)	๓๕.๓ (๖)	๘๐.๐ (๔)	๕๕.๓ (๕๙)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๙)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๑๔ แสดงความสัมพันธ์ที่อายุการทำงานมีต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือของพนักงาน ปรากฏว่าผู้มีอายุการทำงานไม่เกิน ๒ ปีคิดวาสถานภาพและการยอมรับนับถือมีระดับสูง (ร้อยละ ๖๒.๐) น่าจะเป็นเพราะพนักงานกลุ่มดังกล่าวเพิ่งเข้ามาทำงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานมาก ผู้บังคับบัญชาจึงได้มอบหมายงานต่าง ๆ ให้ทำบ่อยครั้ง จึงเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ใดเข้ามาทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ สำหรับพนักงานที่ทำงานมานาน ๕ ปี และมากกว่าจะมีระดับของความรู้สึกปานกลางมากกว่ากลุ่มอายุทำงานอื่น ๆ และก็ไม่ปรากฏว่ามีความรู้สึกต่อปัจจุบันในระดับต่ำเลย อาจอธิบายได้ว่า พนักงานที่ทำงานมานาน ๆ แล้วลดความกระตือรือร้นลง แต่ก็ยังได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้ทำแทนบ้าง ความรู้สึกด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือจึงมีระดับดังกล่าว

ตารางที่ ๒๐ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือ จำแนกตามประเภทของพนักงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อ สถานภาพและการยอมรับนับถือ	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๑ (๑)	๒.๕ (๑)	๕.๕ (๓)	๐.๐ (๐)	๔.๕ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๓.๔ (๓)	๖๒.๕ (๒๕)	๒๔.๑ (๑๓)	๐.๐ (๐)	๓๙.๘ (๔๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๕.๕ (๕)	๓๕.๐ (๑๔)	๗๐.๔ (๓๘)	๐.๐ (๐)	๕๕.๓ (๕๗)
รวม	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางนี้ ปรากฏว่าพนักงานกลุ่มที่ ๑ มีความรู้สึกต่อสถานภาพและการยอมรับนับถือในระดับต่ำเป็นร้อยละ ๑๑.๑ พนักงานกลุ่มที่ ๓ เป็นผู้ที่มีความรู้สึกในระดับสูงเป็นร้อยละ ๗๐.๔ ที่ปรากฏเช่นนี้ อาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มที่ ๓ เป็นช่างซึ่งไปให้บริการแก่ลูกค้าเป็นส่วนใหญ่ บริษัทได้ให้ความสำคัญแก่พนักงานกลุ่มนี้โดยมีเครื่องแบบ มีรถสำหรับใช้งาน พนักงานกลุ่มนี้จึงภูมิใจว่าตนได้รับการยอมรับนับถือเป็นอย่างดีจากบริษัท ฯ แต่พนักงานกลุ่มที่ ๑ กลับคิดว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นไม่คอบมีความสำคัญนัก และอาจคิดว่าผู้บังคับบัญชามีได้ยอมรับความสามารถของตนว่ามีมากกว่าที่เป็นอยู่ก็ได้

๕. การติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน แม้การบริหารงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ จะไต่แบ่งแยกกรทำงานไปเป็นหน่วยย่อย ๆ ออกไปแล้วก็ตาม แต่การที่จะให้บุคคลใดมีส่วนร่วมพบปะและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาหรือกับผู้ร่วมงานด้วยกัน ก็ยังนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่งในการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันที่มุ่งสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปอย่างดี เนื่องจากการพบปะหรือประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานเป็นสถานการณ์ที่บุคคลใดมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่ตนประจำอยู่ ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็นและการปฏิบัติ จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานด้วยความเต็มใจ ผลงานก็จะมีประสิทธิภาพมากกว่าการปฏิบัติไปตามคำสั่งแต่อย่างเดียว

มาตรการที่ใช้วัดกำลังขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานนี้ กำหนดตัวชี้บอก (indicators) ๒ ตัวด้วยกันคือ โอกาสของการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน และการไต่รวมเสนอความคิดเห็นในการทำงานจากตัวชี้ทั้ง ๒ ตัวดังกล่าว ไต่นำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานอย่างไรดังนี้

ก. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ใ้บังคับบัญชา (หากคุณไม่มีผู้ทำงานใ้บังคับบัญชาโปรดเว้นข้อ ก.)

๑) ในหน่วยงานหรือในทีมงานของคุณ คุณใ้จัดใ้ให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอใ้หรือใ้

๒) คุณใ้รวมเสนอความคิดเห็นในการทำงานในหน่วยงานหรือในทีมที่ใ้ร่วมงานอยู่อย่างใ้ที่ใ้หรือใ้

ข. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา

๓) ในหน่วยงานของคุณหรือทีมงานของคุณ คุณคิดว่ใ้ห้หน้าของคุณใ้มิใ้จัดใ้ให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอใ้หรือใ้

๔) คุณคิดว่าหัวหน้าของคุณมีใครร่วมเสนอความคิดเห็นในการทำงานแก่  
หน่วยงาน หรือในทีมที่คุณร่วมงานอยู่อย่างเต็มที่ใช่หรือไม่

ค. ความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงาน

๕) คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงานของคุณยังมีใครประชุม  
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานอย่างเพียงพอใช่หรือไม่

๖) คุณคิดว่าเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานหรือในทีมงานของคุณมีใครร่วมเสนอ  
ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ใช่หรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน จำแนก  
ตามอายุการศึกษาสถานภาพสมรส อายุการทำงานและประเภทของพนักงาน  
ปรากฏดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๑ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน จำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงานต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน	อายุ				รวม
	๑๖-๒๕ ปี	๒๖-๓๕ปี	๓๖ปี และมากกว่า	ไม่ระบุ	
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕๐.๐ (๒๖)	๕๑.๔ (๒๓)	๔๒.๒ (๖)	๑๐๐.๐ (๑)	๕๔.๔ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๘.๓ (๑๘)	๔๔.๓ (๑๙)	๕๒.๒ (๗)	๐.๐ (๐)	๔๒.๓ (๔๔)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑.๓ (๑)	๓.๙ (๑)	๕.๖ (๑)	๐.๐ (๐)	๒.๙ (๓)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๔)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางนี้ พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกสำคัญ ๒ ประการ คือ ต่ำและปานกลาง มีผู้ที่คิดว่าการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานอยู่ในระดับสูงน้อยมากทั้ง ๓ กลุ่ม ที่เป็นเช่นนี้เพราะพวกที่คิดว่าการสื่อสารมีระดับต่ำ มักเกิดจากมิได้รวมประชุมแสดงความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือกับผู้บังคับบัญชา เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ก็ทำให้แก้ไขปัญหาไม่ถูกต้องเหมาะสม และเกิดความไม่สบายใจขึ้น แต่ผู้ที่คิดว่าการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานคืออยู่แล้ว อาจเนื่องจากเมื่อเกิดปัญหาในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ในแผนกอื่น ๆ ก็ปรึกษาหารือกับผู้ใกล้ชิด เช่นผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานได้ ดังนั้น จึงไม่มีปัญหาขัดข้องของเรื่องนี้ igit ในตารางนี้ปรากฏว่ามีผู้คิดว่า การติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับดีน้อยมาก

ตารางที่ ๒๒ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน จำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ.ปลาย	อนุปริญญาขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕๒.๐ (๒๔)	๖๒.๑ (๑๘)	๖๖.๓ (๘)	๑๑.๑ (๑)	๕๘.๘ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๖.๐ (๒๓)	๓๓.๘ (๑๑)	๒๕.๐ (๓)	๓๓.๘ (๓)	๔๒.๓ (๔๔)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๒.๐ (๑)	๐.๐ (๐)	๘.๓ (๑)	๑๑.๑ (๑)	๒.๘ (๓)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๔)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๒๒ กลุ่มที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไป จะรู้สึกว่าการติดต่อสื่อสารภายในมีระดับต่ำที่สุด (ร้อยละ ๖๖.๓) ผู้ที่คิดว่าอยู่ในระดับปานกลางคือกลุ่มจบต่ำกว่า มศ. ๓ น่าสังเกตว่า พนักงานทุกกลุ่มการศึกษาแสดงความคิดเห็นต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานในระดับสูงน้อยมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้จบอนุปริญญามองเห็นความสำคัญของการประชุมปะหารือภายในหน่วยงานว่าเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อเห็นความบกพร่องเกิดขึ้น จึงคิดว่าบริษัทควรจะได้ปรับปรุงแก้ไข จึงคิดว่าการสื่อสารมีระดับต่ำ แต่ผู้จบต่ำกว่า ม.ศ.๓ นั้นมักเป็นช่าง ไม่ค่อยคิดถึงเรื่องหลักวิชา ว่าการติดต่อสื่อสารจำเป็นอย่างไร ทำงานไปเพียงวันหนึ่ง จึงไม่แสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการสื่อสารออกมาทั้งในระดับสูงและระดับต่ำ

ดังนั้น กล่าวได้ว่าความรู้สึกของพนักงานต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะแตกต่างกันตามการศึกษาของพนักงานโดยพนักงานทุกกลุ่มการศึกษาจะมีอัตราส่วนความรู้สึกต่อการสื่อสารภายในหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ ๒๓ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน จำแนกตาม  
สถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงานต่อการ ติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕๕.๒ (๓๒)	๕๒.๕ (๒๑)	๔๒.๙ (๓)	๐.๐ (๐)	๕๕.๔ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๐.๐ (๒๒)	๔๕.๐ (๑๘)	๔๒.๙ (๓)	๑๐๐.๐ (๑)	๔๒.๙ (๔๔)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑.๘ (๑)	๒.๕ (๑)	๑๔.๒ (๑)	๐.๐ (๐)	๒.๙ (๓)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๙)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๒๓ พบว่าพนักงานโสดร้อยละ ๕๕.๒ แสดงความคิดเห็นว่าการติดต่อสื่อสารภายในมีระดับต่ำ สำหรับผู้เห็นว่าการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง คือผู้สมรสแล้วอยู่ด้วยกันคิดเป็นร้อยละ ๔๕.๐ ที่เป็นเช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่า พนักงานโสดส่วนมากไม่มีวิจาร์ณญาณ ในการแก้ปัญหาตาดนการติดต่อสื่อสารนี้ดี เทากลุ่มอื่น ๆ จึงมีความรู้สึกต่อการศึกษาระดับต่ำ และนอกจากนั้นผู้สมรสแล้วยังอยู่ด้วยกัน เป็นผู้ที่สามารถหาวิธีการ แก้ปัญหาตาดนการติดต่อสื่อสารให้เรียบร้อยไปได้ดี พอสมควร เนื่องจากมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาภายในครอบครัวของตนจึงมีทัศนคติว่าการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง มีข้อสังเกตว่ามีผู้ที่คิดว่าการติดต่อสื่อสารภายในบริษัทดีแล้วน้อยมาก

ตารางที่ ๒๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน จำแนกตาม  
อายุการทำงาน

ความสัมพันธ์ของพนักงานต่อการ ติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๔ ปี	๕ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕๖.๗ (๒๔)	๕๑.๖ (๑๖)	๔๗.๑ (๘)	๖๐.๐ (๓)	๕๔.๔ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๐.๘ (๒๐)	๔๕.๒ (๑๔)	๔๗.๑ (๘)	๔๐.๐ (๒)	๔๒.๗ (๔๔)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๒.๕ (๑)	๓.๒ (๑)	๕.๘ (๑)	๐.๐ (๐)	๒.๕ (๓)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๗)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานร่วมกับ  
อายุการทำงานพบว่า ผู้ที่คิดว่าการติดต่อสื่อสารภายในต่ำ คือผู้มีอายุการทำงาน  
๑ - ๒ ปี ปรากฏการณ์เช่นนี้ คงเป็นเพราะผู้มีอายุทำงาน ๑ - ๒ ปี เพิ่งเข้ามา  
ใหม่เกิดความรู้สึกว่าภายในหน่วยงานยังขาดการติดต่อสื่อสารภายในที่ดี เช่นไม่มีการ  
ประชุมปรึกษาเรื่องงานต่าง ๆ จึงมีความรู้สึกในระดับต่ำได้ แต่ผู้มีอายุการทำงาน  
ตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป แสดงทัศนคติว่าการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง  
(ร้อยละ ๔๗.๑) จากตารางนี้ ได้พบว่าพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าการติดต่อสื่อสารภายใน  
อยู่ในระดับต่ำหรือปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากพนักงานทุกกลุ่มต่างมีความรู้สึก  
ตรงกัน โดยมองเห็นว่าการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานยังบกพร่องอีกมากนั่นเอง



ตารางที่ ๒๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน จำแนกตามประเภทของพนักงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ ๒	กลุ่มที่ ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๑ (๑)	๕๕.๐ (๒๒)	๖๑.๑ (๓๓)	๐.๐ (๐)	๕๕.๔ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๗๗.๘ (๗)	๔๒.๕ (๑๗)	๓๗.๐ (๒๐)	๐.๐ (๐)	๔๒.๗ (๔๔)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๑.๑ (๑๑)	๒.๕ (๑)	๑.๙ (๑)	๐.๐ (๐)	๒.๘ (๓)
รวม	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

ตามตารางที่ ๒๕ นี้ ปรากฏว่าพนักงานกลุ่มที่ ๑ จะมีทัศนคติในระดับปานกลาง และในระดับสูง ร้อยละ ๗๗.๘ และ ๑๑.๑ ซึ่งสูงกว่าทัศนคติของผู้อยู่ในกลุ่ม ๒ และ ๓ ซึ่งอาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้รับผิดชอบงานระดับผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชา จำเป็นต้องปกครองคนหลายคน ต้องมีศิลป์ในการทำงาน ซึ่งรวมทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือกระตุ้นให้พนักงานภายใต้การบังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มที่ จึงมองการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานว่าเป็นเรื่องที่สามารถแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ ความรู้สึกจึงอยู่ในระดับที่ดีดังกล่าว และจากตารางนี้มีข้อน่าสังเกตคือกลุ่มที่ ๒ และ ๓ ร้อยละ ๕๕.๐ และ ๖๑.๑ มีความรู้สึกในระดับต่ำเรื่องการสื่อสารภายใน นับว่ามีมาก ควรแก่การพิจารณาต่อไป

๖. การประสานงาน สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ คือ การประสานงาน หากเกิดการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในบริษัทหรือภายในหน่วยงานเดียวกัน เช่น มีการชิงดีชิงเด่น ปัดแข้งปัดขาในการทำงาน หรือเกิดขัดแย้งเป็นส่วนตัวแล้ว งานย่อมจะไม่สามารถสำเร็จเรียบร้อย ควบคู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมีคน ซึ่งมีการประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เป็นอย่างดียิ่ง จึงจะเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วตามที่ตั้ง เป้าหมายไว้ได้

มาตรการที่ช่วยตัวของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับการประสานงานของพนักงานนี้ กำหนดตัวชี้บอก (indicators) ๓ ตัวด้วยกันคือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงานโดยไม่เกิดปัญหา การไม่มีข้อขัดแย้งกับผู้ร่วมงานเป็นส่วนตัวและการร่วมมือปฏิบัติงานโดยไม่มีการชิงดีชิงเด่นหรือปัดแข้งปัดขาคจากตัวชี้บอกทั้ง ๓ ตัวดังกล่าว ไคนำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อการประสานงานอย่างไร ดังนี้

ก. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน

๑) คุณไม่มีปัญหาในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของคุณในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นในบริษัทใช่หรือไม่

๒) ทางคานส่วนตัว คุณไม่มีข้อขัดแย้งกับบุคคลในหน่วยงานอื่นในบริษัทที่คุณจะต้องทำงานร่วมกับเขาตามหน้าที่ใช่หรือไม่

๓) ในการทำงานในหน่วยงานของคุณ คุณได้รับความร่วมมือประสานงานจากฝ่ายอื่น ๆ เป็นอย่างดียิ่งหรือไม่

ข. การประสานงานภายในหน่วยงาน

๔) คุณมีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกันในหน่วยงานหรือในทีมงานเป็นอย่างดี

๕) ทุกคนในหน่วยงานของคุณต่างก็ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี ทั่วร่วมมือประสานงานโดยไม่มีการชิงดีชิงเด่นหรือปัดแข้งปัดขา

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงานและประเภทของพนักงาน ปรากฏดังนี้

ตารางที่ ๒๖ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการประสานงาน จำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อการประสานงาน	อายุ				รวม
	๑๖-๒๕ ปี	๒๖-๓๕ ปี	๓๖ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๓.๘ (๘)	๖.๓ (๒)	๒๑.๑ (๓)	๐.๐ (๐)	๔๑.๒ (๑๐)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๓๓.๕ (๒๓)	๕๕.๘ (๒๑)	๔๖.๓ (๑๖)	๑๐๐.๐ (๑)	๒๓๕.๖ (๕๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๘.๓๕ (๑๘)	๔๖.๕ (๒)	๓๒.๒ (๕)	๐.๐ (๐)	๑๓๗.๐๕ (๔๓)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๕)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

ส่วนอายุของพนักงาน เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับการประสานงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุระหว่าง ๑๖ - ๒๕ ปีจะมีความรู้สึกที่สูงกว่ากลุ่มอื่น คือร้อยละ ๕๘.๓๕ อาจเป็นเพราะพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้เข้าทำงานใหม่ หน้าที่เกี่ยวกับการประสานงานกับหน่วยงานอื่นยังมีน้อย มีปัญหาน้อย จึงยังมีความเห็นว่าการร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ดี ผู้มีอายุ ๒๖ - ๒๕ ปี จะปรากฏความรู้สึกระดับปานกลางมากกว่ากลุ่มอื่น และพนักงานที่อายุ ๓๖ ปีและมากกว่า จะกลับมีความรู้สึกต่อการประสานงานต่ำ อาจมีสาเหตุมาจากผู้ที่มีอายุมากขึ้นนี้ทำงานกับบริษัทมานานขึ้นกว่ากลุ่มแรก ๆ ยิ่งปฏิบัติงานนานก็ยิ่งมองเห็นข้อบกพร่องในการประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในบริษัท เป็นต้นว่ามีการขัดแย้งในเรื่องส่วนตัว หรือมีปัญหาค่านิยมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ขัดกับผู้อื่น

ตารางที่ ๒๗ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการประสานงาน จำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อการประสานงาน	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ.ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕.๖ (๕)	๑๐.๔ (๓)	๘.๘ (๑)	๐.๐ (๐)	๘.๘ (๙)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๒.๔ (๒๔)	๖๒.๐ (๘)	๔๘.๗ (๖)	๐.๐ (๐)	๔๘.๔ (๕๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๒.๐ (๒๔)	๒๗.๖ (๘)	๔๒.๕ (๕)	๑๐๐.๐ (๓)	๔๑.๘ (๔๓)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๔)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๙)	๑๐๐% (๑๐๓)

ในการพิจารณาการศึกษากับการประสานงาน ปรากฏว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่ำกว่า ม.ศ. ๓ จะแสดงความรู้สึกต่อการประสานงานในระดับสูงกว่ากลุ่มการศึกษาคือร้อยละ ๔๒.๐ ทั้งนี้เป็นเพราะพวกที่มีความรู้ต่ำกว่าระดับ ม.ศ.๓ นั้น ส่วนใหญ่ทำงานในหน้าที่ ๆ ไม่เกี่ยวกับการประสานงานมากนัก คือมีความสัมพันธ์กับบุคคลในฝ่ายอื่น ๆ น้อย จึงไม่ค่อยเกิดปัญหาความขัดแย้ง ในขณะที่พนักงานที่สำเร็จ มศ.ปลาย จะแสดงความรู้สึกในระดับปานกลาง และต่ำ สูงกว่า เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้มีขีดความสามารถทางด้านการประสานงานกับเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ไม่มากเท่ากลุ่มที่จบอนุปริญญา แต่ลักษณะของงานบางครั้งจำเป็นต้องติดต่อประสานงาน ดังนั้น กลุ่มที่สำเร็จ มศ.ปลายนี้จึงมองเห็นว่าการประสานงานเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่ง

ตารางที่ ๒๘ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการประสานงานจำแนกตามสถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อการประสานงาน	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๕.๐ (๕)	๑๐.๐ (๘)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๘.๘ (๕)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๑.๐ (๒๘)	๔๙.๕ (๑๘)	๔๒.๘ (๓)	๑๐๐.๐ (๑)	๔๘.๘ (๕๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๐.๐ (๒๒)	๔๒.๕ (๑๙)	๕๙.๑ (๘)	๐.๐ (๐)	๔๑.๘ (๔๓)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๙)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สถานภาพสมรส เมื่อพิจารณารวมกันกับการประสานงานแล้วพบว่า พนักงานที่เป็นหม้ายและหย่าร้าง ร้อยละ ๕๙.๑ จะมีความรู้สึกต่อการประสานงานในระดับสูง อาจเนื่องจากผู้เป็นหม้ายหรือหย่าร้างนี้เป็นผู้มีประสบการณ์ในชีวิต เคยผ่านความผิดหวังมาแล้ว จึงมีวิจาร์ณญาณสุขุมรอบคอบ เมื่อจะต้องตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ทำให้การประสานงานกับผู้อื่นดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีความรู้สึกวางงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยและมีความรู้สึกต่อการประสานงานในระดับสูง แต่สำหรับพนักงานที่สมรสแล้วอยู่ด้วยกันจะแสดงความรู้สึกต่อการประสานงานต่ำสุด (ตารางที่ ๒๘) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความผูกพันและภาระทางครอบครัวทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปไม่เต็มที่ ซึ่งรวมทั้งการประสานงานด้วย จึงทำให้มีความรู้สึกว่าปัญหาในการประสานงานยังมีอยู่มาก

ตารางที่ ๒๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการประสานงานจำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อการประสานงาน	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๔ ปี	๕ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๐.๘ (๖)	๓.๒ (๑)	๕.๙ (๑๑)	๒๐.๐ (๑)	๔๐.๘ (๙)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๑.๙ (๒๖)	๕๘.๑ (๑๘)	๓๕.๓ (๖)	๒๐.๐ (๑)	๔๖.๕ (๕๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๙.๕ (๑๘)	๓๘.๙ (๑๒)	๕๘.๘ (๑๐)	๖๐.๐ (๓)	๕๑.๘ (๔๓)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๙)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางนี้ ปรากฏว่าผู้ที่มีอายุการทำงานสูงขึ้นจะมีความรู้สึกต่อการประสานงานสูงขึ้นไปด้วย โดยพนักงานที่มีอายุการทำงาน ๑ - ๒ ปีจะรู้สึกว่าการประสานงานต่ำสุด และผู้ที่มีอายุการทำงาน ๕ ปี และมากกว่าจะมีความรู้สึกต่อบรรยากาศการทำงานดีสุด สาเหตุที่ผู้ที่มีอายุทำงานสูงขึ้นจะมีความรู้สึกสูงขึ้นตามไปด้วยนี้ เนื่องจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายปี จะยังมีความรู้สึกคล่องตัวในการประสานงาน มีประสบการณ์เคยประสบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและรู้สึกเกี่ยวกับการประสานงานสูงซึ่งต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า ซึ่งมีความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ในการประสานงานต่ำลงมาตามลำดับ

ตารางที่ ๓๐ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อการประสานงาน จำแนกตามประเภทของพนักงาน

การประสานงาน	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๒ (๑)	๕.๐ (๒)	๑๑.๑ (๖)	๐.๐ (๐)	๘.๘ (๔)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๕.๔ (๔)	๕๒.๕ (๒๑)	๔๘.๒ (๒๖)	๐.๐ (๐)	๔๕.๔ (๕๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๕.๔ (๔)	๔๒.๕ (๑๗)	๔๐.๗ (๒๒)	๐.๐ (๑๐)	๔๑.๘ (๔๓)
รวม	๑๐๐% (๔)	๑๐๐% (๒๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าพนักงานกลุ่มที่ ๒ มีความรู้สึกต่อการประสานงานในระดับปานกลาง และพนักงานกลุ่มที่ ๑ มีความรู้สึกในระดับสูงกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ทั้งนี้การที่พนักงานกลุ่มที่ ๑ มีความรู้สึกในระดับสูงอาจเนื่องมาจากกลุ่มนี้มีผู้อยู่ที่บังคับบัญชาจำนวนมาก แต่มีสายการบังคับบัญชาลงไปตามลำดับ ซึ่งใช้วิธีออกคำสั่งให้แก่ลูกน้องไปปฏิบัติงานที่ต่องประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในกรณีที่ต้องติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ ก็จะได้รับความสะดวก และได้รับความร่วมมือที่พอสมควร ดังนั้น การติดต่อกับหน่วยงานกับฝ่ายอื่นจึงไม่มีปัญหา ผิดกับกลุ่มที่ ๒ ซึ่งได้รับความสนใจน้อยกว่า จึงมีความรู้สึกต่อการประสานงานในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่

๗. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน คนเราต้องการความมั่นคงในการทำงานด้วยกันทุกคน ต่างไม่ต้องการถูกปลดหรือโอน หรือโยกย้ายกันง่าย ๆ เพราะหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมทัดเทียมกันในการทำงาน เมื่อมีการพิจารณาความดีความชอบหรือปฏิบัติอย่างอื่น ๆ จากหน่วยงานก็หวังจะได้รับความเป็นธรรมหวังในด้านการได้รับการช่วยเหลือเกื้อกูลในระหว่างรวมงานเป็นอย่างดี ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการ เสริมสร้างขวัญให้เพิ่มขึ้นหรือลดลง

มาตรการที่ใช้วัดขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานนี้ กำหนดตัวชี้บอก (indicators) ๒ ตัวด้วยกันคือ การลาออก ขอลาหรือโอนหรือโยกย้ายและการออกไปทำงานในแผนกอื่นหรือบริษัทอื่น จากตัวชี้บอกทั้ง ๒ ตัวดังกล่าว ใคนำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อความมั่นคงในการทำงานอย่างไร ดังนี้

๑) มีปรากฏอยู่เสมอที่พนักงานในหน่วยงานของคุณลาออก ขอลาหรือโยกย้ายไปทำงานที่อื่นใช่หรือไม่

๒) ถ้าเป็นไปได้ คุณอยากไปทำงานในแผนก หรือบริษัทอื่นใช่หรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ปรากฏดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ ๓๑ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความมั่นคง ในการทำงาน	อายุ				
	๑๖-๒๕ปี	๒๖-๓๕ปี	๓๖ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๓๑.๓ (๑๑)	๑๑.๗ (๗)	๓๑.๑ (๔)	๐.๐ (๐)	๒๒.๒ (๒๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๑.๒ (๒๗)	๕๐.๒ (๒๐)	๕๗.๘ (๘)	๑๐๐.๐ (๑)	๕๕.๓ (๕๗)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๑.๕ (๗)	๓๘.๑ (๑๕)	๑๑.๑ (๒)	๐.๐ (๐)	๑๘.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๘)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับปัจจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานเมื่อพิจารณารวมกับอายุของพนักงานพบว่าผู้มีอายุในช่วง ๒๖ - ๓๕ ปี มีความรู้สึกเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานในระดับสูงมากกว่ากลุ่มช่วงอายุอื่น คือร้อยละ ๓๘.๑ อาจพออธิบายได้ว่า ผู้มีอายุดังกล่าวยังมีความหวังที่จะได้เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น เพราะอายุของตนยังไม่มากจนเกินไปกว่าจะปฏิบัติงานสำคัญไม่ได้ ดังนั้นจึงยังคงทำงานด้วยความมีกำลังใจดี และในตารางนี้ก็พบว่าผู้มีอายุระหว่าง ๑๖ - ๒๕ ปี กับ ๓๖ ปีขึ้นไปคิดว่าความมั่นคงอยู่ในระดับต่ำ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากกลุ่มอายุ ๑๖ - ๒๕ ปีเป็นพนักงานใหม่ ไม่แน่ใจว่าการทำงานกับบริษัทฯ จะก้าวหน้าไปกี่แค่ไหน และในภาวะการณ์ปัจจุบัน มีผู้ทำงานซึ่งส่วนใหญ่เป็นช่างไปทำงานทางตะวันออกกลางหลายคน จึงคิดว่าหากมีบริษัทอื่น ๆ ที่ดีกว่าจะลาออกไปทำ และส่วนผู้มีอายุ ๓๖ ปีขึ้นไปนั้น ทำงานมานาน เกิดความไม่สบายใจว่าอยู่อีกไม่นานก็จะเกษียณ ยิ่งเห็นพนักงานใหม่ ๆ ที่มีความรู้สูงกว่าเข้ามาปกครองตน ยิ่งเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ จึงมีความรู้สึกถึงความมั่นคงของตนต่ำ

ตารางที่ ๗๒ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความมั่นคงในการทำงานจำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความมั่นคงในการทำงาน	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ.ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๓๘.๓ (๑๖)	๒๐.๗ (๖)	๓๓.๓ (๘)	๑๑.๑ (๑)	๒๖.๒ (๒๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๘.๘ (๓๐)	๒๒.๑ (๑๘)	๒๕.๐ (๓)	๖๖.๗ (๖)	๕๕.๓ (๕๗)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๒.๘ (๖)	๑๗.๒ (๕)	๔๑.๗ (๕)	๒๒.๒ (๒)	๑๘.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๘)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับการศึกษา เมื่อนำมาพิจารณาความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงานแล้ว ปรากฏว่าพนักงานที่จบอนุปริญญาขึ้นไปจะเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในการทำงานสูงและปานกลางกว่ากลุ่มการศึกษาอื่น (ตารางที่ ๗๒) การที่พนักงานจบอนุปริญญาส่วนใหญ่อิคิดว่าความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับสูงหรือปานกลางนั้น เป็นสิ่งธรรมดาที่ผู้มีความรู้ยอมรับคิดว่าตนสามารถปฏิบัติงานให้บริษัทได้ก็มีประสิทธิภาพพอควร บริษัทจะให้หรือโยกย้ายตามอำเภอใจไม่ได้ นอกจากนั้นพบว่าผู้จบต่ำกว่า มศ. ๓ คิดว่าความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของตนต่ำกว่าพนักงานกลุ่มอื่น พนักงานกลุ่มนี้อาจเห็นว่ามีย่อยครั้งที่เพื่อนร่วมงานซึ่งส่วนใหญ่คงจะเป็นช่างถูกให้ออก โยกย้าย หรือลาออกไปทำงานที่อื่นทำให้เกิดความรู้สึกไม่แน่นอนใจ หรืออาจต้องการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายไปทำงานที่อื่นแต่ขาดความรู้และประสบการณ์ จึงรู้สึกขี้ใจและคิดว่ามีความมั่นคงต่ำ

ตารางที่ ๓๓ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความมั่นคงในการทำงานจำแนกตามสถานภาพสมรส

ความรู้สึกของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงาน	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๑.๘ (๑๒)	๓๒.๕ (๑๓)	๑๔.๓ (๑)	๑๐๐.๐ (๑)	๒๖.๒ (๒๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๖๐.๐ (๓๓)	๔๗.๕ (๑๘)	๗๑.๔ (๕)	๐.๐ (๐)	๕๕.๓ (๕๗)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๘.๒ (๑๐)	๒๐.๐ (๘)	๑๔.๓ (๑)	๐.๐ (๐)	๑๘.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางนี้ ปรากฏว่าพนักงานที่คิดว่าความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับต่ำเป็นผู้สมรสแล้วอยู่ด้วยกัน อธิบายได้ว่าพนักงานกลุ่มดังกล่าวมีภาระรับผิดชอบครอบครัว เมื่อมีพนักงานในหน่วยงานเดียวกันขอโอนหรือโยกย้ายไปทำงานที่อื่น คนก็ต้องการทำบ้าง แต่ทัศนคติที่ภาระในครอบครัว จึงต้องอดทนทำงานที่เดิม การไม่สามารถเปลี่ยนไปทำงานในที่ ๆ ต้องการนี้ ทำให้คิดว่าความมั่นคงในการทำงานของตนอยู่ในระดับต่ำ

อย่างไรก็ดีไม่ปรากฏว่ามีพนักงานกลุ่มใดที่แสดงความคิดเห็นอย่างเด่นชัดว่าความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ ๓๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงาน	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๕ ปี	๕ ปีและมากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๘.๒ (๑๐)	๒๘.๑ (๘)	๔๗.๑ (๘)	๐.๐ (๐)	๒๖.๒ (๒๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๖๘.๒ (๓๔)	๓๘.๗ (๑๒)	๔๑.๒ (๗)	๘๐.๐ (๘)	๕๕.๓ (๕๗)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๑.๖ (๖)	๓๓.๒ (๑๐)	๑๑.๗ (๒)	๒๐.๐ (๑)	๑๘.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๗)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

ตัวเลขในตารางนี้แสดงว่าพนักงานที่มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูงกว่ากลุ่มอื่น คือพนักงานที่ทำงานมาระหว่าง ๓-๕ ปี แต่พนักงานที่มีอายุการทำงาน ๕ ปี และมากกว่าจะมีทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงานต่ำกว่าพนักงานกลุ่มอื่น ๆ การที่พนักงานกลุ่มหลัง รู้สึกเช่นนั้นจะเนื่องจากตนได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินก้อนสูงขึ้นจนไปถึงระดับหนึ่ง ก็เกิดความไม่แน่นอนใจขึ้นว่ายังทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเดิมหรือไม่ เมื่อเทียบกับพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาที่หลัง เกิดความไม่มั่นใจในตัวเอง จึงมีความรู้สึกมั่นคงตกต่ำ

ตารางที่ ๓๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความมั่นคงในการทำงาน จำแนกตามประเภทของพนักงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงาน	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ ๒	กลุ่มที่ ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๒.๒ (๒)	๕๒.๕ (๑๓)	๒๒.๒ (๑๒)	๐.๐ (๐)	๒๖.๒ (๒๗)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๔.๔ (๔)	๔๗.๕ (๑๔)	๒๒.๗ (๓๔)	๐.๐ (๐)	๕๕.๓ (๕๗)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๓.๔ (๓)	๒๐.๐ (๔)	๑๕.๑ (๔)	๐.๐ (๐)	๑๘.๕ (๕๗)
รวม	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

ตารางนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานกลุ่มที่ ๒ ซึ่งมีลักษณะการทำงานทางบ้าน เสมียนไม่คิดว่าตนมีความมั่นคงในการทำงาน อาจเนื่องจากได้เงินเดือนต่ำกว่าพวกจบปริญญาตรี หรืออาจมีเพื่อนร่วมงานที่โยกย้ายหรือลาออกไป จึงรู้สึกถึงเลวของการปฏิบัติคนอย่างไร จะอยู่ที่เดิมหรือเปลี่ยนที่ทำงานใหม่ จึงมีความรู้สึกต่อความมั่นคงในระดับต่ำ

และการที่พนักงานกลุ่มที่ ๑ แสดงความรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในการทำงานสูงนั้น เป็นสิ่งปกติธรรมดา เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน ซึ่งย่อมมีทางก้าวหน้ามั่นคงก็ควรระดับต่ำลงมา จึงได้แสดงความรู้สึกสูงดังกล่าว

๘. ความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ความรู้สึกสำคัญ

อีกประการหนึ่งของคนเราทุก ๆ คน ซึ่งมีบทบาทอย่างมากต่อชีวิตของคนในทุกวันนี้ ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน ผลงานของพนักงานจะดีขึ้นไม่ได้ถ้าหากพนักงานไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันภายในแต่ละหน่วยงาน ไม่เคารพเชื่อฟัง ผู้บังคับบัญชา ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่มีความเป็นกันเอง ไม่มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ หรือไม่มีความสามารถและความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน ดังนั้น นับว่า ความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอีกประการหนึ่ง ที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีกำลังใจทำงานและมีกำลังขวัญดี

มาตรการที่ใช้ขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับการประสานงานของพนักงานนี้ กำหนดตัวชี้บอก ( indicators ) ไว้ ๑๒ ตัวด้วยกันคือ ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความเคารพเชื่อฟัง การให้คำปรึกษาหรือชี้แจงในการปฏิบัติงาน ความสามารถเข้าปรึกษาหารือชี้แจงและขอคำแนะนำ ความเป็นกันเองและส่งเสริมผู้ร่วมงาน ความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน การวางแผนงานล่วงหน้า การลงโทษโดยใช่เหตุผล การปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ จากตัวชี้บอกทั้ง ๑๐ ตัวดังกล่าว ได้นำมาตั้งเป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงานอย่างไรดังนี้

ความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน

หากคุณไม่มีผู้ทำงานภายใต้การบังคับบัญชา โปรดเว้นข้อ ก.

ก. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๑) ตามความรู้สึกของคุณ คุณได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในที่มงานของคุณใช่หรือไม่

๒) ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของคุณในหน่วยงาน หรือในที่มงานของคุณมีความเคารพและเชื่อฟังคุณเป็นอย่างมากใช่หรือไม่

๓) ตามความรู้สึกของคุณ ในระหว่างผู้อยู่ใต้งค์บับบัญชาของคุณภายในหน่วยงานหรือในที่งานที่คุณทำอยู่ มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีหรือไม่

๔) ตามความคิดเห็นของคุณ ผู้อยู่ใต้งค์บับบัญชาของคุณภายในหน่วยงานหรือในที่งานมีความสามารถและความชำนาญในหน้าที่ของ เขามากพอสมควรหรือไม่

ข. ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้งค์บับบัญชา

๕) ผู้งค์บับบัญชาของคุณ เป็นบุคคลที่สามารถปรึกษาหารือ ชี้แจงหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงานได้เป็นส่วนตัวหรือไม่

๖) ผู้งค์บับบัญชาของคุณเป็นกันเองกับลูกน้องและส่งเสริมให้ลูกน้องได้ทำงานหรือไม่

๗) ผู้งค์บับบัญชาของคุณมีการมอบหมายงานโดยมิได้รวมงานส่วนใหญ่ไว้ทำคนเดียวหรือไม่

๘) ผู้งค์บับบัญชาของคุณทำงานโดยมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบไว้ล่วงหน้าหรือไม่

๙) ผู้งค์บับบัญชาของคุณเป็นผู้มีความคิดริเริ่มแก้ไขปรับปรุงงานให้ดีขึ้นหรือไม่

๑๐) ผู้งค์บับบัญชาของคุณไม่เคยลงโทษควยอารมณ์ แต่ควยเหตุผลที่สมควรเสมอหรือไม่

๑๑) ผู้งค์บับบัญชาของคุณปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของบับบัญชาของบริษัทเป็นอย่างดีหรือไม่

๑๒) ผู้งค์บับบัญชาของคุณเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบหน้าที่การงานเป็นอย่างดีหรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน จำแนกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน ปรากฏดังนี้

ตารางที่ ๓๖ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน  
จำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความสัมพันธ์ของการบริหาร งานภายในหน่วยงาน	อายุ				
	๑๖-๒๕ปี	๒๖-๓๕ปี	๓๖ปีขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๕ (๘)	๒๒.๒ (๑๒)	๒๑.๑ (๓)	๐.๐ (๐)	๒๓.๓ (๒๔)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๖๐.๐ (๒๗)	๕๓.๖ (๒๓)	๗๓.๓ (๑๐)	๑๐๐.๐ (๑)	๕๘.๒ (๖๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๒๘.๕ (๘)	๒๔.๒ (๘)	๕.๖ (๑)	๐.๐ (๐)	๑๗.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๔)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับปัจจัยเรื่องการบริหารงานภายในหน่วยงานเมื่อพิจารณากับอายุของพนักงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุในช่วง ๑๖ - ๒๕ ปี มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนในระดับสูง ร้อยละ ๒๘.๕ ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานทางช่าง ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สร้างความสัมพันธ์ในการบริหารงานในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี เช่น ให้ค่าปรึกษาหารือในการทำงาน ให้ความเป็นกันเองกับลูกน้อง มอบหมายงานให้ลูกน้องอย่างมีแผนงาน วางแผนงานอย่างรอบคอบ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มในการปรับปรุงงาน และปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ขององค์กรอย่างเคร่งครัด ทำให้พนักงานดังกล่าวมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ในหน่วยงานสูง

แต่จากตัวเลขในตารางนี้ พนักงานทุกกลุ่มอายุมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ในหน่วยงานในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่



ตารางที่ ๓๗ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน  
จำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความสัมพันธ์ของการบริหาร งานภายในหน่วยงาน	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ. ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๕.๑ (๕)	๓๑.๐ (๘)	๔๑.๗ (๕)	๑.๑ (๑)	๒๓.๓ (๒๔)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๖๕.๗ (๓๖)	๕๕.๒ (๑๖)	๕๐.๐ (๖)	๓๓.๓ (๓)	๕๘.๒ (๖๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๘.๒ (๘)	๑๓.๘ (๔)	๘.๓ (๑)	๕๕.๖ (๕)	๑๗.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๘)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๓๗ พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่า มศ.๓ จะเป็นผู้แสดงความรู้สึกด้านนี้สูง เป็นร้อยละ ๑๕.๑ ซึ่งเป็นจำนวนสูงกว่ากลุ่มศึกษาอื่น อาจเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นช่าง ซึ่งมีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีความคิดริเริ่ม สามารถให้คำปรึกษาหารือกับลูกน้อง ไม่ไต่ลงโทษลูกน้องควยอารมณ์ รวมทั้งมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงานดี จึงมีความรู้สึกดังนี้ ฉะนั้น ผู้ที่แสดงความรู้สึกในระดับปานกลาง ก็เป็นพนักงานกลุ่มนี้ควย อย่างไรก็ตาม ผู้จบอนุปริญญาขึ้นไปแสดงความคิดเห็นว่ามีความสัมพันธ์ด้านการบริหารงานระดับต่ำ น่าจะเนื่องมาจากพนักงานกลุ่มนี้เห็นว่าภายใน บริษัทยังมีปัญหาบกพร่องทางด้านผู้บังคับบัญชาที่ไม่สุเคราะห์เชื่อฟัง หรือไม่คอยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน รวมทั้งคิดว่าผู้บังคับบัญชาของตนก็บกพร่องด้านความสัมพันธ์ ในการบริหารนี้ควย เช่นไม่ปฏิบัติตามระเบียบของบริษัท หรือไม่ใ้วางแผนการทำงาน อย่างเป็นคน จึงแสดงทัศนคติในระดับต่ำ

**ตารางที่ ๓๘ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายใน-  
หน่วยงาน จำแนกตามสถานภาพสมรส**

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความสัมพันธ์ของการ บริหารงานในหน่วยงาน	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๘.๑ (๑๖)	๒๐.๐ (๘)	๐.๐ (๐)	๐.๐ (๐)	๒๓.๓ (๒๔)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๑.๐ (๒๘)	๓๐.๐ (๒๘)	๓๑.๔ (๕)	๐.๐ (๐)	๕๘.๒ (๖๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๒๐.๐ (๑๑)	๑๐.๐ (๔)	๒๘.๖ (๒)	๑๐๐.๐ (๑)	๑๓.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของการบริหารในหน่วยงาน จำแนกตามสถานภาพสมรสของพนักงานแล้ว พบว่าผู้ที่ เป็นหม้ายหรือหย่าร้าง มีทัศนคติในระดับสูง เป็นร้อยละ ๒๘.๖ ซึ่งสูงกว่าทัศนคติของผู้ยังโสดหรือแต่งงานแล้วอยู่ด้วยกัน อาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ เคยมีประสบการณ์ในชีวิตสมรสมาแล้ว รู้จักวิธีปรับปรุงข้อบกพร่องทางกันต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งรวมทั้งด้านความสัมพันธ์ในการบริหารงานด้วย จึงมีปัญหาด้านนี้น้อยกว่าผู้อยู่ในกลุ่มอื่น ๆ เช่นผู้เป็นโสดและผู้สมรสแล้วอยู่ด้วยกัน ในด้านทัศนคติในระดับต่ำ ปรากฏว่าผู้ยังโสดแสดงทัศนคติด้านความสัมพันธ์ของการบริหารในหน่วยงานต่ำกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรสอื่น ๆ อาจมีสาเหตุเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ยังอายุน้อย ส่วนใหญ่คงเป็นพนักงานที่ทำงานคานชาง จึงมีความใจร้อน หุนหัน ต้องการแก้ปัญหาให้เสร็จภายในเวลารวดเร็ว จึงเป็นสิ่งที่ เป็นไปได้อย่างในหน่วยงานใหญ่ ๆ จึงแสดงความรู้สึกด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานในระดับต่ำดังกล่าว

ตารางที่ ๓๘ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน  
จำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความสัมพันธ์ ในการบริหาร งานภายในหน่วยงาน	อายุการทำงาน				
	๑-๒ปี	๓-๔ปี	๕ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๑.๖ (๑๑)	๒๙.๗ (๑๙)	๑๗.๖ (๓)	๒๐.๐ (๑)	๒๓.๓ (๒๔)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๖๓.๔ (๓๑)	๕๘.๑ (๑๘)	๔๗.๑ (๘)	๘๐.๐ (๔)	๕๙.๒ (๖๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๕.๐ (๘)	๑๒.๒ (๔)	๓๕.๓ (๖)	๐.๐ (๐)	๑๗.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๗)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับปัจจัยความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงานเมื่อพิจารณา  
ร่วมกับอายุการทำงานของพนักงานแล้ว พบว่า พนักงานที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ ๕ ปี  
ขึ้นไป จะมีทัศนคติในระดับสูงร้อยละ ๓๕.๓ ซึ่งสูงกว่าทัศนคติของผู้ทำงานนาน  
๑-๒ และ ๓-๔ ปี น่าจะเป็นเพราะผู้ทำงานมานานย่อมมีความสุขุมรอบคอบกว่าผู้  
ทำงานมาไม่นานในการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงาน รวมทั้งด้านความสัมพันธ์ของการ  
บริหารงานในหน่วยงานนี้ด้วย เมื่อพิจารณาความรู้สึกในระดับต่ำ กลุ่มพนักงานที่ทำงาน  
มานานระหว่าง ๓ - ๔ ปี คิดว่าความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงานต่ำอาจ  
เพราะว่าพนักงานกลุ่มนี้ทำงานมาได้ระยะหนึ่ง มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน  
ว่าเกิดจากการขาดความร่วมมือกัน หรือขาดความเคารพเชื่อฟัง รวมทั้งผู้บังคับบัญชา  
ยังไม่มีคุณสมบัติที่พึงพอใจเป็นได้

ตารางที่ ๔๐ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อความสัมพันธ์ของการบริหารในหน่วยงาน  
จำแนกตามประเภทของพนักงาน

ความรู้สึกของพนักงานต่อ ความสัมพันธ์ในการบริหาร งานภายในหน่วยงาน	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๑.๑ (๑)	๓๐.๐ (๑๒)	๒๐.๕ (๑๑)	๐.๐ (๐)	๒๓.๓ (๒๔)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๑๑.๑ (๑)	๖๗.๕ (๒๗)	๖๑.๑ (๓๓)	๐.๐ (๐)	๕๘.๒ (๖๑)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๑๗.๘ (๗)	๒.๕ (๑)	๑๘.๕ (๑๐)	๐.๐ (๐)	๑๗.๕ (๑๘)
รวม	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากการวิเคราะห์พบว่าพนักงานกลุ่มที่ ๓ จะปรากฏความรู้สึกในระดับสูง ร้อยละ ๑๘.๕ อาจเนื่องมาจากพนักงานที่เป็นช่างเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันในกลุ่มเพื่อนร่วมงานและกับผู้อยู่บังคับบัญชาเป็นอย่างดี เนื่องจากต้องพบกับปัญหาในการไปปฏิบัติงานที่บ้านลูกค้าเป็นประจำอยู่แล้ว จึงนำปัญหากลับมาพูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันการทำงาน จึงมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันดี สำหรับความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงานระดับต่ำ ปรากฏกลุ่มที่ ๒ มีร้อยละ ๓๐.๐ ซึ่งพอจะอธิบายได้ว่าเนื่องจากผู้ทำงานทางบ้านเสมือนในกลุ่ม ๒ นี้พบกับปัญหาความสัมพันธ์ของการบริหารงานในหน่วยงานของตนเองหลายประการ เช่นขาดการชี้แจงแนะนำจากหัวหน้าหรือหัวหน้าคำหิ ลงโทษคนโดยใช้อารมณ์บ่อยครั้ง หรือหัวหน้าไม่ค่อยให้ความสำคัญเป็นกันเองกับตน จึงมีความรู้สึกต่อความสัมพันธ์ในการบริหารงานระดับต่ำ

ดังนั้น กล่าวไ้ว่าความรู้สึกของพนักงานต่อความสัมพันธ์ของการบริหารงาน  
ภายในระดับสูง ปานกลางและต่ำจะแตกต่างกันตามประเภทของพนักงาน โดยกลุ่มที่ ๓  
จะเป็นกลุ่มที่มี ความรู้สึก ต่อความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน  
ที่สูงกว่ากลุ่มอื่น

๕. โครงสร้างของหน่วยงาน หน่วยงานต่าง ๆ ย่อมต้องมีการแบ่ง  
โครงสร้างเป็นฝ่ายและแผนกย่อย ๆ รวมทั้งจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน  
ให้เป็นที่เหมาะสม เรื่องของการแบ่งโครงสร้างของหน่วยงานนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้อง  
วางแผนไว้ล่วงหน้า เพราะหากมีการแบ่งหน่วยงาน หรือการแบ่งจำนวนคนไว้แล้ว  
จะไม่อาจเพิ่มหรือลดค่าใช้จ่ายเหมือนสิ่งของอย่างอื่น กรณีที่ได้แบ่งโครงสร้างอย่างไม่  
เหมาะสมหรือถ้าการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับจำนวนคนไม่เหมาะสม ก็อาจทำให้งานของ  
องค์การหยุดชะงักหรือดำเนินไปไม่ได้ไม่เรียบร้อยเท่าที่ควรก็ได้

มาตรการที่ใช้วัดขวัญของพนักงานจากความรู้สึกพอใจเกี่ยวกับโครงสร้าง  
ของหน่วยงานนี้กำหนดตัวชี้บอก ( indicators ) ๒ ตัวด้วยกันคือ การแบ่งเป็นฝ่าย  
และแผนก กับจำนวนพนักงานในหน่วยงาน จากตัวชี้บอก ๒ ตัวดังกล่าว ได้นำมาตั้ง  
เป็นคำถามเพื่อให้พนักงานตอบว่ามีความรู้สึกต่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงานอย่างไร  
ดังนี้

๑) ตามความเห็นของคุณ คุณคิดว่าการแบ่ง เป็นฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ของ  
บริษัทในปัจจุบันเหมาะสมดีแล้วใช่หรือไม่

๒) คุณคิดว่าจำนวนพนักงานในหน่วยงานหรือในที่ทำงานของคุณมีพอสมควร  
แล้วใช่หรือไม่

ผลจากการวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานจำแนกตามอายุ  
การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงานและประเภทของพนักงาน ปรากฏดังนี้

ตารางที่ ๔๑ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโครงสร้างของหน่วยงานจำแนกตามอายุ

ความรู้สึกของพนักงานมีต่อ โครงสร้างของหน่วยงาน	อายุ				
	๑๖-๒๕ปี	๒๖-๓๕ปี	๓๖ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๗.๕ (๖)	๒๘.๒ (๑๓)	๑๑.๑ (๒)	๐.๐ (๐)	๒๐.๕ (๒๑)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๓.๗ (๒๑)	๓๕.๘ (๑๕)	๗๒.๒ (๘)	๑๐๐.๐ (๑)	๕๔.๗ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๔๘.๘ (๑๘)	๓๕.๘ (๑๕)	๑๖.๗ (๓)	๐.๐ (๐)	๓๕.๘ (๓๖)
รวม	๑๐๐% (๔๕)	๑๐๐% (๔๓)	๑๐๐% (๑๕)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับโครงสร้างของหน่วยงานกับอายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี จะมีความรู้สึกในระดัปล่างต่อโครงสร้างของหน่วยงานคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๘ อาจเนื่องมาจากจำนวนพนักงานในหน่วยงานทางช่าง ซึ่งมีอายุระหว่าง ๑๖ - ๒๕ ปีนี้มีปริมาณเหมาะสม หรือการแบ่งออกเป็นแผนกย่อย ๆ ตามความรู้สึกของพนักงานดังกล่าวก็อยู่แล้ว สำหรับความรู้สึกในระดัปล่างปานกลาง พนักงานที่อายุ ๓๖ ปี และมากกว่า แสดงความรู้สึกสูงกว่า แสดงว่าพนักงานกลุ่มที่มีอายุดังกล่าวอาจไม่มีความพึงพอใจการแบ่งเป็นฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ในบริษัท หรือไม่พอใจในจำนวนพนักงานบางหน่วยงาน แต่ก็คิดว่าจำเป็นจะต้องใช้เวลาในการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสักระยะหนึ่ง ฉะนั้น จึงมีความเห็นในระดัปล่างปานกลางดังกล่าว

ตารางที่ ๑๒ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโครงสร้างของหน่วยงาน จำแนกตามการศึกษา

ความรู้สึกของพนักงานต่อ โครงสร้างของหน่วยงาน	การศึกษา				
	ต่ำกว่า มศ.๓	สำเร็จ มศ. ปลาย	อนุปริญญา ขึ้นไป	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๘.๒ (๘)	๓๓.๘ (๑๑)	๘.๓ (๑)	๑๑.๑ (๑)	๒๐.๘ (๒๑)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๐.๘ (๒๓)	๓๘.๕ (๑๐)	๕๘.๓ (๗)	๖๖.๗ (๖)	๔๘.๗ (๔๖)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๘.๘ (๒๒)	๒๗.๖ (๘)	๓๓.๘ (๔)	๒๒.๒ (๒)	๓๘.๘ (๓๖)
รวม	๑๐๐% (๕๓)	๑๐๐% (๒๘)	๑๐๐% (๑๒)	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๑๐๓)

จากตารางที่ ๑๒ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง ๒ อันได้แก่การศึกษาและความรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงาน พบว่าการศึกษามีส่วนสร้างความแตกต่างในทัศนคติเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงาน โดยพนักงานที่มีการศึกษาค่ากว่า มศ. ๓ จะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกต่อปัจจัยนี้ในระดับสูง อาจเนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ไม่มีความรู้สึกมองไม่เห็นหาโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นอยู่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร จึงคิดว่าที่เป็นอยู่ก็อยู่แล้ว และจากตารางเดียวกันนี้พบว่าพนักงานที่สำเร็จชั้น มศ. ปลายคิดว่าโครงสร้างของหน่วยงานยังมีข้อบกพร่องอยู่มากเช่น การแบ่งเป็นฝ่ายและแผนกหรือจำนวนพนักงานในหน่วยงานซึ่งสมควรแก่การแก้ไข จึงแสดงความรู้สึกค้านี้ในระดับที่ต่ำ

ตารางที่ ๔๓ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโครงสร้างของหน่วยงาน จำแนกตามสถานภาพ  
สมรส

ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อ โครงสร้างของหน่วยงาน	สถานภาพสมรส				
	โสด	สมรสแล้ว อยู่ด้วยกัน	หม้ายและ หย่าร้าง	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๑๘.๒ (๑๐)	๒๕.๐ (๑๐)	๑๘.๓ (๑)	๐.๐ (๐)	๒๐.๕ (๒๑)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๕๓.๖ (๒๔)	๕๗.๕ (๑๕)	๒๘.๖ (๒)	๑๐๐.๐ (๑)	๕๕.๗ (๕๖)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๘.๒ (๒๑)	๒๗.๕ (๑๑)	๕๓.๑ (๕)	๐.๐ (๐)	๓๕.๘ (๓๖)
รวม	๑๐๐% (๕๕)	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๗)	๑๐๐% (๑)	๑๐๐% (๑๐๓)

สำหรับสถานภาพสมรส เมื่อพิจารณารวมกับโครงสร้างของหน่วยงานแล้ว  
ปรากฏว่าพนักงานที่เป็นหม้ายหย่าร้าง จะมีความรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงานในระดับ  
ที่สูงกว่าสถานภาพสมรสอื่น คือร้อยละ ๕๓.๑ พนักงานกลุ่มนี้เคยมีประสบการณ์ตัดสินใจ  
ปัญหาในครอบครัวของตนมาบ้างแล้ว จึงมีความสุขุมรอบคอบกว่าผู้ยังเป็นโสด หรือผู้  
ที่ยังมีภาระทางครอบครัวอยู่ ฉะนั้น จึงมองปัญหาคำโครงสร้างนี้ว่า บริษัทจัดแบ่ง  
เป็นฝ่าย เป็นแผนกหรือจัดจำนวนพนักงานไว้อย่างเหมาะสมอยู่แล้วตามหลักเกณฑ์ การ  
จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข บริษัทฯ ย่อมจะใช้ดุลยพินิจให้เป็นไปตามความเหมาะสมต่อไป



ตารางที่ ๔๔ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโครงสร้างของหน่วยงาน จำแนกตามอายุการทำงาน

ความรู้สึกของพนักงาน ต่อ โครงสร้างของหน่วยงาน	อายุการทำงาน				
	๑-๒ ปี	๓-๔ ปี	๕ ปีและ มากกว่า	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๒๒.๕ (๑๒)	๑๕.๔ (๖)	๕.๘ (๑)	๔๐.๐ (๒)	๒๐.๔ (๒๑)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๔.๒ (๒๑)	๓๕.๕ (๑๑)	๗๐.๖ (๑๒)	๔๐.๐ (๒)	๔๔.๗ (๔๖)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๓๓.๓ (๑๗)	๔๕.๑ (๑๔)	๒๓.๕ (๔)	๒๐.๐ (๑)	๓๔.๘ (๓๖)
รวม	๑๐๐% (๕๐)	๑๐๐% (๓๑)	๑๐๐% (๑๗)	๑๐๐% (๕)	๑๐๐% (๑๐๓)

ในการพิจารณาอายุการทำงานของพนักงานกับโครงสร้างของหน่วยงาน พบว่าพนักงานที่ทำงานช่วง ๓ - ๔ ปี จะมีทัศนคติต่อโครงสร้างของหน่วยงานในระดับสูงกว่ากลุ่มอื่น คือเป็นร้อยละ ๔๕.๑ ที่เป็นเช่นนี้เพราะพนักงานที่ทำงานมาระหว่าง ๓ - ๔ ปี นี้ยังมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปรับปรุงงานอยู่ และยังหวังในความก้าวหน้าเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานขึ้นไปสูง ๆ ฉะนั้น แม้อาจจะมองเห็นว่าการแบ่งโครงสร้างของหน่วยงานยังไม่เหมาะสม ก็อาจคิดว่ามีทางปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นได้ ฉะนั้น เรื่องโครงสร้างของหน่วยงานจึงไม่เป็นปัญหาสำหรับผู้ทำงานนาน ๓ - ๔ ปี กลุ่มนี้ แต่สำหรับผู้ที่มีอายุทำงานตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไปนั้น อาจอยู่นานมากจนมองเห็นว่าโครงสร้างของหน่วยงานของตนเป็นไปเช่นนี้มานานแล้ว มองเห็นทางแก้ไขน้อย และไม่มีหนทางอยู่บ้าง ทัศนคติที่แสดงออกมาจึงอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔๕ ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อโครงสร้างของหน่วยงาน จำแนกตามประเภท  
ของพนักงาน

ความรู้สึกของ พนักงานมีต่อ โครงสร้างของหน่วยงาน	ประเภทของพนักงาน				
	กลุ่ม ๑	กลุ่ม ๒	กลุ่ม ๓	ไม่ระบุ	รวม
ความรู้สึกมีระดับต่ำ	๐.๐ (๐)	๑๗.๕ (๗)	๒๕.๘ (๑๔)	๐.๐ (๐)	๒๐.๔ (๒๑)
ความรู้สึกมีระดับปานกลาง	๔๔.๔ (๔)	๕๗.๕ (๒๓)	๓๕.๒ (๑๘)	๐.๐ (๑)	๔๔.๗ (๔๖)
ความรู้สึกมีระดับสูง	๕๕.๖ (๕)	๒๕.๐ (๑๐)	๓๘.๙ (๒๑)	๐.๐ (๐)	๓๔.๙ (๓๖)
รวม	๑๐๐% (๘)	๑๐๐% (๔๐)	๑๐๐% (๕๔)	๑๐๐% (๐)	๑๐๐% (๑๐๓)

ประเภทของพนักงาน เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับโครงสร้างของหน่วยงานแล้ว พบว่าพนักงานกลุ่ม ๑ จะเป็นกลุ่มที่แสดงความรู้สึกในระดับสูงกว่ากลุ่มอื่น คือร้อยละ ๕๕.๖ และจะเป็นกลุ่มเดียวที่ไม่ปรากฏความรู้สึกในระดับต่ำเลย (ร้อยละ ๐.๐) เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นผู้รับผิดชอบงานระดับหัวหน้า ฉะนั้น จึงพิจารณาปัญหาคำถามต่าง ๆ ในลักษณะที่ว่าจะสามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ จึงไม่คิดว่าปัญหาคำถามการแบ่งหน่วยงาน หรือจำนวนพนักงานในหน่วยงานของตนเป็นปัญหาแต่ประการใด

## ๒. พินิจนสัมมติฐานที่ไต่ตั้งไว้

ในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัทเพคเคอร์ส-มาร์เกตติ้ง เซอร์วิส จำกัดนี้ ผู้เขียนมิได้วัดขวัญของพนักงานโดยตรง หากแต่ นำความรู้สึกที่พนักงานมีต่อยปัจจัยทางการบริหาร ๕ ลักษณะมาจำแนกตามภูมิหลัง โดยเชื่อว่าภูมิหลังที่แตกต่างกันทางด้านอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงานและประเภทของพนักงานจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของพนักงานอันเป็นเครื่องชี้โดยอ้อมถึงขวัญได้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงไต่ตั้งสมมติฐานว่ากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเพคเคอร์ส จะเปลี่ยนแปลงไปตามภูมิหลัง ซึ่งได้แก่อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน

ผู้เขียนได้แยกวิเคราะห์ความรู้สึกที่พนักงานมีต่อยปัจจัยทางการบริหารทั้ง ๕ ลักษณะ โดยจำแนกตามอายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน สำหรับปัจจัยทางการบริหาร ๕ ลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยทางการบริหาร ด้านสวัสดิการ ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสถานภาพและการยอมรับนับถือ ด้านการประสานงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน ด้านโครงสร้าง และด้านการสื่อสารภายในหน่วยงาน ข้อมูลจากแบบสอบถาม (questionnaire) ที่ได้รับคืนมาจำนวน ๑๐๓ ชุด ได้นำมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และสามารถสรุปผลการศึกษาในรูปของตารางอัตราส่วนร้อยดังนี้

๑) สภาพแวดล้อมในการทำงาน อายุมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีอายุ ๓๖ ปี และมากกว่าจะแสดงความรู้สึกในระดับสูง ด้านการศึกษา ผู้มีการศึกษาค่ากว่า มศ. ๓ มีความรู้สึกดีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง ด้านสถานภาพสมรส ผู้เป็นโสดมีทัศนคติว่าสภาพแวดล้อม

ในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ แต่ผู้ที่สมรสแล้วยังอยู่ด้วยกัน จะแสดงความรู้สึกในระดับสูง นอกจากนั้น อายุการทำงานจะมีผลต่อความรู้สึกทางค่านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้วย กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุทำงาน ๓ - ๔ ปี จะคิดวสภาพแวดล้อมในการทำงานมีระดับต่ำ แต่ผู้ทำงานตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไปมีความเห็นในระดับสูง ค่านประภทของพนักงาน ได้พบว่าผู้ทำงานส่วนใหญ่คิดวสภาพแวดล้อมในการทำงานของตนอยู่ในระดับปานกลาง

๒) สวัสดิการ เมื่อจำแนกตามอายุ พนักงานอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี คิดวสวัสดิการของบริษัทอยู่ในระดับสูง แต่พนักงานส่วนใหญ่คิดว่าอยู่ในระดับปานกลาง ค่านการศึกษาพบว่าการศึกษามีส่วนทำให้พนักงานรู้สึกต่อสวัสดิการแตกต่างกันคือ พนักงานที่มีการศึกษาระดับอนุปริญาขึ้นไปจะ เป็นผู้ที่แสดงความรู้สึกในเรื่องสวัสดิการสูงกว่ากลุ่มการศึกษาอื่น แสดงว่าการศึกษามีส่วนส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกต่อสวัสดิการของบริษัทแตกต่างกัน สถานภาพสมรสก็เช่นเดียวกันคือ ผู้เป็นหม้ายและหย่าร้างจะมีความรู้สึกเรื่องสวัสดิการสูงกว่ากลุ่มอื่น ค่านอายุการทำงาน ผู้ทำงานมานาน ๓ - ๔ ปี จะมีความรู้สึกต่อสวัสดิการสูงกว่ากลุ่มอื่น อย่างไรก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกในระดับกลาง ก็ได้พบว่าพนักงานกลุ่มที่ ๒ ซึ่งทำงานทางค่านธุรการจะมีความรู้สึกต่อสวัสดิการในระดับสูงสูงกว่ากลุ่มอื่นด้วย

๓) โอกาสก้าวหน้า อายุเป็นสิ่งที่ถึงความรู้สึกที่มีต่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงานได้ โดยพนักงานที่มีอายุสูงจะเห็นว่าโอกาสก้าวหน้าของตนลดต่ำลง ค่านการศึกษาผู้ที่มีการศึกษาต่ำมีทัศนคติต่อโอกาสก้าวหน้าในระดับสูง ผู้ที่มีการศึกษายิ่งสูงจะยิ่งมีความรู้สึกต่ำ ค่านสถานภาพสมรส ผู้เป็นหม้ายและหย่าร้างคิดว่าตนมีโอกาสนก้าวหน้าสูงกว่ากลุ่มสถานภาพสมรสอื่น ๆ อายุการทำงานก็มีอิทธิพลต่อโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ผู้ทำงานมา ๑ - ๒ ปีจะคิดว่าตนมีโอกาสนก้าวหน้าสูงกว่ากลุ่มอื่น แต่ผู้ทำงานมา ๓ - ๔ ปีจะแสดงในระดับต่ำที่สุด เมื่อแบ่งพนักงานออกเป็น ๓ กลุ่มคือ กลุ่ม ๑, ๒ และ ๓ แล้ว ก็พบว่าพนักงานกลุ่มที่ ๒ ซึ่งมีลักษณะงานทาง เสมียนธุรการรู้สึกต่อโอกาส

ก้าวหน้าในระดั้มต่ำ ผู้ชู้ญกลุ่ม ๓ จะรู้สึกในระดั้มสูง

๔) สถานภาพและการยอมรับนับถึอ คำนอายุผู้มีชู้ญวอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี มีทัศนคติต่อสถานภาพและการยอมรับนับถึอในระดั้มสูง ผู้มีอายุ ๓๖ ปีชู้ญไปอยู่ในระดั้มต่ำ คำนการศึกษา ผู้สำเร็จ มศ. ปลายเห็นวาคนไ้รับสถานภาพและการยอมรับนับถึอสูง ผู้จบ มศ. ๓ คิควาของต่นต่ำ

สถานภาพสมรสกัมีผลต่อความรู้สึกคำนสถานภาพและการยอมรับนับถึอนี้ โดยผู้ที่มีความเห็นในระดั้มสูง เป็นผู้เป็นหมายและหยาราง และไ้พบวาคพนักงานที่ทำงานมานาน ๑ - ๒ ปี รู้สึกวาคสถานภาพและการยอมรับนับถึอของต่นสูง แต่ผู้ทำงานมานานตั้งแต่ ๕ ปีชู้ญไปไมปรากฏวาคแสดงความรู้สึกในระดั้มต่ำเลย เกี่ยวกับประเภทของพนักงานผู้ชู้ญในกลุ่มที่ ๓ มีความรู้สึกตอปัจจัยคำนสถานภาพและการยอมรับนับถึอสูงวาคพนักงานกลุ่มอื่น ๆ โดยกลุ่มที่ ๑ มีความรู้สึกต่ำที่สุด

๕) การคิควาสื่อสารภายในหน่วงาน ไ้พบวาคอายุมีอิทธิพลตอการคิควาสื่อสาร โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกสำคัญเป็น ๒ ระดั้ม คีอระดั้มต่ำและปานกลาง ทางคำนการศึกษา กลุ่มที่จบการศึกษาระดั้มอนุปริญญาชู้ญไปจะรู้สึกวาคการคิควาสื่อสารภายในมีระดั้มต่ำที่สุด ผู้ที่คิควาอยู่ในระดั้มปานกลางคิควาต่ำกว่า ม.ศ. ๓ ไมปรากฏวาคมีผู้รู้สึกระดั้มสูง สถานภาพสมรสกัมีส่วนส่งเสริมให้พนักงานแสดงความรู้สึกตอการคิควาสื่อสารในแตกต่ากัน โดยผู้เป็นหมายและหยารางรู้สึกสูงที่สุด ผู้เป็นโสคต่ำที่สุด คำนอายุการทำงาน พนักงานที่มีอายุการทำงานต่ากันส่วนใหญ่แสดงทัศนคติเกี่ยวกับการคิควาสื่อสารในระดั้มต่ำ สำหรับประเภทของพนักงานนั้กัมีอิทธิพลต่อความรู้สึกคำนการคิควาสื่อสารควย กล่าวคิควาการคิควาสื่อสารภายในอยู่ในระดั้มสูงไ้แก่พนักงานกลุ่มที่ ๑

๖) การประสานงาน อายุมีอิทธิพลตอการประสานงาน โดยพนักงานอายุ ๑๖ - ๒๕ ปี จะมีความรู้สึกสูงที่สุด ผู้มีอายุ ๓๖ ปีและมากกว่าจะรู้สึกวาคต่ำ

ทางการศึกษา ผู้มีการศึกษต่ำกว่า มศ. ๓ จะแสดงความรู้สึกต่อการประสานงาน  
ในระดัสูงกว่ากลุ่มการศึกษาอื่น พนักงานที่เป็นโสดจะคิดว่าการประสานงานของบริษัท  
อยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานที่เป็นหม้ายหรือหย่าร้างจะแสดงทัศนคติต่อการประสานงาน  
ในระดัสูง

อายุการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับการประสานงานอยู่ด้วย คือผู้ทำงาน

๑ - ๒ ปีจะรู้สึกว่าการประสานงานต่ำสุด ผู้มีอายุการทำงาน ๕ ปีและมากกว่าจะมีความ  
รู้สึกต่อปัจจัยนี้สูงสุด เมื่อแบ่งพนักงานออกเป็น ๓ ประเภท พนักงานส่วนใหญ่จะมีความ  
รู้สึกต่อการประสานงานในระดับปานกลางและในระดัสูง

๓) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงานนี้มีผลเกี่ยวข้องกับ  
อายุ โดยผู้มีอายุช่วง ๒๖ - ๓๕ ปีส่วนใหญ่รู้สึกว่าความมั่นคงในการทำงานสูง  
การศึกษาก็เช่นเดียวกัน พนักงานที่มีการศึกษาอนุปริญญาขึ้นไป รู้สึกว่ามีความมั่นคงใน  
การทำงานสูง แต่ผู้จบต่ำกว่า มศ. ๓ คิดว่าความมั่นคงอยู่ในระดับต่ำ เกี่ยวกับ  
สถานภาพสมรส ผู้สมรสแล้วอยู่ด้วยกัน มีความรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงานสูงกว่า  
กลุ่มอื่น ส่วนอายุการทำงาน พบว่าผู้ทำงานระหว่าง ๓ - ๔ ปีมีทัศนคติต่อความมั่นคง  
ในการทำงานสูง ผู้ทำงาน ๕ ปี และมากกว่าแสดงความคิดเห็นว่า มีความรู้สึกมั่นคง  
ในการทำงานต่ำ เมื่อแบ่งพนักงานออกเป็น ๓ ประเภท พนักงานกลุ่มที่ ๑ คิดว่ามี  
ความมั่นคงในการทำงานสูง กลุ่มที่ ๒ แสดงความคิดเห็นว่าต่ำ กลุ่มที่ ๓ ปานกลาง

๔) ความสัมพันธ์ของการบริหารงานภายในหน่วยงาน พนักงานอายุ

๑๖ - ๒๕ ปี มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ในหน่วยงานของตนในระดัสูง นอกนั้น  
ส่วนใหญ่มีความรู้สึกปานกลาง และพบว่าพนักงานที่มีการศึกษต่ำกว่า มศ. ๓ จะแสดง  
ความรู้สึกด้านความสัมพันธ์ในการบริหารงานภายในหน่วยงานสูงที่สุด ผู้จบอนุปริญญาจะ  
แสดงความรู้สึกต่ำสุด พิจารณาจำแนกตามสถานภาพสมรส ผู้เป็นหม้ายหรือหย่าร้างจะมี

ทัศนคติในระดับสูงกวากดุมอื่น ๆ ผู้เป็นโสดจะมีความรู้สึกระดับต่ำที่สุด สำหรับกันอายุการทำงานของพนักงาน พบว่าผู้ที่ทำงานมาตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป จะมีทัศนคติในระดับสูง ผู้ที่มีทัศนคติในระดับต่ำคือผู้ทำงานมา ๓ - ๔ ปี

๕) โครงสร้างของหน่วยงาน สำหรับโครงสร้างของหน่วยงาน เมื่อจำแนกตามอายุพบว่า ผู้มีอายุ ๑๖ - ๒๕ ปีจะมีความรู้สึกในระดับสูงกว่า แต่ผู้มีอายุ ๒๖ - ๓๕ ปีแสดงความรู้สึกในระดับต่ำ เกี่ยวกับการศึกษา พนักงานที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงานไม่เท่ากัน กล่าวคือ ผู้มีการศึกษาต่ำกว่า มศ. ๓ จะรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงานในระดับสูง

ผู้สำเร็จมศ. ปลายจะแสดงความรู้สึกในระดับต่ำ สำหรับสถานภาพสมรสเมื่อพิจารณาพร้อมกับโครงสร้างของหน่วยงานแล้ว ปรากฏว่าพนักงานที่มีความรู้สึกต่อโครงสร้างในระดับสูง จะเป็นผู้เป็นหม้ายและหย่าร้าง เป็นส่วนใหญ่ในการพิจารณาอายุการทำงานของพนักงาน พบว่าพนักงานที่ทำงานนาน ๓ - ๔ ปีส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงานในระดับสูง ประเภทของพนักงาน พบว่าพนักงานกลุ่มต่าง ๆ จะมีความรู้สึกต่อโครงสร้างของหน่วยงานไม่เท่ากัน โดยกลุ่มที่มีความรู้สึกต่อปัจจัยนี้ในระดับสูง ได้แก่กลุ่มที่ ๑ กลุ่มที่ ๓ จะปรากฏความรู้สึกต่ำสุด

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิจัย เรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานในบริษัท เฟคเคอร์สมาร์ เกทติ้ง เซอร์วิส เป็นไปตามสมมติฐานที่ไว้ไว้กล่าวคือ กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท เฟคเคอร์สมาร์ เกทติ้ง เซอร์วิส จำกัด จะเปลี่ยนแปลงไปตามภูมิหลัง จำแนกตามอายุการศึกษา สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และประเภทของพนักงาน