

อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์:

กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา

วรา เกตุรินทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2547

ISBN 974-9745-41-8

**The Influence of Effort and Expectation of State enterprise's employees toward
outcome : Case study of TOT Corporation in Songkhla province**

Vara Kayurin

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the degree of Business Administration

Department of Business Administration

Graduate School, Dhurakijpundit University

2004

ISBN 974-9745-41-8

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากท่านอาจารย์ ดร. อติลา พงศ์ยี่หล้า ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา สาขาบริหารธุรกิจ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาได้ให้ความเสียสละ เพื่อให้คำปรึกษาในเรื่องการรวบรวมข้อมูลเอกสาร การอ้างอิงต่างๆ ให้กับผู้วิจัยตลอดมา ซึ่งหากปราศจากท่านอาจารย์แล้ว วิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงสำเร็จลงไม่ได้ ผู้วิจัยจึงมีความรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร. ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์, รศ.ศิริชัย พงษ์วิชัย และรศ.วิรัช สงวนวงศ์วาน ที่ได้กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจากผู้จัดการและพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ด้านข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

ท้ายที่สุดนี้ผู้วิจัยใคร่ขอบคุณคณาจารย์ทุกท่านและบุคคลต่างๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยตลอดมา อนึ่งประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องสักการะคุณความดีของบิดา มารดา คณาจารย์ และผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยทุกท่าน และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยใคร่ขออภัยไว้แต่เพียงผู้เดียว

วรา เกตุรินทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	๘
กิตติกรรมประกาศ	๙
สารบัญตาราง	๙
สารบัญภาพ	๑๐
บทที่	
1 บทนำ	1
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
ข้อตกลงเบื้องต้น	8
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง	11
แนวคิดและการเพิ่มค่าจ้าง	31
แนวคิดและการเลื่อนตำแหน่ง	40
แนวคิดและการยอมรับของกลุ่ม	48
แนวคิดและความสามารถของตนเอง	49
แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ	53
แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ	56
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน	58
แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ	60
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
3 ระเบียบวิธีวิจัย	76
ประชากรในการวิจัย	76
กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	77

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
กรอบแนวคิดในการวิจัย	78
ตัวแปรในการวิจัย.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	79
การทดสอบเครื่องมือ	80
การวัดและประเมินผล	80
การแปลผลของคะแนน	81
กรรมวิธีทางข้อมูล	83
การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบทางสถิติ	83
4 ผลการศึกษาวิจัย	85
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงาน	86
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์ของ กลุ่มตัวอย่าง	89
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน.....	91
5 สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ	107
สรุปผลการวิจัย	107
อภิปรายผล	109
ข้อเสนอแนะในการจัดการสำหรับองค์การ ทศท.....	112
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	112
บรรณานุกรม	113
ภาคผนวก	119
ก. ข้อมูลทั่วไปบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา	120
ข. ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan	128
แบบสอบถาม	129
ประวัติผู้เขียน	137

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 โครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ	34
2 โครงสร้างตำแหน่ง	47
3 จำนวนพนักงานระดับปฏิบัติการตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 7 ในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา	76
4 การสุ่มตัวอย่างประชากรของพนักงานระดับปฏิบัติการตั้งแต่ 1 ถึงระดับ 7 ในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา	77
5 ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม	80
6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล	86
7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลเกี่ยวกับงาน	88
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) ของระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง	90
9 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพยายามส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์	91
10 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยด้านความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์	93
11 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์	95
12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้าง ปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้าง	98
13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	100
14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่ม ปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่ม	102

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านความสามารถของ ตนเอง ปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง และปัจจัยผลลัพธ์ด้าน ความสามารถของตนเอง	104
16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามในภาพรวม ปัจจัยความคาดหวังในภาพรวม และปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวม	106

DRPU

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Bovee&Others	14
2 ทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดที่มีเหตุผล	16
3 ทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์	16
4 ตัวแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom	18
5 ตัวแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler	22
6 แนวทางของช่วงเงินเดือนสำหรับการขึ้นเงินเดือนของบริษัท E.Z. Jones Company	37
7 ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความ คาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น	50
8 ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความ คาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น	51
9 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของอับราฮัม เอช. มาสโลว์	56
10 ความคับหน้การแปรรูปสาขาโทรคมนาคม	68
11 กรอบแนวคิดในการวิจัย	78
12 กราฟเส้นการถดถอยและค่าสังเกตระหว่างปัจจัยด้านความพยายามและ ปัจจัยด้านผลลัพธ์	92
13 แสดงกราฟเส้นการถดถอยและค่าสังเกตระหว่างปัจจัยด้านความคาดหวังและ ปัจจัยด้านผลลัพธ์	94
14 แสดงกราฟเส้นการถดถอยและค่าสังเกตระหว่างปัจจัยด้านความพยายาม ปัจจัย ด้านความคาดหวัง และปัจจัยด้านผลลัพธ์	96
15 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้าง ความคาดหวัง ด้านการเพิ่มค่าจ้าง และผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้าง	97
16 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่ง ความคาด หวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง และผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่ง	99
17 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่ม ความคาด หวังด้านการยอมรับของกลุ่ม และผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่ม	101

สารบัญภาพ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
18 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านความสามารถของตนเอง ความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง และผลลัพธ์ด้านความสามารถ ของตนเอง	103
19 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามในภาพรวม ความคาดหวังในภาพ รวมและผลลัพธ์ในภาพรวม	105

DPU

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อิทธิพลของความพยายาม และความคาดหวังของพนักงาน รัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา
ชื่อนักศึกษา	วรา เกษรินทร์
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการ)
ปีการศึกษา	2547

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา 1) อิทธิพลของความพยายามต่อผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง 2) อิทธิพลของความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง 3) อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง และ 4) อิทธิพลของความพยายามต่อผลลัพธ์ โดยผ่านทางความคาดหวังในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 269 ราย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้จัดการและพนักงานปฏิบัติการของบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลาทั้ง 10 สาขา โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายและนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าความถดถอยอย่างง่ายและการวิเคราะห์เส้นทาง ตามลำดับ โดยใช้ระดับนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยด้านความพยายามส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยด้านความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง
3. ปัจจัยด้านความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง
4. ปัจจัยด้านความพยายามส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ โดยผ่านทางปัจจัยด้านความคาดหวังทั้งทางตรงและทางอ้อมอยู่ในระดับปานกลาง

Thesis Title	The Influence of Effort and Expectation of State enterprise's employees toward outcome : Case study of TOT Corporation in Songkhla province
Name	Vara Kayurin
Thesis Advisor	Dr. Adilla Pongyeela
Department	Business(Management)
Academic Year	2004

Abstracts

This research aimed to study 1) the influence of effort toward it's outcome of increasing wage, promotion, group acceptance, and own competency., 2) the influence of expectation toward it's outcome of increasing wage, promotion, group acceptance, and own competency., 3) the influence of effort and expectation toward the outcome of increasing wage, promotion, group acceptance, and own competency., and 4) the influence of effort toward outcome passing through expectation of increasing wage, promotion, group acceptance, and own competency. The questionnaire was used as the tool of the study through 269 respondents who are TOT employees for 10 branches in Songkhla province. The Hypotheses were tested by Simple Regression and Path Analysis at .05 level of significance.

The results of the study indicated that :

1. The effort factors effect the outcome factors at moderate level.
2. The expectation factors effect the outcome factors at moderate level.
3. The effort factors and expectation factors effect the outcome factors at moderate Level.
4. The effort factors effect the outcome factors by passing through expectation factors in both direct and indirect way at moderate level.

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ไม่ว่าเราจะทำงานที่ไหน ไม่ว่าเราจะทำงานให้กับใคร ผู้บริหารคาดหวังว่าเราจะใช้ วิจารณญาณที่ดีที่สุดของเรา พร้อมทั้งความพยายามในการทำในสิ่งที่ควรทำอยู่เสมอ เพื่อให้ องค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งเรียกสิ่งนี้ว่า ความคาดหวังขั้นสุดยอด มันเป็นเสาหลักที่ พนักงานทุกคนต้องรับทราบ แต่เป็นสิ่งที่นายจ้างน้อยคนจะพูดออกมาอย่างชัดเจน แม้ว่ามันอาจฟัง ดูประหลาด แต่ปัจจุบันนายจ้างแทบทุกคนกำลังมองหาลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเหมือนๆ กันก็คือ คนที่ มีความคิดริเริ่ม แน่นนอน นายจ้างแต่ละคนมีความต้องการลูกจ้างที่มีทักษะและความสามารถ แตกต่างกันไป แต่สิ่งสำคัญที่พวกเขาหาในแต่ละคนนั้นล้วนเหมือนกัน กัน คนที่ (ไม่ว่าจะมี พื้นฐาน การฝึกอบรม หรือความสามารถของเขาและเธอเป็นมาอย่างไร) สามารถจับเข้าสู่ที่ทำงาน และปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองนั้น มีค่าเสมือนหนึ่งเป็นทองคำเลยทีเดียว การที่สามารถปฏิบัติงานได้ ตามความคาดหวังขั้นสุดยอดนั้น เป็นสิ่งสุดยอดที่คนทำงานทุกคนพึงมี แต่มีน้อยคนนักที่แสดงให้เห็น การทำในสิ่งที่ควรทำ โดยปราศจากการบอกกล่าวนั้น นับเป็นคุณลักษณะของมืออาชีพขั้นเยี่ยม ไม่ว่าจะเป็นการบริการลูกค้า การแก้ปัญหา การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การทำตามคำแนะนำเพื่อ การประหยัด การพัฒนาไอเดีย หรือการปรับปรุงกระบวนการล้วนแต่เป็นการกระทำที่พึงประสงค์ ของพนักงานในทุกวันนี้จริงๆ แล้วไม่มีบริษัทใดจะอยู่รอดได้ด้วยพนักงานที่ทำแต่ในสิ่งที่พวกเขา ถูกสั่งจากสภาพแวดล้อมที่แข่งขัน การเปลี่ยนแปลงและความรวดเร็วของธุรกิจในวันนี้ก็เป็นสิ่งที่ ยากเย็นเกินไปสำหรับพนักงานในการที่จะกระทำเป็นอื่น องค์กรที่คาดหวังในตัวพนักงานที่จะทำ เฉพาะในเรื่องที่ถูกสั่งนั้นก็เปรียบเสมือนอยู่บนทางลาดชันที่พร้อมจะกระเด็นออกจากธุรกิจไป ซึ่ง ขึ้นอยู่กับเวลาเท่านั้น โดยลองเปรียบเทียบธุรกิจของคุณกับคู่แข่งรายอื่นๆ ดูสิ จริงๆ แล้วมันก็แทบ เหมือนกันทุกอย่าง เรามีสิ่งที่เหมือนๆ กันกับคู่แข่ง ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ เทคโนโลยี และช่องทางการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ทางการตลาด และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่งอะไรที่ทำให้บริษัทหนึ่ง ประสบความสำเร็จ ในขณะที่บริษัทอื่นๆ ต้องดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดนั้นก็คือ คน ที่มาพร้อมทั้ง

ความคิดริเริ่ม พลังและความมุ่งมั่นที่คนเหล่านี้นำมาสู่งานของพวกเขา โดยไม่ต้องรอให้ใครมาสั่งงาน พนักงานทั้งหลายต่างรู้ดีว่าจะทำงานของพวกเขาให้ดีที่สุดได้อย่างไร พวกเขาคุ้นเคยกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานของพวกเขา พอๆ กับความต้องการของลูกค้าที่พวกเขาต้องให้บริการ พวกเขาเห็นและมีประสบการณ์เป็นอันดับแรกก่อนที่จะมีผู้จัดการจะได้รับแต่เพียงรายงานที่ส่งขึ้นมา การที่พนักงานในทุกระดับสามารถจัดการและคิดเกี่ยวกับการที่จะหาทางทำงานของพวกเขาให้ดีขึ้น จะช่วยทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น และสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้นด้วย หากเรากำลังก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็วในการที่จะเข้าสู่ยุคของการที่พนักงานจะปกครองตนเองที่ซึ่งทุกๆ คนจะต้องเข้าใจถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในภารกิจและเป้าหมายขององค์กรและพยายามที่จะริเริ่มที่จะทำให้เกิดผลที่ยิ่งใหญ่ต่องานที่ทำ หน่วยงาน และองค์กร ในขณะที่กำลังเหล่านี้ งานของเราจะเริ่มน่าสนใจขึ้น เราจะเห็นผลกระทบของการทำของเราและเราได้เรียนรู้ เติบโต และพัฒนาในหน้าที่การงาน เราจะได้รับคำแนะนำในฐานะของผู้ที่ “ทำให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้น” และยังสามารถได้รับความรับผิดชอบที่ใหญ่ขึ้น สำคัญขึ้น พร้อมทั้งรางวัลที่ได้มีโอกาสเช่นนั้น (บีอบ เนลสัน, 2546:iX-Xii)

นอกจากนี้ การคาดหวังหรือคาดหวังผลการกระทำไปในด้านลบต่อตนเอง ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่พนักงานส่วนใหญ่จะขาดความกระตือรือร้นต่อการลงมือทำงานนั้นเสมอ บางรายจะละเว้นไม่ยอมกระทำหรือบางรายก็อาจเลี่ยงหนีไปทำอย่างอื่นแทน กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อพวกเขาคิดเดาเอาว่า ถ้ากระทำในสิ่งที่เขาต้องทำแล้วนั้นจะมีผลกระทบในทางเสียหายหรือเลวร้ายด้วยผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อตัวเขาอย่างแน่นอนในขณะที่อันที่จริงแล้ว อาจเป็นหรือไม่เป็นไปตามที่เขาคิด คาดหมายไว้นั้นเลยก็ได้ โดยจะเห็นได้ว่าเป็นความคิดคาดหวังผลที่เกิดขึ้นด้านลบต่อตนเองของพนักงานทั้งสิ้น โชคร้ายจริงๆ ที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจค้นหาความจริง ซึ่งแฝงเร้นอยู่ภายในจิตใจของพวกเขาเหล่านั้นได้ง่ายนัก เพราะเขาไม่ได้แสดงความคิดเห็นใดๆ ของเขาออกมาให้เห็น แต่ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นมันเป็นพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน ซึ่งเป็นผลจากความคิดคาดหวังในทางลบต่างหากมันเหมือนกับกรณีที่ถูกน้องคนใดที่กลัวนายของตนมาก ก็มักจะไม่ค่อยกล้าพูดกับนายหรือถ้าเพื่อว่าเขากล้าพูด เขาก็มักจะไม่กล้าพูดความจริง ไม่กล้าแสดงออกหรือเสนอความคิดเห็น และอาจไม่กล้าร้องขอความช่วยเหลือใดๆ จากนายของเขาเลย ดังนั้นปัญหาเรื่องความขาดกลัวมักเกิดได้เสมอ ถ้ามนุษย์นั้นจะต้องเผชิญกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์แปลกใหม่ที่ไม่คุ้นเคยหรือการที่จะต้องกระทำสิ่งใดใหม่ๆ ที่ตนไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เนื่องจากเกิดความเป็นกังวลในเรื่องการแสดงออกและการกระทำของตน ด้วยเกรงว่าอาจไม่เหมาะสมหรือไม่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและอาจทำผิดพลาดได้ ซึ่งความวิตกกังวลดังกล่าวมักจะทำให้มนุษย์ส่วนใหญ่พยายามที่จะ

ระมัดระวังตนเป็นพิเศษ ก่อนการเผชิญหน้ากับสถานการณ์นั้นๆ และขณะที่เขากำลังฟันฝ่ามันไป ก็จะมีระมัดระวังพฤติกรรมของตนมากเป็นพิเศษด้วย แต่ในบางกรณีที่บางครั้งแม้เราอาจจะคาดหมายล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องว่า การกระทำใดๆ ของตนเองนั้น จะต้องนำไปสู่ความยุ่งยากหรือสถานการณ์ใดๆ ที่ตนเองไม่พึงประสงค์นักก็ตาม แต่ตัวเราก็กังขังพร้อมและพยายามที่จะกระทำมัน ถ้าหากพิจารณาแล้วเห็นว่าสิ่งที่ต้องเผชิญเราจะสามารถฟันฝ่ามันไปได้ เพื่อผลสำเร็จของการกระทำอันเป็นเป้าหมายของตนที่ยิ่งใหญ่กว่าเราก็ก้าวที่จะเผชิญกับมัน ด้วยการเตรียมตัวเตรียมใจไว้ให้พร้อมเสียล่วงหน้า และยอมรับความจริงที่เกิดขึ้นแทนการหลีกเลี่ยงมันไป (ปริญา ตันสกุล, 2545:165)

ก็เช่นเดียวกันกับความพยายามที่จะแปรรูปรัฐวิสาหกิจได้เริ่มดำเนินการในรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ โดยกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509) เป็นเรื่องมา แต่ได้ดำเนินการอย่างจริงจังมากขึ้นในปีพ.ศ. 2523 เนื่องจากธนาคารโลก ต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นลูกหนี้ทั่วโลกให้มีเสถียรภาพ ธนาคารโลกจึงอนุมัติเงินกู้ SAL (Structural Adjustment Loan) แก่รัฐบาลไทย เพื่อใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานของประเทศ เพื่อปฏิรูประบบการบริหารงานภาครัฐทั้งในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งนับเป็นปีที่มีการขายรัฐวิสาหกิจจำนวนมากให้แก่ภาคเอกชน รัฐได้ให้เหตุผลของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในครั้งนั้นว่า เพื่อเป็นการลดภาระของรัฐบาลและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในภาครัฐ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2543:27) และนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) เป็นต้นมา รัฐได้กำหนดแนวทางการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ค่อนข้างชัดเจนมากขึ้นเป็นลำดับ ทำให้จำนวนรัฐวิสาหกิจที่เคยมีอยู่จำนวนประมาณ 141 แห่ง ในรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้ลดจำนวนลงเหลืออยู่ในปัจจุบันทั้งสิ้น 59 แห่ง ทั้งนี้ไม่นับรวมบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจอีก 31 แห่ง

ซึ่งสำหรับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จัดเป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการกิจการโทรคมนาคมและเป็นรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่ต้องมีการแปรรูป ถึงแม้ว่าในช่วงปีพ.ศ. 2540 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีผลกำไรและตอบสนองความต้องการในด้านการบริการแก่ผู้บริโภคได้ดีก็ตาม แต่ก็ยังประสบปัญหาความยุ่งยากในการดำเนินงานอันมีสาเหตุและข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเป็นผลจากภาครัฐบาลและสถานภาพขององค์การในขณะนั้น ทำให้การดำเนินงานมีความล่าช้าและไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทั้งในขณะที่เกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ อันทำให้การดำเนินงานและการบริการขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นเหตุให้ขาดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัจจุบันระบบโทรคมนาคมมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างสูงและกิจการโทรคมนาคมได้เข้าสู่การค้าเสรีมากขึ้น จึงส่งผลให้องค์การโทรศัพท์แห่ง

ประเทศไทยมีความพยายามที่จะแปรรูป โดยการเปลี่ยนเป็นเอกชนหรือในรูปแบบของบริษัท ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สามารถเข้าสู่การแข่งขันในการค้าเสรีได้และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดหาเงินทุนและระดมทุนจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปใช้ลงทุนด้วยตนเองทั้งนี้ยังเป็นการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับ “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 – 2539) อันมีแนวนโยบายให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานภาพรัฐวิสาหกิจเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ตลอดจนให้เอกชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมลงทุนและกระจายวิธีระดมทุนให้กว้างขวางขึ้น โดยให้รัฐวิสาหกิจบางแห่งเปลี่ยนสถานะเป็นบริษัทจำกัด โดยกระจายหุ้นบางส่วนหรือทั้งหมดออกขายให้สาธารณชนในตลาดหลักทรัพย์หรือตกลงขายหุ้นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและเอกชนโดยตรง นอกจากนี้ยังเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นภาคีสมาชิกขององค์การการค้าโลกหรือ WTO (World Trade Organization) ที่เปิดให้ทำการแข่งขันเสรีในธุรกิจโทรคมนาคมของประเทศสมาชิก จึงเป็นสาเหตุให้องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอต่อการแปรรูปที่จะเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าผลของการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จะก่อให้เกิดผลดีภายในองค์การทั้งในด้านการบริหาร การปฏิบัติงานและการบริการ ตลอดจนการช่วยฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจให้มีสภาพคล่องขึ้น แต่ก็ย่อมมีผลกระทบข้างเคียงด้วยเช่นกัน กล่าวคือ การเริ่มเข้าสู่กระบวนการแปรรูปทำให้พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยบางกลุ่มขาดแรงจูงใจในการทำงานและไม่มีความมั่นใจต่อความมั่นคงของสถานภาพองค์การภายหลังจากการแปรรูป รวมทั้งพนักงานก็ยังคงมีความเข้าใจว่าหากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้ผ่านกระบวนการของการแปรรูปแล้ว พนักงานที่มีคุณวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีหรือไม่มีความรู้ไม่เกี่ยวข้องในสายงานจะถูกปลดออกจากการเป็นพนักงานด้วย ดังนั้นในระยะแรกที่มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จึงมีพนักงานบางกลุ่มทำการคัดค้าน เพราะการแปรรูปจะส่งผลกระทบต่อพนักงานโดยตรง

จากการที่ฝ่ายที่ปรึกษาการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการแปรรูปโดยใช้แบบสอบถามในปีพ.ศ. 2538 มีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนทั้งสิ้น 19,965 ชุดคิดเป็นร้อยละ 77.02 ของพนักงานทั้งหมดผลปรากฏว่าในด้านสิทธิประโยชน์พนักงานร้อยละ 42.5 ไม่แน่ใจว่าจะดีกว่าเดิม ร้อยละ 36.6 คิดว่าดีกว่าเดิม และร้อยละ 91 คิดว่าไม่ดีกว่าเดิม ส่วนในด้านความมั่นคงในการทำงานมีพนักงานร้อยละ 52.7 ไม่แน่ใจว่าจะดีกว่าเดิม ร้อยละ 21.3 คิดว่าดีกว่าเดิมและร้อยละ 11.2 คิดว่าเท่าเดิม สำหรับในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีพนักงานร้อยละ 45.1 ไม่แน่ใจว่าจะดีกว่าเดิม ร้อยละ 24.2 คิดว่าดีกว่าเดิมและร้อยละ 11.7 คิดว่าเท่าเดิม จากผลการสำรวจพบว่าพนักงานกว่าครึ่งหนึ่งไม่มีความ

แนใจต่อการแปรรูปทั้งในด้านของสิทธิประโยชน์ ความมั่นคงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานว่าจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ เนื่องจากในขณะนั้นพนักงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจมากนัก

ต่อมาในปีพ.ศ. 2543 ฝ่ายจัดการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้มีการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการแปรรูปขึ้นอีกครั้งหนึ่ง มีพนักงานตอบแบบสอบถามจำนวน 10,643 ชุด จากแบบสอบถามทั้งหมด 16,846 ชุด ซึ่งผลการสำรวจพบว่า มีพนักงานเห็นด้วยกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ 8,639 คนหรือร้อยละ 81.17 ไม่เห็นด้วย 566 คนหรือร้อยละ 5.32 และไม่ได้แสดงความคิดเห็น 1,438 คนหรือร้อยละ 13.51 จกสถิติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้ความเข้าใจต่อการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมากขึ้น ซึ่งย่อมหมายถึง ความพร้อมของพนักงานซึ่งจะช่วยทำให้กระบวนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจสำเร็จลงได้ (ฉัตรชัย ยูปานนท์, 2544:4)

ถึงแม้ว่าผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในปีพ.ศ. 2543 แสดงว่าพนักงานมีความเข้าใจและสนับสนุนให้มีการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมากขึ้นกว่าปีพ.ศ. 2538 ก็ตาม แต่ก็ยังมีพนักงานส่วนหนึ่งไม่เห็นด้วยและไม่แนใจต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากไม่แน่ใจว่าสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ ตลอดจนความมั่นคงจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ภายหลังจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นจึงมีผลทำให้พนักงานบางส่วนขาดแรงจูงใจและเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงต่อการทำงาน และในปัจจุบันองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้จัดสวัสดิการทั้งในรูปตัวเงินและในรูปที่ไม่มีตัวเงินเพื่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสวัสดิการที่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนี้ แม้จะมีพนักงานบางกลุ่มได้ใช้และไม่ได้ใช้สวัสดิการบางประเภท แต่โดยภาพรวมของสวัสดิการที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้วพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจและไม่ต้องการให้ลดสวัสดิการลงภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยความต้องการของพนักงานสอดคล้องกับข้อความตอนหนึ่งของมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2540 ที่เห็นชอบแผนแม่บทพัฒนากิจการโทรคมนาคมตามที่กระทรวงคมนาคมนำเสนอ นั้นได้ระบุว่า “ให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่โอนไปสังกัดบริษัทที่จัดตั้งใหม่นั้น จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่น้อยกว่าที่ได้รับอยู่เดิม และให้นับอายุงานต่อเนื่องตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายยกเลิกพระราชบัญญัติ ทศท. และพระราชบัญญัติ กสท.” จากมติคณะรัฐมนตรีหมายความว่า ในระยะแรกของภายหลังการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย สวัสดิการที่พนักงานได้รับในปัจจุบันจะยังคงมีอยู่เท่าเดิม แต่มีได้กล่าวว่าเมื่อแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นเอกชนโดยสมบูรณ์แล้วสวัสดิการที่

พนักงานได้รับจะยังคงมีอยู่เท่าเดิม เนื่องจากอาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็ตาม

โดยเหตุนี้ เมื่อระบบสวัสดิการเปรียบเสมือนแรงจูงใจของพนักงาน อันทำให้เกิดการทุ่มเทของพลังกาย พลังความคิด เพียรพยายามตั้งใจทำงานจะขึ้นกับความคาดหวังที่บุคคลนั้นคิดว่า “ถ้าใช้ความพยายามมากขึ้นจะทำให้ปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นจริงหรือไม่” หรือ “ถ้าหากทำงานนี้ได้สำเร็จ ตัวพนักงานเองจะได้รับผลอะไรตอบแทน” แต่หากยังพบว่าระบบสวัสดิการภายหลังการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ยังไม่มีแน่นอนว่าจะแปรเปลี่ยนไปในแนวทางใด จึงส่งผลกระทบต่อพนักงานบางกลุ่มที่ไม่มั่นใจสถานการณ์ในการทำงานของตนเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึง “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” เพื่อจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแนวทางสำหรับการบริหารปรับปรุงสวัสดิการที่เหมาะสมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพยายามต่อผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังต่อผลลัพธ์ในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพยายามต่อผลลัพธ์ โดยผ่านทางความคาดหวังในเรื่องการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง

สมมติฐานของการวิจัย

1. ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์
2. ความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์
3. ความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์
4. ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์ โดยผ่านทางความคาดหวัง

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานระดับผู้ปฏิบัติการและผู้จัดการในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา ได้แก่ (1) สาขาคลองแงะ จำนวน 20 คน (2) สาขานาทวี จำนวน 16 คน (3) สาขานาหม่อม จำนวน 24 คน (4) สาขาป่าดงเบงกาลี จำนวน 17 คน (5) สาขาระโนด จำนวน 19 คน (6) สาขารัตนภูมิ จำนวน 20 คน (7) สาขาสงขลา จำนวน 41 คน (8) สาขาสะเตา จำนวน 25 คน (9) สาขาสิงหนคร จำนวน 23 คน และ (10) สาขาหาดใหญ่ จำนวน 93 คน

1.2 ขอบเขตกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับผู้ปฏิบัติการและผู้จัดการในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา จำนวน 269 คน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan เป็นตารางกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้อย่างเพียงพอพิจารณาขนาดประชากร จะได้ขนาดตัวอย่าง (R.V. Krejcie & D.W. Morgan, 1970:607-610)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” ประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่างๆ ได้แก่ (1) ปัจจัยด้านความพยายาม (2) ปัจจัยด้านความคาดหวัง และ (3) ปัจจัยด้านผลลัพธ์ โดยการปรับและประยุกต์ขึ้นมาใหม่จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องและในสาขาวิจัยที่มีความใกล้เคียง

2.1 ขอบเขตของตัวแปรต้น (Independent Variables) จะประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ

2.1.1 ปัจจัยด้านความพยายาม ประกอบด้วย

- 1) การเพิ่มค่าจ้าง
- 2) การเลื่อนตำแหน่ง
- 3) การยอมรับของกลุ่ม
- 4) ความสามารถของตนเอง

2.1.2 ปัจจัยด้านความคาดหวัง ประกอบด้วย

- 1) การเพิ่มค่าจ้าง

- 2) การเลื่อนตำแหน่ง
- 3) การยอมรับของกลุ่ม
- 4) ความสามารถของตนเอง

2.2 ขอบเขตของตัวแปรตาม (Dependent Variables) จะประกอบเพียงปัจจัยเดียวคือ

2.2.1 ปัจจัยด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย

- 1) การเพิ่มค่าจ้าง
- 2) การเลื่อนตำแหน่ง
- 3) การยอมรับของกลุ่ม
- 4) ความสามารถของตนเอง

ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้วิจัยถือว่าคำตอบจากแบบสอบถามของพนักงานระดับผู้ปฏิบัติการและผู้จัดการในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลาทั้ง 10 สาขา เป็นข้อมูลที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบตามสภาพความเป็นจริง สามารถเชื่อถือได้และทำการศึกษาวิจัยได้ด้วย

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การแปรรูป หมายถึง การเปลี่ยนสภาพรูปแบบจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคมฉบับเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2540

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึง การเพิ่มบทบาทของเอกชนในกิจการที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเศรษฐกิจ และให้ประชาชนได้บริโภคสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ในราคาที่เหมาะสม

พนักงานรัฐวิสาหกิจ หมายถึง พนักงานระดับผู้ปฏิบัติการและผู้จัดการภายในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา

บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา หมายถึง สำนักงานที่ให้บริการโทรศัพท์ทั้ง 10 สาขา ได้แก่ (1) สาขาคลองแงะ (2) สาขานาทวี (3) สาขานาหม่อม (4)

สาขาปาดังเบซาร์ (5) สาขาระโนค (6) สาขารัตนภูมิ (7) สาขาสงขลา (8) สาขาสะเดา (9) สาขาสิงหนคร และ(10) สาขาหาดใหญ่

การเพิ่มค่าจ้าง หมายถึง การพิจารณากำหนดหรือปรับปรุงอัตราค่าจ้างเงินเดือน เพื่อให้ถูกต้องและเหมาะสมกับเงื่อนไขของสถานการณ์ขององค์การเท่าที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันมา

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในทางสูงขึ้น ซึ่งโดยปกติมักจะมี ความรับผิดชอบมากขึ้นด้วย และมีหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยจะมีผลสืบเนื่องมาจากนโยบายบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การยอมรับของกลุ่ม หมายถึง ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ตลอดจนเป็น ความพยายามที่จะให้มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับบุคคลอื่นเช่น ความต้องการให้ได้รับการเคารพนับถือ ความสำเร็จ ความรู้ ศักดิ์ศรี ความสามารถ สถานะที่ดีในสังคมและมีชื่อเสียงในสังคม

ความสามารถของตนเอง หมายถึง เป็นสมรรถภาพของพนักงานที่สามารถกระทำงานต่างๆ ได้อย่างสำเร็จ

ความพยายาม หมายถึง การที่พนักงานได้รับแรงจูงใจและใช้ความพยายามที่จะนำไปสู่การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะได้รับประเมินการทำงานที่ดี อันจะนำไปสู่การให้รางวัลต่างๆ

ความคาดหวัง หมายถึง ความคาดหวังของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ต้องการจากการทำงานใน 4 ด้านอันประกอบด้วย (1) การเพิ่มค่าจ้าง (2) การเลื่อนตำแหน่ง (3) การยอมรับของกลุ่ม และ(4) ความสามารถของตนเอง ภายหลังจากการแปรรูปองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมาเป็นบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลลัพธ์ หมายถึง การให้รางวัลขององค์การที่สามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของพนักงานในรูปแบบต่างๆ เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่ม และความสามารถของตนเอง เป็นต้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือความชอบในสิ่งเหล่านั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อทำให้ทราบถึงอิทธิพลของความพยายาม ความคาดหวังในแต่ละด้านที่มีต่อผลลัพธ์ภายหลังจากการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่มีผลกระทบต่อบริษัท

3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารประกอบการพิจารณาแนวทางสำหรับการบริหารปรับปรุงในแต่ละด้านอย่างเหมาะสมต่อไป

4. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดอื่นๆ ต่อไป หรืออาจจะเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน) และบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเรื่อง “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสาขาใกล้เคียง โดยแบ่งหัวข้อออกเป็น 9 ส่วน ได้แก่ (1) แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง (2) แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มค่าจ้าง (3) แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง (4) แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับของกลุ่ม (5) แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง (6) แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ (7) แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ (8) แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน และ (9) แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง

พจนานุกรมออกฟอร์ด ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็นสถานะทางจิตที่เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือเป็นความคิดเห็นอย่างมีวิจารณ์ของบุคคลที่คาดคะเนหรือคาดการณ์ล่วงหน้าต่อบางสิ่งบางอย่างว่าควรจะเป็นหรือควรเกิดขึ้นและความหมายตามพจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Webster Dictionary) โดย Clolins ได้กล่าวไว้ว่า เป็นความมุ่งหวังหรือความคาดหวังถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าควรเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากความเหมาะสม ความจำเป็นตามความสมควร (เสาวนีย์ลีลาบุษ, 2541:9)

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์, 2530:20) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังไว้คือ ความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม ตำแหน่งที่เหมาะสมของตนเองหรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่นในองค์กร อีกนัยหนึ่งก็คือความคาดหวังของบุคคลนั้นเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองว่า ควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบ และยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่นเช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาว่า บุคคลเหล่านั้นควรจะแสดงออกอย่างไรเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับงานและ

ตำแหน่งของตน ในที่นี้จึงอาจกล่าวได้ว่า บุคคลต่างก็มีส่วนร่วมในความคาดหวังซึ่งมีต่อกันและกัน ว่า แต่ละคนควรจะมียุทธศาสตร์ และแสดงบทบาทอย่างไร หากความคาดหวังระหว่างบุคคลนั้นไปด้วยกันได้ จะให้เกิดการกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน อีกทั้งบุคคลแต่ละคนย่อมมีบุคลิกภาพแตกต่างกัน เนื่องจากบทบาทที่เขาจะต้องแสดงออกแตกต่างกันตามความต้องการของงาน แต่ถ้าความคาดหวังสอดคล้องกันบุคคลก็อาจให้ความสำคัญในการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กรว่าเปรียบเสมือนจุดมุ่งหมายของตนเอง นอกจากนี้ความคาดหวังยังมีผลเกี่ยวเนื่องกับแรงจูงใจกล่าวคือ บุคคลที่มีความคาดหวังสูงจะทำให้เกิดแรงจูงใจ แรงจูงใจจะมุ่งไปสู่เป้าหมายโดยทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2543:23) ได้กล่าวถึงความคาดหวังเกิดจากความขาดหรือความต้องการ “เต็ม” ให้เต็มของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด โดยมีได้พิจารณาถึงข้อเท็จจริงของอีกฝ่าย ควบคู่กัน ความคาดหวังอาจนำมาซึ่งความผิดหวังเสียใจและเจ็บปวดยิ่งเสียกว่าละครุ่นน้ำเน่าหลายร้อยหลายพันเท่า

สุทธกษม ธรรมประกอบ (รักษพล วงษ์มั่ง, 2540:7) ได้อ้างอิงความหมายของ Henry A. Murray ว่าเป็นระดับผลงานที่บุคคลกำหนดหรือคาดหวังว่าจะทำได้ และความคาดหวังนั้นเป็นระดับที่บุคคลปรารถนาไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการทำงานแต่ละครั้ง

Finn (แสงอรุณ ไตรรักษา, 2541:19) กล่าวว่า ความคาดหวัง (Expectation) หมายถึง การประเมินค่าบุคคลหรือตนเองด้านจิตสำนึกและจิตใต้สำนึก ความคาดหวังจึงเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมที่จะมีต่อบุคคลที่ตนคาดหวังหรือต่อตนเองในลักษณะที่ตนคิดว่าถูกต้อง

Funk and Wagnalls (รักษพล วงษ์มั่ง, 2541:69-71) กล่าวถึงความคาดหวังต่อการกระทำหรือสถานการณ์ว่าเป็นความเชื่อมั่นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าน่าจะมีน่าจะเป็นอย่างที่เกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ความคาดหวังคือความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มุ่งหวังจะให้ได้สิ่งที่ต้องการ จึงเป็นแรงจูงใจให้บุคคลกำหนดการกระทำที่เหมาะสมกับบทบาทของตนและสอดคล้องกับบุคคลอื่น โดยคาดคะเนหรือเชื่อว่าผลที่เกิดจากการกระทำจะตอบสนองความต้องการของตนได้ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปตามความคาดหวังที่สร้างความพึงพอใจหรืออาจไม่เป็นไปตามความคาดหวังที่สร้างความไม่พึงพอใจได้

ทฤษฎีกระบวนการในการจูงใจ (Process theories of motivation) หรืออาจจะเรียกว่า ทฤษฎีความเข้าใจ (Cognitive theory) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งที่ความคิดด้านกระบวนการซึ่งชักนำบุคคลให้ปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ทฤษฎีอธิบายถึงความปรารถนาให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ การสำรวจสิ่งจูงใจของบุคคล ทฤษฎีนี้จะสำรวจถึงวิธีการที่คนได้รับการกระตุ้น ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่าทฤษฎีความเข้าใจ (Cognitive) ซึ่งจะมองที่ตัวของกระบวนการด้าน

จิตใจที่กำหนดการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการคือ (1) ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory) (2) ทฤษฎีความยุติธรรม (Equity theory) ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีกระบวนการซึ่งเสนอแนะว่าก่อนที่จะปฏิบัติ เขาจะพิจารณาว่าจะมีความสามารถและมีความพยายามที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ในทฤษฎีนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับงาน 3 ประการคือ (1) การรับรู้ของบุคคล ซึ่งใช้ความพยายามที่จะชักนำไปสู่การทำงาน (2) การรับรู้ว่าการทำงานจะชักนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (3) ความปรารถนาที่จะได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Bovee and others (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2539:255-256) เป็นทฤษฎีกระบวนการซึ่งเสนอแนะว่าบุคคลจะมีการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการ ถ้าเขารับรู้ความพยายามจะนำไปสู่การทำงาน การทำงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์และเขาให้คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Anticipated Satisfaction หรือ Valence) ดังนั้นก่อนที่จะปฏิบัติ เขาจะพิจารณาว่าจะมีความสามารถและมีความพยายามที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ที่ก่อให้เกิดความคาดหวังในผลจากการทำงานดังนี้

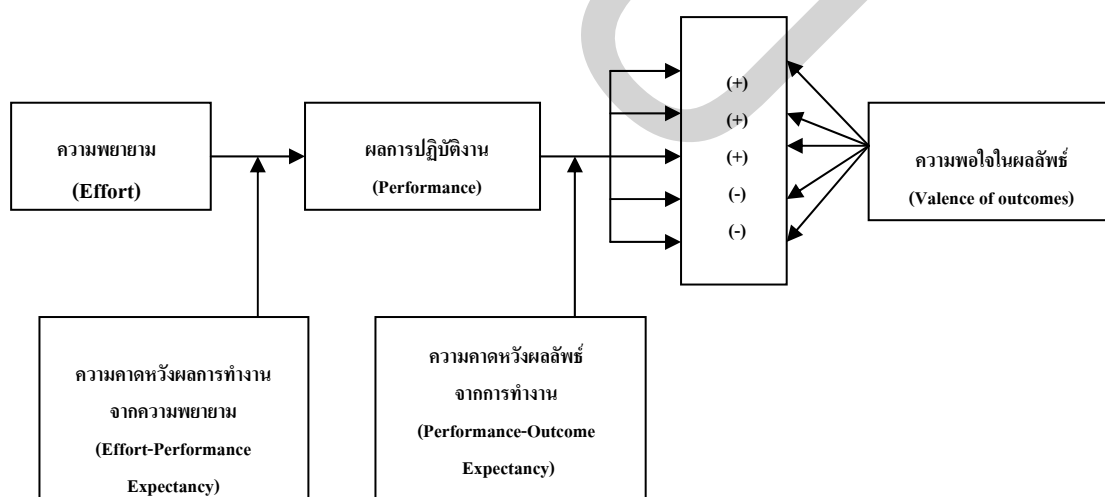
1. ความคาดหวังผลการทำงานจากความพยายาม (Effort-Performance Expectancy) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามที่ต้องใช้และผลการทำงาน (Bovee&others, 1993:G-5) หรือหมายถึง ความสัมพันธ์ที่รับรู้ระหว่างความพยายามที่ต้องการและการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์สิ่งนี้เป็นส่วนแรกของสมการการคาดหวัง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินส่วนตัวในส่วนที่เกี่ยวกับการทำงานในอนาคต พนักงานจะพิจารณาว่าเขาจะมีความสามารถมีเครื่องมือและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุการทำงานที่ต้องการโดยสำรวจความพยายามส่วนตัว และใช้คำถามว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าเขาไม่เชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่การทำงานระดับสูง แล้วทำให้ความคาดหวังในการทำงานระดับต่ำ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคาดหวังจากการใช้ความพยายามในการทำงานสูง ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะสร้างความเป็นจริง โดยกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมในการทำงาน จัดหาพนักงานที่มีการฝึกอบรม มีอุปกรณ์ และให้การสนับสนุนการทำงานและจัดให้พนักงานมีทักษะเพื่อให้เหมาะสมกับงาน

2. ความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน (Performance-Outcome Expectancy) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของบุคคลและความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ (Bovee&others, 1993:G-11) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่รับรู้ระหว่างการทำงานของบุคคล และการเป็นไปได้อย่างมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เป็นส่วนที่สองของสมการความคาดหวัง โดยจะเกี่ยวข้องกับการประเมินสิ่งแวดล้อมในการทำงานและระบบรางวัล พนักงานจะพิจารณาผลลัพธ์ ซึ่งคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น เขาจะถามว่า ถ้าฉันทำงานสำเร็จฉันจะได้รับรางวัล (ผลลัพธ์) อะไร ดังนั้นความคาดหวัง

จากการใช้ความพยายามในการทำงานเมื่อบุคคลรับรู้ว่าการพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เขาจะพยายามปฏิบัติงานไม่ให้พลาดเพื่อผลลัพธ์ที่เขาต้องการ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับความต่อเนื่องจากภายในระหว่างการทำงานและผลลัพธ์และจะส่งมอบรางวัลในเวลาและคำมั่นสัญญาสำหรับผู้ที่มีการทำงานนั้น

3. คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence of Outcomes) หมายถึง คุณค่าของความพึงพอใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ของแต่ละบุคคลจากการปฏิบัติ คุณค่าความพึงพอใจที่คาดหวังล่วงหน้าจะมี (Anticipated Satisfaction) แต่ถ้อยคำการ สมาชิกองค์การจะต้องการผลลัพธ์ ผลลัพธ์ทั้งหมดอาจจะดึงดูดใจไม่เท่ากัน บางคนอาจจะมองว่าผลลัพธ์มีลักษณะเฉพาะ แต่บางคนไม่คิดเช่นนั้น พนักงานรู้ถึงผลลัพธ์นี้จะพอใจไหม ดังนั้นบุคคลจะศึกษาคุณค่าหรือส่วนประกอบของผลลัพธ์ บุคคลจะมีการคาดหวังความพึงพอใจล่วงหน้าของแต่ละผลลัพธ์ซึ่งเราเรียกว่า คุณค่า ความพอใจในผลลัพธ์ เมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจคุณค่าจะเป็นบวก เมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ คุณค่าความพึงพอใจจะเป็นลบ และเมื่อผลลัพธ์ที่มีทั้งลักษณะเป็นที่น่าพึงพอใจและไม่น่าพึงพอใจ คุณค่าจะเท่ากับศูนย์ ซึ่งสามารถจะแสดงให้เห็นจากรูปภาพประกอบดังในภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังของ Bovee and others



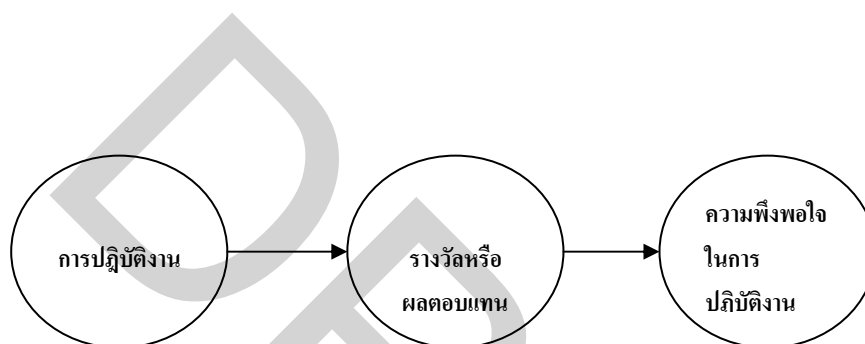
ที่มา: Bovee&others, 1993:447

จากภาพที่ 1 ทฤษฎีความคาดหวังซึ่งเสนอว่าบุคคลจะมีการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการถ้า (1) เขาคิดว่าความพยายามจะนำไปสู่การทำงาน (2) เขาคิดว่าการทำงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ (3) เขาให้คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Anticipated satisfaction หรือ Valence) จากผลลัพธ์ ตัวอย่าง ผู้บริหารระดับต้นจะทำงานหนักและได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็วหรือได้รับค่าตอบแทนสูงขึ้น ผลลัพธ์ 2 ประการเป็นที่น่าพึงพอใจและจะมีคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เป็นบวก(Positive valence) สำหรับบุคคลนี้ อย่างไรก็ตามถ้าผลการทำงานระดับผู้บริหารที่เลื่อนตำแหน่งไปโรงงานอีกโรงงานหนึ่ง หรือทำให้พวกเขาตั้งเครียดผู้บริหารจะเกิดคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เป็นลบ จากผลลัพธ์สองประการนี้ เพราะเขาจะไม่พึงพอใจ ในจุดนี้ผู้บริหารซึ่งมองคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์เป็นบวกและลบ (Negative valence) ผู้บริหารจะรู้สึก กระตุ้นให้ลงทุนในความพยายามที่จะทำงานและถ้าผลลัพธ์เป็นลบ ผู้บริหารจะไม่รู้สึกพอใจให้ทำงาน เมื่อ Alderfer และ McClelland ได้เสนอแนะความต้องการจะแตกต่างจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และทำให้เกิดผลคือคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน เพราะความแตกต่างของแรงงานในปัจจุบัน ความแตกต่างกันในคุณค่าของผลลัพธ์ซึ่งแตกต่างกันด้วย สำหรับผู้บริหารควรพิจารณาว่าพนักงานได้รับคุณค่าผลลัพธ์ให้เหมาะสมกับการคาดหวังของพนักงานแต่ถ้าพนักงานรู้สึกภูมิใจ การสร้างเงื่อนไขทฤษฎีการคาดหวัง 3 ประการจะมีเกิดขึ้นสำหรับ การจูงใจที่จะเกิดมักจะรับรู้ (1) การกระทำอันจะนำไปสู่การทำงาน [การคาดหวังความพยายามจากการทำงาน (Effort-performance expectancy)] (2) การทำงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์เฉพาะอย่าง (Performance outcomes expectancy)

กลุ่มแนวความคิดที่มีเหตุผลได้โจมตี วิพากษ์วิจารณ์กลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์โดยแบ่งการโจมตีเป็น 2 ระดับด้วยกัน ระดับแรกคือ ระดับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย พวกนี้โจมตีว่าไม่มีข้อพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ว่าลูกจ้างคนงานที่มีความสุขคือคนที่มีประสิทธิภาพในการผลิต ในระดับที่สองคือ ระดับปทัสถาน พวกนี้โจมตีว่าการเป็นตัวแทนของมนุษย์ต่อองค์การไม่ถูก ลองมาพิจารณาการวิพากษ์วิจารณ์ของพวก Rationalist ต่อทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ จากการศึกษาต่างๆ มากมายที่ได้มีการกระทำขึ้นมาเพื่อที่จะวัดสหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพในการผลิต ปรากฏว่าจากการศึกษาดังกล่าวพบว่ามี ความสัมพันธ์กันน้อยมาก Victor H. Vroom เป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในการค้นพบจากการศึกษาของเขาที่แสดงว่าความสัมพันธ์มีลักษณะดังกล่าวนั้นจริง แต่ผลไม่น่าประทับใจนัก (Arthor H. Brayfield & Walter H. Crockett, 1978:396-424) Vroom ได้ตรวจสอบการศึกษาจำนวน 20 การศึกษา เขาได้พบว่าไม่มีระบบสหสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับประสิทธิภาพในการผลิตเพียง 2 เปอร์เซนต์เท่านั้น

ต่อมา Lyman Porter และ Edward Lawler ได้พิจารณาตัดสินว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพในการผลิตที่กลุ่มแนวความคิดมนุษยสัมพันธ์เสนอนั้นน่าจะมีลักษณะที่ตรงกันข้าม (Edward E. Lawler & Lyman W. Porter, 1967:20-28) เขาทั้ง 2 ได้สรุปว่าความพึงพอใจอาจจะเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน ถ้าลูกจ้างคนงานได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนสำหรับการปฏิบัติงานนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งเขาทั้ง 2 คิดว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจและผลการปฏิบัติงานจะถูกเชื่อมโยงด้วยปัจจัยอื่นคือ รางวัลหรือผลตอบแทน ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดที่มีเหตุผล



ที่มา: Edward E. Lawler & Lyman W. Porter, 1967:20-28

แต่ทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์จะมีลักษณะตรงกันข้ามกล่าวคือมีลักษณะดังภาพที่ 3 ดังนี้

ภาพที่ 3 ทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์



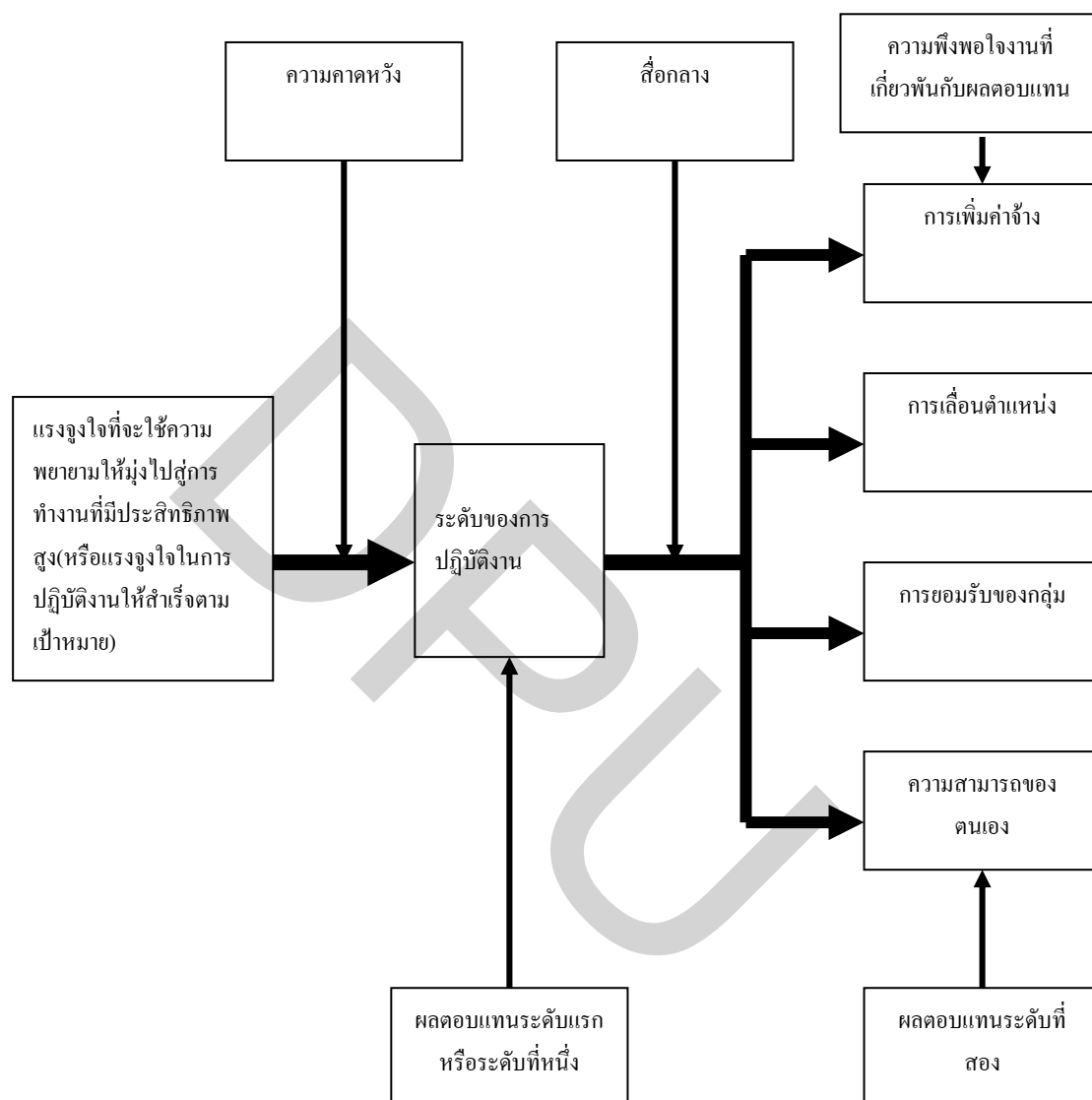
ที่มา: Charles Perrow, 1972:143

การค้นพบดังกล่าวข้างต้นช่วยตัดสินใจได้ว่าทฤษฎีการจูงใจของกลุ่มแนวคิดที่มีเหตุผลที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานกรอบแนวความคิดลักษณะแบบ “Inducement-Contribution Equilibrium” ที่มีอยู่ในองค์กร (Charles Perrow, 1972:143) ตามทฤษฎีการจูงใจนี้ บุคคลแต่ละคนจะได้รับแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้มีส่วนร่วมในองค์กร เพราะพวกเขาจะได้รับสิ่งจูงใจ (Inducement) เช่น เงิน จากการมีส่วนร่วมที่มากกว่าที่พวกเขาต้องให้เช่น การทุ่มเท ยิ่งถ้าเขาได้รับสิ่งจูงใจอย่างมากมากกว่าการที่เขาจะต้องทำการทุ่มเท (The Greater The Surplus of Inducement over Contributions) แต่ละคนยังเต็มใจที่จะเข้าร่วมต่อไป การทุ่มเทให้กับงานยังมีมากกว่าที่คาดหวังว่าเขาจะทุ่มเทให้

โดยสรุปการวิพากษ์วิจารณ์ การคัดค้านทฤษฎีของกลุ่มแนวความคิดทางด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยกลุ่มพวก Rational School ดังกล่าวข้างต้นก็คือ มีความเห็นว่าไม่ใช่ความพึงพอใจ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน แต่พวกเขาคิดว่าน่าจะมีตัวเชื่อมโยงเช่น รางวัลหรือผลตอบแทนระหว่างการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ คราวนี้ลองมาพิจารณาทฤษฎีการจูงใจของกลุ่มแนวความคิดที่มีเหตุผล ซึ่งในที่นี้จะขอลำดับว่าทฤษฎีของ Victor H. Vroom, Lyman Porter and Edward Lawler และ David McClelland มากล่าวถึงโดยสังเขป

Vroom ได้พัฒนาทฤษฎี Expectancy ของเขาให้มีลักษณะทั่วไป (General Theory) มากกว่าเฉพาะเจาะจง เนื้อหาของทฤษฎีนี้กล่าวถึงว่าบุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่เช่น การไปทำงานกับการไม่ไปทำงาน และเลือกทางเลือกทางหนึ่ง ซึ่งเขาเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุดเช่น ถ้าเขาเชื่อว่าการไม่ไปทำงานหรือการอยู่บ้านจะนำไปสู่สิ่งที่ดีมากกว่าการไปทำงาน พวกเขาจะเลือกทางเลือกโดยการไม่ไปทำงานคืออยู่บ้าน เพราะเขาคิดว่าการเลือกทางเลือกนี้จะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือได้รับผลตอบแทนที่เขาต้องการมากกว่าการไปทำงาน ทฤษฎีนี้ทำนายว่า บุคคลแต่ละคนจะเลือกทางเลือกที่มีผลตอบแทนที่สูงที่สุด มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายองค์ประกอบในการวิเคราะห์ ตามทฤษฎีนี้ องค์ประกอบประการแรกก็คือ การคาดหวังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นที่ไปมีอิทธิพลต่อการเลือก องค์ประกอบที่สองถือว่า ทฤษฎีนี้รวมเอาปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัยเข้าไว้ด้วยกัน ปัจจัยแรกคือความคาดหวังเกี่ยวกับผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้น กับปัจจัยที่สองคือคุณค่า (หรือความพึงพอใจตามที่คาดหวังไว้) ของผลตอบแทนนั้นปัจจัย 2 ปัจจัยดังกล่าวมีชื่อเรียกอย่างเป็นทางการนี้ว่าเป็น ความคาดหวัง (Expectancies) และเป็นความพึงพอใจในงานหรือความชอบ (Valences) (Terence R. Mitchell, 1978:160-161) ซึ่งได้นำเสนอตัวแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไว้ในภาพที่ 4 ข้างล่างต่อไปนี้

ภาพที่ 4 ตัวแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom



ที่มา: Edwin B. Flippo, 1984:392

การคาดหวัง (Expectancies) หมายถึง การคาดหวังหรือการคาดคะเนถึงโอกาสที่บุคคลนั้นจะได้รับผลตอบแทนตามที่เขาคาดหวังไว้ ถ้าเขาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ค่าการคาดหวังหรือการคาดคะเนจะอยู่ในช่วงระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าของการคาดหวังมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) หมายความว่าเขาไม่มีความเชื่อเลยว่าถ้าเขาปฏิบัติตามที่เลือกไว้แล้วเขาจะได้รับ

ผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้ ส่วนถ้าค่าของการคาดหวังมีค่าเท่ากับ 1 หมายความว่า เขามีความเชื่ออย่างแน่อนว่า ถ้าปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้แล้ว เขาจะได้รับผลตอบแทนที่เขาต้องการหรือปรารถนามากที่สุด

ความพึงพอใจหรือความชอบตามที่คาดหวังไว้ (Valence) หมายถึง ความพึงพอใจหรือความชอบของบุคคลแต่ละคนในเรื่องของผลตอบแทนประเภทใดประเภทหนึ่ง ความพึงพอใจหรือความชอบอาจมีค่าได้ทั้งค่าลบเช่น กลัวถูกยิง การมีข้อขัดแย้งกับผู้ร่วมงานและค่าบวกเช่น คิดว่าจะได้รับการส่งเสริมให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่มีความพึงพอใจความชอบเลยก็จะมีค่าเท่ากับศูนย์ นอกจากนี้ปัจจัยที่สำคัญทั้ง 2 ตัวดังกล่าวแล้วยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญอีกเช่น ผลตอบแทนหรือรางวัล และสื่อกลางหรือเครื่องมือ (Instrumentality)

ผลตอบแทนหรือรางวัล (Reward) เป็นการสิ้นสุดของกระบวนการพฤติกรรมของบุคคล แบ่งได้เป็น 2 ระดับคือ (1) ผลตอบแทนระดับที่หนึ่ง หมายถึง ประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายถือว่าเป็นผลของพยายามในการปฏิบัติงาน (2) สำหรับผลตอบแทนระดับที่สองคือ เป็นผลที่เกิดตามมาเนื่องจากผลตอบแทนระดับที่หนึ่งเช่น การได้เงินเดือนค่าจ้างเพิ่มขึ้น เป็นต้น

สื่อกลาง (Instrumentality) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนระดับที่ 1 กับผลตอบแทนระดับที่ 2 ค่าของ Instrumentality จะมีค่าระหว่าง +1 หรือ -1 ถ้าผลตอบแทนระดับที่ 1 (การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย) นำไปสู่การเพิ่มค่าจ้างหรือเงินค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น(ผลตอบแทนระดับที่สอง) Instrumentality จะมีค่า +1 แต่ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 Instrumentality จะมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) แต่ถ้าการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายจะก่อให้เกิดผลคือทำให้เงินค่าจ้างลดลง Instrumentality จะมีค่าเท่ากับ -1

การจูงใจหรือแรงจูง (Motivation) Vroom ว่ามีค่าเท่ากับความคาดหวังคูณด้วยความพึงพอใจในงานหรือความชอบ (Expectancy and Valence combine multiplicatively to determine motivation) ถ้าความคาดหวังหรือความพึงพอใจมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) แรงจูงใจจะมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) ด้วย แต่ถ้าหากว่า ความคาดหวังหรือความพึงพอใจนั้นมีค่าสูงแรงจูงใจก็จะมีค่าสูงด้วย (Hellriegel&Slocum, 1976:413-415)

เพื่อให้เข้าใจทฤษฎีของ Vroom ดียิ่งขึ้นจะขอยกเรื่องราวตัวอย่างของ Cindy Narodi ดังนี้

Cindy Narodi ผู้ซึ่งเพิ่งเข้ามารายงานตัวทำงานในภาควิชาบริหารที่มหาวิทยาลัยทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา นายคนใหม่ของเธอได้พูดคุยเกี่ยวกับงานของภาควิชาให้เธอฟังย่อๆ และแนะนำให้เธอรู้จักกับเพื่อนร่วมงานและคณะของภาควิชา Cindy คิดว่า เพื่อน

ร่วมงานของเธอเป็นกลุ่มที่น่าคบ (Likable Group) เป็นกลุ่มที่รักสนุกแม้จะมีงานมาก สิ่งเหล่านี้เป็น สิ่งสำหรับ Cindy เพราะงานที่เธอทำก่อนหน้านี้เธอไม่มีโอกาสที่จะสร้างสรรค์สมาคมกับเพื่อน ร่วมงานคนอื่นๆ Supervisor ได้บอกกับเธอว่าความสำเร็จในงานใหม่ของเธอขึ้นอยู่กับว่าเธอทำมัน ได้ดีแค่ไหนก่อนที่จะทิ้งเธอให้อยู่ตามลำพัง เรื่องผลตอบแทนเธอจะได้รับตามประสิทธิภาพในการ ทำงานและประสิทธิภาพในการทำงานจะได้รับนำมาพิจารณาประกอบการขึ้นเงินเดือนและการ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่นานนักหลังจากที่เธอได้ทำงาน เพื่อนร่วมงานของเธอได้บอกเธอว่า ถ้า เธอต้องการเข้ากันได้ดีกับพวกเขาเธอต้องทำงานตามบรรทัดฐานของภาคไม่มีเลขานุการคนไหน ทำงานมากกว่านี้ เลขานุการคนที่เพิ่งออกไปไปเพราะเธอทำงานมากกว่าบรรทัดฐานของภาค ปรากฏว่าเลขานุการคนนั้นต้องอยู่ตามลำพังไม่มีเลขานุการคนอื่นมาสังสรรค์ด้วย (Herbert, 1976:225)

ถ้านำทฤษฎีหรือตัวแบบของ Vroom นั้นมาใช้กับตัวอย่างของ Cindy Narodi ที่กล่าว ข้างต้น แล้วดูตัวแบบของ Vroom ข้างต้น เราอาจจะคิดว่า Cindy จะจัดการกับสถานการณ์ที่เธอ เผชิญอยู่อย่างไรเพื่อให้ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ประการแรก เธอต้องลดการทำงาน เพื่อให้เข้ากับ บรรทัดฐานของกลุ่ม เธอรู้ด้วยเหมือนกันว่าถ้าเธอไม่สามารถตอบสนองบรรทัดของกลุ่ม แน่นอน เธอจะอยู่ในกลุ่มนั้นไม่ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าเธอมั่นใจว่าเธอสามารถตอบสนองระดับ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มได้ (ความคาดหวังจะมีค่าเท่ากับ 1) เธออาจจะรู้สึกว่าการ ลดการทำงานให้เข้ากับความต้องการของกลุ่ม เธอจะได้รับการยอมรับจากกลุ่มอย่างเต็มที่ แม้ว่าจริง แล้วเธอต้องการได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและเชื่อว่า ผู้ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากจะ ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (สื่อกลางใกล้ +1) แต่ถ้า Cindy ต้องการหรือปรารถนาการได้รับ การส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง(ความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนสูง) แต่เธอไม่เชื่อ ว่าเธอจะมีความสามารถหรือความชำนาญในงานที่เกี่ยวข้องกับเลขานุการ เพียงพอที่จะทำให้การ ส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบรรลุผลได้ (ความคาดหวังต่ำ) แรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ สำเร็จตามเป้าหมายจะต่ำไปด้วย แต่ถ้าเธอเชื่อว่า เธอมีความสามารถหรือความชำนาญในอาชีพที่ เธอทำอยู่อย่างเพียงพอที่จะทำให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบรรลุผลได้ (ความคาดหวังสูง) กรณี ดังกล่าวนี้แรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจะสูง

ข้อสังเกตบางประการ จากทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory) จะเห็นว่าลูกจ้างคนงานจะได้รับการจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการได้ปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ หรือให้สำเร็จต่อเป้าหมายก็ต่อเมื่อเขาเชื่อในความสามารถของเขาว่าความพยายามใน การปฏิบัติงานของเขาจะมีผลในทางดีและผลการปฏิบัติงานนี้ จะช่วยให้เขาได้ผลตอบแทนตามที่ ต้องการหรือที่พึงปรารถนาเช่น การได้รับการเพิ่มค่าจ้างหรือการได้รับการส่งเสริมให้มีการเลื่อน

ชั้นเลื่อนตำแหน่งนั้น ย่อมหมายความว่า การที่ลูกจ้างคนงานคนใดคนหนึ่งได้เลือกปฏิบัติงานชั้นใดชั้นหนึ่ง เขาได้เลือกปฏิบัติงานชั้นนั้นจากงานหลายชั้นที่มีให้เลือก โดยคิดว่าการเลือกปฏิบัติงานชั้นนั้นจากงานหลายชั้นที่มีให้เลือกโดยคิดว่าการเลือกปฏิบัติงานชั้นนั้นเขาจะได้รับผลตอบแทนที่เขาต้องการมากที่สุดหรือสูงที่สุด ถ้าการปฏิบัติงานนั้นได้รับผลดีและแรงจูงใจที่เกิดขึ้นกับเขาในการปฏิบัติงานครั้งนี้เกิดขึ้นมาจากความคาดหวังในผลตอบแทนและความพึงพอใจในผลตอบแทนที่เขาจะได้รับมีตามที่เขาต้องการหรือพึงปรารถนาด้วย

สรุปได้ว่า การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้นการที่บุคคลจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับการพิจารณาและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการอะไร และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เลือกไว้ยกตัวอย่างเช่น หากองค์กรพบว่าผลผลิตที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้รับผิดชอบในองค์กรอาจจะใช้ทฤษฎีของวูมมาประกอบการพิจารณาว่าผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานนั้นอาจมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายสาเหตุรวมกัน ดังต่อไปนี้คือ (ดิ้นปรัชญพฤทธิ, 2526:49-50)

1. บุคคลอาจไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผลระดับที่สอง
 2. บุคคลอาจไม่เห็นว่าการผลิตระดับแรก จะเป็นเครื่องมือที่จะนำมาซึ่งผลผลิตระดับที่สอง
 3. คนงานอาจจะไม่คาดคิดว่า ความพยายามของเขาจะสามารถก่อให้เกิดผลระดับแรก
- สาเหตุเหล่านี้เองที่อาจเป็นมูลเหตุจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรจะต้องค้นหาค้นพบและพิจารณาหาทางแก้ไขกันไป

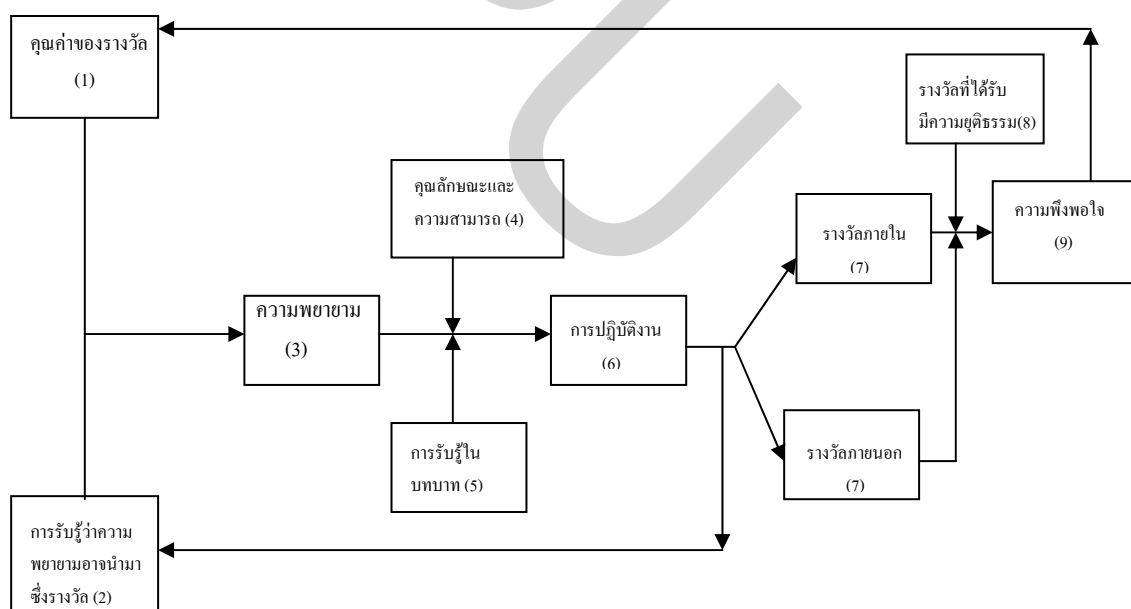
Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler ได้กำหนดรูปทฤษฎีความคาดหวังโดยประยุกต์ใช้โมเดลของ Porter และ Lawler (The Porter and Lawler Model) สำหรับผู้จัดการ ซึ่งได้มีการระบุถึงความพยายามซึ่งเป็นจุดแข็งของการจูงใจและพลังงาน ที่ขึ้นอยู่กับมูลค่าของรางวัลบวกด้วยพลังงานของบุคคลและความน่าจะเป็นของการได้รับรางวัล ความพยายามที่จะรับรู้และความน่าจะเป็นในการได้รับรางวัลได้รับอำนาจจากการทำงานที่แท้จริงจากการเก็บข้อมูลของการทำงานที่แท้จริง ถ้าบุคคลทราบว่าเขาจะทำงานหรือถ้าเขาทำงานเขาจะมีความพอใจจากการใช้ความพยายามและทราบถึงความน่าจะเป็นในการได้รับรางวัล

การทำงานที่เป็นจริง (การทำงานหรือการบรรลุเป้าหมาย) เป็นการพิจารณาโดยใช้หลักความพยายามโดยได้รับอำนาจจากความสามารถเฉพาะตัว ความรู้และทักษะในการทำงาน การรับรู้ถึงงานที่ต้องการ เป็นขอบเขตซึ่งบุคคลเข้าใจเป้าหมายกิจกรรมที่ต้องการและส่วนต่างๆ ของงาน

การทำงานจะนำไปสู่รางวัลเช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและรางวัลที่มีตัวตน เช่น สภาพการทำงานและสถานะ รางวัลเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลมองเห็นความเป็นไปได้ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจ แต่การทำงานจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกัน เป็นที่เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมองเห็นรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายาม ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจตลอดจนมูลค่าของรางวัลที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจด้วย

การประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ (Implications for Practice) โมเดลการจูงใจของ Porter และ Lawler มีความสลับซับซ้อนมากกว่าทฤษฎีการจูงใจอื่น ในทางปฏิบัติที่ผู้บริหารจะนำโมเดลนี้ไปใช้ไม่ใช่เรื่องง่าย และผู้บริหารจะต้องระมัดระวังในการประเมินโครงสร้างรางวัล โดยใช้การวางแผนการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งจะกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยมีโครงสร้างองค์การที่ดี มีการจัดวางระบบความพึงพอใจจากการให้รางวัลการทำงาน และความพยายาม (Effort-Performance-Reward-Satisfaction System) โดยมีการผสมผสานในระบบการจัดการ สามารถสรุปได้ดังภาพที่ 5 ข้างล่างต่อไปนี้

ภาพที่ 5 ตัวแบบของทฤษฎีความคาดหวังของ Porter และ Lawler



ที่มา: Porter & Lawler, 1968:165

ก่อนที่จะอธิบายตัวแบบหรือทฤษฎีการคาดหวังของ Porter และ Lawler อยากจะอธิบายความหมายหรือแนวความคิดสำคัญต่อไปนี้ที่ปรากฏอยู่ในตัวแบบของเขาทั้งสองก่อน

1. คุณค่าของรางวัลหรือคุณค่าของผลตอบแทน (Value of Reward) บุคคลหวังที่จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนต่างๆ เช่น มิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน การส่งเสริมการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การเพิ่มเงินเดือนเนื่องมาจากความสามารถ ความรู้สึกที่ได้ปฏิบัติงานให้ดูอย่างเช่น ตัวอย่างของ Cindy ที่กล่าวไว้ในทฤษฎีของ Vroom รางวัลหรือผลตอบแทนที่เธออยากจะได้มากคือ มิตรภาพจากเพื่อนร่วมงาน ผลตอบหรือรางวัลนี้เป็นที่พึงพอใจสำหรับเธอ คุณค่าของมันสะท้อนถึง ภาวะของความต้องการความพึงพอใจของบุคคลแต่ละคน

2. การรับรู้ความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทน (Perceived Effort Reward) การรับรู้ความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทน หมายถึงการคาดหวังของบุคคลว่าปริมาณของผลตอบแทน (ที่กำหนดให้) ขึ้นอยู่กับปริมาณ (ที่กำหนดให้) ของความพยายาม

3. ความพยายามทำงานของลูกจ้างคนงาน (Effort) เมื่อพูดถึงคำว่าความพยายามมักจะหมายถึงปริมาณของพลังที่บุคคลใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ปริมาณของความพยายาม ขึ้นอยู่กับการกระทำระหว่างกัน (Interaction) ระหว่างคุณค่าของผลตอบแทนหรือรางวัลกับการ เป็นไปได้ในการรับรู้ความพยายามอาจนำมาซึ่งผลตอบแทน

4. คุณลักษณะและความสามารถ (Traits and Abilities) กรณียของ Porter และ Lawler ความพยายาม (การตั้งใจหรือแรงจูงใจ) ไม่ได้นำไปสู่การปฏิบัติงานโดยตรง คุณลักษณะและความสามารถหมายถึง ลักษณะต่างๆ ของบุคคลแต่ละคนเช่น ความสามารถทางสติปัญญา ทักษะ หรือความชำนาญในการใช้มือ และลักษณะของบุคลิกภาพที่มีผลต่อความสามารถที่จะปฏิบัติงาน หรือทำให้งานสำเร็จลุล่วงไป ในกรณีของ Cindy ทักษะหรือความชำนาญในจดตัวเลข จัดเขียน และพิมพ์ดีด ทำให้เธอย้ายงานไปทำยังที่แห่งใหม่ได้ แม้ว่าความสามารถเหล่านี้บุคคลสามารถ เรียนรู้จากการทำงานด้วยการฝึกหัด แต่ส่วนใหญ่แล้วบุคคลแต่ละคนจะเรียนรู้มาก่อนที่เขาจะมา ทำงานจริงๆ

5. การรับรู้บทบาท (Role Perception) หมายถึงประเภทหรือชนิดของกิจกรรมที่ บุคคลเชื่อว่าพวกเขาควรจะทำ ถ้าพวกเขาต้องการให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่นที่ บริษัท Standard Steel Cooperation ผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่เชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำงาน หรือปฏิบัติงานให้ได้ผลดี (เพื่อจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นค่าจ้าง) ก็คือจะมีความรู้ความสามารถในแขนงหรือสาขาวิชาดังต่อไปนี้ เช่น การเงิน การตลาด การบัญชี การผสม โลหะ การหลอมละลาย ถ้าผู้บริหารดังกล่าวแต่ละคนสามารถพิสูจน์ตนเองให้กับนายจ้างของเขาได้ว่า เขาเชี่ยวชาญ (Proficient) เขาควรจะได้ผลตอบแทนจากความพยายามที่ได้ปรับปรุงสำหรับ หน้าทีนี้ และการกระทำของผู้บริหารระดับกลางแต่ละคนดังกล่าวแสดงว่าเขาได้มีการรับรู้ใน บทบาทของพวกเขาเอง

6. การปฏิบัติงาน (Performance) การรวมเข้าด้วยกันของคุณค่าของผลตอบแทน และการรับรู้ความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนก่อให้เกิดความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นหลังจากได้มีการใช้ความพยายามแล้ว การปฏิบัติงานไม่เพียงขึ้นอยู่กับปริมาณของความพยายาม (ที่บุคคลใช้) แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถและวิธีที่พวกเขาได้รับรู้บทบาทที่เขาควรจะได้เล่นด้วย อีกนัยหนึ่งก็คือ แม้ว่าลูกจ้างคนงานจะได้ใช้ความพยายามอย่างมาก แต่ถ้าพวกเขามีความสามารถน้อย ผลการปฏิบัติงานอาจจะต่ำ

7. รางวัลหรือผลตอบแทน (Reward) นั้น ซึ่ง Porter และ Lawler ได้ทำการแบ่งเป็น รางวัลภายนอกและรางวัลภายใน (Extrinsic and Intrinsic Rewards) รางวัลภายนอกองค์การเป็นผู้ให้ ตัวอย่างเช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน สถานภาพ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และผลประโยชน์พิเศษที่ให้กับลูกจ้างคนงาน (Fringe benefits) ซึ่งเป็นรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านี้ Herzberg เรียกว่า Hygiene Factors สำหรับรางวัลภายใน หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับตนเอง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ รางวัลภายในพวกนี้ ซึ่ง Herzberg เรียกว่า Motivator Factors ซึ่ง Motivator Factor เท่านั้นที่ Herzberg เห็นว่าที่ทำให้ลูกจ้างคนงานพึงพอใจ (ปัจจัยทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายในหรือภายนอกดังกล่าว) ที่ Lawler และ Porter นำมาใช้ในทฤษฎีของเขาเป็นที่พึงปรารถนา (Desirable) ทั้งหมด อย่างไรก็ตามมีข้อที่น่าสังเกตก็คือจากการวิจัยพบว่า รางวัลหรือผลตอบแทนภายในจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานมากกว่าแรงจูงใจหรือผลตอบแทนภายนอกมาก (Dyer&Parker, 1975:455-458)

8. การรับรู้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ให้ความเป็นธรรม (Perceived Equitable Rewards) ปริมาณของรางวัลหรือผลตอบแทนที่บุคคลรู้สึกว่าเขาควรจะได้รับในฐานะเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่เขาได้ทำลงไป คือ การรับรู้รางวัลหรือผลตอบแทนมีความเป็นธรรม ปกติรางวัลภายในและภายนอกจะนำมาซึ่งความพึงพอใจได้แล้วแต่ในความเป็นจริงปรากฏว่า ถ้าเกิดงานประสบผลสำเร็จขึ้นมา บุคคลโดยทั่วไปก็มักจะหันไปพิจารณาดูว่าสิ่งที่เขาได้รับอยู่นั้นมีความเป็นธรรมหรือเท่าเทียมกับผู้อื่นหรือไม่ หากว่าได้รับรางวัลภายในและภายนอกตามความรู้สึกว่าใช้ได้ แต่ยังรับรู้รางวัลนั้นไม่เป็นธรรมคือได้น้อยไป หรือได้ไม่เท่าเทียมกับผู้อื่น สิ่งเหล่านี้ อาจจะเป็นตัวสกัดกั้นความพึงพอใจได้

9. ความพึงพอใจ (Satisfaction) คือ จัดเป็นทัศนคติที่อยู่ภายในของตัวบุคคลแต่ละคน (Satisfaction is an attitude, an individual internal state) ความพึงพอใจไม่ใช่สิ่งเดียวกันกับแรงจูงใจ ตัวอย่างบริษัท Hershey Food Company ลูกจ้างคนงานได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงโดยไม่ได้มีการคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงานหรือประสิทธิภาพในการผลิต ต่อมากลุ่มลูกจ้างคนงานทำการบรรจุผลิตภัณฑ์ประเภทหนึ่งใส่ถุง พบวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานจาก 500 เป็น 750

ถูกต้องชั่วโมง ตอนปลายปีลูกจ้างคนงานทุกคนในโรงงานพบว่า ค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงยังเหมือนเดิม ทำให้พวกเขามีความไม่พึงพอใจเป็นอันมาก เพราะผลตอบแทนจริงต่ำกว่าที่เขาคิดเอาไว้ จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นจากทัศนคติ ภาวะภายในของลูกจ้างคนงานแต่ละคน

หลังจากได้พิจารณาความหมายแนวความคิดสำคัญ (ตามที่ได้กล่าวข้างต้น) แล้ว คราวนี้ลองมาพิจารณาคูตัวแบบหรือทฤษฎีของทั้ง 2 คน จุดเริ่มต้นอยากจะเริ่มตามหมายเลขน้อยไปหาหมายเลขมาก ฉะนั้นจุดเริ่มต้นก็คือการพิจารณา คุณค่าของรางวัลและการรับรู้ถึงความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัล ซึ่งไม่ใช่การทำงานที่สูญเปล่า จะทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงาน แต่ความพยายามในการทำงานอาจจะไม่เกิดขึ้น หากว่าบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณค่าของรางวัลน้อยไป อย่างไรก็ตาม ความพยายามจะทำงานอย่างเดียวยังไม่สามารถทำให้เกิดผลสำเร็จขึ้นมาได้ ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้คือ คุณลักษณะและความสามารถส่วนตัวของบุคคล ถ้าบุคคลมีความสามารถและคุณลักษณะที่เหมาะสมแล้ว สิ่งสำคัญขึ้นต่อมาก็คือ การรับรู้ในบทบาทของตนเอง การเข้าใจผิดหรือการไม่รับรู้บทบาทของตนเองที่ตนเป็นผู้แสดง ถึงแม้ว่าจะมีความพยายาม มีความสามารถเหมาะสมก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลคนนั้นจะประสบผลสำเร็จในงานนั้นได้ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่บุคคลจะต้องรับรู้ในบทบาทของตนเอง ถ้าเขาประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน แน่แน่นอนเขาจะต้องได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน ซึ่งอาจจะป็นรางวัลภายนอกซึ่งองค์กรจะเป็นผู้ให้ หรือรางวัลภายในซึ่งหมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในใจ เช่น ความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจ แต่การได้รับรางวัลเขาจะต้องรู้ด้วยว่ารางวัลที่เขาได้รับนั้นยุติธรรมไหม เป็นธรรมเท่าเทียมกับผู้อื่นไหม ถ้ามันยุติธรรมเท่าเทียมเขาจะมีความรู้สึกพึงพอใจ และจากความรู้สึกพึงพอใจนี้เอง จะสะท้อนย้อนกลับไปเน้นคุณค่าของรางวัลหรือผลตอบแทนที่ตนได้รับ และจากผลสำเร็จในงานจะสะท้อนย้อนกลับไปรับรู้ถึงความพยายามที่จะรับรู้การทำงานนั้นสามารถที่จะนำมาซึ่งรางวัลและทั้งการเห็นคุณค่าของรางวัลหรือผลตอบแทน เขาได้รับรวมทั้งการได้รับรู้ถึงความพยายามอาจนำมาซึ่งรางวัล จะทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะทำงานเป็นวัฏจักรกลับมาที่เดิมอีก

จากการพิจารณาตัวแบบหรือทฤษฎีของทั้ง 2 คนดังกล่าวข้างต้น (จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้คือ) การปฏิบัติงาน (ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน) ย่อมก่อให้เกิดผลตอบแทนหรือรางวัล ในขณะที่เดียวกันผลตอบแทนหรือรางวัลที่มีความรู้สึกว่าเป็นธรรมก่อให้เกิดความพึงพอใจ อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตบางประการก็คือ ในแง่ของการบริหาร แม้ว่าเป็นที่กระจ่างชัดว่าทั้งการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของลูกจ้างคนงานเป็นผลลัพธ์จากกระบวนการที่ยู่ยากสลับซับซ้อน ที่อาจจะยังไม่เป็นที่เห็นพ้องต้องกันจากนักปฏิบัติการและนักวิจัย (Practitioners and Researchers) แต่ก็ได้มีข้อยุติแล้วว่า รางวัลหรือผลตอบแทนสามารถก่อให้เกิด (ความเปลี่ยนแปลงใน) ความพึงพอใจในงานสำหรับผู้บริหารที่ต้องการสนับสนุนความพึงพอใจใน

งานของผู้ร่วมงานความเหมาะสมของรางวัลนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญหรือสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ จะต้องมีความคงที่สม่ำเสมอ (Consistency) โดยระหว่างรางวัลหรือผลตอบแทนกับสิ่งที่บุคคลแต่ละคนต้องการ ถ้าผู้บริหารต้องการเพิ่มความพึงพอใจในงาน อย่างไรก็ตามผู้บริหารต้องยอมรับหรือตระหนักว่ามีความแตกต่างที่สำคัญระหว่างบุคคลแต่ละคน ขณะที่เขากำลังพิจารณารางวัลหรือผลตอบแทน การเพิ่มเงินเดือน 7 หรือ 8 เปอร์เซ็นต์อาจทำให้บุคคลหนึ่งพอใจ แต่ต้องไม่ (ให้ไป) มีผลกระทบถึงอีกบุคคลหนึ่งที่เงินเดือนอยู่ในระดับเดียวกัน นอกไปจากนี้ขนาดของรางวัลในสถานการณ์หนึ่งอาจจะได้รับการพิจารณาว่าน้อยจากบุคคลเดียวกัน เมื่อสภาพแวดล้อมที่ต่างกันออกไป โดยทั่วไปเมื่อเวลาพูดถึงรางวัลภายนอกมีคุณค่าของรางวัลมากที่สุด เมื่อบุคคลได้รับแรงจูงใจมาก หรือเมื่อบุคคลมีความต้องการมาก สำหรับรางวัลภายในจะได้รับการยกย่องว่ามีคุณค่า ก็ต่อเมื่อความต้องการระดับต่ำกว่า (เช่น ความต้องการในเรื่องเงิน ซึ่ง Maslow ถือว่าเป็นความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า) ได้รับการตอบสนองแล้วอย่างไรก็ตาม นี่ไม่ใช่เงื่อนไขที่พอเพียงสำหรับการใช้รางวัลภายใน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยอมรับหรือตระหนักว่าต้องมีระดับความพึงพอใจที่พอเพียง ด้วยการให้รางวัลภายนอกก่อนที่จะมีการใช้รางวัลภายใน

ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีขั้นสุดท้ายที่มุ่งที่ตัวแปรการทำงาน เพื่อนำเสนอการอธิบายอำนาจที่สำคัญของผลผลิตพนักงาน การขาดงาน และการออกจากงาน ทฤษฎีความคาดหวังสมมติว่าพนักงานมีเงื่อนไขน้อยเกี่ยวกับทิศทางการตัดสินใจ ทำให้มีข้อสมมติอย่างเดียวกัน จึงถือเป็นโมเดลที่มีความเหมาะสมที่สุด (Optimizing model) ในการตัดสินใจสำคัญในการยอมรับหรือการกำหนดงาน ควรเลือกใช้แนวทางของทฤษฎีความคาดหวังจะทำให้ทำงานได้ดี แต่ต้องใช้เวลาอย่างระมัดระวังภายใต้ต้นทุนและผลประโยชน์ของทางเลือกทั้งหมด ทฤษฎีความคาดหวังไม่ใช่รูปแบบที่เหมาะสมหรือดีที่สุดของพฤติกรรมงาน โดยเฉพาะบุคคลในงานระดับต่ำ เพราะงานเหล่านั้นถูกจำกัดด้วยวิธีการทำงาน ผู้บังคับบัญชา และนโยบายบริษัท ดังนั้นจะเห็นอำนาจของทฤษฎีความคาดหวังใช้เพื่ออธิบายการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน ซึ่งงานจะมีความซับซ้อนและมีอยู่ในระดับสูงขึ้นในองค์การ

จากเอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง จิตวิทยาการจูงใจเพื่อการบริหาร: ความคิดพื้นฐานและความต้องการของมนุษย์ ได้มีการอ้างถึงแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวังของ Rotter ไว้ดังนี้(สุริย์ กาญจนวงศ์, 2541:3)

1. ความคาดหวัง (Expectancy) ในความคิดของ Rotter หมายถึง โอกาสหรือความเป็นไปได้ (ที่ถูกรับรู้) อย่างคลุมเครือว่า การเสริมแรงที่แน่นอนอย่างหนึ่งจะเกิดขึ้น เนื่องจากการกระทำเฉพาะบางสิ่งบางอย่าง (Expectancy refers to the subjectively head probability that a certain reinforcement will occur as result of a specific behavior) ความคาดหวังตามแนวคิดของ Rotter

เป็นสิ่งคลุมเครือที่อาจสอดคล้องโอกาสที่จะเกิดขึ้นจริงหรืออาจไม่สอดคล้องก็ได้ กล่าวคือ ความคาดหวังเกิดขึ้นบนพื้นฐานของประสบการณ์เดิมในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน

Rotter แยกความคาดหวังออกเป็น 2 อย่างคือ ความคาดหวังเฉพาะกับความคาดหวังทั่วไป ความคาดหวังเฉพาะ (Specific expectancies) สะท้อนให้เห็นถึงประสบการณ์ที่ได้รับจากสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งในอดีต ส่วนความคาดหวังทั่วไป (Generalized expectancies) เป็นผลรวมของประสบการณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกัน ซึ่งอาจแสดงความคาดหวังในรูปของสมการได้ดังนี้

$$E_{si} = F(ES + GE)$$

ในเมื่อ

E_{si} = ความคาดหวังการเสริมแรงในสถานการณ์เฉพาะอย่าง ซึ่งถูกกำหนดโดย ES และ GE

ES = ความคาดหวังเฉพาะอย่าง

GE = ความคาดหวังทั่วไป

2. คุณค่าของการเสริมแรง (Reinforcement Value) จะหมายถึง ระดับความชอบการเสริมแรงหนึ่งมากกว่าการเสริมแรงอื่น โดยถ้าโอกาสที่จะเกิดหรือการได้รับคุณค่าการเสริมแรงนั้นเท่ากัน (Reinforcement value refers to the degree to which we prefer one reinforcement over another if the likelihood of obtaining each were equal) เช่นเดียวกันการคาดหวัง คุณค่าที่ให้การเสริมแรงอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์เดิม และการให้คุณค่าก็มีความคลุมเครือขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบระหว่างการเสริมแรง

3. สถานการณ์ทางจิตวิทยา (The psychological situation) การที่บุคคลมีความคาดหวัง หรือให้คุณค่าต่อการเสริมแรงอะไรก็ตามอยู่ในเงื่อนไขทางสิ่งแวดล้อมที่ถูกรับรู้โดยบุคคลนั้น ซึ่งอาจแตกต่างไปจากบุคคลอื่นโดยจะไม่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์นั้นก็ตาม

4. ศักยภาพของความต้องการ (Need potential) คือ ความเป็นไปได้ที่พฤติกรรมที่จะแสดงออกเพื่อนำไปสู่ความพึงพอใจต่อความต้องการเฉพาะอย่าง

5. คุณค่าของความต้องการ (Need value) คือ คุณค่าเฉลี่ยของการเสริมแรง

6. อิสระของการเคลื่อนไหว (Freedom of movement) เป็นระดับความคาดหวังที่บุคคลเชื่อว่าพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้นๆ จะนำไปสู่การเสริมแรงที่เชื่อมโยงกับความ ต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งใน 6 ประเภท

Rotter แบ่งความต้องการออกเป็น 6 อย่างคือ

1. ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับและได้รับสถานภาพ (Recognition Status)

2. ความต้องการที่จะได้รับการคุ้มครองและพึ่งพิง (Protection Dependency)
3. ความต้องการที่จะมีอำนาจและอิทธิพลเหนือผู้อื่น (Dominance)
4. ความต้องการที่จะเป็นอิสระสำหรับการตัดสินใจ เพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ (Independence)
5. ความต้องการความรักความผูกพัน (Love and Affection)
6. ความต้องการความปลอดภัยทางร่างกาย อันไม่เจ็บป่วย และมีสุขภาพที่ดี (Physical comfort)

Rotter มีความเชื่อว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการกระทำที่ผ่านมาในชีวิตมีผลต่อระดับความคาดหวังต่างๆ ไปว่าสามารถควบคุมการเสริมแรงได้อย่างไร บุคคลมีความเชื่อว่าความสำเร็จและความล้มเหลวเกิดจากปัจจัยภายนอก (External Locus of Control) เช่น โชคชะตาเคราะห์กรรมหรืออิทธิพลของผู้อื่น ในทางกลับกันบุคคลอาจเชื่อว่า ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวถูกกำหนดจากปัจจัยภายใน (Internal Locus of Control) เช่น เชื่อในความสามารถและความพยายามของตนเอง เป็นต้น

แหล่งควบคุมหรือ Locus of Control จึงเป็นความเชื่อที่ว่า การตอบสนองจะมีหรือไม่มีอิทธิพลต่อการได้รับการเสริมแรง ดังนั้น แหล่งควบคุมจึงเป็นเหมือนตัวกำหนดที่สำคัญตัวหนึ่งของการคาดหวังในลักษณะของความคาดหวังทั่วไปมากกว่าที่จะเป็นความคาดหวังเฉพาะ

ความสำคัญของความคาดหวัง สามารถอธิบายได้ดังนี้

สถิติ วงศ์สวรรค์ (รักษัพล วงษ์ม่วง, 2540:8) กล่าวว่า ถ้ามีผู้คาดหวังพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งไว้อย่างไร จะโน้มน้าวให้บุคคลผู้นั้นแสดงพฤติกรรมออกมาใกล้เคียงหรือตรงกับสิ่งที่เขาได้คาดหวังไว้ แต่ความคาดหวังจะต้องมีความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นสูง

Kelley (รักษัพล วงษ์ม่วง, 2540:8) ได้ทำการค้นคว้าทดลองถึงอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงานได้ผลสรุปว่า ความคาดหวังของบุคคลอื่นจะมีอิทธิพลต่อกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการคาดหวังไว้เป็นอย่างมาก

องค์ประกอบของความคาดหวัง สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

สุเทพ เทียนลี (ปองฤทัย โชตะยากฤต, 2543:14-15) ได้นำเสนอผลการศึกษาของมาวด์ี้และคณะ (Mowdy and others) เกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคลในองค์กรว่าแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานกับองค์กร ซึ่งความคาดหวังเหล่านี้อาจเกี่ยวข้องกับความเชื่อในเรื่องของลักษณะงานที่ทำ ค่าตอบแทนที่สร้างความพึงพอใจ โอกาสที่ได้ติดต่อกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีความคาดหวังและให้คุณค่าในผลตอบแทนที่ได้รับแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ อาชีพ ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว ระดับรายได้ของครอบครัว จริยธรรม ประสบการณ์การทำงาน และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจว่าสิ่งใดคือความคาดหวังที่ควรได้รับจากการปฏิบัติงานเช่น ความรู้สึต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่ต้องการได้รับ รวมถึงปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น

2. ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับงานและองค์การ จะมีผลต่อการเกิดความคาดหวังแก่บุคคลทั้งในระหว่างการทำงาน และระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากได้รับข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับงานและองค์การที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สามารถพัฒนาการปฏิบัติงานหรือเกิดความคาดหวังในการปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าความคาดหวังในงานที่ไม่ถูกต้องเหมาะสมจะมีผลต่อการลาออกจากงานของบุคคล

3. โอกาสในการเลือกงาน ลักษณะงานที่มีทางเลือกมากกว่าหรือผลตอบแทนสูงกว่างานที่ทำอยู่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีความต้องการจะปฏิบัติงานนั้น ซึ่งจากการวิเคราะห์โอกาสในการเลือกงานพบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงลบกับความผูกพันต่อองค์การกล่าวคือ ในระยะแรกของการเข้างานใหม่จากข้อมูลและข่าวสารที่มีลักษณะเฉพาะที่เด่น จึงทำให้บุคคลตัดสินใจเลือกงานนั้น แต่หลังจากการทำงานผ่านไปช่วงเวลาหนึ่งบุคคลจะตัดสินใจเลือกและโอกาสของตนเอง ซึ่งทำให้ความคาดหวังของบุคคลอยู่ในระดับที่สูงขึ้น และมีแนวโน้มที่จะทำให้สิ่งที่คาดหวังเป็นจริงซึ่งจะพัฒนาพฤติกรรมแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

การปรับใช้ทฤษฎีความคาดหวังให้เป็นรูปธรรม สามารถอธิบายได้ดังนี้

การนำทฤษฎีความคาดหวังมาปรับใช้ให้เป็นรูปธรรมนั้น สร้อยตระกูล อรรถมานะ (ปองอุทัย โชตะยากฤต, 2543:13-14) ได้สรุปแนวทางการดำเนินงานไว้ดังนี้

1. ค้นหาว่าผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการผลลัพธ์อย่างไร เพื่อใช้เป็นแรงจูงใจหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการทอแบบสอบถาม หรือสังเกตถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อรางวัลหรือผลตอบแทน หรืออาจจะใช้วิธีตั้งคำถามโดยตรงเช่น ถามว่าท่านต้องการอะไรจากองค์การ หรือท่านต้องการสิ่งตอบแทนอะไรจากการปฏิบัติงานนี้ เป็นต้น

2. กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้มาตรฐานที่ผู้บริหารปรารถนานั้นเป็นไปได้มากขึ้น

3. ต้องมั่นใจว่าระดับเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ปรารถนานั้นสามารถทำได้ เพราะความพยายามปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังนั้นเป็นสิ่งสำคัญ หากผู้ปฏิบัติงานกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติงานซึ่งคิดว่าเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงเกินความเป็นจริงแล้ว ผู้ปฏิบัติงานนั้นอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความท้อถอยหรือระดับการจูงใจลดต่ำลง

4. ต้องเชื่อมโยงรางวัลหรือผลตอบแทนเข้ากับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ระดับการจูงใจสูงขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

5. ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมดหากมีความคาดหวังที่ขัดแย้งกัน เพราะหากผู้ปฏิบัติงานมองเห็นรางวัลหรือผลตอบแทนมากมายสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดีและคาดว่าจะกระทำได้ในระดับของการจูงใจจะสูงตาม แต่หากผู้ปฏิบัติงานมองเห็นบทลงโทษน้อยก็อาจจะเลยที่จะปฏิบัติงานให้ดี

6. รางวัลหรือผลตอบแทนบางอย่างควรจะให้ในลักษณะของกลุ่มมากกว่าที่จะให้เป็นรายบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นหากต้องการให้เกิดพฤติกรรมที่มีลักษณะร่วมมือกัน (Cooperative Behavior) แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องตระหนักหรือระมัดระวังในคาดหวังอื่นๆ ที่กลุ่มอุปนิสัยอาจสร้างขึ้น และต้องพิจารณาว่าความคาดหวังเหล่านั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือไม่

7. ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการคิดสร้าง สรรหา และบำรุงรักษาระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บทบาทของผู้บริหารในเรื่องการจูงใจอีกประการหนึ่งก็คือ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน บ่งชี้ความคาดหวังในรางวัลที่ได้อย่างกระจ่าง และให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน

8. องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในการให้ความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลแตกต่างกัน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะมีความต้องการ ค่านิยม และความคาดหวังที่ต่างกัน รวมทั้งมีการให้คุณค่า (Value) กับรางวัลหรือผลตอบแทนที่ไม่เหมือนกัน

ความคาดหวังจึงเป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามความเชื่อเกี่ยวกับผลที่คาดว่าจะได้รับ ในที่นี้หมายถึงความคาดหวังของพนักงานต่อระบบการบริหารงานตามศูนย์ความรับผิดชอบที่เป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงทั้งภารกิจหลักและภารกิจรองในการพัฒนาที่อยู่อาศัยแก่ประชาชนทุกระดับรายได้ให้สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึงในราคาที่เป็นธรรมตามวัตถุประสงค์ของนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ภายหลังการดำเนินนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มค่าจ้าง

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานให้แก่ลูกจ้างที่มีความตั้งใจ มีผลงานในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้ลูกจ้างเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้ตลอดไป (อานวย แสงสว่าง, 2536:147)

เกณฑ์การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นหลักเกณฑ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ใช้ในการพิจารณา
 ปูนาหนึ่งความดีความชอบที่ลูกจ้างได้กระทำมาในระหว่างรอบปีของการทำงาน มีดังนี้

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน

1.1 การมาทำงาน

1.1.1 มีระยะเวลาการทำงานในรอบปี ครบตามจำนวนที่องค์กรกำหนดไว้
 อย่างน้อยต้องครบ 6 เดือนหรือ 8 เดือนหรือ 12 เดือน บางองค์กรนับตามปีปฏิทิน (1 มกราคม ถึง
 31 ธันวาคม) หรือตามปีงบประมาณ (1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน)

1.1.2 ลาป่วย และลากิจรวมกันไม่เกิน 45 วัน

1.1.3 มาสายไม่เกิน 30 ครั้ง

1.1.4 ไม่เคยขาดงาน

1.2 วินัย

1.2.1 ไม่เคยกระทำผิดวินัย หรือละเมิด ฝ่าฝืนข้อบังคับ ข้อห้ามขององค์กร

1.2.2 ไม่อยู่ในระหว่างการรับโทษทางวินัย

1.3 ผลการปฏิบัติงาน

1.3.1 มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น

2.1 การมาทำงาน

2.1.1 มีระยะเวลามาทำงานครบ 12 เดือน

2.1.2 ลาป่วย และลากิจไม่เกิน 15 วัน

2.1.3 มาทำงานสายไม่เกิน 10 ครั้ง

2.1.4 ไม่มีการขาดงาน

2.2 วินัย

2.2.1 ไม่ถูกลงโทษทางวินัย

2.3 ผลงาน

มีผลงานจากการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงกว่ามาตรฐาน และอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ดังใน
 กรณีใดกรณีหนึ่งดังนี้

2.3.1 ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่ง ได้ผลดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นพิเศษ

2.3.2 อุทิศตนในการปฏิบัติงาน มีผลงานดีเด่นเป็นตัวอย่างที่ดีได้

2.3.3 ปฏิบัติงานที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ

2.3.4 ปฏิบัติงานสำเร็จเป็นผลดีแก่องค์กร และประเทศชาติ

2.4 มีการกำหนดโควต้า พนักงานที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 2 ขั้นโดยปกติมีการกำหนดโควต้าไม่เกิน 15% ของจำนวนพนักงาน

3. การไม่พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

3.1 การมาทำงาน

3.1.1 มีเวลามาทำงานไม่ครบตามเกณฑ์ที่องค์การกำหนดไว้ในขั้นต่ำเช่น ไม่ครบ 6 เดือน

3.1.2 วันลาป่วย และลากิจรวมกันเกินกว่า 45 วัน

3.1.3 มาทำงานสายเกินกว่า 30 ครั้ง

3.1.4 มีการขาดงาน

3.2 วินัย

3.2.1 ถูกลงโทษทางวินัย

3.3 ผลงาน

3.3.1 มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้

ตามระบบของราชการ ได้มีการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้าง โดยนำหลักการที่สำคัญหลายประการมาประกอบการพิจารณาได้แก่ (สุธรรม พงศ์สำราญ, 2541:14)

1. หลักของความเพียงพอ การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างถือเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้น นายจ้างควรกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างให้เท่ากับระดับต่ำสุดที่ลูกจ้างควรจะได้รับเป็นอย่างน้อยเช่น อัตราค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ อัตราเงินเดือนที่รัฐกำหนดให้แก่ราชการขั้นต่ำสุดเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ควรอยู่ในระดับที่เพียงพอแก่การดำรงชีพอย่างเหมาะสมหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ตามสมควร ค่าจ้างขั้นต่ำจำเป็นต้องอาศัยการสำรวจค่าใช้จ่ายในครัวเรือนของประชาชนเป็นหลัก มักมีการแปรเปลี่ยนอยู่เสมอตามภาวะเศรษฐกิจและค่าครองชีพ ซึ่งการสำรวจควรจะต้องทำสม่ำเสมอ

2. หลักความยุติธรรม ควรจะต้องมีความเท่าเทียมกันสำหรับข้าราชการหรือพนักงานที่มีความสามารถ วุฒิ และประสบการณ์เหมือนกัน ความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักของความยุติธรรมแบ่งออกได้ 3 ประการคือ

2.1 ความยุติธรรมภายนอกคือ เงินเดือนหรือค่าจ้างที่กำหนดจะสอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงาน ถ้าเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วในระดับเดียวกัน แต่ต่างสาขากัน การกำหนดอัตราค่าจ้างอาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในแต่ละสาขาแตกต่างกัน แรงงานในสาขามีกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในแต่ละสาขาแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่มีความต้องการมาก แต่การผลิตไม่พอกับความต้องการ อัตราค่าจ้างจะสูงกว่าสาขาอื่น

สิ่งที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ให้เกิดความยุติธรรมภายนอก ได้แก่ การสำรวจอัตราตลาด

2.2 ความยุติธรรมภายใน ภายในองค์การเดียวกัน งานที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน ก็ควรจะได้รับค่าจ้างอัตราเดียวกัน “งานที่เท่ากัน เงินเดือนเท่ากัน”

2.3 ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล คือ ในการกำหนดเงินเดือน หรือค่าจ้างที่เป็นธรรม ต้องพิจารณารายบุคคลด้วยเช่น ผู้ที่มีวุฒิ ความสามารถ ประสบการณ์ทำงานในระดับความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลงานการปฏิบัติที่ดีกว่า ย่อมควรได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างสูงกว่า ควรจะต้องใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือจากการวัดผลผลิต นอกจากนั้นความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ดังนั้นผู้ที่ทำงานมากกว่า ย่อมได้รับเงินเดือน หรือค่าจ้างสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มทำงานนั้น หรือหากเป็นผู้มีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงาน ก็ย่อมควรจะได้รับเงินเดือนค่าจ้างสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์

3. หลักความสมดุลย์ คือ จะต้องพิจารณาหลายประการเช่น ความสมดุลย์ระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายรายบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่นๆ ความสมดุลย์ระหว่างค่าผลตอบแทนทางตรง (เงินเดือนหรือค่าจ้าง) กับสวัสดิการ นอกจากนั้น ความสมดุลย์ระหว่างเงินกับงาน

4. หลักความมั่นคง การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต้องคำนึงถึง ความมั่นคงซึ่งรวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย หรือความเสี่ยงของข้าราชการหรือพนักงานด้วยเช่น การให้มีการประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การให้เงินบำเหน็จ บำนาญตลอดจนการให้เงินเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย

5. หลักการจูงใจเช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี ในแง่ของธุรกิจ จะจูงใจโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือน และค่าจ้างแล้ว ซึ่งใช้วิธีการให้โบนัส การให้ค่าเหนื่อยหน้าสำหรับบางลักษณะ การให้เบี้ยขยัน เป็นต้น

6. หลักการควบคุม การกำหนดเงินเดือนหรือค่าจ้างต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายในงบประมาณที่กำหนดซึ่งต้องเหมาะสมกับความสามารถในการจ่ายของแต่ละปี

โครงสร้างค่าจ้าง (Pay Structure) จัดเป็นวิธีการจำแนกอัตราค่าจ้างและเงินเดือนตามลำดับขั้นของตำแหน่ง อาชีพที่มีในองค์การ พิจารณาจากลำดับความสำคัญของอาชีพแต่ละงาน อาชีพ แบ่งเป็นงานที่ระดับ แต่ละระดับมีอัตราค่าจ้างเงินเดือนเท่าใด การจัดทำโครงสร้างของค่าจ้างเงินเดือนเท่าใด การจัดทำโครงสร้างของค่าจ้างมีผลดีต่อองค์การและลูกจ้างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักในการบริหารเงินค่าจ้าง และเงินเดือนรวมทั้งการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายในหมวดเงินเดือน

และค่าจ้างด้วย โครงสร้างของค่าจ้างและเงินเดือนโดยทั่วไปเรียกว่า โครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือน ได้แก่

1. บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือน หมายเลข 1 และหมายเลข 2
2. บัญชีอัตราเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือน หมายเลข 1 และหมายเลข 2
3. โครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ซึ่งในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 1 ข้างล่างต่อไปนี้

ตารางที่ 1 โครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ลำดับที่	อัตราเงินเดือนและขั้นวิ้ง					
	เงินเดือนเดิม	ขั้นวิ้งเดิม	เงินเดือนใหม่	ขั้นวิ้งใหม่	เงินเพิ่ม	% เงินเพิ่ม
1.	2,800	160	3,770	190	970	34.64
2.	2,960	170	3,960	200	1,000	33.78
3.	3,130	180	4,160	200	1,030	32.91
4.	3,310	190	4,360	210	1,050	31.72
5.	3,500	200	4,570	210	1,070	30.57
6.	3,700	210	4,780	230	1,080	29.19
7.	3,910	230	5,010	250	1,100	28.13
8.	4,140	250	5,260	270	1,120	27.05
9.	4,390	270	5,530	300	1,140	25.97
10.	4,660	290	5,830	330	1,170	24.44
11.	4,950	310	6,160	330	1,210	23.38
12.	5,260	330	6,490	350	1,230	23.38
13.	5,590	360	6,840	400	1,250	22.36
14.	5,950	390	7,240	450	1,290	21.68
15.	6,340	420	7,690	500	1,350	21.29
16.	6,760	450	8,190	550	1,430	21.15
17.	7,210	480	8,740	570	1,530	21.22

ตารางที่ 1(ต่อ) โครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ลำดับที่	อัตราเงินเดือนและขั้นวิ้ง					
	เงินเดือน เดิม	ขั้นวิ้งเดิม	เงินเดือน ใหม่	ขั้นวิ้งใหม่	เงินเพิ่ม	% เงินเพิ่ม
18.	7,690	510	9,310	600	1,620	21.07
19.	8,200	540	9,910	640	1,710	20.85
20.	8,740	580	10,550	640	1,810	20.71
21.	9,320	610	11,190	700	1,870	20.06
22.	9,930	630	11,890	700	1,960	19.74
23.	10,560	650	12,590	700	2,030	19.22
24.	11,210	670	13,290	790	2,080	18.55
25.	11,880	690	14,080	890	2,200	18.52
26.	12,570	720	14,970	890	2,400	19.09
27.	13,290	770	15,860	1,000	2,570	19.34
34.	19,880	1,180	24,160	1,800	4,280	21.53
35.	21,060	1,240	25,960	1,800	4,900	23.27
36.	22,300	1,300	27,760	2,000	5,460	24.48
37.	23,600	1,360	29,760	2,500	6,160	26.10
38.	24,960	1,440	32,260	2,500	7,300	29.25
39.	26,400	1,520	34,760	3,000	8,360	31.67
40.	27,920	1,600	37,760	3,000	9,840	35.24
41.	29,520	1,700	40,760	2,380	11,240	38.08
42.	31,220	1,800	43,140	1,900	11,940	38.18
43.	33,020	1,900	45,040	2,000	12,020	36.40
44.	34,920	2,000	47,040	2,100	12,120	34.71
45.	36,920	2,100	49,140	2,200	12,220	33.10
46.	39,020	2,200	51,340	2,300	12,320	31.57
47.	41,220	2,300	53,640	2,400	12,420	30.10

ตารางที่ 1(ต่อ) โครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ลำดับที่	อัตราเงินเดือนและขั้นวิ้ง					
	เงินเดือนเดิม	ขั้นวิ้งเดิม	เงินเดือนใหม่	ขั้นวิ้งใหม่	เงินเพิ่ม	% เงินเพิ่ม
48.	43,520	2,400	56,040	2,500	12,520	28.77
49.	45,920	2,500	58,540	2,600	12,620	27.48
50.	48,420	2,600	61,140	2,700	12,720	26.27
53.	56,520		69,540		13,020	23.04

ที่มา: อำนาจ แสงสว่าง, 2536:144-145

การขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างภายในช่วงอัตราเงินเดือนและค่าจ้างที่กำหนดไว้นั้น วิธีปฏิบัติจะแตกต่างกันออกไป บางกิจการจะใช้วิธีขึ้นให้ตามผลงานที่ทำได้ แต่บางกิจการจะยึดตามเกณฑ์อาวุโส แต่ในหลายแห่งอาจจะใช้ทั้งสองวิธีผสมกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2539:146)

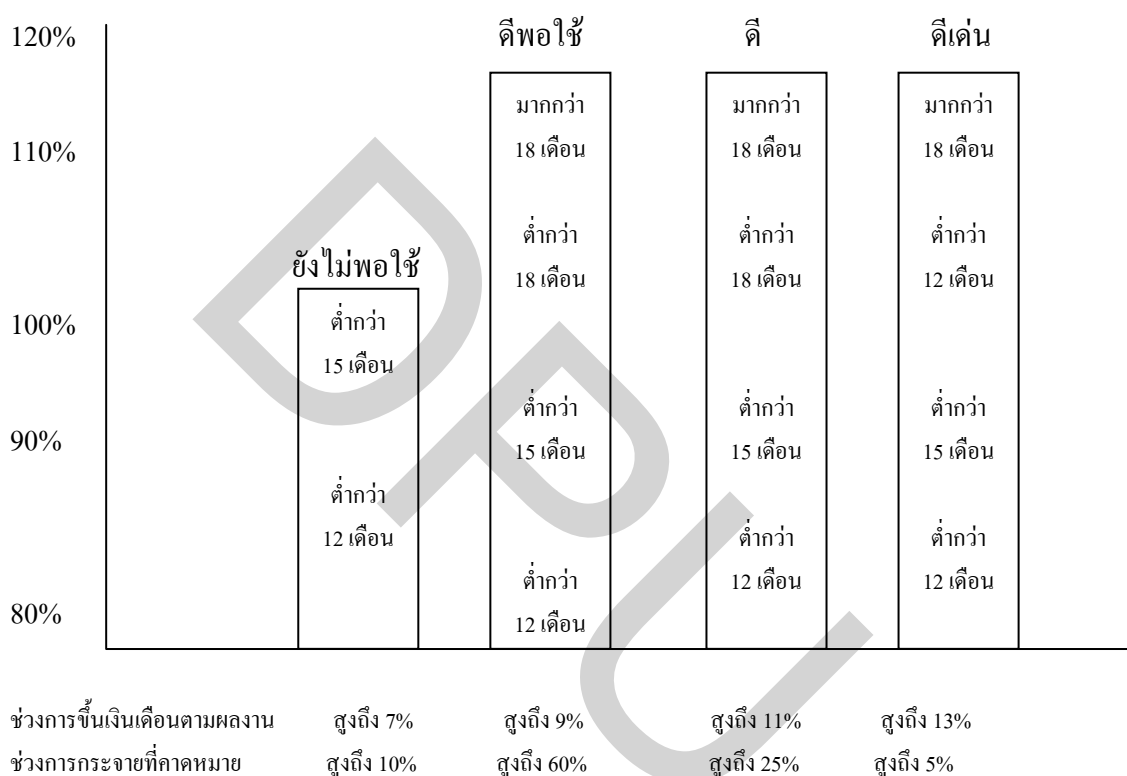
นอกจากนี้ ในกิจการหลายๆ แห่งโดยเฉพาะในต่างประเทศยังนิยมทำในอีกแบบหนึ่งคือจะไม่กำหนดการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างโดยใช้อัตราคงที่ตายตัว หากแต่จะขึ้นโดยยึดถือการพิจารณาเฉพาะสำหรับแต่ละคนเป็นเกณฑ์ ซึ่งวิธีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีความคล่องตัวที่จะสามารถใช้ดุลยพินิจพิจารณาได้ แต่อาจสร้างปัญหาก่อให้เกิดความไม่แน่นอนกับพนักงานได้เช่นกัน

ในทุกวันนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคลเพิ่มมากขึ้นจากระบบการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน กิจการหลายๆ แห่งต่างนิยมที่จะหันมาใช้วิธีแบบพิจารณาตามผลงานมากกว่าการยึดถือตามจำนวนปีของการทำงานหรือตามอาวุโสนั่นเอง วิธีเช่นนี้ บริษัทชั้นนำหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาต่างได้พัฒนาการคิดค้นวิธีการที่จะให้มีหลักเกณฑ์กาพิจารณาขึ้นเงินเดือนในอัตราต่างกันในแต่ละขั้นการจ่ายโดยอาศัยกลไกของ Compa-ratio ซึ่งหมายถึงอัตราเปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่เทียบกับจุดกึ่งกลางของขั้นการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างของบุคคลผู้นั้น ดังเช่น ถ้าหากเงินเดือนของตำแหน่งใดตำแหน่งงานหนึ่งมีช่วงห่างตั้งแต่ 80 เปอร์เซ็นต์ถึง 120 เปอร์เซ็นต์จากจุดกึ่งกลางแล้ว กรณีเช่นนี้คนซึ่งรับเงินเดือนอยู่ ณ อัตรา 16,000 บาทต่อเดือนในตำแหน่งงาน ซึ่งมีจุดกึ่งกลางเท่ากับ 20,000 บาทนั้น Compa-ratio ก็จะทำให้เท่ากับ 80 เปอร์เซ็นต์

การใช้ Compa-ratio นี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับแต่ละบุคคลและใช้กับระดับแผนกหรือฝ่ายในการแบ่งสรรงบประมาณสำหรับการขึ้นเงินเดือนด้วย

ภาพที่ 6 แนวทางของช่วงเงินเดือนสำหรับการขึ้นเงินเดือนของบริษัท E.Z. Jones Company

ช่วงเงินเดือน



ที่มา: Leonard Burgess, 1984:203

วิธีการขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างตามวิธีนี้ นับว่าเป็นวิธีที่เป็นโครงสร้างที่เป็นระบบดีกว่าวิธีอื่นๆ ไปที่เคยใช้กันมา ดังจะเห็นได้จากเส้นแกนตั้งทั้ง 2 เส้นซึ่งจะเห็นถึง Compa-ratio ของแต่ละคนที่ซึ่งจะจำกัดอยู่ในช่วงระหว่าง 80 เปอร์เซ็นต์ถึง 120 เปอร์เซ็นต์ และตามแกนนอนนั้นก็จะเป็นการกระจายของพนักงานที่ซึ่งผู้บริหารจะสามารถรอกได้โดยแยกออกเป็นแต่ละประเภทคือ กลุ่ม 5 เปอร์เซ็นต์สำหรับที่ดีเยี่ยม (Distinguished) 25 เปอร์เซ็นต์สำหรับกลุ่มดี (Outstanding) 60 เปอร์เซ็นต์สำหรับกลุ่มพอใช้ (Competent) 10 เปอร์เซ็นต์สำหรับกลุ่มยังไม่พอใช้ (Provisional) นอกเหนือจากนี้ การกำหนดเวลาขั้นต่ำที่จะให้ทบทุนผลงานก็จะกำหนดไว้โดยเริ่มต้นจาก 12 เดือนไปจนถึง 18 เดือนขึ้นไป ทั้งนี้จะเป็นเท่าใดย่อมขึ้นอยู่กับตำแหน่งของพนักงานว่าอยู่ในชั้น

การจ่ายเงินเดือนขั้นต่ำเป็นสำคัญ ท้ายที่สุดจำนวนของการขึ้นเงินเดือนก็จะมีจำกัดไว้สูงไม่เกินขนาดหนึ่งโดยเริ่มต้นจาก 13 เปอร์เซ็นต์ ณ ระดับดีเยี่ยม ลงมาจนถึง 7 เปอร์เซ็นต์ ณ ระดับใช้ได้ โดยการจำแนกเป็นกลุ่มสำหรับการขึ้นเงินเดือน ตามที่ปรากฏในภาพที่ 6 เป็นตัวอย่างที่ได้จากบริษัท E.Z. Jones Company แห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีความหมายตามหัวข้อดังนี้

ดีเยี่ยม (Distinguished) คือ บุคคลที่มีความสำเร็จชัดเจนและกระทำได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งหัวหน้าจะสามารถขึ้นเงินเดือนได้ตลอดเวลาจนถึงระดับสูงสุด หรือประมาณ 120 เปอร์เซ็นต์ของจุดกึ่งกลาง

ดี (Outstanding) คือ บุคคลที่ซึ่งความสำเร็จส่วนมากที่ทำได้มักจะสูงกว่าระดับดีเยี่ยม และสูงกว่าระดับปกติที่คาดหมายไว้ที่จะทำได้ตามตำแหน่ง ซึ่งจะสามารถให้ขึ้นเงินเดือนไปถึง 112 เปอร์เซ็นต์ของจุดกึ่งกลาง แต่จะไม่สูงเกินกว่านั้น ยกเว้นว่าความสำเร็จที่จะทำได้นั้นจะสูงจนถึงระดับดีเด่น

ดีพอใช้ (Competent) คือ บุคคลที่ซึ่งทำผลงานได้ตรงตามที่คาดหมายไว้ตามหน้าที่งาน และที่ซึ่งความสำเร็จที่ทำได้นั้นถือได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม หรืออยู่ในเกณฑ์น่าพอใจ ซึ่งสามารถเลื่อนขั้นไปได้ 104 เปอร์เซ็นต์ของจุดกึ่งกลาง ณ ระดับนี้ถือว่าเป็นระดับสูงสุดที่พนักงานคนหนึ่งๆ จะเลื่อนขั้นไปได้ และ ณ จุดนี้เองถือว่าเป็นระดับการจ่ายที่ยุติธรรมสำหรับผู้ทำงานที่มีประสบการณ์พอสมควรและได้รับความสำเร็จน่าพอใจ

ยังไม่พอใช้ (Provisional) กลุ่มยังไม่พอใช้นี้ หมายถึง บุคคลที่ซึ่งไม่มีความสามารถพอเพียงที่จะทำให้งานสำเร็จผลลงได้ หรือกรณีของบุคคลที่ซึ่งผลสำเร็จของงานอยู่ในระดับต่ำกว่าที่น่าพอใจ ช่วงนี้จะมีขอบเขตที่ระดับสูงสุดที่ 96 เปอร์เซ็นต์ของจุดกึ่งกลาง การประเมินนี้อาจจะคลุมถึงบุคคลที่ซึ่งได้รับการมอบหมายให้ทำงานในระยะเริ่มแรก หรือบุคคลที่ซึ่งขาดประสบการณ์ เหตุผลที่ถือว่ายังไม่พอใช้ก็เพราะบุคคลเหล่านั้นยังอยู่ในระหว่างการเรียนรู้งานอยู่ และสามารถคาดหมายได้ว่าพนักงานใหม่เหล่านี้จะมีบางคนที่สามารถสร้างผลสำเร็จได้ถึงระดับ “ดีพอใช้” และจะมีเพียงบางคนเท่านั้นที่จะแสดงผลสำเร็จถึงขั้น “ดี” หรือ “ดีเด่น”

ไม่น่าพอใจ (Unsatisfactory) ในส่วนนี้จะมิได้แสดงให้เห็นในผังภาพความสำเร็จที่ทำได้ ณ ระดับนี้จะไม่สามารถทำได้ถึงระดับต่ำสุดที่คาดหมายไว้และเป็นผลงานที่ไม่อาจยอมรับได้ โดยต้องพยายามแก้ไขให้กลับสู่ปกติโดยเร็ว ในการนี้การพิจารณาคำเนิการด้านเงินเดือนจึงควรจะต้องออกไปได้ ด้วยเหตุนี้เองการกำหนดช่วงให้กับระดับนี้จึงไม่ต้องทำด้วย และถ้าจะยังคงยอมให้บุคคลดังกล่าวทำงานในงานนั้นต่อไป ก็สมควรต้องมีการลดอัตราเงินเดือนของเขาให้อยู่ต่ำกว่าอัตราต่ำสุดของช่วงเงินเดือน

การพิจารณาดังกล่าวข้างต้นนี้ นับว่ามีวิธีเดียวที่จะนำมาใช้สำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและค่าจ้างภายในช่วงของระดับการจ่าย หากแต่การดำเนินงานด้านพนักงานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการกำหนดเงินเดือนชั้นเริ่มแรก การเลื่อนชั้น การโยกย้าย และการลดชั้น ต่างก็จะถูกนำมาใช้ด้วย โดยปกติแล้วพนักงานที่เข้ามาใหม่นั้น อาจกำหนดให้รับเงินเดือน ณ อัตราค่าสุดของชั้นการจ่ายตามในทางปฏิบัติถ้าหากปรากฏชัดเจนว่าพื้นฐานและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลมีมากและดีพอที่สมควรต้องให้ได้รับ ในอัตราที่สูงกว่า 96 เปอร์เซ็นต์ของจุดกึ่งกลางแล้วดังนี้ ก็ควรจะต้องการให้มีการอนุมัติและเห็นชอบจากฝ่ายบริหารค่าจ้างและเงินเดือนก่อน และถ้าจะมีการยอมให้ได้รับสูงขึ้นไปได้สูงสุดก็ไม่ควรเกิน 104 เปอร์เซ็นต์ของจุดกึ่งกลาง ซึ่งหลักเกณฑ์นี้จะเป็นหลักเกณฑ์ที่สมควรใช้กับพนักงานเข้าใหม่ทุกคน

ในกรณีที่ซึ่งพนักงานได้รับการมอบหมายงานในตำแหน่งที่ซึ่งอัตราการจ่ายเท่ากับ 110 เปอร์เซ็นต์หรือมากกว่าที่ได้รับอยู่ในปัจจุบันแล้ว ย่อมจะถือเป็นการเลื่อนตำแหน่งไปในตัว และโดยการเลื่อนตำแหน่งนี้เองจึงเป็นการสมควรที่จะยอมให้มีการขึ้นเงินเดือนอีก 10 เปอร์เซ็นต์หรือขึ้นไปถึงขั้นค่าของอัตราเงินเดือนและค่าจ้างใหม่ได้ ทั้งนี้สุดแต่ว่าอันใดจะสูงกว่ากัน แต่อย่างไรก็ตาม กรณีที่การขึ้นเงินเดือนมีมากเกินกว่า 10 เปอร์เซ็นต์แล้ว การอนุมัติต่อฝ่ายบริหารค่าจ้างและเงินเดือนนับเป็นเรื่องจำเป็น และถ้าจะเพิ่มสูงสุดก็ไม่ควรเกินกว่า 15 เปอร์เซ็นต์ด้วย

ในกรณีพนักงานรับการมอบหมายให้ไปทำงานตำแหน่งที่ซึ่งมีอัตราเงินเดือนอยู่ในระหว่าง 91 เปอร์เซ็นต์และ 109 เปอร์เซ็นต์ของเงินเดือนที่พนักงานผู้นั้นได้รับอยู่ในปัจจุบันในกรณีเช่นนี้น่าจะถือว่าเป็นการโยกย้ายตำแหน่ง และสมควรที่จะให้มีการปรับอัตราเงินเดือนให้ เป็นไปตามเงื่อนไขที่เป็นอยู่เพื่อให้ตรงกับงานใหม่ที่ทำอยู่ แต่ถ้าหากพนักงานได้รับมอบหมายไป ในอีกทางหนึ่งซึ่งตำแหน่งงานอยู่ ณ ระดับการจ่าย 90 เปอร์เซ็นต์ของอัตราที่ได้รับในปัจจุบันหรือน้อยกว่า กรณีเช่นนี้ย่อมถือได้ว่าเป็นการลดชั้นไปโดยปริยาย ซึ่งการแก้ปัญหาในกรณีดังกล่าวนี้ ย่อมจะต้องมีการดำเนินการเป็นเฉพาะกรณีแต่ละรายไป

ประโยชน์อีกอย่างของ Compa-ratio ก็คือ การใช้เป็นแนวทางสำหรับการแบ่งส่วนปันส่วนงบประมาณเงินเดือนให้กับฝ่ายต่างๆ อีกด้วยกล่าวคือ ในกรณีที่วิเคราะห์ได้ว่า Compa-ratio เฉลี่ยของแผนกใดแผนกหนึ่งอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างต่ำเช่น ได้ประมาณราว 75 เปอร์เซ็นต์ ดังนี้ย่อมเป็นการสมควรที่จะได้รับการแบ่งส่วนวงเงินงบประมาณมากขึ้น เพื่อให้ได้อัตราเฉลี่ย Compa-ratio สูงขึ้นใกล้เคียงกับฝ่ายอื่นๆ ที่ได้รับสูงกว่า เป็นต้น จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดแล้วนี้จะเห็นว่า ระบบการขึ้นเงินเดือนต่างๆ ต่างก็เป็นการขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงได้ภายในขอบเขตช่วงอัตราการจ่ายต่างๆ ที่กำหนดไว้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้จึงเท่ากับจะทำได้เฉพาะภายในกรอบโครงสร้างที่กำหนดไว้แล้วเท่านั้น ซึ่งการทำเช่นนี้ข้อดีประการหนึ่งที่เกิดขึ้นก็คือ จะช่วยป้องกันมิ

ให้เกิดกรณีการเล่นพวกโดยการกล่าวอ้างถึง “ผลงาน” เป็นเครื่องแอบแฝงผลักดันเลื่อนขั้นให้กับบุคคลบางคนอย่างรวดเร็วและเกินความเหมาะสม ทั้งๆ ที่ความจริงแล้วสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังคือ “ความอาวุโส” แทนที่จะเป็นผลงานที่ดีเด่นจริงๆ

3. แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานภายในองค์กรเป็นเหตุการณ์อย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการขยายหรือลดปริมาณงาน การออกหรือเข้าใหม่ของคนงานหรือเพิ่มความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นได้ 4 ทางคือ เลื่อนตำแหน่ง (Promotion) โยกย้าย (Transfer) ลดขั้น (Demotion) และการออกจากงาน (Layoff) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ ฝ่ายบริหารอาจเห็นว่าควรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องจัดแบ่งงานกันใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตและลักษณะงาน พิจารณาน้ำหนักงานใหม่ หรือมอบหมายงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หากมีการขยายปริมาณการผลิตให้มากขึ้น ก็จะต้องมีการขยายตำแหน่งใหม่ เพิ่มตำแหน่งขึ้น และเลื่อนขั้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นตามปริมาณงาน ถ้ามีการลดปริมาณงานลงก็จะต้องมีการปลดคนงานออกไปบ้าง มีการยุบตำแหน่งงานลง เพื่อให้คนมีจำนวนพอดีกับปริมาณงาน (เสนาะ ตีเขว้า, 2539:180-189)

โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นก็เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและให้มีความพอใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน คนงานจะได้รับความพอใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงแต่ความชอบและความสนใจต่องานเท่านั้น แต่ยังมี ความสนใจต่อสถานที่ทำงาน เครื่องมือในการปฏิบัติงานและที่มีความสำคัญต่อเขามากที่สุดก็คือตำแหน่งงาน การยอมรับหรือคัดค้านต่อการเปลี่ยนแปลงของคนงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบกระเทือนต่อความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงานของเขา ในแง่ของฝ่ายบริหารการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ต้องแข่งขันและต่อสู้กันระหว่างธุรกิจด้วยกัน ฝ่ายบริหารจึงต้องหาทางใช้กำลังงานในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องการความยืดหยุ่นของการใช้กำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในแง่ขององค์กรการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานเกิดขึ้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้ดีขึ้น การกำหนดตำแหน่งใหม่จะเปิดโอกาสให้ฝ่ายบริหารเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่บกพร่องให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลงทางฝ่ายบริหารก็อาจพิจารณาถึงความจำเป็นที่จะให้มีตำแหน่งนั้นต่อไป หรือเปลี่ยนแปลงอย่างอื่นได้

ง่ายกว่าในกรณีที่ยังมีคนดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ นอกจากนี้เมื่อเห็นว่าตำแหน่งงานใดไม่เหมาะสมฝ่ายบริหารก็อาจเปลี่ยนแปลง หรือจัดหมวดหมู่งานเสียใหม่แล้วจึงบรรจุคนให้เหมาะกับงานในแต่ละตำแหน่ง

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานที่เหมาะสมเป็นการจูงใจให้คนงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะตำแหน่งงานบางอย่างอาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้คนงานไม่อาจปฏิบัติงานได้เต็มที่ การเปลี่ยนแปลงเท่ากับเป็นการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อคนงาน และเปิดโอกาสให้คนงานได้ใช้ความสามารถของตนให้เหมาะสม ตำแหน่งงานใดที่ดีก็รักษาไว้ ส่วนใดบกพร่องก็แก้ไขเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

3. เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามระเบียบมากขึ้น การลงโทษคนที่ทำผิดระเบียบวินัยด้วยการลดขั้นหรือไล่ออกนั้นเป็นการสร้างท่าทีที่ไม่เป็นมิตรให้แก่คนงาน อาจทำให้เกิดผลร้ายได้ในตอนหลัง วิธีแก้ไขก็คือทำการปรับปรุงตำแหน่งงานเสียใหม่ เพื่อลดล้างหรือป้องกันการฝ่าฝืนระเบียบที่อาจเกิดขึ้นต่อไป วิธีอย่างง่าย ๆ ก็คือ หากบุคคลคนหนึ่งกำลังจะได้รับการเลื่อนขั้น แต่ปรากฏว่าผู้นั้นมักทำผิดระเบียบวินัยอยู่เสมอ วิธีการก็คือยับยั้งหรือระงับการเลื่อนตำแหน่งไว้ชั่วคราว หรืออาจยกเลิกตำแหน่งนั้น หรือรวมตำแหน่งนั้นเข้ากับส่วนงานอื่น การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันการฝ่าฝืนระเบียบนี้ ต้องกระทำด้วยความรอบคอบ เพราะอาจสร้างความรู้สึกที่ไม่ดีให้เกิดขึ้นกับคนงาน โดยปกติการเปลี่ยนแปลงก็คือการหาระบบใหม่ที่ทำให้งานดำเนินไปโดยถูกต้องตามแผนที่ดี

4. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เมื่อบริษัทได้รับการกระทบกระเทือนจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องลดปริมาณแรงงานลงด้วยการลดการจ้างแรงงานบางส่วนลง ยุบแผนกงานบางอย่าง หรือลดการทำงานลงบ้างเพื่อลดค่าใช้จ่ายทางด้านค่าจ้างแรงงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การโยกย้ายตำแหน่งงาน การปลดพนักงานบางตำแหน่งออกจากงาน เป็นวิธีที่จะช่วยให้องค์กรรอดอยู่ได้ แม้จะเป็นวิธีที่รุนแรง โดยวิธีนี้องค์กรก็อาจปรับปรุงตำแหน่งบางตำแหน่ง เพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้นจากเดิมด้วยการโอนงานบางอย่างจากแผนกที่ยุบเข้ามา

การเลื่อนตำแหน่งคือ การมอบหมายงานให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติตำแหน่งที่สูงขึ้นไปนี้บุคคลจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับค่าจ้างมากขึ้นกว่าเดิมเป็นการเพิ่มสถานะของบุคคลให้สูงขึ้นเช่น มีตำแหน่งงานที่สำคัญขึ้น มีอำนาจมากขึ้น มีความเป็นอิสระที่จะทำงานได้มากขึ้น ถูกควบคุมงานน้อยลง และมีสถานที่ทำงานที่ดีกว่าเดิม

การเลื่อนตำแหน่งนี้เป็นที่ต้องการของคนทุกคน เพราะเป็นทางหนึ่ง que แสดงถึงความก้าวหน้าและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่คนต้องการเลื่อนตำแหน่งก็เพื่อให้มีรายได้

สูงขึ้นมีความเป็นอยู่ดีขึ้น ครอบครัวมีความมั่นคงในการครองชีพ ในสังคมปัจจุบันนี้สถานะของบุคคลวัดได้ด้วยระดับของรายได้และตำแหน่งงานที่ทำ หากไม่ได้รับตำแหน่งงานที่ต้องการก็จะทำให้บุคคลเกิดปัญหาไม่สบายใจ หรือผิดหวังจนกระทั่งก่อให้เกิดผลร้ายแก่ตัวเองและงานในที่สุด เพราะสังคมถือเอาการเลื่อนตำแหน่งแสดงถึงสถานะของบุคคล บริษัทต่างๆ จึงถือว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นนโยบายที่สำคัญอย่างหนึ่ง

ในแง่ของการบริหารงานบุคคลถือว่าคนที่ใดตำแหน่งสูงขึ้น นอกจากจะต้องรับผิดชอบมากขึ้น มีหน้าที่มากขึ้นแล้วงานจะต้องแตกต่างไปจากเดิม สำหรับประการหลังที่ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นย่อมแตกต่างไปจากเดิมเป็นสิ่งที่มิควรพิจารณา คือในองค์การบางแห่งไม่อาจจะบอกได้ว่าผู้ที่ได้เลื่อนตำแหน่งจะทำงานแตกต่างไปจากเดิมเช่น งานด้านวิศวกรรม ตำแหน่งงานก็ได้แก่ ผู้ช่วยวิศวกร วิศวกรและวิศวกรอาวุโส หรือตำแหน่งงานในมหาวิทยาลัยก็มีตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ ตำแหน่งที่กล่าวมานี้ไม่อาจกล่าวได้อย่างชัดเจนลงไปว่างานในแต่ละตำแหน่งจากต่ำสุดจนถึงสูงสุดมีข้อแตกต่างกันอย่างไร ที่จะกล่าวได้ก็คือ วิศวกรอาวุโสมีประสบการณ์มากกว่าวิศวกรหรือผู้ช่วยวิศวกร แต่ลักษณะงานก็ทำอย่างเดียวกัน และสำหรับงานบางอย่างอาจแยกข้อแตกต่างของงานในแต่ละตำแหน่งได้ชัดเจนเช่น ตำแหน่งผู้จัดการทำงานแตกต่างไปจากผู้ช่วยผู้จัดการ และแตกต่างไปจากเสมียนลงบัญชีหรือหัวหน้าคนงาน

ตำแหน่งงานที่ไม่อาจแยกความแตกต่างของลักษณะงานได้ก็ ได้แก่ งานฝ่ายวิชาการ แต่อย่างไรก็ตามงานฝ่ายวิชาการอาจแยกความแตกต่างของตำแหน่งงานได้ โดยถือเอาลำดับของงานซึ่งเริ่มต้นจากระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุดของงานประเภทเดียวกันเช่น ถ้าเป็นงานสอนก็ถือว่าตำแหน่งงานที่สูงกว่าจะต้องศึกษาค้นคว้าให้ลึกซึ้งมากกว่า มีความชำนาญกว่า แล้วจึงกำหนดอัตราค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ให้สำหรับตำแหน่งต่างๆ จากต่ำสุดจนถึงสูงสุด

การเลื่อนตำแหน่งเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของงานบุคคลที่มีผลต่อกำลังใจในการทำงานตามปกติเกิดขึ้นจากการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงผลว่ามีความเหมาะสมในการที่จะขึ้นไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การเลื่อนตำแหน่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การเลื่อนตำแหน่งในงานอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนให้ทำงานเดิมแต่ระดับความรับผิดชอบสูงขึ้น มีความลึกซึ้งในงานอาชีพมากขึ้นเช่น เลื่อนตำแหน่งจากนิติกร 1 เป็นนิติกร 2 หรือจากเสมียนพนักงานเป็นเสมียนพนักงานอาวุโส โดยทั่วไปการเลื่อนตำแหน่งเกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ

- 1.1 เมื่อมีตำแหน่งงานว่าง เพราะบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเดิมได้เลื่อนชั้นหรือย้ายไปทำงานอื่น จึงต้องมีการแต่งตั้งผู้ที่มีตำแหน่งรองเข้าไปแทนเช่น ตำแหน่งสมุหบัญชีว่างก็ตั้งผู้ช่วย

สมุห์บัญชีขึ้นดำรงตำแหน่งแทน การเลื่อนชั้นวิธีนี้ผู้ที่ได้รับเลื่อนจะต้องมีความรู้ความสามารถแทนคนที่ดำรงตำแหน่งเดิมได้

1.2 เมื่อมีการขยายงาน เกิดขึ้นเนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งเดิมมีงานมากขึ้น มีหน้าที่มากขึ้นจนต้องตั้งบุคคลอื่นเพิ่มเติมรับงานบางส่วนไป ทำให้ผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเข้ามาแบ่งเบาภาระงานบางส่วนไปเช่น งานของนิติกร 2 เดิมมีมากขึ้นจึงแบ่งงานบางส่วนออกไปแล้วเลื่อนนิติกร 1 ขึ้นมาเป็นนิติกร 2 รับทำงานส่วนนั้น

2. การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ หมายถึง การได้รับการแต่งตั้งให้ขึ้นดำรงตำแหน่งอื่นซึ่งอยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าเดิม ส่วนใหญ่เกิดจากการที่บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งจนถึงขั้นสูงสุดหรือเกือบถึงขั้นสูงสุด และเมื่อบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะทำงานในตำแหน่งใหม่นั้นเช่น ไปศึกษาเพิ่มเติม ได้รับการอบรมมาและเพิ่มวุฒิการศึกษา เกิดขึ้นจากสาเหตุ 3 ประการคือ

2.1 เมื่อมีตำแหน่งงานใหม่ เกิดขึ้นเพราะองค์การได้ตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมา ลักษณะงานเป็นงานใหม่หรือยังไม่ชัดเจนต้องมีผู้ศึกษางานและรับผิดชอบงานนั้น จึงบรรลุนักที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือมีคุณสมบัติใกล้เคียงเข้าทำงานนั้น เมื่อบุคคลนั้นทำงานนั้นได้ก็จะได้รับการบรรจุอันเป็นการพัฒนาคนให้ขึ้นทำงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

2.2 เมื่อมีการปรับโครงสร้างขององค์การ การปรับโครงสร้างองค์การมีผลทำให้มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาใหม่ กำหนดตำแหน่งใหม่ หรือยุบงานบางงาน ลดตำแหน่งบางตำแหน่งและเพิ่มตำแหน่งบางตำแหน่ง การเพิ่มบางตำแหน่งอาจหาคนที่ตรงสายงานไม่ได้ จึงต้องเลือกบุคคลจากสายงานอาชีพอื่นไปทำแทน

2.3 เมื่อผู้นั้นอยู่ในตำแหน่งระดับสูงสุดของสายอาชีพนั้นและมีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้จะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วว่ามีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียหายต่อส่วนรวมและองค์การ

3. การเลื่อนสู่ตำแหน่งบริหาร ลักษณะงานบริหารเป็นงานอีกอย่างหนึ่งซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติแตกต่างไปจากเดิมโดยเฉพาะความสามารถทางการบริหารตลอดจนการดูแลบังคับบัญชางานบริหารเป็นงานใช้ความคิดและมนุษยสัมพันธ์มาก แต่ใช้ความรู้ทางด้านเทคนิคน้อยลง ความสามารถทางการบริหารมีความสำคัญเพราะงานส่วนใหญ่เป็นงานวางแผน งานควบคุม การจัดรูปงานและการสั่งงาน กล่าวโดยสรุปเป็นงานสร้างบรรยากาศในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งสู่ผู้บริหารอาจเกิด เพราะตำแหน่งว่างหรือการขยายงานก็ได้

4. การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือน ดูเผินๆ วิธีนี้ผู้ดำรงตำแหน่งจะอยู่ในตำแหน่งเดิมแต่เป็นการเลื่อนระดับสูงขึ้นเช่น เลื่อนตำแหน่งนายอำเภอจากระดับ 7 เป็นระดับ 8 ซึ่งการเลื่อนเกิดเพราะบุคคลนั้นได้รับเงินเดือนขั้นสูงสุดของระดับ 7 เมื่อจะเลื่อนเงินเดือนก็ต้องปรับ

ตำแหน่งนายอำเภอเป็นระดับ 8 เป็นการเลื่อนตำแหน่งก่อนแล้วจึงปรับระดับเงินเดือน ซึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ต้องการเลื่อนเงินเดือนเนื่องจากได้รับเงินเดือนในระดับสูงสุดของตำแหน่งเดิมแล้ว การเลื่อนตำแหน่งด้วยการปรับเงินเดือนถือว่างานและความรับผิดชอบมากขึ้นจนทำงานมากกว่า เงินเดือนจึงต้องมีการเลื่อนตำแหน่งโดยใช้หลักการว่า “เงินเท่ากันสำหรับงานที่เท่ากัน (Equal pay for equal work)” แต่ก็ต้องพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งด้วย

ในบางบริษัทไม่มีการวางแผนว่าจะเลื่อนตำแหน่งคนงานและพนักงานอย่างไรเมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นก็จะเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นมาดำรงตำแหน่งแทนการกระทำดังกล่าว นับว่าเป็นการเสี่ยงต่อการเลือกคนผิด เพื่อให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างถูกวิธีการจึงควรมีการวางแผนงานทางด้านนี้อย่างเหมาะสม แผนงานสำหรับการเลื่อนตำแหน่งประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญคือ

1. นโยบาย ในการกำหนดนโยบายจะต้องแสดงไว้อย่างชัดเจนว่า เมื่อเกิดมีตำแหน่งงานว่างขึ้นองค์การจะบรรจุจากบุคคลภายในหรือภายนอกองค์การเข้ามาแทนที่ตำแหน่งนั้น ผู้จะเข้ามาดำรงตำแหน่งแทนควรมีพื้นความรู้ระดับใด จากผู้ที่จบมหาวิทยาลัยหรือผู้ที่มีประสบการณ์มานาน และได้รับการอบรมมาแล้วและควรระบุด้วยว่าจะต้องมาจากหน่วยงานใด

2. คู่มือในการเลื่อนตำแหน่ง ได้แก่ ลำดับงานที่จะนำไปสู่ตำแหน่งที่ว่างลงควรมีการบันทึกไว้อย่างสมบูรณ์ เพื่อจะนำไปเป็นแนวทางในการเลื่อนตำแหน่ง โดยปกติผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้อยู่ในหน้าที่นั้นมักจะไต่เต้าขึ้นมาตามลำดับงาน

3. การคัดเลือกและการพิจารณา โดยปกติที่อาศัยการประเมินการปฏิบัติงานและประวัติการทำงาน ซึ่งได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ ความสามารถ และความประพฤติซึ่งได้จากประวัติบันทึกของแต่ละคน การคัดเลือกอาจคัดจากพนักงานทุกคนในองค์การที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือคัดจากบุคคลที่สมควรจะเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้น

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา การฝึกอบรมคนนั้นนับว่าเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งซึ่งจะช่วยให้องค์การไม่ขาดแคลนบุคคลเมื่อต้องการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ในการนี้จะต้องพิจารณาถึงคุณสมบัติของคนที่ต้องการ จำนวนแรงงานที่มีอยู่และปริมาณงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

5. วิธีการในการคัดเลือก เรื่องการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนี้อยู่ที่วิธีการที่ใช้ในการคัดเลือกที่จะทำให้ได้คนเหมาะสมเข้ามาแทนตำแหน่งที่ว่างลง และอีกอย่างหนึ่งมีผลโดยตรงต่อขวัญและกำลังใจของคนอื่นๆ ด้วย การกำหนดวิธีการจะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ที่ดี

การเลื่อนตำแหน่งงานจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับฝ่ายบริหาร หลักเกณฑ์ที่สำคัญสำหรับใช้ในการพิจารณาก็คือ

1. หลักคุณวุฒิ หมายถึง การคัดเลือกบุคคลโดยถือเอาความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นหลักโดยไม่คำนึงถึงว่าจะมีอายุการทำงานประสบการณ์อย่างไร การคัดเลือกพิจารณาจากคะแนนที่ได้จากการทดสอบเป็นสำคัญ หลักการสำหรับระบบนี้ถือเอาความเสมอภาคความสามารถ และความเป็นกลางในการคัดเลือก กล่าวคือ ถ้าหากเป็นการเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดประโยชน์ต่องานมากที่สุด วิธีที่ใช้ในการคัดเลือกคือ การสอบแข่งขันเป็นเครื่องมือกลั่นกรองคน ผู้ที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมจะถูกคัดออกไป หากเป็นการปฏิบัติงานก็จะให้ผลประโยชน์ตามความสามารถของคน คือ งานซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกันก็จะได้ค่าตอบแทนเท่ากัน โดยถือเอาปริมาณและคุณภาพของงานเป็นหลักในการกำหนดค่าจ้าง

ผลดีของวิธีนี้ ประการแรก จะช่วยส่งเสริมกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะรู้ว่าคนได้รับความเป็นธรรมจากนายจ้าง ก่อให้เกิดความมั่นคงต่ออาชีพงาน ประการที่สองบุคคลที่ไม่มีความสามารถจะถูกคัดออกไป จะเหลือแต่คนที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ และประการที่สาม ทำให้แต่ละคนมีเกียรติภูมิในการทำงาน ซึ่งเป็นหลักประกันว่าจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายในคราวหลัง แต่ผลเสียก็มีเหมือนกัน คือ เป็นการยากที่จะคัดเลือกคนโดยอาศัยความรู้ความสามารถเพราะไม่มีวิธีใดที่สามารถวัดคุณสมบัติของคนได้โดยถูกต้อง และอีกอย่างหนึ่งในสถานการณ์บางอย่างไม่เหมาะที่จะใช้วิธีนี้

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ คำว่า อาวุโส หมายถึง ระยะเวลาในการทำงานเกิดขึ้นจากการเข้าทำงานก่อนหรือหลัง โดยปกติอาวุโสย่อมก่อให้เกิดสิทธิบางอย่างเช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การย้ายงาน หรือการให้ออกจากงาน ทางด้านผลประโยชน์ก็เกิดจากอาวุโสเช่นกันเช่น การลาพักผ่อนหรือการหยุดงานมักจะถือเอาเวลาที่เข้ามาทำงาน คือคนที่ทำงานมานานย่อมจะมีสิทธิพักหรือหยุดงานได้มากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถน้อย แม้กระทั่งการคิดเงินบำเหน็จก็ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการทำงาน เรื่องของอาวุโสเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมของคน ในสมัยโบราณมนุษย์มักจะถือว่าคนมีอายุเป็นผู้นำเพราะเคยรู้เคยเห็นเหตุการณ์ต่างๆ มาก่อน มีความคิดเห็นดีกว่าคนรุ่นหลัง แม้ในสมัยปัจจุบันก็ยังคงใช้ความอาวุโสของคนเป็นหลักในการดำเนินงานบางอย่างในขณะที่ประชุมสภากรองเกรสของสหรัฐก็ถือเอาผู้ที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นประธานกรรมการ สำหรับประสบการณ์ หมายถึง จำนวนครั้งในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเช่น คนที่มีประสบการณ์ 30 ปี แสดงว่าทำงานอย่างนั้นมา 30 ครั้งอันที่จริงก็ได้แก่ อายุหรือระยะเวลาของการปฏิบัติงานประเภทหนึ่ง คนที่มีประสบการณ์ถือว่ามีความรู้ในการทำงานมานานทั้งประสบการณ์ และอาวุโสเป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การถือเอาอาวุโสในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการเลื่อนตำแหน่ง ก็เพราะว่าเป็นการ แสดงถึงความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ยังมีคนทำงานมานานก็ยังเพิ่มความสนใจในงานสถานที่ และแผนงาน จึงเห็นว่าการตอบแทนด้วยการเลื่อนตำแหน่งเป็นรางวัลอย่างหนึ่ง แต่ก็เป็นเรื่องที่ควร ระวังว่าถึงแม้คนจะมีอาวุโสก็จริงแต่ขาดคุณสมบัติที่จำเป็นต่องานในตำแหน่งนั้นๆ ได้อันอาจเกิด ผลเสียในตอนหลังอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่มีอาวุโสน้อยที่อดอย เพราะ ความสามารถของคนบางครั้งไม่ได้วัดด้วยระบบความอาวุโส มีผู้อาวุโสบางคนซึ่งแม้จะทำงานมา นานแต่ไม่แสดงลักษณะของความก้าวหน้าให้ปรากฏ บางคนขาดคุณสมบัติมาตั้งแต่ต้นแล้ว สำหรับคนที่มีความประสพการณ์มานานมีส่วนที่ทำให้ผู้นั้นมีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น แต่หลักนี้อาจมี ข้อยกเว้นบ้างสำหรับบางคน การพิจารณาทั้งอาวุโสและประสพการณ์ควรพิจารณาควบคู่กับ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วย

3. ปัจจัยทางการเมือง จะเป็นลักษณะของปัจจัยทางการเมืองนี้เกิดขึ้นจากการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลของคนบางคนที่บังคับให้องค์การหรือฝ่ายบริหารแต่งตั้งคนใดคนหนึ่งขึ้นมาดำรง ตำแหน่ง ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเสมอๆ อิทธิพลดังกล่าวนี้ นับว่าเป็นสิ่งคอยบั่นทอนกำลังใจของคนงาน และเป็นเรื่องที่ป้องกันได้ยาก การเลื่อนตำแหน่งโดยอาศัยอิทธิพลนี้เท่ากับเป็นการใช้ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) นั่นเอง ระบบนี้การแต่งตั้งถือเอาพรรคพวกเป็นสำคัญโดยคำนึงถึง ความสามารถหรืองานที่เหมาะสมใดๆ มักจะใช้เพื่อเป็นสินน้ำใจ เพื่อความมีเสถียรภาพและเพื่อ ประโยชน์ในการควบคุมนโยบายต่างๆ ในทางที่ต้องการ ระบบนี้ถึงจะมีผลเสียบางอย่างแต่ก็มีผลดี สำหรับฝ่ายบริหารในการควบคุม

การเลื่อนตำแหน่งก่อให้เกิดปัญหาทางด้านบริหารและมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมีผลต่อการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวคือ

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ไม่ได้รับการแต่งตั้ง โดยปกติการเลื่อนตำแหน่งจะต้องมีการ คัดเลือกจากคนหลายๆ คน และจะมีผู้สมัครส่วนหนึ่งในกลุ่มไม่ได้รับการคัดเลือก ผู้ไม่ได้รับการ คัดเลือกเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ง่ายจากความผิดหวัง ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กรและ ในที่สุดก็จะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันปัญหาย่างยากดังกล่าวฝ่ายบริหารจะต้อง ระวังคือ ประการแรก ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดโครงการในการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจนว่ามี หลักการอย่างไร แล้วต้องควบคุมให้การดำเนินการคัดเลือกเป็นไปตามนั้น เพื่อไม่ให้มีการฝ่าฝืน ระบบหรือหลักการสอบทำให้การสอบเป็นไปอย่างไม่ยุติธรรม ประการที่สอง จะต้องป้องกัน ความรู้สึกไม่ดีที่อาจเกิดขึ้นจากผู้สมัคร เพราะมีผลต่อขวัญในการทำงานของคนอื่นๆ ด้วย ในการนี้ จะต้องชี้แจงแนะนำว่ามีเหตุผลอย่างไร ผู้สมัครจึงไม่ได้รับการคัดเลือกเช่น อาจมีข้อบกพร่อง

บางอย่าง ขาดคุณสมบัติบางประการผู้อื่นไม่ได้ หากปล่อยให้มีการเข้าใจผิดหรือไม่รู้ตัวว่าตนเองบกพร่องอะไรก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจอยู่ตลอดไป

2. เกิดจากบางคนที่ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ใช่เป็นสิ่งที่แน่นอนเสมอไปว่าทุกคนต้องการเลื่อนตำแหน่ง เพราะบางคนอาจเห็นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถจำกัด ไม่มีความรู้พอที่จะรับทำงานในตำแหน่งใหม่ และคิดว่าอาจประสบความสำเร็จได้ คนบางคนไม่ต้องการมีความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องการจะทำงานเดิมกับผู้ร่วมงานที่คุ้นเคยกันอยู่แล้วและไม่ต้องการย้ายแผนกงาน เมื่อบุคคลบางคนปฏิเสธไม่ยอมรับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาจะต้องเลือกคนอื่นต่อไป ซึ่งบางครั้งอาจได้คนไม่เหมาะสม

3. เกิดจากผู้บังคับบัญชาบางคนกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชา บางครั้งผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้และมักจะไม่นิยมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในตำแหน่งอื่นหรือแผนกอื่นที่ดีขึ้น เหตุผลดังกล่าวเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาบางคนเห็นแก่ตัว ไม่มีความสามารถกลัวว่าลูกน้องจะได้ดีกว่าตน บางกรณีลูกน้องเป็นผู้มีความสามารถและทำงานในแผนกได้ดีหากให้ย้ายไปอยู่ตำแหน่งอื่นหรือในแผนกอื่น แล้วจะทำให้งานส่วนของตนขาดคนดีและดำเนินไปได้ไม่ดีเท่าที่ควร อีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่สามารถฝึกอบรมคนได้ดี ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและต้องย้ายออกไปเรื่อยๆ จนผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าหากย้ายคนดีๆ ไปหมด แผนกของตนอาจได้รับความกระทบกระเทือนจึงพยายามชวนคนที่มีความสามารถไว้ในแผนกของตนต่อไป ปัญหานี้แก้ได้ไม่ยากนักเพียงแค่ผู้บริหารชั้นสูงให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับรองๆ ลงมามีอำนาจในการเลื่อนตำแหน่งผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และให้โอกาสหัวหน้างานในฝ่ายอื่นๆ มีอำนาจในการพิจารณาร่วมด้วย

4. ปัญหาเกิดจากโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งไม่เท่าเทียมกัน บริษัทบางแห่งมีความลำเอียงในการคัดเลือกคนให้โอกาสแก่บุคคลบางคนหรือบางแผนกเท่านั้น เช่น ให้แก่คนที่มีการศึกษาชั้นมหาวิทยาลัย หรือสำหรับแผนกผลิตและแผนกขายเท่านั้น อันที่จริงผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะ หรืองานฝีมือเช่น วิศวกร นักคำนวณ หรือนักเคมีไม่มีความเหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งทำงานในฝ่ายบริหาร จะทำได้ก็งานควบคุมเฉพาะในฝ่ายที่ทำงานในฝ่ายบริหารหรือหน้าที่เฉพาะเท่านั้น ความไม่เท่าเทียมนี้อาจแก้ไขได้โดยกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนในระดับเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอื่นๆ แต่ให้อยู่ในฝ่ายที่เป็นงานทางวิชาการ

สำหรับโครงสร้างตำแหน่งของพนักงานนั้น สามารถจะดูประกอบได้จากตารางที่ 2 ข้างล่างดังนี้

ตารางที่ 2 โครงสร้างตำแหน่ง

ระดับ	กลุ่ม	วุฒิขั้นต่ำ	ตำแหน่ง
1	พนักงานบริการ	มศ.3	พนักงานส่งเอกสาร, พนักงานขับรถ
2	พนักงานชั้นต้น	ปวช.	พนักงานพิมพ์ดีด, พนักงานหักบัญชี
3	พนักงานชั้นกลาง	ปวส.	พนักงานบัญชี ฯลฯ

ตารางที่ 2(ต่อ) โครงสร้างตำแหน่ง

ระดับ	กลุ่ม	วุฒิขั้นต่ำ	ตำแหน่ง
4	พนักงาน	ป.ตรี	เจ้าหน้าที่ 1
5	พนักงาน	ป.ตรี	เจ้าหน้าที่ 2, ผู้ช่วยสมุหบัญชี ฯลฯ
6	พนักงาน	ป.โท	นักวิจัย, หัวหน้าหน่วย, สมุหบัญชี
7	พนักงาน	ประสบการณ์ตามตำแหน่ง	ผู้ช่วยหัวหน้าส่วน, ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา
8	ผู้บริหารระดับต้น	ประสบการณ์ตามตำแหน่ง	หัวหน้าส่วน, ผู้จัดการสาขา
9	ผู้บริหารระดับกลาง	ประสบการณ์ตามตำแหน่ง	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย
10	ผู้บริหารระดับกลาง	ประสบการณ์ตามตำแหน่ง	รองผู้จัดการฝ่าย
11	ผู้บริหารระดับสูง	ประสบการณ์ตามตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่าย

ที่มา: สุธรรม พงศ์สำราญ, 2541:16

4. แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับของกลุ่ม

ความต้องการทางสังคม อันจะเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของคนหรือบุคคล ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะเป็นส่วนร่วมของสังคม ต้องการที่จะรวมกลุ่มกับคนอื่น ๆ เข้ากลุ่มต่างๆ คบหาสมาคมกับผู้อื่น ต้องการคบหาสมาคมกับเพื่อน ต้องการมีเพื่อน มีครอบครัว ต้องการที่จะร่วม

กิจกรรมทางสังคม มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสังคม เข้าร่วมเป็นสมาชิกในสมาคม ต้องการที่จะมีความผูกพัน สังคมยอมรับตนเข้าเป็นพวก ได้รับการยอมรับเป็นมิตร เพื่อนร่วมงานให้ความรักความสำคัญ ต้องการอยู่ในฐานะที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ต้องการให้สังคมยอมรับ รู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อกลุ่ม ไม่ถูกกีดกัน แบ่งชั้น วรรณะ คุณวุฒิ สถานศึกษา ฯลฯ ต้องการได้รับความสนใจ ต้องการความเอาใจใส่ (Affection) ต้องการคนเห็นอกเห็นใจ ความเมตตา กรุณา ปรานี ต้องการ

จะได้รับการยอมรับด้วยมิตรภาพ (กาญจนาท เรืองจิตปกรณ, 2530:229) ต้องการเป็นเจ้าของในสิ่งที่ตนรัก บุคคลอื่นยอมรับในความสำเร็จของตน ต้องการความนุ่มนวล (Tact) อ่อนหวาน ความรัก และการควบคุมดูแล (Tender Loving and Care = T.L.C) ต้องการรักและให้คนอื่นรัก ต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

สรุป ความต้องการทางสังคม (Social Needs) นั้นมีอยู่ 3 ระดับก็คือ (1) ความต้องการทางสังคม (Socialability) คือ ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ต้องการพูดคุย หัวเราะ เฮฮา กับคนที่รู้จัก (2) ความต้องการเป็นที่ยอมรับ (Belonging) คือ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มของพวก โดยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดทุกคนในกลุ่มรวมทั้งความรัก การมีคนรักมีคู่ครอง มีลูกหลาน (3) ความต้องการมีฐานะทางสังคม (Status) คือ ต้องการให้บุคคลที่สังคมเห็นความสำคัญของตัว ต้องการมีคนเคารพนับถือ ต้องการมีความสังเกตตนและยกย่องตนอยู่เสมอๆ

การตอบสนอง (Response) หรือเป็นการที่จะได้รับการตอบแทนเป็นที่พอใจและความต้องการความรักหรือความสนใจ ในความหมายของสังคมทุกคนย่อมมีความต้องการให้คนอื่นรักใคร่เรา สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บุคคลธรรมดาสามัญปรารถนา (Donald&Eleanor, 1956:222-223)

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับหมายถึงความต้องการของบุคคลที่จะมีคุณค่าในสายตาของคนอื่น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความสามารถที่แท้จริง ความสำเร็จ และเคารพที่ได้รับจากคนอื่น ความต้องการเหล่านี้อาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อยคือ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ , 2542:97)

1. ความปรารถนาที่จะมีความแข็งแกร่ง มีความสำเร็จ มีความเพียงพอ มีความมั่นใจ เพื่อที่จะเผชิญโลก และมีความเป็นอิสระและเสรีภาพ
2. ความปรารถนาที่จะมีชื่อเสียงและเกียรติภูมิ (ซึ่งอธิบายได้ว่าเป็นการเคารพหรือความยกย่องที่ได้รับจากบุคคลอื่น) การได้รับการยอมรับ ความสนใจ ความสำคัญ หรือการเห็นคุณค่า

5. แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง

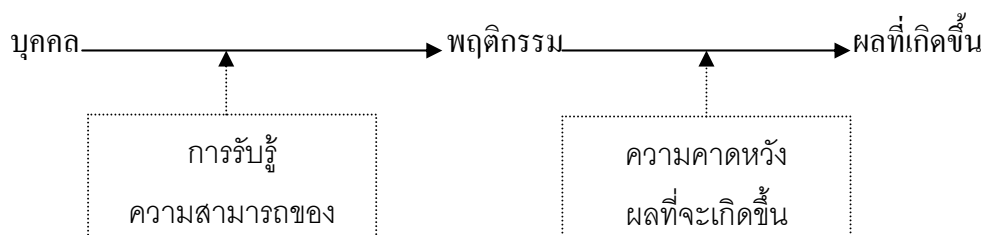
งานของ Bandura ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น ในระยะแรก Bandura เสนอแนวคิดของความคาดหวังความสามารถของตนเอง (Efficacy Expectation) โดยให้ความหมายว่าเป็นความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของตน ในลักษณะที่เป็นเฉพาะเจาะจง และความคาดหวังนี้เป็นตัวกำหนดการแสดงออกพฤติกรรม แต่ต่อมา Bandura ได้ใช้คำว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Perceived Self-Efficacy) โดยให้ความจำกัดความว่าเป็นการที่บุคคลตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะจัดการและดำเนินการกระทำพฤติกรรมให้บรรลุ

เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่ Bandura นั้นไม่ได้กล่าวถึงคำว่าคาดหวังอีกเลย ดังนั้นผู้เขียนจึงคาดคะเนเอาว่า Bandura ได้เอากำว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมาใช้แทนคำว่าคาดหวังความสามารถของตนเองในงานต่างๆ ของ Bandura ที่ผู้เขียนนำมาอ้างอิงด้วย

Bandura มีความเชื่อว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น มีผลต่อการกระทำของบุคคล บุคคล 2 คนอาจมีความสามารถไม่ต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพที่แตกต่างกันได้ ถ้าพบว่าคน 2 คนนี้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกัน ในคนคนเดียวก็เช่นกัน ถ้ารับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสภาพการณ์แตกต่างกัน ก็อาจจะแสดงพฤติกรรมออกมาได้แตกต่างกันเช่นกัน Bandura เห็นว่าความสามารถของคนเรานั้นไม่ตายตัว หากแต่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ดังนั้นสิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก จึงขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาวะการณั้ๆ นั้นเอง นั่นคือถ้าเรามีการรับรู้ว่ามี เราจะสามารถ เราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะมีความอดทน อุทิศสาคะ ไม่ท้อถอย และจะประสบความสำเร็จในที่สุด (สม โทชน์ เอี่ยมสุภายิต, 2543:57-60)

มักจะมีคำถามว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น เกี่ยวข้องหรือแตกต่างอย่างไรกับความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น (Outcome Expectation) เพื่อให้เข้าใจและชัดเจน Bandura ได้เสนอภาพแสดงความแตกต่างระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นดังภาพที่ 7

ภาพที่ 7 ให้เห็นถึงความแตกต่าง ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและ ความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น



ที่มา: สม โทชน์ เอี่ยมสุภายิต, 2543:58

การรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นการตัดสินใจในความสามารถของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินใจว่าผลกรรมใดจะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว เช่นที่นักกีฬามีความเชื่อว่า เขาสามารถกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุต ความเชื่อดังกล่าวเป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเอง การได้รับการ

ยอมรับจากสังคม การได้รับรางวัล การพึงพอใจในตนเองที่กระโดดได้สูงถึง 6 ฟุตเป็นความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น แต่จะต้องระมัดระวังความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของคำว่าผลที่เกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นในที่นี้จะหมายถึงผลกรรมของการกระทำพฤติกรรมเท่านั้น มิได้หมายถึงผลที่แสดงถึงการกระทำพฤติกรรม เพราะว่าผลที่แสดงถึงการกระทำพฤติกรรมนั้นจะพิจารณาว่าพฤติกรรมนั้นสามารถทำได้ตามการตัดสินใจความสามารถของตนเองหรือไม่ นั่นคือจะกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุตหรือไม่ ซึ่งการจะกระโดดได้สูงถึง 6 ฟุตหรือไม่นั้น มิใช่เป็นการคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมุ่งที่ผลกรรมที่จะได้จากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว

การรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันมากโดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้ มีผลต่อการตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ ดังกล่าวอย่างแน่นอน แต่ถ้ามีเพียงด้านใดสูงหรือต่ำ บุคคลนั้นมีแนวโน้มจะไม่แสดงพฤติกรรม ซึ่งจะเห็นได้จากภาพที่ 8

ภาพที่ 8 ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น

		ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้น	
		สูง	ต่ำ
การรับรู้ความสามารถ ของตนเอง	สูง	มีแนวโน้มที่จะทำแน่นอน	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ
	ต่ำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ	มีแนวโน้มที่จะไม่ทำ แน่นอน

ที่มา: สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2543:59

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น Bandura เสนอว่ามีอยู่ด้วยกัน 4 ปัจจัยคือ

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery Experiences) ซึ่ง Bandura เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง ความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของตนเอง บุคคลจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้ ดังนั้นในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น จำเป็นที่จะต้องฝึกให้เขามีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อมๆ กับการทำให้เขารับรู้ว่า เขามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น จะทำให้เขาใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่รับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถนั้น จะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. การใช้ตัวแบบ (Modeling) การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและได้รับผลกระทบที่พึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่า เขาก็จะสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ย่อท้อ ลักษณะของการใช้ตัวแบบที่ส่งผลต่อความรู้สึกว่า เขามีความสามารถที่จะกระทำได้นั้นได้แก่ การแก้ปัญหของบุคคลที่มีความกลัวต่อสิ่งต่างๆ โดยที่ให้ผู้ดูตัวแบบที่มีลักษณะคล้ายกับตนเองก็สามารถทำให้ลดความกลัวต่างๆ เหล่านั้นได้

3. การใช้คำพูดชักจูง (Verbal Persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ วิธีการดังกล่าวนี้ค่อนข้างง่ายและใช้กันทั่วไป ซึ่ง Bandura ได้กล่าวว่า การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนัก ในการที่จะทำให้คนเราสามารถที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งถ้าจะให้ได้ดี ควรจะใช้ร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคล อย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอนพร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน ก็ย่อมที่จะให้ได้ผลดีในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional Arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ทางลบเช่น การอยู่ในสภาพที่ถูกข่มขู่ จะทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด นอกจากนี้อาจจะทำให้เกิดความกลัว และจะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนต่ำลง ถ้าอารมณ์ลักษณะดังกล่าวเกิดมากขึ้น ก็จะทำให้บุคคลไม่สามารถที่จะแสดงออกได้ดี อันจะนำไปสู่ประสบการณ์ของความล้มเหลว ซึ่งจะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของตนต่ำลงไปอีก แต่ถ้าบุคคลสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น อันจะทำให้การแสดงออกถึงความสามารถดีขึ้นด้วย

6. แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (สุพัตรา สุภาพ, 2538:143) กล่าวถึงเรื่องการจูงใจว่ามีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลในองค์การย่อมมีผลเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพกับผลผลิตและการดำเนินการขององค์การเป็นอย่างมาก ดังนั้นหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างานจึงต้องพยายามที่จะแสวงหาและพยายามใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งจูงใจให้เกิดขึ้นในบรรดาเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

Dale S. Beach (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543:246) ให้คำนิยามไว้ว่า การจูงใจหมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อประสบความสำเร็จในเป้าหมายหรือรางวัลเป็นสิ่งสำคัญต่อการกระทำของมนุษย์และเป็นสิ่งที่ยั่วยุให้คนไปถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่มีสัญญาเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

ฟิลิป มาร์วิน (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543:254) ได้กล่าวว่า การที่จะสามารถใช้เทคนิคในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้นั้น จำเป็นต้องทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกื้อหนุนต่อการจูงใจได้ดังนี้

1. ผู้ร่วมงานจะต้องมีส่วนรับรู้นโยบาย และแผนงานขององค์การ
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การในทางเดียวกัน
3. จะต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การว่า จะได้รับสิ่งตอบแทนคุ้มค่ากับเวลาและแรงงานที่ใช้ไปในการปฏิบัติงาน
4. ทุกคนในองค์การควรได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงานร่วมกัน
5. มาตรการที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานจะต้องยุติธรรม และกำหนดไว้เป็นการแน่นอนล่วงหน้า
6. หน้าที่ของงานควรกำหนดขึ้นไว้ให้เป็นการแน่นอนถูกต้อง
7. ลักษณะของงานและสภาพการปฏิบัติงาน ควรให้มีลักษณะเหมาะสมและน่าสนใจให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ
8. แผนการดำเนินงานขององค์การ จะต้องมีความพร้อมที่จะเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
9. สร้างสรรค์ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยให้มีความกลมกลืนและราบรื่นอยู่เสมอ

สำหรับเทคนิคการจูงใจแยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณีคือ

1. พิจารณาด้านเทคนิคการบริหาร กล่าวคือ วางแผนและจัดแบ่งงานในองค์การให้ถูกต้องแน่นอน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน สร้างผู้นำใน

งานให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน กำหนดอัตราค่าจ้างและเงินเดือนที่เป็นธรรม รวมทั้งสร้างความก้าวหน้าในงาน

2. พิจารณาในด้านสวัสดิการ นอกจากเงินเดือนและค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจโดยตรงในการปฏิบัติงานแล้ว การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ยังเป็นเทคนิคอันสำคัญของนักบริหารที่จะใช้เป็นเครื่องมือจูงใจได้เป็นอย่างดี ซึ่งได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ เงินปันผล การประกันชีวิตและอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การบริการด้านการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย ด้านนันทนาการและการกีฬา การเดินทางและขนส่งในการปฏิบัติงาน การจัดจำหน่ายอาหารที่มีคุณภาพดีและราคายุติธรรม การจัดสถานที่ พักผ่อน และการให้บริการห้องสมุด

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543:255) ได้กล่าวถึงการจำแนกวิธีการจูงใจไว้ดังนี้

1. การจูงใจในทางลบ (Be Strong) คือใช้วิธีบังคับให้ปฏิบัติ หากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษจนถึงขั้นไล่ออก

2. การจูงใจในทางบวก (Be Good) เป็นการดำเนินการอย่างละมุนละม่อม เพื่อสร้างสัมพันธอันดีให้เกิดระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเช่น การจัดสภาพการทำงานที่ดี ให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ให้เป็นกำลังใจให้ปฏิบัติงานดีขึ้น

3. การเสริมสร้างให้เกิดผลงาน เป็นวิธีการสร้างความพึงพอใจให้ เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้แก่งานอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจเป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือดีค่าเป็นเงินได้หรือเป็นผลตอบแทนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงินก็ได้เช่น การจัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงาน และการจัดสภาพปฏิบัติงานที่ดีให้ตามต้องการ การกำหนดอัตราค่าจ้างและชั่วโมงการทำงานร่วมกันและการควบคุมอย่างกว้าง เป็นต้น

4. การจูงใจโดยใช้วิธีแข่งขันกัน หรือโดยวิธีตั้งเกณฑ์มาตรฐานวัด

5. การจูงใจโดยใช้หลักจิตวิทยา คือ การสร้างความพึงพอใจให้เกิดในตัวผู้ปฏิบัติงานเอง คือ เกิดภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติ พอใจในองค์การที่ตนทำอยู่ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมรับผิดชอบเช่น การให้มีส่วนร่วม การให้มีส่วนร่วมสิทธิเสียงต่างๆ การใช้วิธีปฏิบัติงานที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่งาน เป็นต้น

สุพัตรา สุภาพ (2538:151-153) กล่าวว่า มีหลายทฤษฎีที่สามารถช่วยให้คนทำงานมีกำลังใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ทฤษฎีคือ

1. ทฤษฎีเดิม กล่าวว่า เป็นการให้ค่าตอบแทนตามผลงานที่ได้ และต้องคำนึงถึงการให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน

2. ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg และคณะ ได้กล่าวถึงเรื่องตัวจูงใจ (Motivators) ที่มีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่ ตัวจูงใจ ที่หมายถึง ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และการยกย่อง และปัจจัยด้านสุขอนามัยหรือทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจในงาน ที่หมายถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงของงาน เงินเดือน นโยบาย การบังคับบัญชา และการบริหารงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติหากผู้ได้บังคับบัญชาพึงพอใจ

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor ได้กล่าวถึงความรู้สึกรู้สึกของผู้บังคับบัญชาตามทฤษฎี X โดยมีสมมติฐานว่ามนุษย์เป็นผู้เกียจคร้านและไม่มีความรับผิดชอบ จึงต้องบังคับให้ทำงาน ดังนั้นจะมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด หากปฏิบัติงานมีผลงานก็จะให้รางวัลหรือผลประโยชน์ แต่ในทางกลับกันจะมีการลงโทษเมื่อทำผิด ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งโดยไม่สนใจที่จะปรับปรุงงาน โดยให้ความสำคัญกับรางวัลหรือผลตอบแทนเท่านั้น ส่วนทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ ขยัน และอยากให้ความร่วมมือ ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมให้ดี ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง ให้การยกย่อง จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานมากกว่าที่ได้รับมอบหมาย

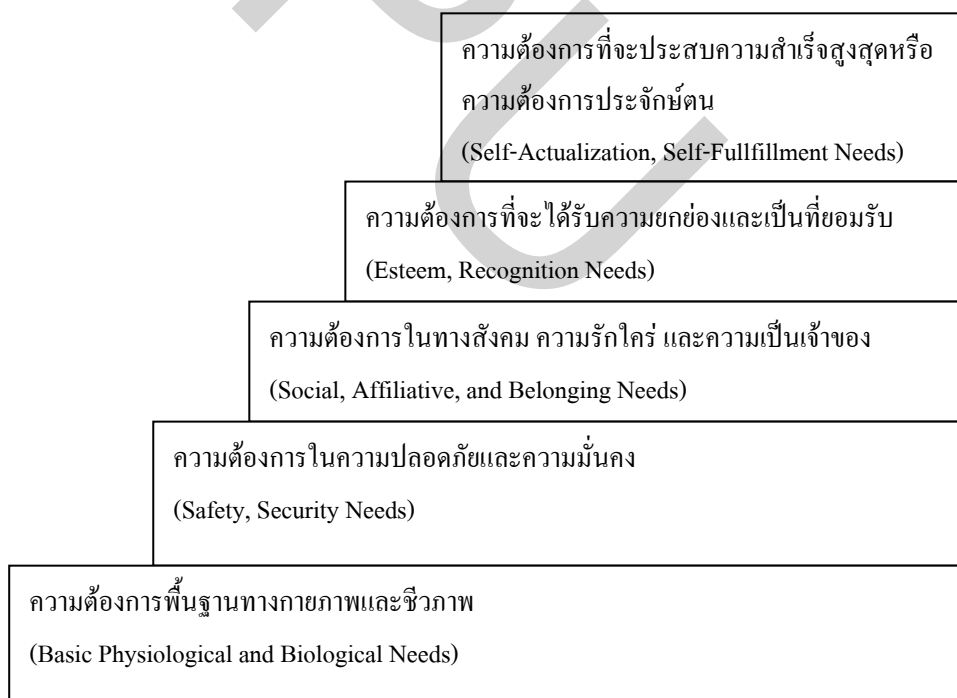
ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543:256) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจไว้ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมรวมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างกำลังขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสบายใจในการทำงาน
8. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

7. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) นี้ นับเป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ได้เสนอไว้ อาจกล่าวได้ว่าสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ก็คือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นหลั่นชั้น ความต้องการระดับชั้นที่ต่ำที่สุดนั้นก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) และระดับชั้นความต้องการสูงที่สุดนั้นก็คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-Fulfillment หรือ Self-Actualization Needs) ความต้องการต่างๆ จัดตามลำดับชั้นจากต่ำไปสูงได้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542:91-92) ซึ่งแสดงไว้ในภาพที่ 9 ดังนี้

ภาพที่ 9 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของอับราฮัม เอช. มาสโลว์



ที่มา: A.H. Maslow, 1970:35-58

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิด ความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการนำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการ ของ Maslow มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตเช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทางเพศ คนจำเป็นจะต้องได้รับการ ตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อไป เพื่อตอบสนอง ความต้องการทางด้านนี้ องค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุข สบายเช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่างๆ บ้านพักที่อยู่อาศัย การได้รับการเยียวยารักษา โรค และการมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงานที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตอบสนอง ดังกล่าวอาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็นค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการในความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety, Security Needs) ซึ่งคน มีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่การงานเช่น มีความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตราย ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนหน้าที่การงาน รายได้ที่มั่นคง สม่าเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จ บำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการสร้างความรู้สึกร่มเย็น อบอุ่น ปลอดภัย แต่เป็นความรู้สึกร สบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะถูกปลดออกจากการงานโดย ไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานทุกคนรู้สึกว่ามีหลักประกันความ มั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการในทางด้านสังคม ด้านความรักใคร่ และความเป็นเจ้าของ (Social, Affiliative, and Belonging Needs) เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความ ต้องการทางด้านร่างกาย และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว ก็จะพัฒนาความต้องการความรักจาก บุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่มของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความ อบอุ่นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการดังกล่าว การสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาส พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับความยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem, Recognition Needs) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึก

ภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้ การจูงใจพนักงานประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการ หรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมการบริหารในกิจการ ซึ่งผู้บริหารอาจจะพิจารณามอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์การไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น การกระตือรือร้นแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจยอมรับในความสามารถ ความรู้ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้ดี

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self-Actualization, Self-Fulfillment Needs) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถทำได้เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนนี้มีชื่อเสียง กล่าวโดยสรุปคือ ความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตนเช่น การจัดโครงการพนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน เป็นต้น

8. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเกี่ยวกับงาน จะเห็นได้ว่าเรื่องความพึงพอใจในงานนี้เป็นเรื่องของทัศนคติหรือเจตคติโดยตรงดังได้กล่าวถึงเรื่องทัศนคติ ก็กล่าวโดยสรุปสั้นๆ ถึงทัศนคติในที่นี้ว่า ทัศนคตินั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ องค์ประกอบทางด้านความคิดความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้จักคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective Component) ซึ่งเป็นส่วนที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เรารู้และเข้าใจอยู่ก่อนแล้วและองค์ประกอบด้านแนวโน้มของพฤติกรรม (Behavioral tendency component) ซึ่งอาจจะส่งผลต่อการเกิดพฤติกรรม ยกตัวอย่างเช่น เมื่อกล่าวว่า ฉันชอบทำงานในหลายลักษณะ (แสดงความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ) แต่งานของฉันยุ่งยากสับสนเกินไป (แสดงถึงความคิดความเข้าใจ) ฉันจึงวางแผนจะหางานใหม่ (แสดงถึงแนวโน้มของพฤติกรรม) เมื่อนำเอาลักษณะทั้งสามมาผสมผสานกันเป็นทัศนคติของบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับงานได้แล้ว สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงปฏิกิริยาของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน และสามารถจะทำนายถึงผลกระทบที่จะมีในอนาคตได้ด้วย

อาจกล่าวว่คำนิยามของ “ความพึงพอใจงาน” ซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรม ก็คือคำจำกัดความของ เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ผู้ได้นิยามความพึงพอใจ

ในงานไว้ว่า “เป็นภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลบุคคลหนึ่งหรือประสบการณ์ในงานของบุคคลบุคคลหนึ่ง” (Edwin A. Locke, 1976:1342)

เหตุของความพึงพอใจในงาน ไม่ว่าจะเป็นความสามารถตอบสนองต่อความต้องการ นานัปการของแต่ละบุคคล ลักษณะของงาน กระบวนการ การบริหาร อาทิ การควบคุมบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร เหล่านั้นล้วนเป็นสาเหตุโดยทั่วไปของความพึงพอใจ ซึ่งต้องพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ อย่างไรก็ตามก็ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพึงพอใจได้ ซึ่งอาจพิจารณาได้ดังนี้

1. งานที่มีความท้าทายโดยเฉพาะทางด้านสติปัญญา ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจพยายามเลี่ยงงานที่ต้องใช้สติปัญญา ทั้งนี้เพราะเขาค่อนข้างสติปัญญาหรือไม่มีแรงจูงใจพอ อย่างไรก็ตามเขาเหล่านั้นอาจถูกกระตุ้นให้ทำงานที่ต้องใช้สติปัญญาได้ โดยการประยุกต์ใช้แนวความคิดการทำงานให้มีความหมาย โดยการขยายงานให้กว้างขึ้นเป็นการเพิ่มหน้าที่ต่างๆ ที่ไม่เหมือนกันสำหรับงานในระดับใดระดับหนึ่ง ทั้งนี้ก็ด้วยจุดหมายเพื่อการลดความเบื่อหน่ายและเพิ่มพูนทักษะให้กว้างขึ้น ซึ่งจะทำให้งานมีความหมายต่อปฏิบัติมากขึ้น

2. ความสนใจส่วนบุคคลในตัวเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคคลพบว่าทำให้เกิดความสนใจในเนื้องานในขณะที่ปฏิบัติงานนั่นเอง เรื่องนี้เป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคลจะเห็นได้ว่าบางคนชอบงานออกสนามที่โลดโผนผจญภัยตื่นเต้นและท้าทาย เขารู้สึกสนุกในงานของเขา ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจตื่นกลัวมีความรู้สึกไม่ปลอดภัยไม่มั่นคงและถูกคุกคามในงานแบบเดียวกันนั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่บุคคลชอบ ถนัด หรือสนใจ

3. งานที่ต้องใช้แรงทางกายภาพมากเกินไปสภาพหรือความจำกัดของบุคคลที่พึงมีจะเป็นเหตุทำให้เขาไม่พอใจในงาน ทั้งนี้เพราะในกรณีดังกล่าวการใช้แรงงานจะกลายเป็นตัวก่อความเครียด นอกจากนั้นบุคคลที่อ่อนล้า มักจะคับข้องใจง่ายและทนไม่ได้กับสิ่งรบกวนเล็กน้อยๆ เช่น คำแนะนำในบางเรื่องบางอย่างของผู้บังคับบัญชา หรือทนไม่ได้เมื่อเพื่อนเปิดวิทยุในขณะที่ทำงาน เป็นต้น

4. รางวัลหรือเงินเดือน ค่าจ้าง สำหรับการปฏิบัติงานจะต้องมีความยุติธรรมตามหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน (Equal pay for equal work) และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงาน ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

5. สภาพการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการทางกายภาพของบุคคล ยิ่งในสมัยปัจจุบันเครื่องใช้สำนักงานมีความทันสมัยพัฒนาไปมาก และยิ่งวันก็ยิ่งพัฒนามากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ทั้งนี้ให้เลือกใช้มากมายตามความเหมาะสมเช่น คอมพิวเตอร์แบบต่างๆ เครื่องโทรสาร การพูด

โทรศัพท์พร้อมๆ กันมากกว่า 2 คน เฟอ์นิจอร์ในสถานที่ทำงานที่ถอดและประกอบได้ตามความเหมาะสมของสถานที่หรือพื้นที่ที่มีอยู่ เป็นต้น

6. การนับถือและยกย่องตนเอง บุคคลจะมีความพึงพอใจมากขึ้น เมื่อเขาอยู่ในตำแหน่งที่มีสถานภาพสูงกว่าสถานภาพต่ำ งานที่บุคคลอื่นเห็นว่ามีความค่าจะช่วยให้เขารู้สึกว่าได้รับการยกย่องมากขึ้น และแน่นอนความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยกย่องจะต้องมาจากการทำงานที่ตนรู้สึกว่ามีคุณค่าด้วย

9. แนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

“รัฐวิสาหกิจ” มีความหมายตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติมว่าคือ องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ รวมทั้งบริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เป็นรัฐวิสาหกิจอื่นเข้าไปถือหุ้นร่วมทุนอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทั้งหมด และเป็นคำที่ใช้เรียกกิจการที่ดำเนินการโดยรัฐบาลในรูปธุรกิจหรือในลักษณะผูกขาด เพื่อเป็นการให้บริการแก่ประชาชน (พิพัฒน์ ไทอารี, 2531:7)

จันทรจิรา เอี่ยมมยุรา (ชาญชัย เสวงศักดิ์, 2542:104) กล่าวว่า วิสาหกิจ (Enterprise) หมายถึง การเป็นหน่วย (Unity) ในทางเศรษฐกิจ คือการนำเอาทุน วัตถุดิบ บุคลากร มาประสานเข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อผลิตสินค้าและบริการออกจำหน่ายโดยที่หน่วยงานนั้นต้องมีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกต่างหากจากผู้เป็นเจ้าของทุน กล่าวคือ มีการแยกผู้เป็นเจ้าของทุน และฝ่ายจัดการหรือฝ่ายบริการออกจากกัน มีวัตถุประสงค์เป็นของตนเอง มีสิทธิและหน้าที่ตลอดจนความสามารถในอันที่จะใช้สิทธิหรือปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง สามารถเป็นเจ้าของทุนหรือทรัพย์สินได้ด้วยตนเอง

จากแนวคิดข้างต้นสามารถจำแนกองค์ประกอบที่สำคัญๆ ของรัฐวิสาหกิจได้ดังนี้คือ

1. สถานะเป็นนิติบุคคล
2. ประกอบกิจกรรมในเชิงธุรกิจเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่ประชาชน
3. ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์มหาชนหรือประโยชน์สาธารณะ
4. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐ

A.H Hanson (ชาญชัย อมตศิริกุล, 2542:5) ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ Public Enterprise and Economic Development ว่า รัฐวิสาหกิจมีลักษณะเป็นองค์การทางธุรกิจประเภทหนึ่งซึ่งรัฐ

จัดตั้งขึ้นหรือเข้าควบคุมการดำเนินงานและเป็นเจ้าของ โดยไม่มีวัตถุประสงค์หลักที่จะมุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเช่นบริษัทธุรกิจทั่วไป แต่มีจุดมุ่งหมายที่จะให้บริการแก่ประชาชน ตลอดจนเป็นเครื่องมือของรัฐในการดำเนินนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2542:11) ให้ความหมายของคำว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจคือ “การขายกิจการของรัฐให้แก่ภาคเอกชน ทั้งนี้รวมถึงการกระจายอำนาจการบริหาร และการกระจายหุ้นในกิจการของรัฐให้เอกชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารมากขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากนโยบายทางการเมืองหรือด้วยเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจก็ได้”

คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2541:10) ได้ให้ความหมายของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ว่า ได้แก่ มาตรการต่างๆ ในการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชนที่รัฐวิสาหกิจ ดำเนินการการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้หมายถึงการลดสัดส่วนภาครัฐในกิจการรัฐวิสาหกิจหรือสินทรัพย์ที่รัฐเป็นเจ้าของ การให้สัมปทาน การร่วมทุน การทำสัญญาว่าจ้างบริหาร การให้เช่า การว่าจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน การทำสัญญากับภาคเอกชนในการให้บริการ การผ่อนคลายกฎระเบียบเพื่อเพิ่มการแข่งขัน จัดตั้งองค์การกำกับดูแล และส่งเสริมให้มีการแข่งขันจากคู่แข่งรายใหม่

นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2543:13-18) ได้สรุปสภาพปัญหาต่างๆ ไว้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จำแนกออกได้ 8 ด้านคือ

1.1 ปัญหาด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การที่ผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารมักเปลี่ยนไปตามอำนาจทางการเมือง ทำให้การดำเนินงานตามนโยบายขาดความต่อเนื่องและการบริหารงานที่ใช้ระเบียบคล้ายคลึงกับระบบราชการ รวมทั้งการกำกับดูแลภายใต้หลายหน่วยงานทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าขาดความคล่องตัว

1.2 ปัญหาด้านบุคลากร ได้แก่ การมีบุคลากรจำนวนมาก ทำให้ค่าใช้จ่ายการบริหาร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ เป็นภาระหนักของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่ประสบภาวะขาดทุน อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำกว่าภาคเอกชน เนื่องจากขาดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะบุคลากรระดับนโยบายและระดับบริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำงานกับเอกชนมากกว่า เนื่องจากได้ผลตอบแทนที่สูงกว่า จึงทำให้ขาดบุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพในการพัฒนาองค์กร

1.3 ปัญหาด้านระบบบัญชีการเงินและระบบข้อมูลในการบริหารที่ไม่ทันสมัย และไม่ได้มาตรฐาน ทำให้การประเมินผลงานและการประมวลข้อมูลแต่ละปีเป็นไปอย่างล่าช้า

1.4 ปัญหาความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน ที่ต้องผ่านหลายกระบวนการและซ้ำซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติ

1.5 ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน ทำให้ไม่สามารถจัดหาสินค้าและบริการได้เพียงพอ และทันกับความต้องการ จึงต้องพึ่งพาแหล่งเงินกู้ทำให้เป็นภาระในการหาเงินมาชำระหนี้ให้ทันกับเวลา

1.6 ปัญหาจากวัตถุประสงค์และโครงสร้างการจัดตั้งองค์การของรัฐวิสาหกิจ ที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและมีขั้นตอนมากมาย ทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันกับเอกชน

1.7 ปัญหาด้านกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการบริหารงานภาครัฐจึงต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมายต่างๆ ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินงาน รวมทั้งการที่กฎหมายให้อำนาจผูกขาดกิจการบางอย่างแก่รัฐวิสาหกิจซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลเอกชน จึงเป็นอุปสรรคต่อการขยายและพัฒนากิจการให้บริการเพื่อรองรับกับความต้องการของประชาชนและธุรกิจ

1.8 ปัญหาด้านแรงงาน การกำหนดนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจโดยนำระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการเพิ่มบทบาทภาคเอกชนที่มีผลต่อสภาพการจ้าง อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการต่อต้าน

2. ปัญหาที่เกิดจากภายนอกของรัฐวิสาหกิจ

2.1 องค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) จากพันธกรณีที่ประเทศไทยในฐานะประเทศสมาชิกต้องปฏิบัติตามคือ การเปิดเสรีการค้าบริการ ส่งผลให้ต้องดำเนินการแปรรูปกิจการบางประเภท เพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการต่างชาติที่มีความได้เปรียบในเรื่องต้นทุน บุคลากรและเทคโนโลยี

2.2 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund: IMF) การที่ประเทศไทยขอความช่วยเหลือทางการเงินและวิชาการจาก IMF ในปีพ.ศ. 2540 ทำให้ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่สำคัญที่ได้ให้ไว้ในหนังสือแสดงเจตจำนงคือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2541:7) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ 7 ประการคือ

1. เพื่อลดภาระการขาดทุนของรัฐวิสาหกิจ และลดภาระการจัดสรรเงินเพื่ออุดหนุนรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุน

2. เพื่อลดภาระการก่อหนี้ต่างประเทศของรัฐและการค้าประกันเงินกู้ให้กับรัฐวิสาหกิจ

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

4. เพื่อลดต้นทุนการผลิตของรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากบางกิจกรรมเอกชนดำเนินการได้คล่องตัวและประหยัดต้นทุนมากกว่าโดยเฉพาะในเรื่องค่าแรงงาน

5. เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันระหว่างรัฐวิสาหกิจและเอกชน อันเป็นปัจจัยหลักของการค้าเสรี

6. เพื่อให้พนักงานรัฐวิสาหกิจและประชาชนทั่วไป ได้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการรัฐวิสาหกิจ

7. เพื่อพัฒนาตลาดทุนให้ขยายตัวและเปิดโอกาส ให้ประชาชนมีทางเลือกในการออมเพื่อพัฒนาประเทศ

ดังนั้นรัฐบาลโดยคณะกรรมการกำกับการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จึงได้จัดทำแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นกรอบและทิศทางในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เกิดภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์

คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานด้านรัฐวิสาหกิจ (สำนักการรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2541:10-11) กล่าวว่า คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2541 อนุมัติหลักการของแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปรับปรุงทบทวนและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้การแยกบทบาทหน้าที่ของรัฐกระทำได้ชัดเจน และเพื่อส่งเสริมบทบาทภาคเอกชน ซึ่งกำหนดแนวทางและขั้นตอนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโดยสรุปคือ

1. กำหนดว่ากิจการใดควรมีการแข่งขัน และกิจการใดควรผูกขาดโดยมีการกำกับดูแล
2. แยกหน้าที่การกำหนดนโยบาย การกำกับดูแลออกจากการประกอบการ
3. ปรับปรุงกฎหมายให้เอื้อต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจเช่น พระราชบัญญัติแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542

4. ส่งเสริมให้มีผู้ผลิตหลายรายในกิจการที่มีการแข่งขัน
 5. จัดตั้งองค์การอิสระขึ้นกำกับดูแล
 6. ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจของตนเอง
 7. เพิ่มบทบาทภาคเอกชน โดยพิจารณาทางเลือกตามวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม
- นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2543:20-25) ได้จำแนกการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไว้ 2 แนวทางคือ

1. การเพิ่มบทบาทภาคเอกชนในรัฐวิสาหกิจ (Privatization) มีทั้งสิ้น 6 รูปแบบคือ

1.1 รูปแบบที่ 1 การทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงาน (Contract Out) ได้แก่ การที่รัฐทำสัญญาจ้างเอกชนให้บริหารงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐ โดยรัฐจะจ่ายค่าจ้างตามผลงานหรือเหมาจ่าย เพื่อให้เอกชนมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่บริหารงาน แต่รัฐยังคงเป็นเจ้าของทรัพย์สิน และมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการบริหารและรับภาระด้านการลงทุน ทั้งนี้รัฐจะเลือกจ้างเหมาบริการที่มีราคาต่ำสุด รูปแบบนี้ถือเป็นการสร้างประสิทธิภาพให้กับรัฐ ลดค่าใช้จ่ายผูกพันในการ

จ้างลูกจ้างประจำ ลดการขยายตัวของราชการและการเพิ่มจำนวนข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ โดยสัญญาจ้างในรูปแบบนี้แบ่งออกได้เป็น 2 วิธี

1.1.1 วิธีที่ 1 คือ การทำสัญญาจ้างเอกชนบริหารงานเฉพาะกิจกรรมที่ไม่มีความสลับซับซ้อน (Contract out)

1.1.2 วิธีที่ 2 คือ การทำสัญญาจ้างเอกชนบริหารงาน (Management Contract) รัฐวิสาหกิจจะจ้างเอกชนเป็นผู้บริหาร โดยรัฐวิสาหกิจจะทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมดูแลการบริหารการดำเนินงาน วิธีการนี้จะคัดเลือกให้เป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้างของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

1.2 รูปแบบที่ 2 การทำสัญญาให้เอกชนเช่าดำเนินการ (Lease Contract) ได้แก่ การที่รัฐทำสัญญาให้เอกชนเป็นผู้เช่าดำเนินการในโครงการของรัฐและจ่ายเงินให้รัฐตามสัดส่วนที่ตกลงกัน ทั้งนี้เอกชนมีหน้าที่ด้านการจัดการและการลงทุน ดังนั้นรายได้และกำไรจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและการบริหารงานทางการตลาดของเอกชน โดยรัฐยังคงเป็นเจ้าของทรัพย์สินแต่จะเป็นผู้กำหนดอัตราค่าบริการ ค่าค่าประกันการลงทุนและกำหนดบทลงโทษสำหรับเอกชน สัญญาเช่าส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาประมาณ 5-20 ปี

1.3 รูปแบบที่ 3 การให้สัมปทานภาคเอกชน (Concession) ได้แก่ การที่รัฐให้สิทธิเอกชนเป็นผู้รับผิดชอบด้านการลงทุน การจัดการ และการปฏิบัติงานในทรัพย์สินที่รัฐให้สัมปทานเต็มที่ โดยมีอายุสัมปทานประมาณ 20-30 ปี แต่เมื่อหมดอายุสัมปทานแล้วต้องโอนทรัพย์สินเหล่านั้นกลับเป็นทรัพย์สินของรัฐทันที แต่ยังคงให้สิทธิเอกชนในการบริหารงานโครงการนั้นต่อไป วิธีการนี้เอกชนจะได้รับค่าตอบแทนจากการให้บริการแก่ประชาชนผู้ใช้บริการโดยตรง ขณะที่รัฐจะเก็บค่าสิทธิหรือส่วนแบ่งตามที่ได้ตกลงกันไว้ในสัญญา ซึ่งหากคุณภาพการให้บริการไม่ดีหรือไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้ รัฐมีสิทธิยกเลิกสัญญาได้ โดยรูปแบบการให้สัมปทานนี้รวมถึงวิธีการ BOOT (Built-Operate-Own-Transfer) BOT (Built-Operate-Transfer) และ BTO (Built-Transfer-Operate) ถ้าหากว่าโครงการที่กำหนดให้เพิ่มบทบาทภาคเอกชนมีมูลค่าเกิน 1,000 ล้านบาทขึ้นไป รัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการตาม พ.ร.บ. ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2535

1.4 รูปแบบที่ 4 การกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ (Divestiture) ซึ่งสามารถใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นในรูปของบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 วิธีคือ

1.4.1 วิธีที่ 1 คือ การลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐลงบางส่วนแต่ไม่เกินร้อยละ 51 มีผลให้บริษัทยังคงสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ ด้วยวิธีการนำหุ้นออกขายเพิ่มทุนหรือแบ่งขายหุ้นบางส่วนของรัฐวิสาหกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4.2 วิธีที่ 2 คือ การลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐลงเกินร้อยละ 51 มีผลให้บริษัทพ้นสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ

สำหรับการดำเนินการตามวิธีที่ 1 และวิธีที่ 2 นี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องมีสถานะเป็นบริษัทจำกัด แต่โดยที่รัฐวิสาหกิจในปัจจุบันประมาณร้อยละ 70 มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายเฉพาะ ไม่ได้จัดตั้งขึ้นเป็นบริษัทจำกัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องแก้ไขกฎหมายจัดตั้ง ด้วย พ.ร.บ. ทุนรัฐวิสาหกิจ เพื่อแปลงสภาพให้เป็นบริษัท จากนั้นจึงจะนำหุ้นออกซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

1.4.3 วิธีที่ 3 คือ การจัดตั้งบริษัทลูกของรัฐวิสาหกิจเพื่อดำเนินกิจกรรมแทน (Subsidiary Company) วิธีนี้ในเบื้องต้นรัฐวิสาหกิจจะถือหุ้นของบริษัทลูกทั้งหมด จากนั้นจึงเพิ่มทุนในบริษัทหรือกระจายหุ้นเดิมในบริษัทลูกด้วยการนำเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในสัดส่วนเกินกว่าร้อยละ 51 เพื่อให้บริษัทลูกมีสภาพเป็นบริษัทมหาชนที่มีการดำเนินงานแบบเอกชน

1.5 รูปแบบที่ 5 การร่วมลงทุนกับภาคเอกชน (Joint Venture) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 วิธีก็คือ

1.5.1 วิธีที่ 1 คือ รัฐวิสาหกิจร่วมลงทุนกับภาคเอกชน โดยจัดตั้งบริษัทขึ้นดำเนินกิจกรรมบางกิจกรรมที่เคยทำอยู่และให้ออกชนเป็นผู้บริหารในกิจกรรมนั้น วิธีการนี้เป็นวิธีการที่รัฐวิสาหกิจสามารถลดการก่อหนี้ และได้ประโยชน์ด้านเทคโนโลยีการตลาด การจัดการจากภาคเอกชน ซึ่งบริษัทที่สร้างขึ้นใหม่จะพ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของระบบราชการ

1.5.2 วิธีที่ 2 คือ รัฐวิสาหกิจจะประเมินทรัพย์สินของตนแล้วนำไปลงทุนกับภาคเอกชน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ภาคเอกชนทำได้ดีกว่า หรือมีการแข่งขันสูง หรืออาจเป็นการร่วมทุนในกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจเดิมของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัดจะนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อขออนุมัติ ทั้งนี้จะต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ พ.ศ. 2504 โดยแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำหน้าที่ในการพิจารณาหาวิธีจำหน่ายและกำหนดราคาที่จะขายเพื่อให้รัฐได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งรัฐจะถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 49 เพื่อมีผลให้พ้นสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 รูปแบบที่ 6 การให้ออกชนดำเนินการแต่รัฐรับซื้อผลผลิต (Build-Own-Operate: BOO) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ออกชนเข้าประมูลแข่งขัน เพื่อดำเนินกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรัฐ

จะสนับสนุนให้เอกชนเป็นผู้ลงทุนในกิจกรรมนั้น เพื่อลดภาระการลงทุนของรัฐ แต่เมื่อเอกชนดำเนินการแล้ว รัฐจะเป็นผู้รับซื้อผลผลิตจากภาคเอกชนนั้น

2. การจำหน่ายจ่ายโอนหรือยุบเลิกธุรกิจที่มีปัญหา (Trade Sale and Liquidation) เป็นมาตรการที่ใช้กับธุรกิจที่ประสบภาวะการขาดทุน หรือมีการแข่งขันกับภาคเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่จะประกอบกิจการประเภทอุตสาหกรรมหรือพาณิชย์กรรม รัฐจะเลือกวิธีการดังนี้

2.1 รูปแบบที่ 1 การจำหน่ายจ่ายโอนธุรกิจ (Trade Sale) ได้แก่ การที่รัฐขายหุ้นให้เอกชนไปจนหมดสภาพการเป็นธุรกิจ หรือขายกิจการให้เอกชนดำเนินการแทน

2.2 รูปแบบที่ 2 การยุบเลิกกิจการ (Liquidation) ได้แก่ การที่รัฐโดยคณะรัฐมนตรีมีมติให้ยุบเลิกกิจการธุรกิจ ด้วยเหตุที่รัฐไม่มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการนั้นต่อไป เนื่องจากปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง หรือต้องแข่งขันกับเอกชน ในการยุบเลิกนั้นกระทรวงการคลังจะตั้งคณะกรรมการขึ้นทำหน้าที่พิจารณาขั้นตอนการดำเนินงาน การจัดการกับหนี้สินและทรัพย์สิน การชำระบัญชี รวมทั้งการโอนพนักงานและการจ่ายเงินชดเชย

การจำหน่ายจ่ายโอนหรือการยุบเลิกธุรกิจนั้น จะต้องพิจารณาถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องคือ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การจำหน่ายกิจการหรือหุ้นที่ส่วนราชการ หรือ รัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าของ พ.ศ. 2504 ครอบคลุมถึงการจำหน่ายกิจการหรือหุ้นของส่วนราชการหรือ รัฐวิสาหกิจที่มีมูลค่าตามงบดุลเกินห้าแสนบาทหรือไม่เกินห้าแสนบาท แต่การจำหน่ายเป็นเหตุให้ พันสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ หรือกรณีอื่นที่กระทรวงเจ้าสังกัดเห็นว่าเป็นปัญหาด้านนโยบาย ซึ่ง จะต้องได้รับอนุมัติหลักการจากคณะรัฐมนตรีและตั้งคณะกรรมการขึ้นทำหน้าที่ให้ความคิดเห็นใน วิธีการจำหน่ายราคาที่เหมาะสมหรือเรื่องอื่นๆ ตามควรแต่กรณี

คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (สำนักธุรกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2541:3) ได้สรุปประโยชน์ที่ได้รับไว้ดังนี้

1. ประชาชน จะได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพเป็นมาตรฐานสากลในราคาที่ เป็นธรรมมากขึ้นและมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ

2. พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีโอกาสได้เป็นเจ้าของและได้รับผลตอบแทนในรูปของเงินปันผล รวมทั้งได้รับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์เทียบเท่ากับบริษัทเอกชนชั้นนำ และได้เรียนรู้การบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น

3. รัฐวิสาหกิจ สามารถลดการแทรกแซงจากการเมือง และสามารถตัดสินใจลงทุนได้รวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการบริหารงานมากขึ้น

4. รัฐบาล สามารถลดภาระการจัดสรรเงินอุดหนุนและลดภาระการก่อหนี้ต่างประเทศ รวมถึงสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้ดีขึ้น จากการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันการผลิตและจำหน่ายสินค้าของภาคเอกชน และการได้รับผลตอบแทนในฐานะผู้ถือหุ้น

วุฒิพงษ์ เปรียบจริยวัฒน์ (2541:1-16) กล่าวว่าในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจประชาชนส่วนใหญ่คิดว่า เป็นการดำเนินงานระหว่างรัฐโดยกระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเท่านั้น แท้ที่จริงผู้ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงได้แก่ ประชาชน ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องกำหนดแนวทางที่ชัดเจน มีความถูกต้องและโปร่งใสในการจัดการ เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียจากการดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาการคุ้มครองผู้บริโภค เป็นประเด็นสำคัญที่รัฐต้องกำหนดกระบวนการควบคุมอย่างรัดกุม เนื่องจากรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ดำเนินการประเภทสาธารณูปโภค ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะที่รัฐต้องให้ประชาชนได้รับบริการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรมไม่ว่าคนยากหรือคนในชนบท หากการดำเนินงานของเอกชนมีต้นทุนบริการที่สูง อาจก่อให้เกิดการกระจายรายได้และโอกาสในสังคมที่เลวลง โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสอาจขาดการเหลียวแล

2. ปัญหาการครอบงำธุรกิจโดยต่างชาติ การเร่งจำหน่ายโอนรัฐวิสาหกิจในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจทำให้ต้องขายรัฐวิสาหกิจในราคาที่ต่ำและมีแนวโน้มที่ธุรกิจต่างชาติจะเข้ามาซื้อสูง เนื่องจากธุรกิจเอกชนในประเทศมีสถานะทางการเงินที่ไม่มั่นคง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะผูกขาด ดังนั้นรัฐต้องหาทางป้องกันแก้ไข เพื่อไม่ให้เกิดการถ่ายโอนการผูกขาดจากภาครัฐสู่ธุรกิจต่างชาติเช่น วิทยายุ่่นให้กับผู้บริโภคโดยตรง ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค

3. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค เนื่องจากการดำเนินงานของภาคเอกชนอาจให้บริการในราคาที่สูงขึ้น ทำให้ประชาชนผู้บริโภคต้องจ่ายเงินมากขึ้น โอกาสที่ผู้ยากไร้จะไม่สามารถเข้าถึงบริการจะเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง รัฐจึงต้องพิจารณาการตั้งราคาที่เป็นธรรมต่อผู้บริโภค

4. ปัญหาด้านแรงงาน พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่คิดว่าอาจต้องทำงานมากขึ้นหรือต้องว่างงานจากการลดจำนวนพนักงานของภาคเอกชนภายหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การบริหารงานบุคคลของรัฐจะต้องคำนึงถึงความสมัครใจและควรให้พนักงานได้มีทางเลือกมากที่สุด เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

คณะกรรมการกำกับนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2541:5) ได้สรุปสภาพอุปสรรคของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจดังนี้คือ

1. นโยบายทางเศรษฐกิจที่มีลักษณะเป็นรายสาขาของรัฐบาลไทย มักไม่ได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังและไม่ค่อยมีการติดตามประเมินผลของนโยบาย การแปรรูปรัฐวิสาหกิจเป็นนโยบาย

หนึ่งที่มีการดำเนินการมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) แต่บทบาทของภาครัฐวิสาหกิจต่อระบบเศรษฐกิจไทยกลับเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัญหาสำคัญคือ ความมุ่งมั่นของรัฐและหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะดำเนินการตามนโยบาย

2. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ จะประสบความยากลำบากกว่า ยามปกติ เนื่องจากภาคเอกชนมีหนี้สินจำนวนมาก และประสบปัญหาการขาดสภาพคล่อง ขณะเดียวกันรัฐต้องอาศัยการลงทุนของภาครัฐวิสาหกิจในการกระตุ้นระบบเศรษฐกิจ ซึ่งคาดว่าจะ บทบาททางเศรษฐกิจของภาครัฐวิสาหกิจจะกลับมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้น

3. การแปรรูปรัฐวิสาหกิจอาจถูกคัดค้านจากฝ่ายบริหารและพนักงานบางส่วน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจข้างต้น จะเห็นว่ารัฐมีความมุ่งมั่นให้การ ดำเนินการเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานไว้อย่างเป็นรูปธรรมค่อนข้างชัดเจน เพื่อให้เกิดผลในทาง ปฏิบัติ ซึ่งแตกต่างจากการดำเนินการที่ผ่านมา

ความคืบหน้าของการแปรรูปสาขาโทรคมนาคม ซึ่งสามารถอธิบายได้จากภาพที่ 10 ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 10 ความคืบหน้าการแปรรูปสาขาโทรคมนาคม

1. การกำหนด โครงสร้างอุตสาหกรรม	2. การกำกับดูแล	3. การปรับโครงสร้างภายในรัฐ วิสาหกิจ	4. การแปลง สภาพรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชน	5. การเสนอขาย หุ้นและกระจาย หุ้นในตลาด.
1. พรบ.การประกอบกิจการ โทรคมนาคม พ.ศ. 2544 2. พรบ. องค์กรจัดสรรคลื่น ความถี่และกำกับการวิทยุกระ จ่ายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการ โทรคมนาคม พ.ศ. 2543 3. อยู่ระหว่างการตั้ง กทช. และ กสท.		กสท.อยู่ระหว่าง นำเสนอจนท. เพื่อพิจารณา แปลงสภาพเป็น บมจ.กสท โทร คมนาคมและ บริษัทไปรษณีย์ จำกัด	บ.ทสท. คอร์ปอ เรชั่น จำกัด(มหา ชน) จดทะเบียน เป็นบริษัทเมื่อ วันที่ 31 ก.ค. 45	บมจ.ทสท. มีแผน เตรียมความพร้อม จดทะเบียนใน ตลท.ในปี 2546 (ช่วงครึ่งปีแรก) บมจ.กสท.โทร คมนาคมมีแผน เตรียมความพร้อม จดทะเบียนในตลท. ในปี 2546(ช่วง ครึ่งปีหลัง)

ที่มา: สำนักรัฐวิสาหกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ, 2541:10-11

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่างๆ รวมทั้งผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องและสาขาใกล้เคียงดังนี้

ก่อเกียรติ พลายุพล (2542:104-111) ศึกษาเรื่องทักษะของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจและการรับรู้ของพนักงานต่อแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม ความพึงพอใจของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม และทักษะของพนักงานกิจการโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อตนเองและสังคม โดยศึกษาจากพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมจำนวน 2 แห่งคือ การสื่อสารแห่งประเทศไทยและองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างมีความรู้ความเข้าใจและการรับรู้ต่อแผนแม่บทฯ ในส่วนนโยบายหลักการพัฒนากิจการโทรคมนาคม การเปิดเสรีธุรกิจโทรคมนาคม การแปรสภาพการสื่อสารฯ และองค์การโทรศัพท์ฯ การจัดตั้งบริษัทร่วมทุน การจัดตั้งองค์การกำกับดูแลกิจการโทรคมนาคม การคุ้มครองผู้บริโภคและการพัฒนานวัตกรรมด้านโทรคมนาคมของหน่วยงานที่สังกัด

สำหรับทักษะของพนักงานต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากแผนแม่บทฯ ต่อพนักงานและสังคม พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับว่าสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงานภายหลังการแปรรูปคงลดลงอย่างแน่นอน แต่พนักงานจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งคาดหวังว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น โดยเฉพาะพนักงานที่ต่ำกว่าระดับ 5 และมีอายุการทำงานต่ำกว่า 15 ปีมีความเห็นว่าจะมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการทำงานมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง อีกทั้งพนักงานมีความคาดหวังว่าจะมีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานในส่วนของความรู้สึกลูกสูญเสียศักดิ์ศรีและสิทธิประโยชน์ที่เคยได้รับจะเกิดขึ้นกับกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากและทำงานมานานเกี่ยวกับผลกระทบของการดำเนินนโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและมีตำแหน่งระดับ 5 ขึ้นไปมีความเห็นว่า การแปรรูปรัฐวิสาหกิจน่าจะส่งผลกระทบต่ออัตราค่าบริการให้มีแนวโน้มที่สูงขึ้น เพราะไม่แน่ใจว่าหน่วยงานที่กำกับดูแลจะมีอำนาจควบคุมการแข่งขันเสรีได้อย่างอิสระ ซึ่งจะนำไปสู่การผูกขาดของเอกชนในภายหลัง ข้อเสนอแนะจากการศึกษาคือ ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบถึงเหตุผลความจำเป็น

และสภาพแวดล้อมที่ทำให้ต้องแปรสภาพองค์การ รวมถึงสิทธิประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการแปรรูปองค์การ เพื่อลดการต่อต้านจากพนักงานและควรปรับทัศนคติในการทำงานให้เข้ากับการดำเนินงานธุรกิจแบบเอกชน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ตลาดการค้าเสรีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คนองเดช จงเลิศระกูล (2542:81-97) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ความเครียด และเจตคติต่อการแปรรูปการไฟฟ้านครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับของความรู้ความเข้าใจ ความเครียดและเจตคติต่อการแปรรูปการไฟฟ้านครหลวงของพนักงาน และศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร ผลของการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับที่สูง โดยมีความเครียดและเจตคติในระดับปกติ ทั้งนี้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจจะมีความสัมพันธ์กับความเครียดของพนักงานในทางลบ และจะมีความสัมพันธ์กับเจตคติของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในทางบวก ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างความเครียดกับเจตคติต่อการแปรรูปการไฟฟ้านครหลวงนั้นเป็นไปในทางลบกล่าวคือ หากพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในระดับที่สูง ความเครียดจากความรู้สึกไม่มั่นคงในอาชีพจะลดน้อยลง และจะมีเจตคติต่อการแปรรูปองค์การในทางที่ดี เนื่องจากเข้าใจถึงความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในระดับที่ดี ก็จะมีความเครียดและเจตคติที่ไม่ดีที่อาจจะนำไปสู่การคัดค้าน ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข่าวสารเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องและทำความเข้าใจกับพนักงานถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการแปรรูปองค์การ รวมถึงการจัดอบรมประชุมชี้แจงเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานได้มั่นใจว่าจะมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ได้ โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่สูงอายุ มีการศึกษาคำว่าระดับปริญญาตรี และพนักงานที่ต้องปฏิบัติงานภาคสนามเป็นประจำซึ่งอาจไม่ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจน อีกทั้งผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการแต่งตั้งตัวแทนพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการแปรรูปองค์การ ซึ่งเป็นหนทางการเผยแพร่ข่าวสารได้เป็นอย่างดี

จรินทร์ วรรณจิระ (2546:75) ศึกษาเรื่องความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา สำนักงานเขตนครหลวง 3 โดยการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทย ทั้งในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน และในด้านความสำเร็จของธนาคาร เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทย ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน เพื่อศึกษาความ

คาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทย ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคาร เพื่อศึกษาความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทย ที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานมีความสัมพันธ์ กับ ความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย สำนักงานเขตนครหลวง 3 จำนวน 178 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS PC เพื่อหาค่าสถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) การทดสอบความสัมพันธ์ Pearson ผลการวิจัยพบว่า พนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-37 ปี รองลงมา 38-45 ปี และ 46-53 ปี ตามลำดับ สถานภาพการสมรส สมรสแล้ว รองลงมาคือโสด ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี รองลงมาคือ ม.6 และอนุปริญญา/ปวส. ตามลำดับ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ 11-15 ปี รองลงมาคือ 6-10 ปี และ 21-25 ปี ตามลำดับ รายได้ส่วนใหญ่ 10,001-15,000 บาท รองลงมาคือ 15,001-20,000 บาท และ 30,001 บาทขึ้นไป ตามลำดับ และพบว่า (1) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน โดยรวมดังนี้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคาดหวังอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความก้าวหน้า และสภาพการทำงาน ความคาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความมั่นคง และสิทธิประโยชน์ (2) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านความมั่นคง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับสูง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนนโยบายต่าง ๆ ของธนาคารมากขึ้น การได้รับเงินเดือนมากขึ้น ความคาดหวังในระดับปานกลาง ได้แก่ การถูกโยกย้ายตำแหน่งหรือหน่วยงาน ความมั่นคงในการทำงาน การหางานทำใหม่ และระดับความคาดหวังในระดับต่ำ ได้แก่ จำนวนพนักงานภายหลังการแปรรูปลดลง (3) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านสภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับสูง ได้แก่ การปรับรูปแบบการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น การแข่งขันกันทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น สภาพการทำงานของท่านดีขึ้น การมีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ความคาดหวังในระดับปานกลาง ได้แก่ การช่วยเหลืองานกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา (4) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับสูง ได้แก่ งานที่อยู่ในความรับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาการทำงานภายหลังการ

แปรรูปพัฒนามากขึ้น การเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถก้าวหน้ามากขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจากผู้บังคับบัญชาได้รับการสนับสนุนมากขึ้น ความคาดหวังในระดับปานกลาง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนนโยบายการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และการพิจารณาความดีความชอบภายหลังการแปรรูป (5) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านสิทธิประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับปานกลาง ได้แก่ โอกาสการได้รับโบนัส สวัสดิการในเรื่องการกู้ยืมเงิน การได้รับเงินช่วยค่าครองชีพ การเบิกค่ารักษาพยาบาลบุตร การได้รับเงินเบิกค่าล่วงเวลา (โอที) จำนวนวันลาหยุดต่าง ๆ ที่ได้รับ และการได้รับเงินช่วยเหลือบุตร (6) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านความสำเร็จของธนาคาร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับสูง ได้แก่ ความสามารถในการแข่งขันกับธนาคารอื่นดีขึ้น จำนวนลูกค้าที่มาใช้บริการเพิ่มขึ้น ลูกค้าได้รับความพึงพอใจในการมาใช้บริการมากขึ้น ประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานหลังจากการแปรรูปสูงขึ้น และผลกำไรของธนาคารแต่ละปีมากขึ้น (7) พนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจว่า ควรจะมีการแปรรูป ส่วนใหญ่ได้แก่ ระบบการทำงานจะดีขึ้น บริหารงานได้รวดเร็วกว่าเดิม มีอิสระในการทำงาน รองลงมาคือ เพื่อการแข่งขันกับธนาคารอื่น มีศักยภาพเทียบเท่ากับธนาคารอื่น และเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจ ตามลำดับ พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคิดเห็นต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจว่าไม่ควรจะมีการแปรรูป ส่วนใหญ่ได้แก่เป็นธนาคารของรัฐบาล มีความมั่นคงคืออยู่แล้ว รองลงมาคือ พนักงานจะได้รับสวัสดิการน้อยลง และความไม่มั่นคงในการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานธนาคารกรุงไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ควรจะมีการแปรรูปธนาคาร (8) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านความมั่นคง ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านสภาพการทำงาน จะไม่แตกต่างกัน (9) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน ด้านสิทธิประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน (10) พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน (11) พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมี

ความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน (12) พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน (13) พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงานด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน ด้านสิทธิประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน (14) พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสีย ด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน (15) พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (16) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (17) พนักงานที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารไม่แตกต่างกัน (18) พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (19) พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (20) พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (21) พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารไม่แตกต่างกัน (22) ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน ด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคาร จากผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการแปรรูปของธนาคารสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี ธนาคารควรพิจารณาให้ความสำคัญกับความคาดหวังของพนักงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการแปรรูป โดยให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารของการแปรรูป ผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับ สร้างความรู้ความเข้าใจที่ดีกับพนักงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมืออย่างดีจากพนักงาน

อิงอร ศิริพานิช (2538:91-93) ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานการประปานครหลวงต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ เฉพาะกรณีสำนักงานโรงกรองน้ำสามเสน โดยจะมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงทัศนคติของพนักงานต่อการแปรรูปองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติดังกล่าว ผลของการศึกษาโดยสรุปคือ กลุ่มตัวอย่างพนักงานทั้งหมดมีทัศนคติที่ไม่แตกต่างกันและส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับการแปรรูปองค์การในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการแปรรูปในเชิงบวก จึงมีแนวโน้มพฤติกรรมที่เห็นด้วยเท่ากับที่ไม่เห็นด้วย ข้อเสนอของการศึกษามีความสอดคล้องกับการศึกษาของคณะฯ จงเลิศระกูล ที่เห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานควรชี้แจงให้พนักงานทุกระดับได้ทราบถึงนโยบายการแปรรูป เพื่อให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงโอกาสที่ภาคเอกชนจะสามารถพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยไม่กระทบต่อสิทธิประโยชน์ของพนักงานและส่วนรวมที่พึงได้รับ เพื่อให้พนักงานมีทัศนคติต่อการแปรรูปในทางบวกที่เพิ่มสูงขึ้น

อุดม ภัทริชวาล (2542:95-100) ศึกษาเรื่องผลกระทบของการปฏิรูประบบรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานต่อพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อต้องการศึกษาถึงผลกระทบของการปฏิรูประบบรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานต่อพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต สรุปผลการศึกษาได้คือ พนักงานควรมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างองค์การตั้งแต่วิธีการดำเนินงาน การกำหนดแนวทางและวิธีการแปรรูปที่เหมาะสม เพื่อลดข้อโต้แย้งที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ การกำหนดทิศทางการแปรรูปจะต้องมีความชัดเจน เพื่อใช้เป็นกรอบโครงสร้างแก่กิจการไฟฟ้าทั่วประเทศควรปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องและจัดตั้งกลไกกำกับดูแล เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อพนักงานและประชาชนสำหรับสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงานภายหลังการแปรรูป พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นว่าจะได้รับน้อยลง แต่จะหาทางลดผลกระทบโดยจะลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นและจะหาอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ ในส่วนของปัญหาอุปสรรคในการแปรรูปสรุปได้ว่า พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนและรายละเอียดของการแปรรูป ซึ่งองค์การควรพิจารณาปรับปรุงช่องทางของสื่อและตัวกรองสารที่เหมาะสม เพื่อปรับทัศนคติในการแปรรูปของพนักงานและองค์การให้ถูกต้อง ซึ่งระดับการศึกษาและระดับตำแหน่งเป็นปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และมีความเห็นว่ารูปแบบการแปรรูปที่เหมาะสมได้แก่ การร่วมทุนกับภาคเอกชน การจัดตั้งบริษัทในเครือ และการขายหุ้นให้กับพนักงาน ข้อเสนอแนะทางในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจคือหน่วยงานต้องพัฒนาพนักงานให้มีส่วนร่วมในการแปรรูปทุกขั้นตอนตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมการและการพิจารณาเลือกใช้วิธีการและรูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละกิจการ เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น ควรจัดตั้งหน่วยงานประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ

ให้แก่พนักงาน รวมทั้งขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐเพื่อจัดตั้งกองทุนบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อใช้ในโครงการพนักงานลาออกด้วยความยินดีทั้ง 2 ฝ่าย (Mutual Separation Schemes: MSS) กองทุนประกันการว่างงาน การเลิกจ้าง กองทุนพัฒนาอาชีพที่สุดได้เสนอให้จัดอบรมพัฒนาอาชีพแก่พนักงานหากต้องออกจากงาน เนื่องจากยังขาดประสบการณ์และทักษะการประกอบอาชีพเสริมที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” ซึ่งในครั้งนี้จะเป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) โดยมีขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา (ข้อมูลประจำเดือนธันวาคม พ.ศ. 2546)

บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา	จำนวนบุคลากร(คน)
1. สาขาคลองแงะ	20
2. สาขานาทวี	16
3. สาขานาหม่อม	24
4. สาขาปาดังเบซาร์	17
5. สาขาระโนด	19
6. สาขารัตนภูมิ	20
7. สาขาสงขลา	41
8. สาขาสะเดา	25
9. สาขาสิงหนคร	23
10. สาขาหาดใหญ่	93
รวมทั้งสิ้น	298

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา จำนวน 269 คน จากสาขาลองเงะ สาขานาทวี สาขานาหม่อม สาขาปาดังเบซาร์ สาขาระโนด สาขารัตนภูมิ สาขาสงขลา สาขาสะเดา สาขาสิงหนคร และสาขาหาดใหญ่ ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan เป็นตารางกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ง่ายที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ขนาดตัวอย่างตามความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ เพียงพิจารณาขนาดประชากรก็จะได้นขนาดตัวอย่าง ดังตารางที่ 4 (R.V. Krejcie&D.W. Morgan, 1970:607-610)

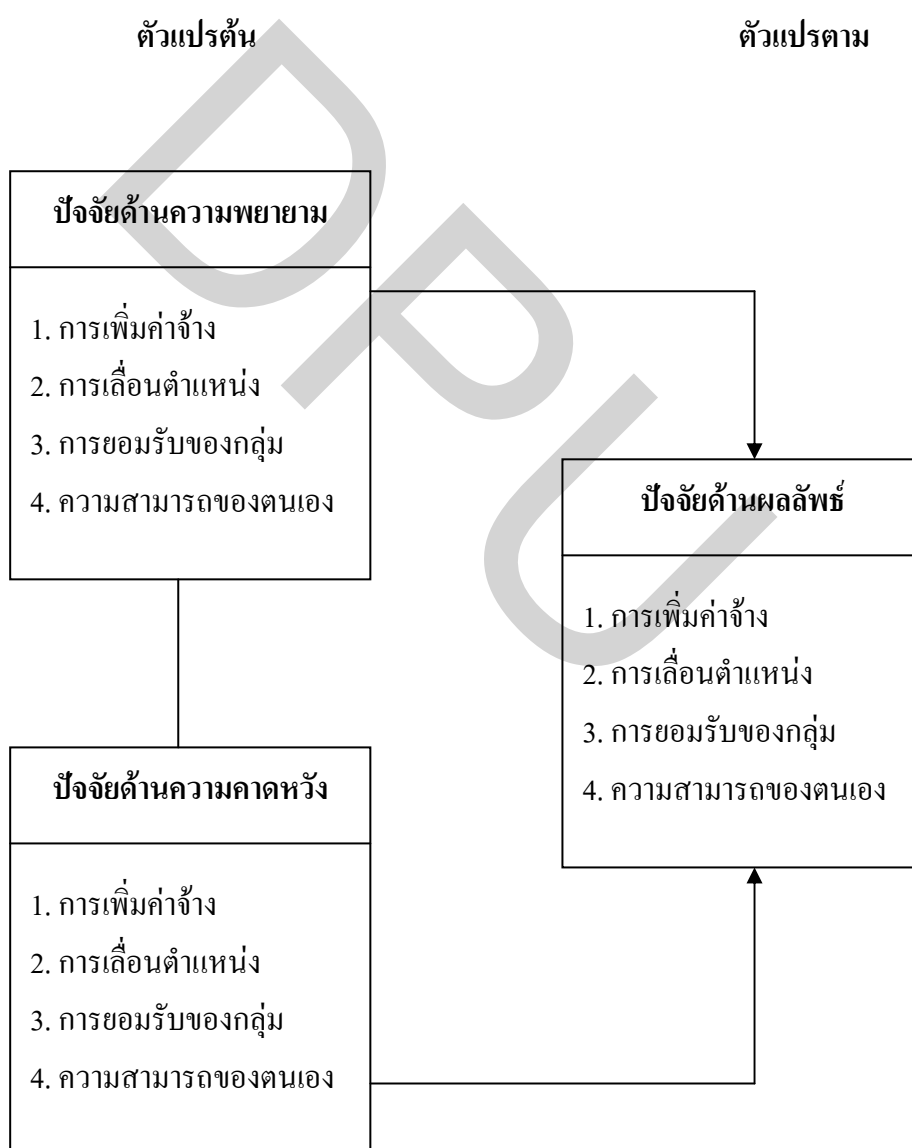
ตารางที่ 4 การสุ่มตัวอย่างของพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา ดังนี้

บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา	จำนวนบุคลากร (คน)	จำนวนตัวอย่างที่สุ่มมา (คน)
1. สาขาลองเงะ	20	19
2. สาขานาทวี	16	14
3. สาขานาหม่อม	24	24
4. สาขาปาดังเบซาร์	17	14
5. สาขาระโนด	19	19
6. สาขารัตนภูมิ	20	19
7. สาขาสงขลา	41	36
8. สาขาสะเดา	25	24
9. สาขาสิงหนคร	23	24
10. สาขาหาดใหญ่	93	76
รวมทั้งสิ้น	298	269

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” มีแนวคิดในการวิจัยตามภาพที่ 11 ดังนี้

ภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ตัวแปรในการวิจัย

1. ตัวแปรต้น (Independent Variables) ก็คือ ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ปัจจัยคือ

1.1 ปัจจัยด้านความพยายาม ประกอบด้วย

1.1.1 การเพิ่มค่าจ้าง

1.1.2 การเลื่อนตำแหน่ง

1.1.3 การยอมรับของกลุ่ม

1.1.4 ความสามารถของตนเอง

1.2 ปัจจัยด้านความคาดหวัง ประกอบด้วย

1.2.1 การเพิ่มค่าจ้าง

1.2.2 การเลื่อนตำแหน่ง

1.2.3 การยอมรับของกลุ่ม

1.2.4 ความสามารถของตนเอง

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ระดับของอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลาทั้ง 10 สาขา อันประกอบด้วย (Edwin B. Flippo, 1984:392)

2.1 ปัจจัยด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย

2.1.1 การเพิ่มค่าจ้าง

2.1.2 การเลื่อนตำแหน่ง

2.1.3 การยอมรับของกลุ่ม

2.1.4 ความสามารถของตนเอง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 1 ชุด เพื่อใช้กับพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา แบ่งเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ และรายได้ กับข้อมูลเกี่ยวกับงาน ซึ่งประกอบด้วย แผนงานที่สังกัดและระดับตำแหน่งงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” อันประกอบปัจจัยด้านความพยายาม ปัจจัยด้านความคาดหวัง และปัจจัยด้านผลลัพธ์ เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยมีคำถามทั้งหมด 60 ข้อ

การทดสอบเครื่องมือ

1. นำความรู้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตลอดจนรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบข้อคำถามและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำมาปรับปรุง แก้ไข ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไข ไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคคลที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มประชากร จำนวน 30 คน แล้วนำคำตอบมาวิเคราะห์หาค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยคอมพิวเตอร์ได้ค่าความน่าเชื่อถือทั้งรายปัจจัยและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับดังนี้

ตารางที่ 5 ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย	ความน่าเชื่อถือ
1. ปัจจัยด้านความพยายาม	0.918
2. ปัจจัยด้านคาดหวัง	0.936
3. ปัจจัยด้านผลลัพธ์	0.927
ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับ	0.972

การวัดผลและการประเมินผล

เนื่องจากตัวแปรปัจจัยที่มีผลต่อระดับอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ในการวิจัยครั้งนี้เป็นตัวแปรแบบอันดับมาตรา (Original Scale) ซึ่ง

ตรงกับลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังนั้นผู้วิจัยขอกำหนดค่าของคะแนนตัวแปร ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของพนักงาน โดยแต่ละระดับในการเลือกตอบเป็น 5 ระดับตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert) โดยมีความหมายของมาตราส่วนประมาณค่าแต่ละมาตรา โดยการประยุกต์มีดังนี้ (Uma Sekaran, 2003:197)

ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของพนักงานอยู่ในระดับมาก มีค่า เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง มีค่า เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของพนักงานอยู่ในระดับน้อย มีค่า เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของพนักงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่า เท่ากับ 1 คะแนน

ในการคำนวณค่าของคะแนนปัจจัยผลรวมแต่ละตัวจะนำคะแนนรวมของแต่ละปัจจัย มาบวกรวมกัน ดังนั้นคะแนนที่ได้จากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความพยายาม มีทั้งหมด 20 ข้อ แต่ละข้อมีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนั้น ผลรวมของปัจจัยด้านความพยายาม จึงมีค่าจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด ได้เท่ากับ 1 ถึง 100 คะแนน

2. ปัจจัยด้านความคาดหวัง มีทั้งหมด 20 ข้อ แต่ละข้อมีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนั้น ผลรวมของปัจจัยด้านความคาดหวัง จึงมีค่าจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด ได้เท่ากับ 1 ถึง 100 คะแนน

3. ปัจจัยด้านผลลัพธ์ มีทั้งหมด 20 ข้อ แต่ละข้อมีคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนั้นผลรวม ของปัจจัยด้านความพยายาม จึงมีค่าจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด ได้เท่ากับ 1 ถึง 100 คะแนน

การแปลผลของคะแนน

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination : R^2) สำหรับระดับอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลาทั้ง 3 ปีวิจัย ดังนี้ (กัลยา วาณิชบัญชา, 2544 : 279)

เมื่อสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่างจะได้ $Y = a + bX$

โดยที่ Y แทน ค่าที่แท้จริงของตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปรผลลัพธ์

X แทน ค่าของตัวแปรอิสระที่ใช้ทำนายตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปรความพยายาม และตัวแปรความคาดหวัง

a แทน ค่า Y-intercept ของกลุ่มตัวอย่างคือ ค่า Y เมื่อ $X=0$

b แทน สัมประสิทธิ์การถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อค่า X เพิ่มขึ้นหรือลดลง 1 หน่วย ทำให้ Y เพิ่มขึ้นหรือลดลง b หน่วย

ดังนั้นการพิจารณาว่าตัวแปร 2 ตัวสามารถส่งผลต่อกันหรือไม่ ระดับใด เราพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) ที่คำนวณได้ ซึ่งพิจารณาได้อย่างกว้างๆ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544 : 316)

1. ถ้า R^2 มีค่าเข้าใกล้ 1 ประมาณ 0.70-0.90 ถือว่าส่งผลต่อกันอยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่าเปอร์เซ็นต์ที่ X สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ Y มีค่ามากหรือ X และ Y สามารถส่งผลต่อกันมาก

2. ถ้า R^2 มีค่าเข้าใกล้ 0.50 ประมาณ 0.30-0.70 ถือว่าส่งผลต่อกันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงว่าเปอร์เซ็นต์ที่ X สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ Y มีค่าน้อยหรือ X และ Y สามารถส่งผลต่อกันปานกลาง

3. ถ้า R^2 มีค่าเข้าใกล้ 0.00 ประมาณ 0.30-0.00 ถือว่าส่งผลต่อกันอยู่ในระดับน้อย ซึ่งแสดงว่าเปอร์เซ็นต์ที่ X สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ Y มีค่าน้อยหรือ X และ Y สามารถส่งผลต่อกันน้อย

4. ถ้า R^2 มีค่าเท่ากับ 0.00 ถือว่าไม่ส่งผลต่อกัน ซึ่งแสดงว่า X และ Y ไม่สามารถส่งผลต่อกัน

และสำหรับเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (Uma Sekaran, 2003:197)

ระดับคะแนน

ความหมาย

ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับต่ำมาก

- ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับต่ำ
- ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับสูง
- ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับสูงมาก

กรรมวิธีทางข้อมูล

หลังจากเก็บข้อมูลภาคสนามจากการออกแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลลงรหัส (Coding) แล้วจึงนำไปทำการประมวลผล ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package for Social Science for Windows)

การวิเคราะห์ข้อมูลและการทดสอบทางสถิติ

สำหรับการออกแบบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล จะประกอบด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) เป็นการบรรยายของข้อมูลด้วยสถิติเบื้องต้น ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage:%) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean: $\bar{X}$) ซึ่งผู้ศึกษาใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงานของกลุ่มตัวอย่างประชากร ทั้งนี้เพื่อนำมาสรุป คะแนนคำตอบของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งจะใช้ในการทดสอบสมมติฐานต่อไป

2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) เป็นการใช้ค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้สถิติดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression) เพื่อหาความสามารถ ในการส่งผลกระทบระหว่างตัวแปรว่ามีความสามารถในการส่งผลต่อกันมากน้อยเพียงใด ถ้า X และ Y มีความสามารถในการส่งผลต่อกันมาก แสดงว่า ถ้า X มีค่าเปลี่ยนแปลงไปจะมีผลกระทบต่อค่าของ Y เป็นอย่างมาก ซึ่งจะใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ถึงข้อ 3

2.2 การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตามทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเป็นพื้นฐาน และใช้แผนภาพเป็นหลักในการพิจารณาความสัมพันธ์ ซึ่งจะใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานข้อ 4

3. นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ในรูปตารางประกอบคำอธิบายในบทต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เรื่อง “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์: กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” ครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 269 ฉบับ ให้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 269 คนจากบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา จำนวน 10 สาขาคือ สาขาคลองแงะ จำนวน 19 ฉบับ สาขานาทวี จำนวน 14 ฉบับ สาขานาหม่อม จำนวน 24 ฉบับ สาขาปาดังเบซาร์ จำนวน 14 ฉบับ สาขาระโนด จำนวน 19 ฉบับ สาขารัตภูมิ จำนวน 19 ฉบับ สาขาสงขลา จำนวน 36 ฉบับ สาขาสะเดา จำนวน 24 ฉบับ สาขาสิงหนคร จำนวน 24 ฉบับ และสาขาหาดใหญ่ จำนวน 76 ฉบับ เพื่อทำการตอบแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 269 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของข้อมูลทั้งหมด แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาวีจยออกเป็น 3 ส่วนตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับของความความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ที่จะนำเสนอต่อไปนี้มีสัญลักษณ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการนำเสนอดังมีความหมายดังนี้

$\bar{x}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Beta	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficient)
R	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of Determination)
t - Prob. และ F - Prob.	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากสถิติที่ใช้

ทดสอบ

เกณฑ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการสรุปผลจะใช้ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อมูลด้าน (1) เพศ (2) อายุ และ (3) รายได้ และสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับงาน ประกอบด้วยข้อมูลด้าน (1) แผนงานที่ตั้งกีด และ (2) ระดับตำแหน่งงาน ดังแสดงในตารางที่ 6 และ 7

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	168	62.5
หญิง	101	37.5
รวม	269	100.0
2. อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	36	13.4
26 – 35 ปี	68	25.3
36 – 45 ปี	97	36.0
46 ปีขึ้นไป	68	25.3
รวม	269	100.0

ตารางที่ 6(ต่อ) จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล (ต่อ)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. รายได้		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	39	14.5
10,001 – 20,000 บาท	55	20.4
20,001 – 30,000 บาท	113	42.0
30,001 บาทขึ้นไป	62	23.1
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล มีจำนวน 269 คน เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงคือ เพศชาย จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 เพศหญิง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 โดยมีช่วงอายุ 36 – 45 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.0 รองลงมาคือช่วงอายุ 26 – 35 ปี และอายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.3 เท่าๆ กัน ส่วนอายุที่ไม่เกิน 25 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 13.4 และมีรายได้ในช่วง 20,001 – 30,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาคือ มีรายได้ในช่วง 30,001 บาทขึ้นไป และมีรายได้ในช่วงระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.1 และ 20.4 ตามลำดับ ส่วนรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.5

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลเกี่ยวกับงาน

ข้อมูลเกี่ยวกับงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. แผนงานที่สังกัด		
โทรศัพท์สาธารณะ	74	27.5
โทรศัพท์พื้นฐาน	63	23.4
บริการลูกค้า	32	11.9
การตลาดและการขาย	27	10.0
การเงินและการบัญชี	22	8.2
โทรศัพท์เคลื่อนที่	20	7.4
ธุรการ	17	6.4
โครงข่ายโทรคมนาคม	14	5.2
รวม	269	100.0
2. ระดับตำแหน่งงาน		
ผู้ปฏิบัติการ	259	96.3
ผู้จัดการ	10	3.7
รวม	269	100.0

จากตารางที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับงาน มีจำนวนทั้งหมด 269 คน เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจสังกัดในแผนงานโทรศัพท์สาธารณะมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 27.5 รองลงมา สังกัดในแผนงานโทรศัพท์พื้นฐาน บริการลูกค้า การตลาดและการขาย คิดเป็นร้อยละ 23.4 11.9 และ 10.0 ตามลำดับ ส่วนแผนงานกลุ่มที่เหลือ 4 กลุ่มคือ การเงินและการบัญชี โทรศัพท์เคลื่อนที่ ธุรการ และโครงข่ายคมนาคม มีกลุ่มละไม่ถึงร้อยละ 9.0 สำหรับระดับตำแหน่งงาน มีระดับผู้ปฏิบัติการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.3 และระดับผู้จัดการมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.7

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความพยายาม ความคาดหวังและผลลัพธ์ของกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิเคราะห์ระดับความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์ของพนักงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ในรูปของค่าเฉลี่ย โดยจำแนกค่าเฉลี่ย เป็น 5 ช่วง ตามเกณฑ์ทางพฤกษศาสตร์ ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 1 ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 และผลลัพธ์อยู่ในระดับต่ำมาก	พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง
ระดับ 2 ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 และผลลัพธ์อยู่ในระดับต่ำ	พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง
ระดับ 3 ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 และผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง	พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง
ระดับ 4 ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 และผลลัพธ์อยู่ในระดับสูง	พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง
ระดับ 5 ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 และผลลัพธ์อยู่ในระดับสูงมาก	พนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพยายาม ความคาดหวัง

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพยายาม ความคาดหวัง และ ผลลัพธ์ในด้านต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยด้านต่างๆ	ความพยายาม			ความคาดหวัง			ผลลัพธ์		
	$\bar{x}$	S.D.	ความ หมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความ หมาย	$\bar{x}$	S.D.	ความ หมาย
การเพิ่มค่าจ้าง	3.59	0.89	สูง	3.64	0.91	สูง	3.33	0.89	ปาน กลาง
การเลื่อนตำแหน่ง	3.66	1.06	สูง	3.67	0.89	สูง	3.44	1.02	ปาน กลาง
การยอมรับของ กลุ่ม	3.53	0.81	สูง	3.57	0.85	สูง	3.40	0.77	ปาน กลาง
ความสามารถของ ตนเอง	3.45	0.88	ปาน กลาง	3.53	0.93	สูง	3.38	0.88	ปาน กลาง
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.56	0.79	สูง	3.60	0.79	สูง	3.39	0.78	ปาน กลาง

จากตารางที่ 8 กลุ่มตัวอย่างมีระดับความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นปัจจัยผลลัพธ์ที่กลุ่มตัวอย่างมีระดับของปัจจัยดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยแต่ละด้านจากระดับต่ำสุดพบว่า มีระดับความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับสูงที่สุดนั้นกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์อยู่ในระดับสูง

เมื่อเปรียบเทียบระดับความพยายาม ความคาดหวัง และผลลัพธ์ในแต่ละด้านเรียงจากมากไปน้อยพบว่า กลุ่มตัวอย่างจะมีระดับด้านความคาดหวังอยู่ในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือระดับด้านความพยายาม และด้านผลลัพธ์มีน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

จากสมมติฐานในการวิจัยที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ 4 ข้อคือ

สมมติฐานที่ 1 ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์

สมมติฐานที่ 2 ความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์

สมมติฐานที่ 3 ความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์

สมมติฐานที่ 4 ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์โดยผ่านความคาดหวัง

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานดังกล่าว ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการทดสอบไว้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS ได้ผลการทดสอบจำแนกตามแต่ละสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์

ตารางที่ 9 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพยายามส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์(ผลลัพธ์กำหนดไว้ในตัวแปรตาม)

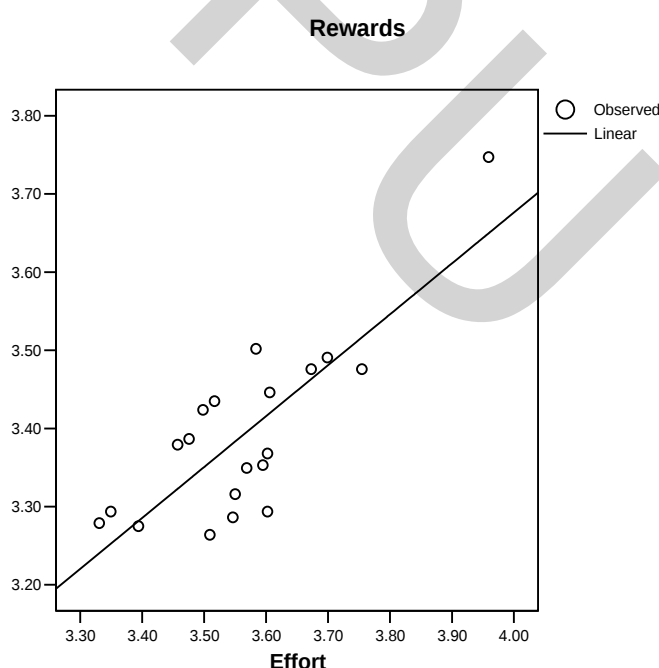
รายละเอียดย่อยของปัจจัย	ค่า สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)	ค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (R)	ค่า สัมประสิทธิ์ การตัดสินใจ (R ²)	t - Prob. และ F -Prob.
1. การเพิ่มค่าจ้าง	0.740	0.740	0.548	0.000*
2. การเลื่อนตำแหน่ง	0.562	0.562	0.316	0.000*
3. การยอมรับของกลุ่ม	0.774	0.774	0.598	0.000*
4. ความสามารถของตนเอง	0.766	0.766	0.586	0.000*
รวม	0.836	0.836	0.698	0.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

หมายเหตุ : ผลลัพธ์ = ค่าคงที่+สัมประสิทธิ์การถดถอย(ความพยายาม)

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) โดยค่าสถิติ F-test และ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมปัจจัยด้านความพยายามส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับปานกลางคือเท่ากับร้อยละ 69.8 ($R^2 = 0.698$) และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูงคือ 0.836 ($R = 0.836$) เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่มส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับสูงกว่าปัจจัยย่อยด้านอื่นๆ คือ ส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่ากับร้อยละ 59.8 ($R^2 = 0.598$) ในขณะที่ปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับน้อยกว่าปัจจัยย่อยทุกด้านคือ ส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่ากับร้อยละ 31.6 ($R^2 = 0.316$) ดังแสดงในภาพที่ 12

ภาพที่ 12 กราฟแสดงเส้นการถดถอยและค่าสังเกตระหว่างปัจจัยด้านความพยายามและปัจจัยด้านผลลัพธ์



จากภาพที่ 12 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพยายามและปัจจัยด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบที่ใกล้เคียงเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 2 ความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์

ตารางที่ 10 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยด้านความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์
(ผลลัพธ์กำหนดไว้ในตัวแปรตาม)

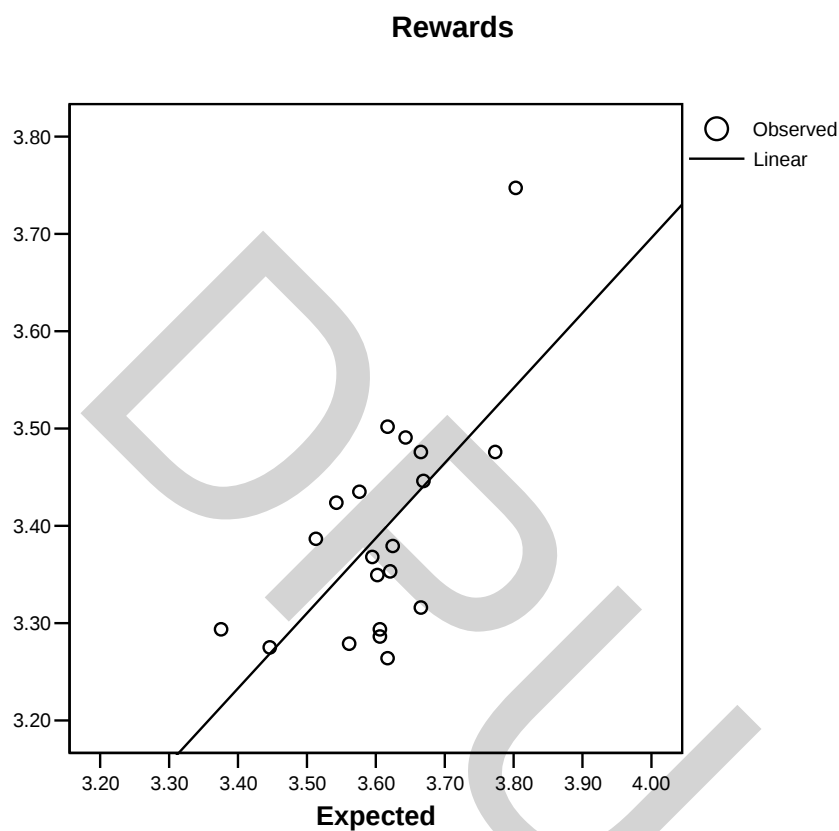
รายละเอียดย่อยของปัจจัย	ค่า สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)	ค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (R)	ค่า สัมประสิทธิ์ การตัดสินใจ (R ²)	t - Prob. และ F - Prob.
1. การเพิ่มค่าจ้าง	0.749	0.749	0.561	0.000*
2. การเลื่อนตำแหน่ง	0.648	0.648	0.420	0.000*
3. การยอมรับของกลุ่ม	0.750	0.750	0.562	0.000*
4. ความสามารถของตนเอง	0.713	0.713	0.509	0.000*
รวม	0.822	0.822	0.675	0.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

หมายเหตุ : ผลลัพธ์ = ค่าคงที่+สัมประสิทธิ์การถดถอย(ความคาดหวัง)

จากตารางที่ 10 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) โดยค่าสถิติ F – test และ t – test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมปัจจัยด้านความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับปานกลางคือเท่ากับร้อยละ 67.5 ($R^2 = 0.675$) และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูงคือ 0.822 ($R = 0.822$) เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่มส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับสูงกว่าปัจจัยย่อยด้านอื่นๆ คือ ส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่ากับร้อยละ 56.2 ($R^2 = 0.562$) ในขณะที่ปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับน้อยกว่าปัจจัยย่อยทุกด้าน คือ ส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่ากับร้อยละ 42.0 ($R^2 = 0.420$) ดังแสดงในภาพที่ 13

ภาพที่ 13 กราฟแสดงเส้นการถดถอยและค่าสังเกตระหว่างปัจจัยด้านความคาดหวังและปัจจัยด้านผลลัพธ์



จากภาพที่ 13 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความคาดหวังและปัจจัยด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบที่ใกล้เคียงเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 3 ความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์

ตารางที่ 11 ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์(ผลลัพธ์กำหนดไว้ในตัวแปรตาม)

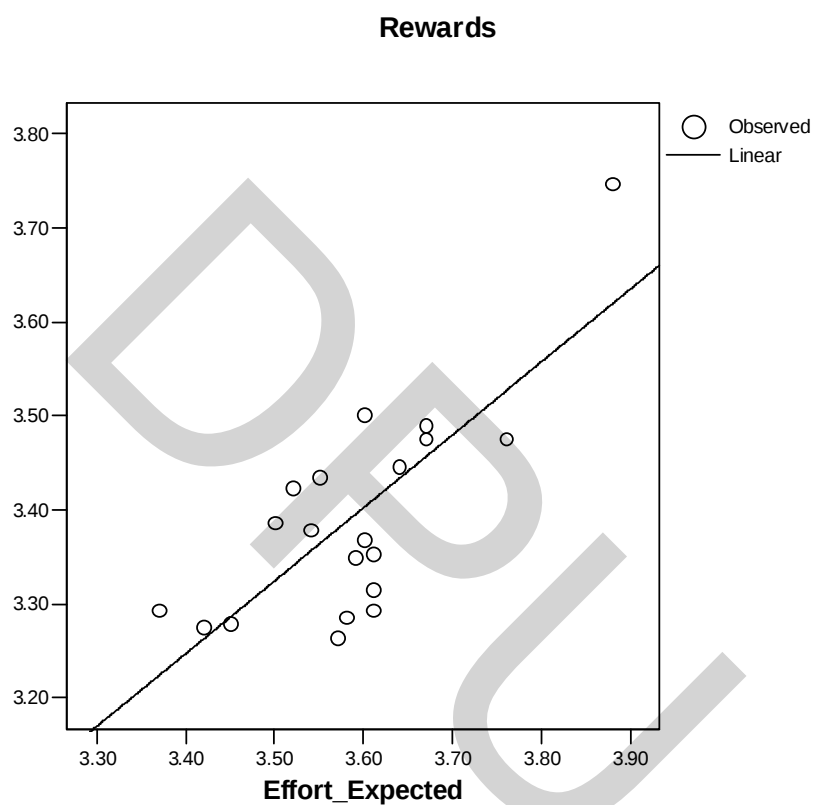
รายละเอียดย่อยของปัจจัย	ค่า สัมประสิทธิ์ การถดถอย (Beta)	ค่า สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (R)	ค่า สัมประสิทธิ์ การตัดสินใจ (R ²)	t - Prob. และ F - Prob.
1. การเพิ่มค่าจ้าง	0.771	0.771	0.594	0.000*
2. การเลื่อนตำแหน่ง	0.648	0.648	0.420	0.000*
3. การยอมรับของกลุ่ม	0.796	0.796	0.634	0.000*
4. ความสามารถของตนเอง	0.783	0.783	0.612	0.000*
รวม	0.849	0.849	0.699	0.000*

* หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐานสถิติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

หมายเหตุ : ผลลัพธ์ = ค่าคงที่+สัมประสิทธิ์การถดถอย(ความพยายามและความคาดหวัง)

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีวิเคราะห์การถดถอย (Regression analysis) โดยค่าสถิติ F – test และ t - test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ในภาพรวมปัจจัยด้านความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับปานกลางคือ เท่ากับร้อยละ 72.2 ($R^2 = 0.722$) และมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับสูงคือ 0.849 ($R = 0.849$) เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยแต่ละด้านพบว่า ปัจจัยความพยายามและความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่มส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับสูงกว่าปัจจัยย่อยด้านอื่นๆ คือ ส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่ากับร้อยละ 63.4 ($R^2 = 0.634$) ในขณะที่ปัจจัยความพยายามและความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับน้อยกว่าปัจจัยย่อยทุกด้าน คือ ส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลางเท่ากับร้อยละ 42.0 ($R^2 = 0.420$) ดังแสดงในภาพที่

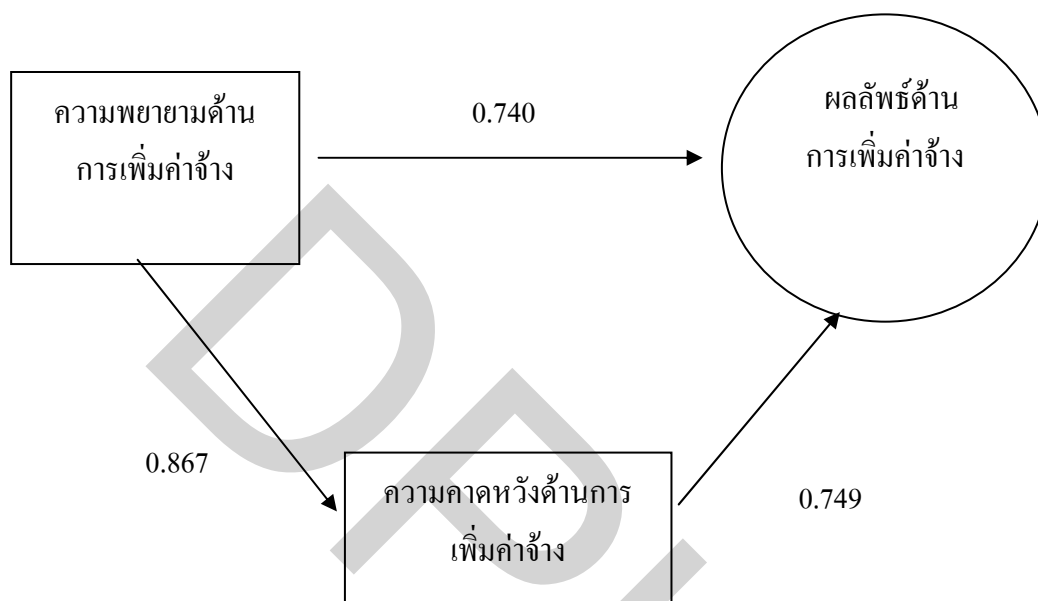
ภาพที่ 14 กราฟแสดงเส้นการถดถอยและค่าสังเกตระหว่างปัจจัยด้านความพยายาม ความคาดหวังและปัจจัยด้านผลลัพธ์



จากภาพที่ 14 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพยายาม ความคาดหวัง และปัจจัยด้านผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบที่ใกล้เคียงเชิงเส้นตรง

สมมติฐานที่ 4 ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์ โดยผ่านความคาดหวัง

ภาพที่ 15 เส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้าง ความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง และผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้าง



จากภาพที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเส้นทาง (Path analysis) ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้างกับปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้างมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับสูงคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.740 ($Beta = 0.740$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 54.8 ($R^2 = 0.548$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลางคือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.649 ($Beta = 0.867 \times 0.749 = 0.649$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 42.1 ($R^2 = 0.421$)

เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้าง ปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างจะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

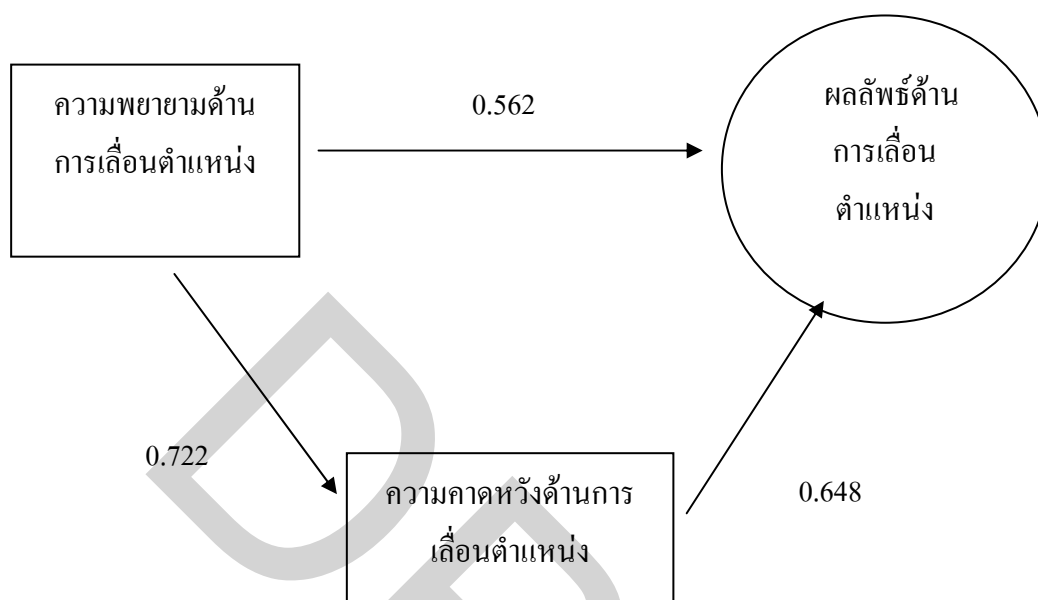
ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้าง ปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้าง

ประเภทความสัมพันธ์	ความคาดหวังและความพยายาม	ปัจจัยที่พิจารณา (ด้านการเพิ่มค่าจ้าง)	
		ผลลัพธ์และความพยายาม	ผลลัพธ์และความคาดหวัง
1. ความสัมพันธ์รวมทั้งหมด	0.867	1.389	1.391
2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่อธิบายได้			
2.1 ทางตรง	0.867	0.740	0.749
2.2 ทางอ้อม	-	(0.867) (0.749)	-
		= 0.649	
รวม	0.867	1.389	0.749
3. ความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เชิงเหตุและผลที่ไม่สามารถอธิบายได้	0	0	(0.740) (0.867)
			= 0.642

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคของ Path Analysis พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการเพิ่มค่าจ้าง มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.867 ($Beta = 0.867$) และส่งผลต่อปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับสูงคือร้อยละ 75.2 ($R^2 = 0.752$) ในขณะที่เดียวกันมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้าง โดยผลทางตรงมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.740 ($Beta = 0.740$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 54.8 ($R^2 = 0.548$) ส่วนผลทางอ้อมที่ผ่านทางปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง มีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.649 ($Beta = 0.649$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 42.1 ($R^2 = 0.421$)

สำหรับปัจจัยความคาดหวังด้านการเพิ่มค่าจ้าง มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างเท่านั้น โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.749 ($Beta = 0.749$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเพิ่มค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 56.1 ($R^2 = 0.561$)

ภาพที่ 16 เส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง และผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่ง



จากภาพที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเส้นทาง (Path analysis) ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่งกับปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลางคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.562 ($Beta = 0.562$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลาง คือร้อยละ 31.6 ($R^2 = 0.316$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลางคือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.468 ($Beta = 0.722 \times 0.648 = 0.468$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับน้อยคือร้อยละ 21.9 ($R^2 = 0.219$)

เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่ง ปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งจะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

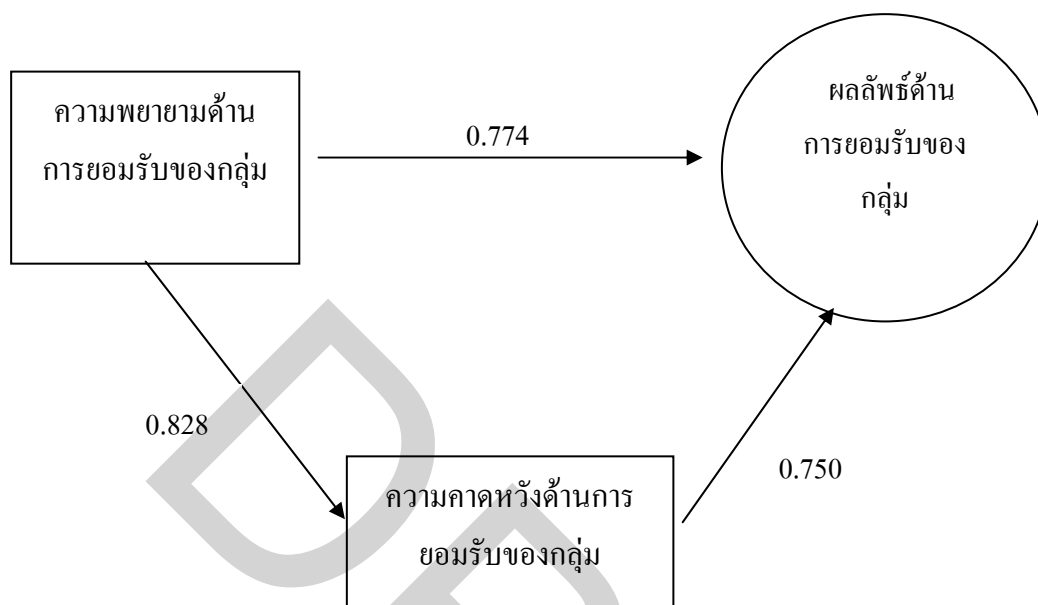
ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่ง
ปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่ง

ประเภทความสัมพันธ์	ปัจจัยคู่ที่พิจารณา (ด้านการเลื่อนตำแหน่ง)		
	ความคาดหวังและ ความพยายาม	ผลลัพธ์และ ความพยายาม	ผลลัพธ์และ ความคาดหวัง
1. ความสัมพันธ์รวมทั้งหมด	0.722	1.03	1.054
2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่อธิบายได้			
2.1 ทางตรง	0.722	0.562	0.648
2.2 ทางอ้อม	-	(0.722) (0.648)	-
		= 0.468	
รวม	0.722	1.03	0.648
3. ความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เชิงเหตุและผลที่ไม่ สามารถอธิบายได้	0	0	(0.562) (0.722)
			= 0.406

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคของ Path Analysis พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.722 ($Beta = 0.722$) และส่งผลต่อปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 52.1 ($R^2 = 0.521$) ในขณะเดียวกันมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่ง โดยผลทางตรงมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.562 ($Beta = 0.562$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 31.6 ($R^2 = 0.316$) ส่วนผลทางอ้อมที่ผ่านทางปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.468 ($Beta = 0.468$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับน้อยคือร้อยละ 21.9 ($R^2 = 0.219$)

สำหรับปัจจัยความคาดหวังด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.648 ($Beta = 0.648$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการเลื่อนตำแหน่งอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 42.0 ($R^2 = 0.420$)

ภาพที่ 17 เส้นทางการสัมพันธ์ของความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่ม ความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม และผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่ม



จากภาพที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเส้นทาง (Path analysis) ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่มกับปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับสูงคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.774 ($\text{Beta} = 0.774$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 59.9 ($R^2 = 0.599$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.621 ($\text{Beta} = 0.828 \times 0.750 = 0.621$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 38.6 ($R^2 = 0.386$)

เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่ม ปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่ม จะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

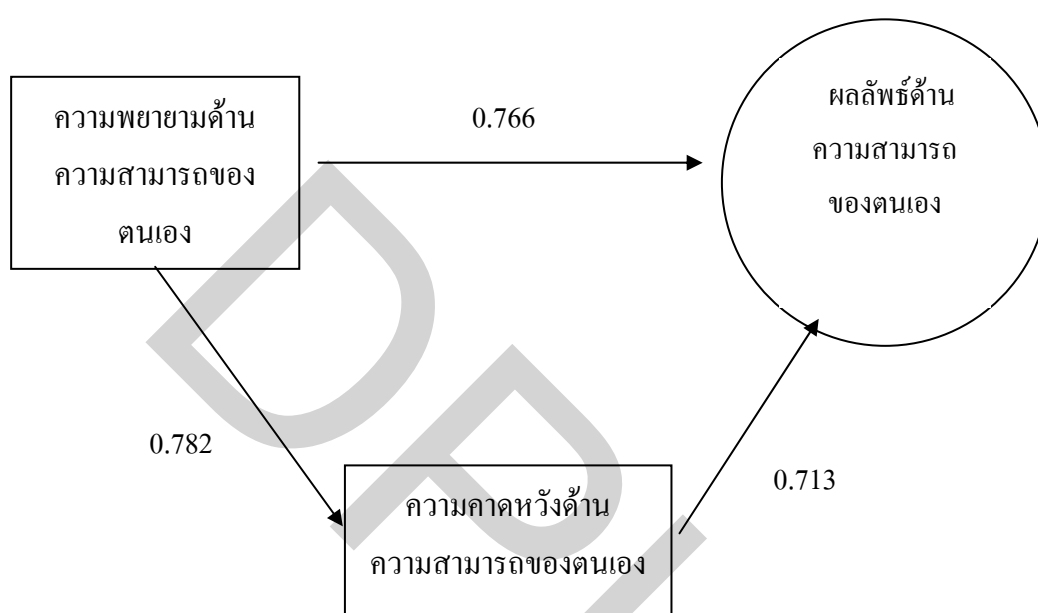
ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่ม
ปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม และปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับ
ของกลุ่ม

ประเภทความสัมพันธ์	ปัจจัยคู่ที่พิจารณา (ด้านการยอมรับของกลุ่ม)		
	ความคาดหวังและ ความพยายาม	ผลลัพธ์และ ความพยายาม	ผลลัพธ์และ ความคาดหวัง
1. ความสัมพันธ์รวมทั้งหมด	0.828	1.395	1.391
2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่อธิบายได้			
2.1 ทางตรง	0.828	0.774	0.750
2.2 ทางอ้อม	-	(0.828) (0.750) = 0.621	-
รวม	0.828	1.395	0.750
3. ความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เชิงเหตุและผลที่ไม่ สามารถอธิบายได้	0	0	(0.774) (0.828) = 0.641

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคของ Path Analysis พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านการยอมรับของกลุ่ม มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.828 ($Beta = 0.828$) และส่งผลต่อปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 68.5 ($R^2 = 0.685$) ในขณะที่เดียวกันมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่ม โดยผลทางตรงมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.774 ($Beta = 0.774$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 59.9 ($R^2 = 0.599$) ส่วนผลทางอ้อมที่ผ่านทางปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม มีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.621 ($Beta = 0.621$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 38.6 ($R^2 = 0.386$)

สำหรับปัจจัยความคาดหวังด้านการยอมรับของกลุ่ม มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มเท่านั้น โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.750 ($Beta = 0.750$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านการยอมรับของกลุ่มอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 56.2 ($R^2 = 0.562$)

ภาพที่ 18 เส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามด้านความสามารถของตนเอง ความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง และผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเอง



จากภาพที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเส้นทาง (Path analysis) ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านความสามารถของตนเองกับปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านความสามารถของตนเอง มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับสูงคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.766 ($\text{Beta} = 0.766$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 58.7 ($R^2 = 0.587$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.558 ($\text{Beta} = 0.782 \times 0.713 = 0.558$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 31.1 ($R^2 = 0.311$)

เมื่อนำวิเคราะห์แยกส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านความสามารถของตนเอง ปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองจะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามด้านความสามารถของตนเอง ปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง และปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเอง

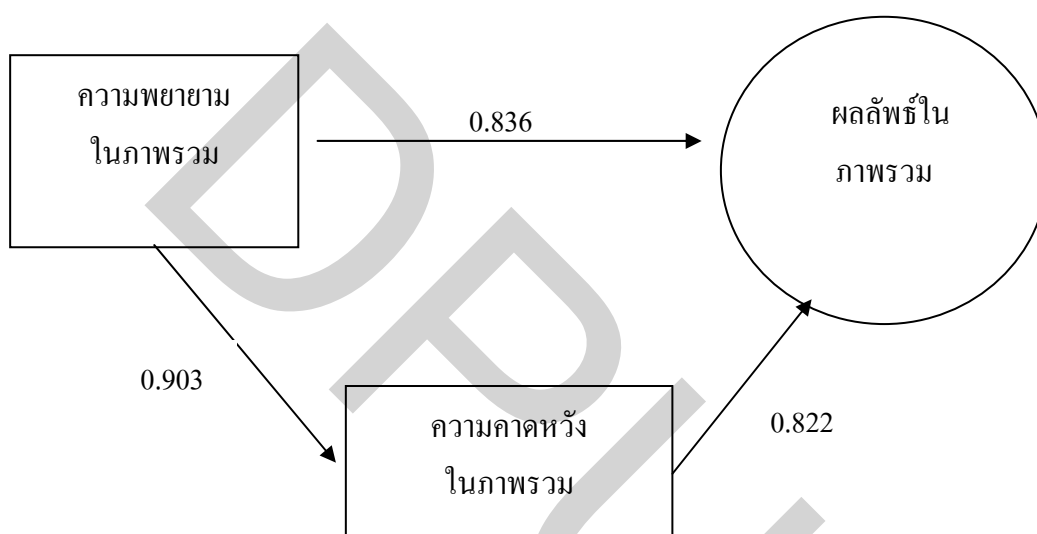
ประเภทความสัมพันธ์	ปัจจัยที่พิจารณา (ด้านความสามารถของตนเอง)		
	ความคาดหวังและความพยายาม	ผลลัพธ์และความพยายาม	ผลลัพธ์และความคาดหวัง
1. ความสัมพันธ์รวมทั้งหมด	0.782	1.324	1.312
2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่อธิบายได้			
2.1 ทางตรง	0.782	0.766	0.713
2.2 ทางอ้อม	-	(0.782) (0.713)	-
		= 0.558	
รวม	0.782	1.324	0.713
3. ความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เชิงเหตุและผลที่ไม่สามารถอธิบายได้	0	0	(0.766) (0.782)
			= 0.599

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคของ Path Analysis พบว่า ปัจจัยความพยายามด้านความสามารถของตนเอง มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.782 ($Beta = 0.782$) และส่งผลต่อปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 61.1 ($R^2 = 0.611$) ในขณะเดียวกันมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเอง โดยผลทางตรงมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.766 ($Beta = 0.766$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 58.7 ($R^2 = 0.587$) ส่วนผลทางอ้อมที่ผ่านทางปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง มีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.558 ($Beta = 0.558$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 31.1 ($R^2 = 0.311$)

สำหรับปัจจัยความคาดหวังด้านความสามารถของตนเอง มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองเท่านั้น โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.713 ($Beta =$

0.713) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ด้านความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 50.8 ($R^2 = 0.508$)

ภาพที่ 19 เส้นทางความสัมพันธ์ของความพยายามในภาพรวม ความคาดหวังในภาพรวม และผลลัพธ์ที่ต้องการในภาพรวม



จากภาพที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แบบเส้นทาง (Path analysis) ระหว่างปัจจัยความพยายามในภาพรวมกับปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า ปัจจัยความพยายามในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับสูงคือ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.836 ($Beta = 0.836$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 69.9 ($R^2 = 0.699$) ในขณะที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อมโดยผ่านปัจจัยความคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับสูงคือมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) เท่ากับ 0.742 ($Beta = 0.903 \times 0.822 = 0.742$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 55.0 ($R^2 = 0.550$)

เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามในภาพรวม ปัจจัยความคาดหวังในภาพรวม และปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวม จะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความพยายามในภาพรวม ปัจจัยความคาดหวังในภาพรวม และปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวม

ประเภทความสัมพันธ์	ความคาดหวังและความพยายาม	ปัจจัยที่พิจารณา (ในภาพรวม)	
		ผลลัพธ์และความพยายาม	ผลลัพธ์และความคาดหวัง
1. ความสัมพันธ์รวมทั้งหมด	0.903	1.578	1.577
2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่อธิบายได้			
2.1 ทางตรง	0.903	0.836	0.822
2.2 ทางอ้อม	-	(0.903) (0.822)	-
		= 0.742	
รวม	0.903	1.578	0.822
3. ความสัมพันธ์ที่ไม่ใช่เชิงเหตุและผลที่ไม่สามารถอธิบายได้	0	0	(0.836) (0.903)
			= 0.755

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยเทคนิคของ Path Analysis พบว่า ปัจจัยความพยายามในภาพรวม มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยความคาดหวังในภาพรวม โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.903 ($Beta = 0.903$) และส่งผลต่อปัจจัยความคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับสูงคือร้อยละ 81.5 ($R^2 = 0.815$) ในขณะที่เดียวกันมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวม โดยผลทางตรงมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.836 ($Beta = 0.836$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 69.9 ($R^2 = 0.699$) ส่วนผลทางอ้อมที่ผ่านทางปัจจัยความคาดหวังในภาพรวม มีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.742 ($Beta = 0.742$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 55.0 ($R^2 = 0.550$)

สำหรับปัจจัยความคาดหวังในภาพรวม มีผลเฉพาะทางตรงต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมเท่านั้น โดยมีระดับความสัมพันธ์เท่ากับ 0.822 ($Beta = 0.822$) และส่งผลต่อปัจจัยผลลัพธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางคือร้อยละ 67.6 ($R^2 = 0.676$)

DRU

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าเรื่อง “อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา” ครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ 4 ประการดังนี้ (1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์ (2) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์ (3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์ และ (4) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์ โดยผ่านความคาดหวัง ตามลำดับ โดยได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา จำนวน 10 สาขาได้แก่ (1) สาขาคลองแงะ (2) สาขานาทวี (3) สาขานาหม่อม (4) สาขาปาดังเบซาร์ (5) สาขาระโนด (6) สาขารัตนภูมิ (7) สาขาสงขลา (8) สาขาสะเดา (9) สาขาสิงหนคร และ(10) สาขาหาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 269 คน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงาน และส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจส่งผลต่อผลลัพธ์ ซึ่งมีสมมติฐานที่ใช้ในการวิจัยคือ

- 1.ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์
2. ความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์
3. ความพยายามและความคาดหวังส่งผลต่อผลลัพธ์
4. ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์ โดยผ่านความคาดหวัง

สรุปผลการวิจัย

1. จากการทดสอบสมมติฐานพบว่าดังนี้
 - 1.1 ปัจจัยด้านความพยายามส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.2 ปัจจัยด้านความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง
 - 1.3 ปัจจัยด้านความพยายามและปัจจัยด้านความคาดหวังส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง

อภิปรายผล

ข้อค้นพบจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล การทดสอบสมมติฐานการวิจัยมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. จากการที่พบว่า ค่าเฉลี่ยของความพยายามและความคาดหวังอยู่ในระดับสูง อาจจะเป็นเพราะพนักงานรัฐวิสาหกิจมีความตั้งใจและมุ่งมั่นต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของก่อเกียรติ พลายุพล (2542:104-111) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจากการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม พบว่า “พนักงานจะพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานที่เปลี่ยนไป ซึ่งคาดหวังว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น”

2. จากการที่พบว่า ปัจจัยย่อยด้านการยอมรับของกลุ่มส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับสูงกว่าปัจจัยย่อยด้านอื่นๆ นั้น อาจจะเป็นเพราะพนักงานรัฐวิสาหกิจมีความต้องการที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มหรือความต้องการอยู่ร่วมกันและได้รับการยอมรับจากกลุ่มและบุคคลอื่น โดยพนักงานรัฐวิสาหกิจอาจจะมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจิรพร วรรณจิระ (2546:75) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา สำนักงานเขตนครหลวง 3 พบว่า “พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับสูง ได้แก่ การปรับรูปแบบการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น การแข่งขันกันทำงานกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น สภาพการทำงานของท่านดีขึ้น การมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น” และนอกจากนี้ยังสนับสนุนกับคำกล่าวอ้างที่ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (A.H. Maslow, 1970:35-38) กล่าวว่า “ขั้นที่ 4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem, Recognition Needs) เป็นความต้องการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียง เกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้ การจูงใจพนักงานประเภทนี้จึงไม่ใช่ เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถและให้โอกาสมีส่วนร่วมการบริหารในกิจการ ซึ่งผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนขององค์กรไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าวแสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจยอมรับในความสามารถ ความรู้และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้”

3. จากการที่พบว่า ปัจจัยย่อยด้านการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับน้อยกว่าปัจจัยย่อยทุกด้านนั้น อาจจะเป็นเพราะโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งไม่เท่าเทียมกัน ซึ่ง

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรินทร์พร วรรณจิระ (2546:75) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา สำนักงานเขตนครหลวง 3 พบว่า “พนักงานธนาคารกรุงไทยมีความคาดหวังต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยพบว่า ความคาดหวังในระดับปานกลาง ได้แก่ การปรับเปลี่ยนนโยบายการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และการพิจารณาความดีความชอบภายหลังการแปรรูป” และนอกจากนี้ยังสนับสนุนกับคำกล่าวอ้างที่ เสนาะ ดิยาว (เสนาะ ดิยาว, 2539:189) กล่าวว่า “บริษัทบางแห่งมีความลำเอียงในการคัดเลือกคนให้โอกาสแก่บุคคลบางคนหรือบางแผนกเท่านั้นเช่น ให้แก่คนที่มีการศึกษาชั้นมหาวิทยาลัยหรือสำหรับแผนกผลิตและแผนกขายเท่านั้น อันที่จริงผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะหรืองานฝีมือเช่นวิศวกร นักคำนวณ หรือนักเคมีไม่มีความเหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งทำงานในฝ่ายบริหาร จะทำได้ก็งานควบคุมเฉพาะในฝ่ายที่ทำงานในฝ่ายบริหารหรือหน้าที่เฉพาะเท่านั้น ความไม่เท่าเทียมกันนี้ อาจแก้ไขได้โดยกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนในระดับเดียวกันกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอื่นๆ แต่อยู่ในฝ่ายที่เป็นงานทางวิชาการ”

นอกจากนี้อาจจะเกิดจากบางคนที่ไม่ยอมรับการเลื่อนตำแหน่ง เพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่แน่นอนเสมอไปว่าทุกคนต้องการการเลื่อนตำแหน่ง โดยบางคนอาจเห็นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถจำกัด ไม่มีความรู้พอที่จะรับทำงานในตำแหน่งใหม่ และคิดว่าอาจจะประสบความสำเร็จล้มเหลวได้ เพราะคนบางคนไม่ต้องการมีความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ต้องการจะทำงานเดิมกับร่วมงานที่คุ้นเคยกันอยู่แล้ว

และอีกประการหนึ่งอาจจะเกิดจากผู้บังคับบัญชาบางคนกีดกันผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะบางครั้งผู้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าผู้ใต้บังคับไม่มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้และมักจะไม่นิยมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานในตำแหน่งอื่นหรือแผนกอื่นที่ดีขึ้น เหตุผลดังกล่าวเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาบางคนเห็นแก่ตัว ไม่มีความสามารถกลัวว่าลูกน้องจะได้ดีกว่าตน และบางกรณีลูกน้องเป็นผู้มีความสามารถและทำงานในแผนกได้ดี หากให้ย้ายไปอยู่ตำแหน่งอื่นหรือในแผนกอื่นแล้ว จะทำให้งานส่วนของตนขาดคนดีและดำเนินไปไม่ดีเท่าที่ควร

4. จากการที่พบว่า อิทธิพลของความพยายาม ความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ส่งผลต่อผลลัพธ์อยู่ในระดับปานกลาง อาจจะเป็นเพราะพนักงานรัฐวิสาหกิจไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์มากนัก อันประกอบด้วยการเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับของกลุ่มและความสามารถของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของก่อเกียรติ พลายนุ (2542:104-111) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดจากการ

ดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม พบว่า “พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับว่า สวัสดิการและความมั่นคงในการทำงานภายหลังการแปรรูปคงลดลงอย่างแน่นอน” และนอกจากนี้ ยังสนับสนุนกับสิ่งที่ดิน ปรัชญพฤทธิ (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2526:49-50) ได้กล่าวไว้ว่า “การที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คนทำงานขึ้นอยู่กับความคาดหวังที่คนเชื่อว่าความพยายามของตนจะสัมฤทธิ์ผลออกมาเป็นผลระดับแรก และความเป็นเครื่องมือของผลระดับแรกที่มีต่อผลระดับที่สอง ซึ่งในที่สุดนั้นการที่บุคคลจะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับจิตภาพและความเชื่อของเขาว่าเขาต้องการหรือไม่ต้องการ และจะใช้กลยุทธ์อะไรในอันที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่เลือกไว้ ยกตัวอย่างเช่น หากองค์การพบว่าผลผลิตที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้รับผิดชอบในองค์การอาจจะใช้ทฤษฎีของวรูมมาประกอบการพิจารณาว่าผลผลิตที่ไม่ได้มาตรฐานนั้นอาจมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งหรือหลายสาเหตุรวมกัน ดังต่อไปนี้คือ (1) บุคคลอาจไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ผลระดับที่สอง (2) บุคคลอาจไม่เห็นว่าการผลิตระดับแรกจะเป็นเครื่องมือที่จะนำมาซึ่งผลผลิตระดับที่สอง และ (3) คนงานอาจจะไม่คาดคิดว่า ความพยายามของเขาจะสามารถก่อให้เกิดผลระดับแรก”

5. จากการที่พบว่า ความพยายามส่งผลต่อผลลัพธ์ โดยผ่านความคาดหวัง อาจจะเป็นเพราะพนักงานรัฐวิสาหกิจเชื่อว่าผลที่เกิดจากการกระทำจะตอบสนองความต้องการของตนได้ โดยผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปตามความคาดหวังที่สร้างความพึงพอใจหรืออาจไม่เป็นไปตามความคาดหวังที่สร้างความไม่พึงพอใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของจรินพร วรรณจิระ (2546:75) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาสำนักงานเขตนครหลวง 3 พบว่า “ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านผลดี/ผลเสียต่อพนักงาน ด้านความมั่นคง สภาพการทำงาน ความก้าวหน้า สิทธิประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจในด้านความสำเร็จของธนาคารจากผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการแปรรูปของธนาคารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ธนาคารควรพิจารณาให้ความสำคัญกับความคาดหวังของพนักงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นภายหลังการแปรรูป โดยให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารของการแปรรูป ผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับ สร้างความรู้ความเข้าใจที่ดีกับพนักงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมืออย่างดีจากพนักงาน” และนอกจากนี้ยังสนับสนุนกับสิ่งที่ โบวี และคณะ (Bovee & others, 1993:G-5) กล่าวว่า “บุคคลจะมีการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการถ้าเขารับรู้ว่าการพยายามจะนำไปสู่การทำงาน การทำงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ และเขาให้คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Anticipated Satisfaction หรือ Valence) ดังนั้นก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติเขาจะพิจารณาว่ามีความสามารถและความพยายามที่จะให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่ ที่ก่อให้เกิดความคาดหวังในผลจากการทำงาน”

ข้อเสนอแนะในการจัดการสำหรับองค์กร ทศท.

จากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เราจะพบว่าปัจจัยย่อยด้านการยอมรับของกลุ่มจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยด้านผลลัพธ์ในระดับสูงกว่าปัจจัยย่อยอื่นๆ ดังนั้นทางบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา ควรจะสนับสนุนพฤติกรรมกลุ่มดังนี้

1. ควรเพิ่มสวัสดิการ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานรัฐวิสาหกิจในลักษณะกลุ่ม โดยให้สอดคล้องกับภาวะทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันและเป็นการสร้างหลักประกันให้แก่พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ
2. ควรจัดเสริมความรู้และเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานเป็นทีมให้พนักงานรัฐวิสาหกิจเกิดความชำนาญและเชี่ยวชาญ
3. ควรมีการจัดอบรมและฝึกปฏิบัติความพร้อมให้แก่กลุ่มของพนักงานอยู่เสมอ ในกรณีที่เกิดการแปรปรุรัฐวิสาหกิจ
4. ควรเพิ่มอัตราค่าจ้างของพนักงานในแผนงานโทรศัพท์พื้นฐานในเชิงกลุ่มไม่ควรเป็นตัวบุคคล แผนงานโทรศัพท์สาธารณะและแผนงานบริการลูกค้าให้เพียงพอกับปริมาณลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับภาคอื่นๆ ของประเทศเช่น ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นต้น ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบอิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร
3. ควรมีการนำเอาข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงานมาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัยร่วมกับอิทธิพลของความพยายาม ความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์

Draft

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม. **ฐานข้อมูลคำศัพท์ด้านสิ่งแวดล้อม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงจิต, 2542
- กัลยา วาณิชบัญชา. **การวิเคราะห์สถิติ : สถิติเพื่อการตัดสินใจ**. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544
- กาญจนาท เรืองจิตปกรณ์. **แรงงานสัมพันธ์และการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2530
- จิรัตน์ สังข์แก้ว. **รูปแบบของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ**. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2530
- ชาญชัย เสวงศักดิ์. **องค์กรมหาชน : องค์กรของรัฐที่มีส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2542
- ชาญชัย อมรศิริกุล. **บทบาทรัฐวิสาหกิจในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2542
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : เทพเนรมิตการพิมพ์, 2544
- ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. **แปรรูปแปรรูปเพื่อใคร**. กรุงเทพมหานคร : เอดิชั่นเพรสโปรดักส์, 2543
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2526
- ธงชัย สันติวงษ์. **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2539
- นันทวัฒน์ บรมานนท์. **การแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สถาบันนโยบายศึกษา, 2543
- บ๊อบ เนลสัน. **ได้โปรด..อย่าทำแค่สิ่งที่ผมสั่ง! จงทำสิ่งที่ควรทำ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ.อาร์. บิซิเนสเพรส จำกัด, 2546
- ประพันธ์ ฝาสุยชิด. **ทางเลือก ทางรอด**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ อาร์ อินฟอร์เมชั่นแอนด์พับลิเคชั่น จำกัด, 2541
- ปริญญาดันสกุล. **ทำไม ลูกน้องไม่ทำงาน**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์พัฒนาพฤติกรรมมนุษย์, 2545

- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. **พฤติกรรมองค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โอ เอส พรินต์ติ้งเฮาส์ จำกัด, 2530
- ศิริพร พงศ์ศรีไพโรจน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด, 2539
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร : คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542
- สุพัตรา สุภาพ. **การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ(ยุคโลกาภิวัตน์)**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด, 2538
- สุธรรม พงศ์สำราญ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2541
- เสนาะ ดิยาว. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539
- อำนวย แสงสว่าง. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ, 2536

วารสาร

- ธนาคารแห่งประเทศไทย. “เศรษฐกิจไทย.” **วารสารธนาคารกรุงไทย**. ตุลาคม 2540
- นวลศิริ เปาโรหิตย์. “ความคาดหวัง.” **บทความทางด้านการแพทย์**, 2543

เอกสารอื่นๆ

- สำนักวิจัยสภาพกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ. “แผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ.” **เอกสารประกอบการบรรยาย**. 2541
- พิพัฒน์ ไทยอารี. “พัฒนาการการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทย.” **เอกสารประกอบการบรรยายวิชาสัมมนาการบริหารรัฐวิสาหกิจไทย**. คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530

วุฒิพงษ์ เปรียบจริยวัฒน์. “เหลียวหลังแลหน้ารัฐวิสาหกิจไทย.” เอกสารประกอบการบรรยาย. 2541

เสาวนีย์ ลีลาณูช. “ความคาดหวังของแพทย์และพยาบาลต่อบทบาทนักสังคมสงเคราะห์ประจำ ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร” เอกสารประกอบการบรรยาย. ม.ป.ท., 2541

สุริย์ กาญจนวงศ์. “ทฤษฎีความคาดหวัง.” เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง จิตวิทยาการจูงใจเพื่อ การบริหาร : ความคิดพื้นฐานและความต้องการพื้นฐานของมนุษย์. คณะสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2541

วิทยานิพนธ์

ก่อเกียรติ พลายพลู. “ทัศนคติของพนักงานกิจการสื่อสารโทรคมนาคมต่อผลกระทบที่คาดว่าจะเกิด จากการดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนากิจการโทรคมนาคม” วิทยานิพนธ์ปริญญา สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

คนองเดช จงเลิศตระกูล. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจเกี่ยวกับการแปรรูป รัฐวิสาหกิจ ความเครียดและเจตคติต่อการแปรรูปการไฟฟ้านครหลวง” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

จรินพร วรรณจิระ. “ความคาดหวังของพนักงานธนาคารกรุงไทยที่มีต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาสำนักงานเขตนครหลวง 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546

ฉัตรชัย ยูปานนท์. “ความคาดหวังของพนักงานต่อระบบสวัสดิการภายหลังการแปรรสภาพ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหา บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544

ปองอุทัย โชตะยากฤต. “ทิศทางการจัดสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินภายหลังกาแปรรูปรัฐวิสาหกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคม สงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2543

- รักษ์พล วงษ์ม่วง. “ความคาดหวังของกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลต่อบทบาทของการพัฒนาการในเขตปริมณฑล” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2540
- แสงอรุณ ไตรรักษา. “ความคาดหวังของบุคลากรผู้ร่วมทีมจิตเวชต่อการปฏิบัติงานสังคมสงเคราะห์จิตเวชโรงพยาบาลสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541
- อิงอร ศิริพานิช. “ทัศนคติของพนักงานการประปานครหลวงต่อการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานโรงกรองน้ำสามเสน” วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาสังคมมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2538
- อุดม ภัทธีราวล. “ผลกระทบของการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานต่อพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิต” วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542

ภาษาอังกฤษ

Books

- Abraham H. Maslow, **A Theory of Human Motivation**. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin and the Dorsey Press, 1970.
- Arthor H. Brayfield and Walter H. Crockett, **Employee Attitude and Employee Performance**. New York : Wiley, 1978.
- Best, John W. **Research in Education 3rd Edition**. Englewood, New Jersey : Printice Hall, 1977.
- Bovee, Courtland L. and others, **Management**. New York : McGraw Hill, Inc., 1993.
- Charles Perrow, **Complex Organization : A Critical Essay**. Glenview, Illinois : Scott Foreman, 1972.
- Don Hellriegel and John W. Slocum, Jr. **Personel Management**. Addison Wesley longman, Inc., 1971.
- Donald A. Laird and Eleanor C. Laird, **Practical Business Psychology**. New York : McGraw Hill Book Company, Inc., 1956.

Edward E. Lawler, III and Lyman W. Porter, **The Effect of Performance on Job Satisfaction**
Industrial Relations. San Francisco : Jossey Bass, 1967.

Edwin A. Locke, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago : Rand
McNally, 1976.

Flippo, B. Edwin, **Personel Management**. New York : McGraw Hill Book Company, 1984

Herbert, T. **Dimensions of Organization Behavior**. New York : Macmillan, 1976.

Krejcie, R.V., and Morgan D.W. **Educational and Psychological Measurement**. New York :
Plenum, 1970.

Leonard R. Burgess. **Wage and Salary Administration**. Columbus : Charles E. Merrill
Publishing Company, 1984.

Lyman W. Porter and Edward E. Lawer III. **Managerial Attitudes and Performances**.
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1968.

Terence R. Mitchell, **People in Organizations Understanding Their Behavior**. New York :
McGraw Hill Book Company, 1978.

Uma Sekaran, **Research Methods for Business**. Southern Illinois : John Wiley&Sons, Inc., 2003.

Article

Dyer L. and Parker D. "Classifying Outcomes in Work Motivation Research : An Examination of
Intrinsic-Extrinsic Dichotomy." **Journal of Applied Psychology**. 1975.

ร่าง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา

โทรศัพท์ถูกประดิษฐ์ขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกาโดย ALEXANDER GRAHAM BELL เมื่อปี ค.ศ.1876 (พ.ศ.2419)ระบบโทรศัพท์ประกอบด้วยเครื่องโทรศัพท์ 2 เครื่องวางห่างกันโดยมีสายไฟฟ้าเชื่อมต่อ ระหว่างเครื่องทั้ง 2 ให้สามารถสื่อสารถึงกัน อาศัยหลักการของการเปลี่ยนสัญญาณเสียง เป็นสัญญาณไฟฟ้า ส่งไปตามสายไฟฟ้า เมื่อถึงปลายทางสัญญาณไฟฟ้าจะถูกเปลี่ยนเป็นสัญญาณเสียงตามเดิมในขณะนั้นยังไม่มีชุมสายโทรศัพท์

โทรศัพท์เป็นคำที่มาจากภาษาอังกฤษนั้นว่า Telephone ซึ่งมาจากภาษากรีก 2 คำ คือ Tele แปลว่า "ไกล" และ Phone แปลว่าเสียง รวมหมายถึง เสียงในที่ไกล

พ.ศ. 2424

โทรศัพท์ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทยตรงกับรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 แห่งกรุงรัตนโกสินทร์โดยสมเด็จพระราชปิตุลาบรมพงศาภิมุขเจ้าฟ้าภาณุรังษีสว่างวงศ์ เจ้ากรมกลาโหม ในขณะนั้นได้ทรงดำรินำวิทยาการด้านการสื่อสารด้วยโทรศัพท์เข้ามาใช้เป็นครั้งแรก โดยทดลองนำเครื่องโทรศัพท์มาติดตั้งที่กรุงเทพฯและที่ปากน้ำ จังหวัดสมุทรปราการ อาศัยสายโทรเลขที่กรมกลาโหมสร้างขึ้นสายแรก คือ กรุงเทพฯ-สมุทรปราการ เพื่อแจ้งข่าวเรือเข้าออกระหว่างกรุงเทพฯกับสมุทรปราการต่อมา มีการจัดตั้งกรมโทรเลขขึ้นในปี 2426และเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านโทรศัพท์ด้วย

พ.ศ. 2450

ตั้งชุมสายโทรศัพท์แห่งแรก ติดตั้งระบบโทรศัพท์ไฟกลางใช้พนักงานต่อ (CENTRAL BATTERY : CB) ชุมสายโทรศัพท์ ระบบแรกที่ถูกผลิตขึ้นมาเป็นชุมสายกึ่งอัตโนมัติ การติดต่อต้องผ่านพนักงานผู้ซึ่งทำหน้าที่ ต่อสายระหว่างผู้เข้าทั้ง 2 ทาง โดยติดตั้งที่โทรศัพท์กลางวัดเลียบ

พ.ศ. 2465

เพิ่มชุมสายโทรศัพท์แห่งที่สอง กิจการโทรศัพท์เจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีการติดตั้งโทรศัพท์กลางขนาด 900 เลขหมาย ที่บริเวณไผ่ล้อมกลาง ต.บางรัก เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนยิ่งขึ้นเรียก "โทรศัพท์กลางบางรัก"

พ.ศ. 2470

วางเคเบิลเชื่อมต่อวัดเลียบ-บางรัก ผู้เช่าเพิ่มจำนวนเป็น 1,422 เครื่องจึงต้องเพิ่ม
โทรศัพท์กลางวัดเลียบบางรักขึ้นอีกแห่ง และ ในปีนี้ได้ทำการวางสายเคเบิลใต้ดินเชื่อมระหว่าง
โทรศัพท์กลางทั้ง 2 แห่ง

พ.ศ. 2471

ให้บริการโทรศัพท์ทางไกล บริการโทรศัพท์ได้ขยายขอบข่ายครอบคลุมพื้นที่กรุงเทพฯ
ธนบุรี และยังสามารถใช้ติดต่อกับ จ.สมุทรปราการ นนทบุรี และนครปฐม

พ.ศ. 2478

เริ่มใช้ชุมสายระบบ STEP BY STEP กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม โดยพลเอกพระ
เจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระกำแพงเพชร อัครโยธิน ได้สั่งซื้อเครื่องชุมสายโทรศัพท์ระบบอัตโนมัติ
STEP-BY-STEP จากประเทศอังกฤษเป็นชุมสายโทรศัพท์ระบบแรกที่มีผู้เช่าสามารถหมุนหน้าปัดถึง
กันได้โดยตรง ทำการติดตั้งที่โทรศัพท์กลางวัดเลียบ 2,300 เลขหมาย และโทรศัพท์กลางบางรัก
1,200 เลขหมาย เปิดบริการครั้งแรก เมื่อ 24 กันยายน 2480 และเพิ่มชุมสายโทรศัพท์กลางขึ้น 2 แห่ง
คือ ชุมสายเพลินจิต และชุมสายสามเสน

พ.ศ. 2480

ติดตั้งใช้ชุมสายอัตโนมัติครั้งแรก เวลา 0.01 น. ของวันที่ 26 กันยายน 2480 ได้มีการตัด
เปลี่ยนเลขหมาย และเปิดใช้ชุมสาย อัตโนมัติเป็นครั้งแรก เปลี่ยนเครื่องโทรศัพท์เป็นหน้าปัดแบบ
หมุน กำหนดเลขหมาย 5 ตัว ให้กับผู้เช่า ให้สามารถหมุนตัวเลขบนหน้าปัด ติดต่อกันได้เองโดย
ไม่ต้องผ่านพนักงานต่อสาย

พ.ศ. 2497

สถาปนาเป็นองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย 24 กุมภาพันธ์ พระบาทสมเด็จพระ
เจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงมีพระบรมราชโองการให้ ตราพระราชบัญญัติจัดตั้ง
องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยแยกจากกองช่าง
โทรศัพท์ กรมไปรษณีย์โทรเลข ให้บริการโทรศัพท์ ในเขตนครหลวง ประกอบด้วย ชุมสายวัดเลียบ
ชุมสายบางรัก ชุมสายเพลินจิต และชุมสาย สามเสน พนักงาน 732 คน ทรัพย์สิน 50 ล้านบาท

พ.ศ. 2502

เริ่มใช้ชุมสายครอสบาร์ สั่งซื้อชุมสายอัตโนมัติระบบ CROSS BAR จากสวีเดน มา
ติดตั้งครั้งแรกในไทย ที่ชุมสาย ชลบุรี 1,000 เลขหมาย

พ.ศ. 2503

รับโอนโทรศัพท์ในภูมิภาค รับโอนโทรศัพท์ในส่วนภูมิภาคจากกรมไปรษณีย์โทรเลข ครั้งแรก 10 ชุมสาย จำนวนเลขหมาย ประมาณ 1,600 เลขหมาย และครั้งที่ 2 จำนวน 37 ชุมสาย จำนวน 8,100 เลขหมาย

พ.ศ. 2507

ติดตั้งชุมสายครอสบาร์ในนครหลวง และรับโอนโทรศัพท์ทางไกลนำชุมสาย CROSS BAR มาติดตั้งที่ชุมสายชัยพฤกษ์เป็นแห่งแรก และที่ชุมสายทุ่งมหาเมฆอีก 4,000 เลขหมายรับโอนชุมสายโทรศัพท์ในภาคกลางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จาก กระทรวงคมนาคม จนปี 2512 จึงรับโอนชุมสายโทรศัพท์จากภาคเหนือ และภาคใต้ มาอยู่ใน ความรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

พ.ศ. 2517

เปลี่ยนเลขหมายเป็น 6 หลัก 22 มิถุนายน ดำเนินการตัดเปลี่ยนเลขหมายโทรศัพท์ (CUT OVER) ในชุมสายระบบ CROSS BAR จาก 5 ตัว เป็นเลขหมาย 6 ตัว ยกเว้นชุมสาย STEP-BY-STEP 3 ชุมสาย คือ บางรัก ,พหลโยธิน และสามเสน จำนวน 20,000 เลขหมาย

พ.ศ. 2518

ให้บริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติเปิดให้บริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติโดยไม่ต้องใช้พนักงานต่อ ระหว่าง เชียงใหม่ - กรุงเทพฯ เป็นครั้งแรก เมื่อเวลา 09.05 น.ของวันที่ 1 กันยายน 2518

พ.ศ. 2519

เปลี่ยนใช้เลขหมายโทรศัพท์ 7 ตัว ในนครหลวง 24 เมษายน ตัดเปลี่ยนเลขหมายโทรศัพท์ในเขตนครหลวง จาก 5 ตัว และ 6 ตัว เป็น เลขหมาย 7 ตัว ทั้งหมด และในเขตโทรศัพท์ภูมิภาค เปลี่ยนเป็นเลข 6 ตัว ทุกชุมสาย

พ.ศ. 2520

เริ่มใช้เครื่องโทรศัพท์แบบกดปุ่ม นำเครื่องโทรศัพท์ชนิดกดปุ่ม มาเปิดให้บริการครั้งแรกในเขตนครหลวง

พ.ศ. 2521

ให้บริการโทรศัพท์ไร้สาย นำบริการโทรศัพท์ไร้สาย (MULTI ACCESS RADIO TELEPHONE) มาให้บริการแก่ผู้อยู่บนพื้นที่ชายฝั่งโทรศัพท์ทั่วประเทศ โดยให้บริการในรัศมี 30 กิโลเมตร รอบชุมสายที่ติดตั้งสถานีฐาน

พ.ศ. 2522

เปิดบริการโทรศัพท์สาธารณะแบบไม่มีผู้ดูแล นำโทรศัพท์สาธารณะแบบผู้ช่วยหยอดเหรียญ (BOOTH) และไม่มีผู้ดูแล มาติดตั้งในเขต โทรศัพท์นครหลวง 100 เครื่อง และเปิดใช้โทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติทางเดียว แห่งที่ 2 กรุงเทพฯ – พัทยา

พ.ศ. 2523

ให้บริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติ เปิดบริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติทั่วประเทศ พร้อมยกเลิกชุมสายระบบพนักงานต่อทุกแห่ง

พ.ศ. 2525

ให้บริการโทรศัพท์สาธารณะทางไกลอัตโนมัติ เปิดบริการโทรศัพท์ทางไกลสาธารณะอัตโนมัติ 20 แห่ง ในเขตโทรศัพท์นครหลวง เป็นครั้งแรก

พ.ศ. 2526

เปิดใช้ชุมสายโทรศัพท์ระบบ เอส พี ซี นำชุมสายโทรศัพท์ระบบ SPC (STORED PROGRAM CONTROL) มาใช้ครั้งแรกที่ชุมสาย ภูเก็ต เปิดบริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติระหว่างไทย – มาเลเซีย

พ.ศ. 2527

ให้บริการโทรศัพท์ต่างประเทศระบบอัตโนมัติ เปิดให้บริการโทรศัพท์ทางไกลอัตโนมัติระหว่างประเทศครั้งแรก สำหรับผู้เช่าในเขตกรุงเทพฯ

พ.ศ. 2529

เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ นำบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ NMT (NORDIC MOBILE TELEPHONE) 470 MHZ มาเปิดให้บริการ โดยใช้ร่วมกับโครงข่าย SPC ปรับปรุงระบบค้นหาเลขหมาย 13 และ 183 จากการเปิดสมุดโทรศัพท์เป็นการใช้ คอมพิวเตอร์ (COMPUTERIZED DIRECTORY ASSISTANCE SYSTEM : CDAS) ซึ่งใช้เวลาเพียง 30 วินาทีต่อการค้นหา 1 เลขหมายเท่านั้น

พ.ศ. 2530

ผู้เช่าซื้อเครื่องโทรศัพท์ได้เอง เปิดโอกาสให้ผู้เช่าซื้อเครื่องโทรศัพท์ใช้เองโดยไม่ต้องผ่านการรับรองคุณภาพจากทศท และยังให้ผู้เช่าเดินสายโทรศัพท์ภายในอาคารได้เองด้วยเปิดให้บริการโทรศัพท์สาธารณะยกเว้นค่าใช้จ่า่ย ติดตั้งที่ท่าอากาศยานกรุงเทพ เพื่อบริการข้อมูลท่องเที่ยวแก่ชาวต่างชาติ

พ.ศ. 2531

ให้บริการโทรศัพท์สาธารณะถึง 1 ล้านเลขหมาย เปิดให้บริการพิเศษ SPC อันประกอบด้วย บริการเปลี่ยนเรียกเลขหมาย , บริการเรียก ขั้วอัตโนมัติ , บริการเลขหมายด่วน , บริการรับสายเรียกซ้อน, บริการเลขหมายย่อ และบริการประชุมทางโทรศัพท์ เปิดวงจรเคเบิลใต้น้ำเพื่อให้บริการโทรศัพท์ทางไกลระหว่างไทย -มาเลเซียเส้นทาง ชุมพร - กวนตัน โดยความร่วมมือระหว่างทศท กับ โทรคมนาคมมาเลเซีย

พ.ศ. 2532

เชื่อมโยงเครือข่ายด้วยเคเบิลใยแก้ว และไมโครเวฟ ดำเนินการเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคมกับประเทศมาเลเซีย ด้วยระบบเคเบิลใยแก้ว นำแสง และ ระบบวิทยุไมโครเวฟเปิดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่สาธารณะบนรถไฟ

พ.ศ. 2533

ให้บริการหลากหลายรูปแบบ เปิดบริการโทรศัพท์ทางไกลฟรี 088 (TOLL FREE CALL 088)เปิดให้บริการสื่อสารข้อมูลระบบดาต้าเน็ต (DATANET) เปิดให้บริการโทรศัพท์ติดตามตัว (PAGING) โฟนลิงค์ และเพจโฟน เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบความถี่ 900 MHz

พ.ศ. 2534

สู่เทคโนโลยีนำสมัย เปิดให้สัมปทานโทรศัพท์สาธารณะแบบใช้บัตร (CARDPHONE) ในเขตนครหลวง จัดตั้งสถานีดาวเทียมภาคพื้นดิน เพื่อใช้เป็นโครงข่ายโทรคมนาคมสำรอง เปิดให้บริการสื่อสารข้อมูลเพื่อธุรกิจผ่านดาวเทียม (ISDN) เพื่อรับ - ส่งข้อมูลระหว่าง คอมพิวเตอร์ โทรสาร โทรศัพท์ และอื่น ๆ วางระบบเคเบิลใยแก้วนำแสงใต้น้ำในอ่าวไทย ระยะทาง 1,300 กิโลเมตร ใช้เป็น โครงข่ายพัฒนาระบบโทรคมนาคมการติดต่อสื่อสารทางภาคใต้ของประเทศ เปิดโครงข่ายเคเบิลใยแก้วนำแสงตามเส้นทางรถไฟสายหลักของประเทศ 3 สาย คือ สายเหนือ สายตะวันออกเฉียงเหนือ และสายใต้ รองรับความต้องการใช้โทรศัพท์ทางไกล ในเขตภูมิภาคและนครหลวง เปิดบริการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (TELECONFERENCE)

พ.ศ. 2535

ขยายบริการโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมาย ขยายบริการโครงการโทรศัพท์ 3 ล้านเลขหมายสำหรับเขตนครหลวง 2 ล้านเลขหมาย และภูมิภาค 1 ล้านเลขหมาย และเปิดให้บริการวิทยุสื่อสารเคลื่อนที่เฉพาะกลุ่มธุรกิจ (TRUNK MOBILE RADIO)

พ.ศ. 2536

ความก้าวหน้าของบริการ และโครงการใหญ่ มีการเปิดให้บริการโทรศัพท์สาธารณะทางไกลต่างประเทศชนิดหยอดเหรียญ [INTERNATIONAL SUBSCRIBER DIALING COIN PHONE : ISD] เปิดให้บริการสื่อสารร่วมระบบดิจิทัล (ISDN) เปิดบริการระบบข้อมูลธุรกิจ (VIDEOTEX) เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่สาธารณะแบบใช้บัตรบนรถโดยสารปรับอากาศรุ่นใหม่ (ใช้ก๊าซธรรมชาติ NGV) โดยต่อเชื่อมโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 470 MHz เข้ากับ Card Phone

พ.ศ. 2537

ส่งเสริมคุณภาพบริการเปิดให้บริการโทรศัพท์ในโครงการพัฒนากิจการโทรคมนาคมในพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะแหลมฉบัง จ.ชลบุรี และมาบตาพุด จ.ระยอง (TELEPORT) เปิดบริการโทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศอัตโนมัติไทย - ลาว เปิดให้บริการโทรศัพท์ติดตามตัวรายที่ 3 ในชื่อ "WORLD PAGE"

พ.ศ. 2538

ส่งเสริมคุณภาพบริการปีที่สอง จัดวางเคเบิลใยแก้วนำแสง ส่งสัญญาณโทรทัศน์จากโรงเรียนวังไกลกังวล อ.หัวหิน จ.ประจวบคีรีขันธ์ ไปยังสถานีดาวเทียมไทยคม จ.นนทบุรี เพื่อลดช่องว่างทางการศึกษา และพัฒนาเยาวชน

พ.ศ. 2539

22 เม.ย. เปิดให้บริการโทรศัพท์รหัสส่วนตัว PIN PHONE 108 ในเขตนครหลวง ทดลองขยายพื้นที่ให้บริการ PIN PHONE ไปยังจังหวัดต่าง ๆ

พ.ศ. 2541

มกราคม เปิดให้บริการโฮมคันทรี่ไดเร็ก (Home Country Direct : HCDS) ระหว่างไทยและมาเลเซียด้วยรหัส 1800-8000-66

ธันวาคม เปิดให้บริการโทรศัพท์สาธารณะแบบใช้ TOT CARD ระยะแรกติดตั้งในเขตนครหลวง และภูมิภาคบางส่วน รวมทั้งให้บริการในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13

พ.ศ. 2542

29 เม.ย. เปิดให้บริการข้อมูลด้วยเสียงทางโทรศัพท์ (Audiotex) ด้วยรหัส 1900 XXX XXX กับ บริษัท อินโฟเทล คอมมูนิเคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

18 ส.ค. บริษัทไทยออดิโอเท็กซ์ เซอร์วิส จำกัด

29 ส.ค. บริษัทสามารท อินโฟมีเดีย จำกัด

กันยายน เปิดให้บริการโทรฟรีระหว่างประเทศ IFS (International Freephone Service) ด้วยรหัส 1800+80+เลขหมาย IFS

15 พ.ย. เปิดให้บริการโทรศัพท์พื้นฐานใช้นอกสถานที่ PCT ร่วมกับ TA อย่างเป็นทางการ

19 พ.ย. เปิดให้บริการโทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศอัตโนมัติ ไทย-พม่า

17 ธ.ค. เปิดให้บริการโทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศอัตโนมัติ ไทย-กัมพูชา

พ.ศ. 2543

14 ม.ค. เปิดให้บริการอินเทอร์เน็ตสาธารณะที่จังหวัดเชียงใหม่เป็นครั้งแรก เพื่อให้ประชาชนทั่วประเทศมีโอกาสใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ในอัตราครั้งละ 3 บาท

27 เม.ย. ปรับปรุงอัตราค่าบริการเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายให้กับประชาชนรูปแบบใหม่ 3 รูปแบบ

1 พ.ค. ปรับปรุงอัตราค่าบริการโทรศัพท์สาธารณะทางไกลภายในประเทศ เป็นอัตรา 3,6,9,12,12,12 บาท/นาที

ลดค่าเช่าบริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่ 470 MHz จากอัตรา 450 บาท/เดือน เป็นอัตรา 300 บาท/เดือน

ปรับปรุงอัตราค่าบริการโทรศัพท์ PIN PHONE 108 โทรในท้องถิ่น 3 นาที/ บาทโทรทางไกลภายในประเทศอัตรา 3,6,9,12,12,12 บาท/นาที

สิงหาคม เปิดบริการโฮมคันทรี่ไคเร็กซ์ โทรจากประเทศไทยไปมาเลเซีย (1800-0060-99 , 1800-0060-88) โทรไปสิงคโปร์ (1800-0065-99) โทรไปได้หวัน (1800-0886-10)

12 ตุลาคม เปิดให้บริการโทรศัพท์ทางไกลราคาประหยัด Y-tel 1234

ธันวาคม ขยายการให้บริการโฮมคันทรี่ไคเร็กซ์ จากประเทศไทยไปสหรัฐอเมริกา ด้วยรหัส (1800-0001-20) และญี่ปุ่น ด้วยรหัส (1800-0081-10)

1 ธ.ค. ทศท.รับบริการเวิลด์เพจ (Worldpage) 141, 142 ,143 มาดำเนินการเอง

พ.ศ. 2544

5 ก.ค. เพิ่มเลขหมายโทรศัพท์ทั่วประเทศ (Numbering Plan) จากเลขหมาย 7 หลัก เป็นเลขหมาย 8 หลัก (ถอดรหัสพื้นที่ตามด้วยหมายเลขเดิม) พร้อมเปลี่ยนหมายเลข จังหวัดสุโขทัยจาก 17 เป็น "1177"

กรกฎาคม เปิดให้บริการ โฮมคันทรี่ไคเร็กซ์ (HCDS) จากประเทศไทยไปประเทศเกาหลี ด้วยรหัส (1800-0082-20)

20 ก.ค. เปิดให้บริการ Family Card หรือบริการบัตรรหัสโทรศัพท์สำหรับผู้ต้องขัง

พ.ศ. 2545

1 ม.ค. เปิดให้บริการ TOT online "1222" ในอัตรา 3 บาททั่วประเทศ

6 ก.พ. เปิดให้บริการ e-learning การเรียนการสอนทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต

25 มี.ค.เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบ 1900 MHz THAI MOBILE เป็นการดำเนินการร่วมระหว่าง กสท. และ ทศท

17 พ.ค. ให้บริการอุปกรณ์สื่อสารโทรคมนาคมระหว่างกรมอู่ศูนย์วิทยากับ ทศท

29 พ.ค. PIN Phone 108 สามารถใช้บริการ AUDIOTEX ได้

31 ก.ค. แปลงสภาพเป็น บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน (TOT Corporation Public Company Limited)

9 ส.ค. เปิดให้บริการ TOT POSTPAID บริการบัตรรหัสโทรศัพท์และบริการ PRIVATE NET บริการโครงข่ายเฉพาะกลุ่ม บนโครงข่าย IN

12 ก.ย. เปิดให้บริการ BOARD-BAND-ISDN บริการอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง

สำนักงานบริการจังหวัดสงขลา จะใช้รหัสทางไกล 074 ซึ่งจะมีทั้งหมด 10 สาขาดังนี้

สำนักงาน	ที่อยู่	เลขหมายติดต่อ
คลองแงะ	3/30 ถ.คลองแงะ-นาทวี ต.พังลา อ.สะเดา จ.สงขลา 90170	0-7454-1047, 0-7454-1015
นาทวี	34,36 ถ.เลนูกูล 2 อ.นาทวี จ.สงขลา 90160	0-7437-1006-7
นาหม่อม	50 ม.7 ต.นาหม่อม อ.นาหม่อม จ.สงขลา 90310	0-7438-2003
ปาดังเบซาร์	291/7 ถ.เพชรภาพ ปาดังเบซาร์ อ.สะเดา จ.สงขลา 90240	0-7452-1001-2
ระโนด	459/6 ถ.ราษฎร์บำรุง อ.ระโนด จ.สงขลา 90140	0-7439-2422
รัตภูมิ	390 ม.1 ต.กำแพงเพชร อ.รัตภูมิ จ.สงขลา 90180	0-7438-9004-6
สงขลา	2 ถ.นครใน ต.บ่อยาง อ.เมือง จ.สงขลา 90000	0-7432-1298
สะเดา	94 ถ.กาญจนวนิช ต.สะเดา อ.สะเดา จ.สงขลา 90120	0-7441-1158
สิงหนคร	165/6 ม.5 ต.สะทิงหม้อ อ.สิงหนคร จ.สงขลา 90280	0-7433-1224
หาดใหญ่	336 ถ.ราษฎร์อุทิศ ต.หาดใหญ่ อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา 90110	0-7423-6999, 0-7423-6111

ภาคผนวก ข.

ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R.V. Krejcie และ D.W. Morgan

(R.V. Krejcie&D.W. Morgan, 1970:607-610)

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10
15	14
20	19
25	24
30	28
35	32
40	36
45	40
50	44
55	48
60	52
65	56
70	59
75	63
80	66
85	70
90	73
95	76
100	80
110	86
120	92
130	97
140	103
150	108
160	113
170	118
180	123
190	127
200	132
210	136

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
220	140
230	144
240	148
250	152
260	155
270	159
290	162
300	165
320	175
340	181
360	186
380	191
400	196
420	201
440	205
460	210
480	214
500	217
550	226
600	234
650	242
700	248
750	254
800	260
850	265
900	269
950	274
1,000	278
1,100	285
1,200	291

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
1,300	297
1,400	302
1,500	306
1,600	310
1,700	313
1,800	317
1,900	320
2,000	322
2,200	327
2,400	331
2,600	335
2,800	338
3,000	341
3,500	345
4,000	351
4,500	354
5,000	357
6,000	361
7,000	364
8,000	367
9,000	368
10,000	370
15,000	375
20,000	377
30,000	379
40,000	380
50,000	381
75,000	382
1,000,000	384

คำชี้แจงแบบสอบถาม

เรื่อง

“อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์:

กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา”

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์ : กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ พนักงานที่ทำงานในบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา ทั้ง 10 สาขา

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ ซึ่งการให้ความคิดเห็นดังกล่าวนี้จะไม่มีการระบุชื่อของผู้ตอบแบบสอบถาม ดังนั้น ข้อมูลทั้งหมดจึงเป็นความลับส่วนบุคคล โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประมวลผลในงานวิจัย และจัดพิมพ์เผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไป

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(นายวรา เกตุรินทร์)

นักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคลและข้อมูลเกี่ยวกับงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านเพียงข้อเดียวเท่านั้น และโปรดตอบทุกข้อ

ข้อมูลส่วนบุคคล:

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ไม่เกิน 25 ปี

☐ 26-35 ปี

☐ 36-45 ปี

☐ 46 ปีขึ้นไป

3. รายได้

☐ ต่ำกว่า 10,000 บาท

☐ 10,001-20,000 บาท

☐ 20,001-30,000 บาท

☐ 30,001 บาทขึ้นไป

ข้อมูลเกี่ยวกับงาน:

1. แผนงานที่สังกัด

☐ โทรศัพท์พื้นฐาน

☐ โทรศัพท์สาธารณะ

☐ บริการลูกค้า

☐ การตลาดและการขาย

☐ การเงินและการบัญชี

☐ โครงข่ายโทรคมนาคม

☐ โทรศัพท์เคลื่อนที่

☐ อื่นๆ

2. ระดับตำแหน่งงาน

☐ ผู้ปฏิบัติการ

☐ ผู้จัดการ

**ส่วนที่ 2 อิทธิพลของความพยายาม ความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์:
กรณีศึกษาบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน) จังหวัดสงขลา**

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่งทางขวามือเพียงช่องเดียวเท่านั้นที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่าน(โปรดตอบทุกข้อ)

ท่านใช้ความพยายามในรายการต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อที่	ปัจจัยด้านความพยายาม	ระดับความพยายามของพนักงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ท่านใช้ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับการเพิ่มเงินเดือน					
2.	ท่านใช้ความพยายามในการทำงานที่มีความยากและสำคัญ เพื่อจะได้รับการเพิ่มเงินเดือน					
3.	ท่านใช้ความพยายามในการฝึกอบรมงานภายในบริษัท เพื่อจะได้รับการเพิ่มเงินเดือน					
4.	ท่านใช้ความพยายามในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้รับการเพิ่มเงินเดือน					
5.	ท่านใช้ความพยายามให้เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ เพื่อจะได้รับการเพิ่มเงินเดือน					
6.	ท่านใช้ความพยายามในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง					
7.	ท่านใช้ความพยายามในการทำงานที่มีความยากและสำคัญ เพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง					
8.	ท่านใช้ความพยายามในการฝึกอบรมงานภายในบริษัท เพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง					
9.	ท่านใช้ความพยายามในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง					
10.	ท่านใช้ความพยายามให้เป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ เพื่อจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง					

ข้อที่	ปัจจัยด้านความพยายาม	ระดับความพยายามของพนักงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11.	ท่านใช้ความพยายามในการปรับตัวเข้ากับสังคม เพื่อจะได้รับการยอมรับของกลุ่ม					
12.	ท่านใช้ความพยายามในการสนทนากับบุคลากรที่เป็นคนแปลกหน้า เพื่อจะได้รับการยอมรับของกลุ่ม					
13.	ท่านใช้ความพยายามในการมีส่วนร่วมกิจกรรมของบริษัท เพื่อจะได้รับการยอมรับของกลุ่ม					
14.	ท่านใช้ความพยายามในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อจะได้รับการยอมรับของกลุ่ม					
15.	ท่านใช้ความพยายามในการฝึกอบรมงานภายในบริษัท เพื่อจะได้รับการยอมรับของกลุ่ม					
16.	ท่านใช้ความพยายามในการคิดเลขได้ถูกต้องแม่นยำ เพื่อจะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง					
17.	ท่านใช้ความพยายามในการมองเห็นความเหมือน ความคล้ายคลึง และความแตกต่างอย่างรวดเร็ว เพื่อจะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง					
18.	ท่านใช้ความพยายามในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอนและการแก้ไขได้ถูกต้อง เพื่อจะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง					
19.	ท่านใช้ความพยายามในการหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล เพื่อจะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง					
20.	ท่านใช้ความพยายามในการจำและระลึกข้อมูลต่างๆ ได้ เพื่อจะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง					

ท่านคาดหวังในรายการต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อที่	ปัจจัยด้านความคาดหวัง	ระดับความคาดหวังของพนักงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว					
2.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านทำงานที่มีความยาก และสำคัญ					
3.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านผ่านการฝึกอบรมงานภายในบริษัท					
4.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
5.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ					
6.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
7.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านทำงานที่มีความยากและสำคัญ					
8.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านผ่านการฝึกอบรมงานภายในบริษัท					
9.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
10.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ					
11.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคม					
12.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีการสนทนากับบุคลากรที่เป็นคนแปลกหน้า					
13.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัท					

ข้อที่	ปัจจัยด้านความคาดหวัง	ระดับความคาดหวังของพนักงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
15.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านผ่านการฝึกอบรมงานภายในบริษัท					
16.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านมีการคิดเลขได้ถูกต้องแม่นยำ					
17.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านมองเห็นความเหมือน ความคล้ายคลึง และความแตกต่างอย่างรวดเร็ว					
18.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านสามารถอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอนและการแก้ไขได้ถูกต้อง					
19.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านสามารถหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล					
20.	ท่านคาดหวังที่จะได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านมีการจำและระลึกข้อมูลต่างๆ ได้					

ท่านได้รับผลลัพธ์ในรายการต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อที่	ปัจจัยด้านผลลัพธ์	ระดับผลลัพธ์ของพนักงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ท่านได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านทำงานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว					
2.	ท่านได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านทำงานที่มีความยากและสำคัญ					
3.	ท่านได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านผ่านการฝึกอบรมงานภายในบริษัท					
4.	ท่านได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
5.	ท่านได้รับการเพิ่มเงินเดือน เมื่อท่านเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ					
6.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
7.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านทำงานที่มีความยากและสำคัญ					
8.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านผ่านการฝึกอบรมงานภายในบริษัท					
9.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
10.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อท่านเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ					
11.	ท่านได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคม					
12.	ท่านได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีการสนทนากับบุคลากรที่เป็นคนแปลกหน้า					
13.	ท่านได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมของบริษัท					

ข้อที่	ปัจจัยด้านผลลัพธ์	ระดับผลลัพธ์ของพนักงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14.	ท่านได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
15.	ท่านได้รับการยอมรับของกลุ่ม เมื่อท่านผ่านการฝึกอบรมงานภายในบริษัท					
16.	ท่านได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านมีการคิดเลขได้ถูกต้องแม่นยำ					
17.	ท่านได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านมองเห็นความเหมือน ความคล้ายคลึง และความแตกต่างอย่างรวดเร็ว					
18.	ท่านได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านสามารถอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอน และการแก้ไขได้ถูกต้อง					
19.	ท่านได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านสามารถหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล					
20.	ท่านได้รับการชื่นชมในความสามารถของตนเอง เมื่อท่านมีการจำและระลึกข้อมูลต่างๆ ได้					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นายวรา เกยรินทร์
ประวัติการศึกษา	2530-2533 มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนมหาวิทยาลัยราชวรุ จังหวัดสงขลา 2533-2536 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ สาขาช่างอิเล็กทรอนิกส์ โรงเรียนสงขลาเทคโนโลยี 2536-2538 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาช่าง อิเล็กทรอนิกส์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคใต้ 2538-2540 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรม อิเล็กทรอนิกส์ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล
ประวัติการทำงาน	2540-2543 วิศวกรออกแบบระบบสื่อสารโทรคมนาคม บริษัท สามารถคอมเทค จำกัด 2543-2546 วิศวกรโครงการอาวุโส บริษัท สามารถคอม มิวนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด
ตำแหน่งงานที่ทำปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 125/502 ถนนพลพิชัย อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา โทร. 0-7442-5000
ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้	134 หมู่ 4 ตำบลพะวง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา 90100