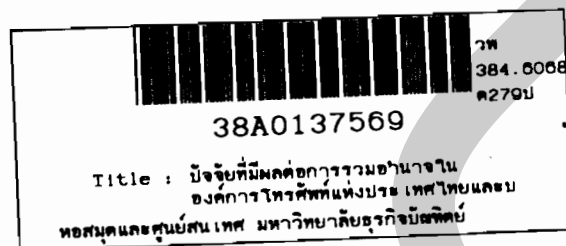




ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และ
บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

นายดอย สุนทรสารทูล



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2543

ISBN 974-281-425-2

ห้องค้นคว้าบัณฑิตวิทยาลัย

**FACTORS AFFECTING CENTRALIZATION IN THE TELEPHONE
ORGANIZATION OF THAILAND AND TELECOMASIA CORPORATION
PUBLIC COMPANY LIMITED**

MR. DOY SUNDARASARADULA

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration
Department of Business Administration
Graduate School, Dhurakijpundit University.**

2000

เลขทะเบียน.....	0137569
วันลงทะเบียน.....	10.ลค 2545
เลขเรียกหนังสือ.....	วค 384 6064 ๓ ๑๗๙ ๖ ๑/4

ISBN 974-281-425-2



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและบริษัท
เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

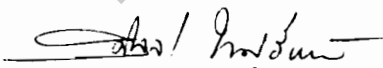
โดย นายคอย สุนทรสารทูล

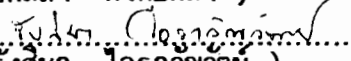
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.รังสิมา ไอราวัดวัฒน์

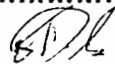
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

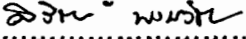
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

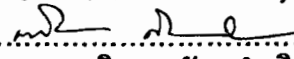

..... ประธานกรรมการ
(ดร.อดิสร พงศ์ยี่หล้า)


..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.รังสิมา ไอราวัดวัฒน์)

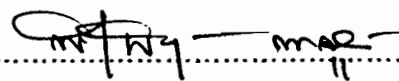
..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม


..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ดร.ชำนาญ ปยุวนิชพงษ์)


..... กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิ
(รศ.ศรัชย์ พงษ์วิชัย)


..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย
(รศ.สมจิตร ล้วนจำเริญ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2543

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร. รังสิมา ไอรวิณวัฒน์ ที่กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และกรุณาให้คำแนะนำต่างๆ ที่เป็นประโยชน์จนกระทั่งการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เสร็จสิ้นด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณอดิพงษ์ แจ่มพัฒน์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่กรุณาให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อ และส่งเสริมการแสวงหาความรู้ในทุกด้านของผู้วิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล และขอขอบคุณผู้บริหารขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณชฎาภรณ์ สุนทรสารทูล ที่ช่วยตรวจงานพิมพ์และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ แก่ผู้วิจัยจนทำให้การทำวิทยานิพนธ์เสร็จสิ้นด้วยดี

ดอย สุนทรสารทูล
พฤษภาคม 2543

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1. บทนำ	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	10
สมมุติฐานการวิจัย	10
ขอบเขตของการศึกษา	12
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	16
2. แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจในองค์การ	18
ความหมายของอำนาจ	20
อำนาจหน้าที่	20
ฐานของอำนาจ	24
ทฤษฎีการยินยอมปฏิบัติตามของเอชไอเอนี	26
แนวคิดอำนาจสองทางของแมคคิลลีแลนด์	29
การเมืองในองค์การ	30
การเมืองของโครงสร้างองค์การ	34
ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ	34
มิติของโครงสร้างองค์การ	35
ความซับซ้อน	35
ปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างของโครงสร้างองค์การ	37
ความซับซ้อนของโครงสร้างและการบริหาร	40
ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การ	41
ระดับความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การ	42
ความสำคัญของความเป็นระเบียบแบบแผน	43

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีการสร้างความเป็นระเบียบแบบแผน	44
การรวมอำนาจ	45
การตัดสินใจและการรวมอำนาจ	47
ความสำคัญของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	48
ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในโครงสร้างองค์การ	50
ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจ ความซับซ้อน และความเป็นระเบียบแบบแผน	56
เทคโนโลยีขององค์การ และความเป็นกิจวัตรของงาน	58
เทคโนโลยีและประสิทธิผลขององค์การ	58
ทฤษฎีความซับซ้อนทางด้านเทคนิคของวูดเวิร์ด	59
ความซับซ้อนทางด้านเทคนิคและโครงสร้างองค์การ	62
ทฤษฎีความเป็นกิจวัตรและความซับซ้อนของงานของ ชาร์ลส์ เพโร	64
เทคโนโลยี 4 ประเภท ตามการแบ่งของเพโร	66
เทคโนโลยีงานแบบกิจวัตรและโครงสร้างองค์การ	67
เทคโนโลยีงานแบบไม่เป็นกิจวัตรหรือแบบซับซ้อนและ โครงสร้างองค์การ	68
ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน	70
ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
3. ระเบียบวิธีวิจัย	81
กรอบแนวคิดในการวิจัย	81
สมมติฐานการวิจัย	83
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	83
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	85
การวิเคราะห์ข้อมูล	91
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	92
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	92

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่

ส่วนที่ 2	ผลการวิเคราะห์ระดับและทดสอบความแตกต่าง ของความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	95
ส่วนที่ 3	ผลการวิเคราะห์ระดับและทดสอบความแตกต่าง ของการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	99
ส่วนที่ 4	ผลการทดสอบระดับความเป็นกิจวัตรของงาน และระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	102
	การทดสอบ Multicollinearity	104
ส่วนที่ 5	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ความเป็นกิจวัตรของงาน กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่ง ประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	107
5.	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	117
	สรุปผลการวิจัย	118
	อภิปรายผล	119
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	127
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป	128
	บรรณานุกรม	130
	ภาคผนวก	132
	ประวัติผู้เขียน	133

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การ	63
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ของโครงสร้างและเทคโนโลยีงาน	68
3. หน่วยงานที่ใช้ในการสุ่มตัวอย่าง	84
4. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	85
5. ผลการทดสอบความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดและความ น่าเชื่อถือของมาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงานของ Hage และ Aiken	87
6. ผลการทดสอบความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดและความ น่าเชื่อถือของมาตรวัดการรวมอำนาจของ Hage และ Aiken	88
7. เกณฑ์ในการให้คะแนนคำตอบของความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจ	90
8. เกณฑ์ในการวิเคราะห์ระดับความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจ	91
9. จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและ ประเภทขององค์การ	93
10. ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุและ ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทองค์การ	93
11. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่าง ของความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	96
12. ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่าง ของการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และ บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	99
13. การทดสอบระดับความเป็นกิจวัตรของงาน และระดับการรวมอำนาจ ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One-Sample t-test	101
14. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ	1
15. ค่า Variance Inflation Factor (VIF)	1

สารบัญตาราง (ต่อ)

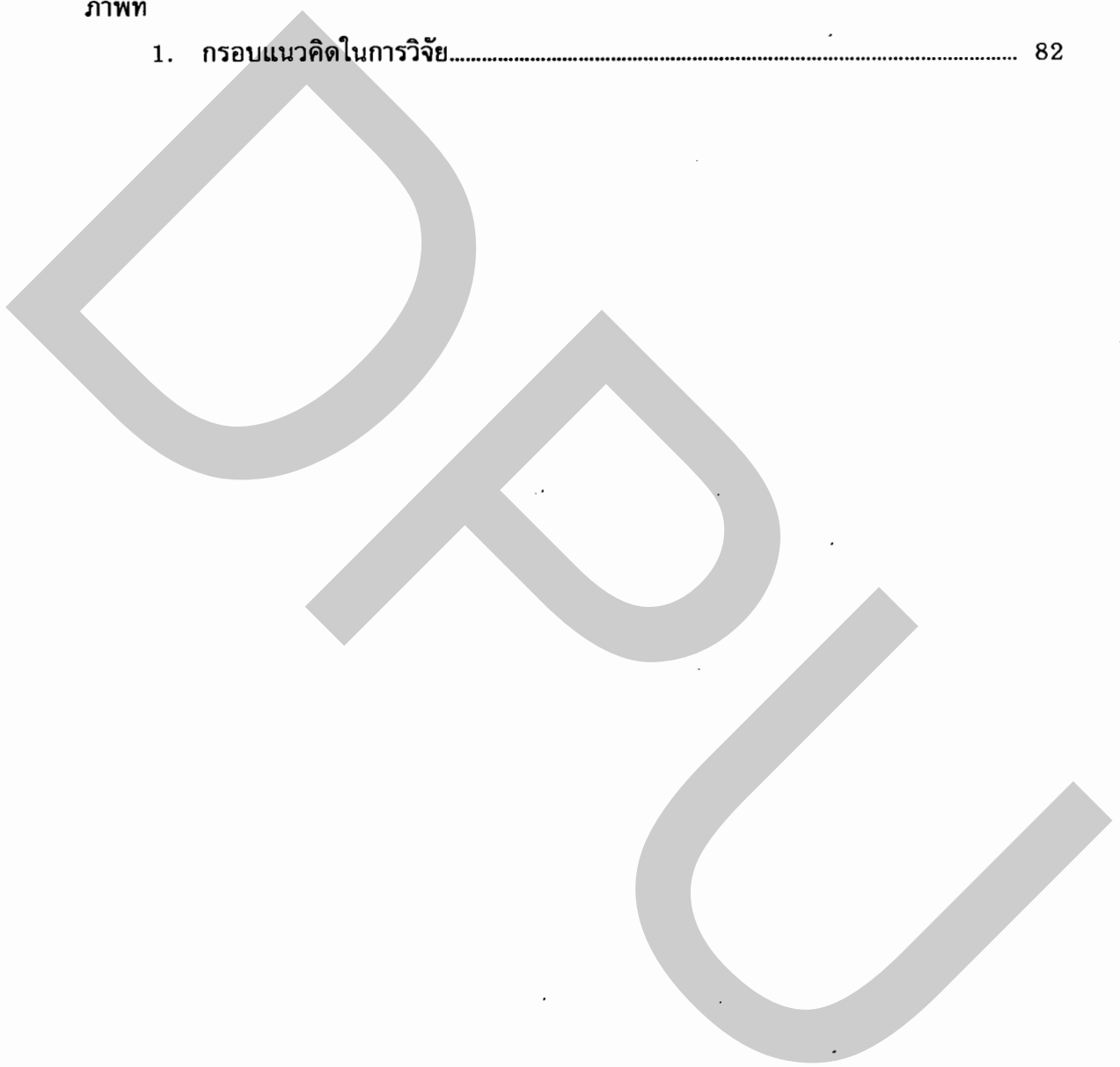
ตารางที่	หน้า
16. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย	108
17. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของระดับการศึกษา และความ เป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย	110
18. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	111
19. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของความเป็นกิจวัตรของงานในด้าน ความหลากหลายของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	112
20. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	113
21. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของระดับการศึกษา และความ เป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย และพนักงานและบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	115

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่

1. กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 82



หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
ชื่อนักศึกษา	นายดอย สุนทรศารทูล
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. รังสิมา โอราวัฒน์
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (วิชาเอก การจัดการและการบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2542

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานกับการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน และลักษณะองค์การกับการรวมอำนาจ การวิจัยนี้ใช้แนวคิดหลักตามทฤษฎีเทคโนโลยีขององค์การของ Joan Woodward ทฤษฎี “การกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี” ของ Charles Perrow และ “แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม” โดย Jeffrey Pfeffer ซึ่งพบว่า เทคโนโลยีในการดำเนินงานขององค์การมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การ และเนื่องจากเทคโนโลยีขององค์การอาจถูกมองในรูปของความเป็นกิจวัตรของงานขององค์การของหน่วยงาน และของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความเป็นกิจวัตรของงานจึงมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การ

ประชากรในการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจนี้คือผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยและบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และการเก็บข้อมูลกระทำโดยการใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล ส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับระดับความเป็นกิจวัตรของงาน และส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับการรวมอำนาจ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามที่ตอบกลับมาทั้งสิ้น 357 ฉบับ ในปลายเดือนกุมภาพันธ์ 2543

การวิเคราะห์ทางสถิติประกอบด้วยสถิติแบบพรรณนา (descriptive statistics) ซึ่งได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล และใช้การทดสอบ One-Sample t-test, t-test และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมุติฐาน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ (1) ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุเกิน 45 ปี มีรายได้ต่อเดือนเกิน 30,000 บาท สำเร็จการ

ศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี (2) ผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี มีรายได้ต่อเดือนเกิน 30,000 บาท สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี (3) ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยของคะแนนของผู้บริหารระดับต้นของสององค์การมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (4) การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ (5) การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ส่วนความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (6) ความหลากหลายของงานเป็นตัวแปรเพียงตัวเดียวที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับทฤษฎี “การกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี” ซึ่งระบุว่า เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์การ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยมีดังนี้ ผู้บริหารขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยควร (1) สนับสนุนให้ผู้บริหารระดับต้นศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และควรให้ความสำคัญกับระดับการศึกษาในการพิจารณาคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งบุคคลไปสู่ตำแหน่งบริหาร (2) ผู้บริหารองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยควรคำนึงถึงความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์การ (3) ผู้บริหารของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ควรคำนึงถึงความหลากหลายของงานในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์การ

Thesis Title: Factors Affecting Centralization in The Telephone Organization of Thailand and TelecomAsia Corporation Public Company Limited
Author: Mr. Doy Sundarasaradula
Thesis Advisor: Dr. Rangsimma Airawanwat
Department: Business Administration (Organization and Management)
Academic Year: 1999

ABSTRACT

The major purpose of this research is to investigate the relationship between routinization of task and centralization of employees in The Telephone Organization of Thailand and TelecomAsia Corporation Public Company Limited. In addition, the study also emphasizes the relationship between respondents' personal status, job function, organizational types and centralization. Building on theories concerning "Organizational Structure" by Joan Woodward, "Technological Imperative" by Charles Perrow, and "Power and Control View" by Jeffrey Pfeffer, organizational structure is related to the technology employed by the organization that could be viewed as the routinization of tasks performed by the organization, its subunits, and its employees.

The population of this survey research was first-line managers of The Telephone Organization of Thailand and TelecomAsia Corporation Public Company Limited. Data were collected by using survey questionnaires comprising three parts: respondents' personal status, level of routinization of task, and level of centralization. Three hundred and fifty seven completed questionnaires were returned by the end of February, 2000. Respondents' personal status data were analyzed by descriptive statistics including frequency distribution, percentages, arithmetic mean and standard deviation. In addition, hypothesis testing was performed by t-test and multiple regression.

The research results are as follows: (1) Most first-line managers of The Telephone Organization of Thailand were males with age over 45 years old and had monthly income over 30,000 baht. Most of them earned bachelor degree and had 21 – 30 years of working experience. (2) Most first-line managers of TelecomAsia Corporation Public Company Limited were males with age between 35 – 45 years old and had monthly income over 30,000 baht. They earned bachelor degree and had 11 – 20 years of

working experience. (3) Although levels of routinization of task of The Telephone Organization of Thailand's employees and TelecomAsia Corporation Public Company Limited's employees were about the same, more specifically at medium level, however, the mean differences were statistically significant. (4) The centralization of The Telephone Organization of Thailand's employees was at medium level, while the TelecomAsia Corporation Public Company Limited's level of centralization was low. (5) Educational levels of bachelor degree and higher than bachelor degree, and problem analyzability were negatively related to centralization of The Telephone Organization of Thailand's employees. On the contrary, task variability had positive relationship with centralization. (6) Only task variability had positive relationship with centralization of TelecomAsia Corporation Public Company Limited's employees. Findings from this study reconfirmed technology-structure relationship mentioned by "Technological Imperative" theory.

Research findings suggested that managers of The Telephone Organization of Thailand should: (1) Encourage first-line managers to further their education, and emphasize the candidates' educational level as criterion for selection and promotion to management positions. (2) Consider task variability and problem analyzability as important factors of organization technology in decision making concerning centralization versus decentralization in the organization. In addition, findings from this research suggested that the TelecomAsia Corporation Public Company Limited's managers should consider only task variability in the decision to centralize or decentralize authority in their organization.

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

องค์การและสถาบันต่างๆ ในสังคมมีบทบาทอย่างมากในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสังคมในปัจจุบัน เนื่องจากองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสังคมในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ ซึ่งไม่อาจกระทำได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว หรืออีกนัยหนึ่ง ความอุดมสมบูรณ์ของสังคมซึ่งดูได้จากความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเจริญก้าวหน้าและความซับซ้อนขององค์การและสถาบันต่างๆ ในสังคมนั้น (Jones, 1995 : 11) ความสัมพันธ์ดังกล่าวบอกเป็นนัยว่า คุณลักษณะต่างๆ ขององค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การและสถาบันต่างๆ สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในสังคมในที่สุด

คุณลักษณะต่างๆ ขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความยืดหยุ่น (flexibility) และความสามารถในการตอบสนอง (responsiveness) ซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การเป็นผลลัพธ์จากการมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Ivancevich et. al., 1994 : 254) นอกจากนี้ Lawrence และ Lorsch (อ้างใน Jones, 1995 : 12) ยังได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ้องค์การจะมีอาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากองค์การดังกล่าวมีโครงสร้างที่ไม่เอื้อต่อการแก้ปัญหาซึ่งเกิดจากสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และบุคลากร ในการประสานงานและจิตใจสมาชิกขององค์การ ดังนั้น โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่โครงสร้างองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ เนื่องจากโครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ของระบบกฎเกณฑ์ งาน (task) และอำนาจหน้าที่ (authority) อย่างเป็นทางการของสมาชิกขององค์การในการทำงานร่วมกันและในการใช้ทรัพยากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ (Jones, 1995 : 12) นอกจากนี้ Steers และ Black (1994 : 336) ยังได้กล่าวถึงประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติม คือ โครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนดวิธีการที่องค์การรวบรวมและบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดำเนินกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย โดยการกำหนดรูปแบบการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction) การประสานงาน (coordination)

และพฤติกรรมที่เกิดจากงาน (task-oriented behavior) ซึ่งหากปราศจากโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม องค์การจะมีอาจดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ หรือจะมีอาจดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยเหตุที่องค์การต่างๆ ล้วนเป็นประดิษฐ์กรรมของมนุษย์ ดังนั้น มนุษย์จึงสามารถกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ขององค์การได้โดยการออกแบบองค์การ (organizational design) ซึ่ง Ivancevich และคณะ (1994 : 270) ได้กล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารควรต้องพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์การดังนี้

1. ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน (specialization of jobs)
2. การมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority)
3. การแบ่งแยกแผนกงาน (departmentalization)
4. ช่วงการควบคุม (span of control)

นอกจากการพิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับโครงสร้างทั้ง 4 ประการแล้ว ผู้บริหารยังต้องเข้าใจมิติต่างๆ ของโครงสร้างองค์การ (dimensions of organizational structure) อีกด้วย ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารสามารถบรรยายลักษณะและทราบถึงความแตกต่างระหว่างองค์การต่างๆ ได้ (Ivancevich et. al., 1994 : 268) มิติดังกล่าวได้แก่

1. ความเป็นระเบียบแบบแผน (formalization)
2. การรวมอำนาจ (centralization)
3. ความซับซ้อน (complexity)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีมิติของโครงสร้างองค์การที่เกี่ยวข้องกับอำนาจอยู่ 2 ประการ คือ การมอบอำนาจหน้าที่ และการรวมอำนาจ โดยที่การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจเป็นหนึ่งในประเด็นย่อยของการมอบอำนาจหน้าที่ (Ivancevich et. al., 1994 : 260) จึงอาจกล่าวได้ว่า การรวมอำนาจเป็นประเด็นที่มีความสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์การซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ

การรวมอำนาจมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือ การรวมอำนาจมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ในเชิงบวก การรวมอำนาจทำให้ผู้บริหารสามารถประสานการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์การเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายยิ่งขึ้น (Jones, 1995 : 65) ส่วนในเชิงลบนั้น หากผู้บริหารรวมอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารงานมากเกินไปอาจทำให้องค์การขาดความยืดหยุ่นและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน นอกจากนี้ หากผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีภารกิจประจำมากเกินไป โดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานประจำวันขององค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากการรวมอำนาจ อาจทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่มีเวลาพอสำหรับการวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การได้ (Jones, 1995 : 65)

นอกจากการรวมอำนาจแล้ว การกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีทิศทางตรงกันข้ามกับการรวมอำนาจ สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่บวกและแง่ลบในทางตรงกันข้ามกับการรวมอำนาจ กล่าวคือ ในแง่บวก การกระจายอำนาจทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดี ซึ่งเป็นผลมาจากการให้อำนาจแก่ผู้บริหารระดับล่างในการตัดสินใจดำเนินการและแก้ไขปัญหาในความรับผิดชอบ ประการที่สอง การกระจายอำนาจทำให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างสามารถตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และวิจารณญาณ ซึ่งอาจเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานที่อาจช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ (Jones, 1995 : 66) ในขณะเดียวกัน การเพิ่มความรับผิดชอบในการทำงานยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ ซึ่งจะทำงานในระดับล่างมีความน่าสนใจและมีคุณค่ามากขึ้น ประการที่สาม การกระจายอำนาจช่วยแก้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารและปัญหาในการตัดสินใจเนื่องจากผู้บริหารระดับล่างไม่ต้องปรึกษาหรือรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างต่อเนื่อง และประการสุดท้าย การกระจายอำนาจมีส่วนในการสร้างและปรับปรุงนวัตกรรม (innovation) และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากองค์กรที่มีการกระจายอำนาจจะให้ความสำคัญและเพิ่มความรับผิดชอบแก่พนักงานในระดับล่างมากขึ้น จึงสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (George and Jones, 1996 : 487) นอกจากนี้ การเพิ่มความรับผิดชอบและให้ความสำคัญในการทำงานให้แก่พนักงานแต่ละคนจะเพิ่มความผูกพันระหว่างคนกับงาน เพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงาน (Steers and Black, 1994 : 337) อย่างไรก็ตาม หากมีการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารทุกระดับมากเกินไปอาจส่งผลกระทบต่อด้านลบต่อองค์กร กล่าวคือ การวางแผนและประสานงานภายในองค์กรจะกระทำได้ยากขึ้น และองค์กรอาจสูญเสียการควบคุมในกระบวนการตัดสินใจ (Jones, 1995 : 66) นอกจากนี้ Steers และ Black (1994 : 337) ได้กล่าวถึงจุดอ่อนหรือผลกระทบในทางลบของการกระจายอำนาจดังนี้

1. อาจทำให้วัฒนธรรมและการเจริญเติบโตจำกัดอยู่ที่โครงการหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง เนื่องจากข้อจำกัดในการประสานงานและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน
2. อาจก่อปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรที่ต้องใช้ร่วมกัน
3. อาจก่อปัญหาในการใช้หน่วยงานร่วมกัน เช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดซื้อ หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านบุคลากร
4. อาจทำให้เกิดกรณีพิพาทหรือความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญหรือการจัดลำดับความเร่งด่วน เนื่องจากแต่ละหน่วยงานต่างมีฐานะเป็นหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระต่อกันในแต่ละด้าน
5. อาจบั่นทอนความสามารถและความชำนาญขององค์กร เนื่องจากความเป็นเอกเทศ และการไม่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันของแต่ละหน่วยงาน
6. หากได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง อาจนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพในการ

ดำเนินงาน เนื่องจากขาดการประสานงานและการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน

จึงสรุปได้ว่าการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจมีความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การทั้งในด้านบวกและด้านลบ

แม้ว่าการกระจายอำนาจจะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การในด้านต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารและการรับข้อมูลย้อนกลับ การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และการบำรุงรักษาพนักงาน (Steers and Black, 1994 : 336) อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการกระจายอำนาจและการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การก็ไม่ได้เกิดขึ้นในทุกกรณี โดย Steers และ Black (1994 : 336) ได้กล่าวไว้ในบทความของเขาว่าการกระจายอำนาจทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห้องปฏิบัติการเพื่อการวิจัย (research laboratory) ดีขึ้น แต่ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการผลิตลดลง นอกจากนี้ ความแตกต่างทางด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในการทำงานยังต้องการการกระจายอำนาจในระดับที่แตกต่างกันเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ (Steers and Black, 1994 : 337) ดังนั้น แม้ว่าการกระจายอำนาจจะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การโดยทั่วไป แต่ผู้บริหารก็ควรคำนึงถึงจุดอ่อนหรือผลกระทบทางด้านลบของปัจจัยดังกล่าวด้วยเช่นกัน ผู้บริหารองค์การจะต้องค้นหาจุดสมดุลระหว่างการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ กล่าวคือ องค์การจะต้องกระจายอำนาจให้มากพอที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้และความชำนาญของผู้บริหารและพนักงานในระดับล่างขององค์การได้อย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกัน ก็จะต้องรวมอำนาจให้มากพอที่จะประสานงานและควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Steers and Black, 1994 : 337)

โดยสรุป โครงสร้างองค์การมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจซึ่งเป็นมิติหนึ่งของโครงสร้างองค์การจึงมีผลต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การ

แนวคิดหลักที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การอาจแบ่งได้เป็น 2 แนวคิดคือ แนวคิดแรกกล่าวว่า ความแตกต่างของโครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากกลยุทธ์ (strategy) ขนาด (size) เทคโนโลยี (technology) และสิ่งแวดล้อม (environment) ขององค์การ (Robbins, 1987 : 200) ส่วนแนวคิดที่สองกล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากการเลือกสรรของผู้มีอำนาจ ซึ่งจะเลือกโครงสร้างองค์การที่ผู้มีอำนาจเหล่านั้นสามารถควบคุมองค์การได้มากที่สุด โดยที่การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างเป็นผลมาจากการแข่งขันเพื่อช่วงชิงอำนาจระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ หรือกลุ่มพันธมิตร ซึ่งจะต่อสู้และแข่งขันกันทางการเมือง เพื่อให้มีการกำหนดโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามความต้องการของตนมากที่สุด (Robbins, 1987 : 200) อาจกล่าวได้ว่า แนวคิดแรกเป็นแนวคิดในเชิงเหตุผลหรือเชิงประสิทธิผลของโครงสร้าง

องค์การ (rationality or effectiveness view of organizational structure) ส่วนแนวความคิดที่สองเป็นแนวความคิดในเชิงอำนาจและการควบคุมของโครงสร้างองค์การ (power and control view of organizational structure)

จากการศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การพบว่า กลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การ โดยได้มีการนำแนวความคิดดังกล่าวมาเสนอเป็นทฤษฎีที่มีชื่อว่า “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อม” (Contingency Theory) (Robbins, 1987 : 176) อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า ทฤษฎีดังกล่าวสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ทางด้านโครงสร้างองค์การได้เพียงบางส่วนเท่านั้น (Robbins, 1987 : 176) นอกจากนี้ ทฤษฎีดังกล่าวยังขาดหลักฐานและผลงานวิจัยที่สนับสนุนอย่างเพียงพอ (Pfeffer, 1981 : 271)

นอกจากนี้ Robbins (1987 : 181) ยังได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อมว่า

“การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมขององค์การ บอกเป็นนัยเกี่ยวกับข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจขององค์การว่า ประการแรก ผู้ตัดสินใจกระทำการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการตัดสินใจแบบดั้งเดิม (traditional decision-making process) ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล (rational decision-making) ประการที่สอง ผู้บริหารคือกลุ่มของผู้มีอำนาจที่มีลักษณะผสมกันเป็นกลุ่มอำนาจหลักเพียงกลุ่มเดียว (dominant coalition) ในองค์การ และประการที่สาม กลุ่มต่างๆ หรือหน่วยงานย่อยต่างๆ ในองค์การมีความเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับเป้าหมาย ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อมเป็นทฤษฎีที่อาศัยพื้นฐานของความมีเหตุผลหรือการใช้เหตุผล (rationality) กล่าวคือ การตัดสินใจโดยใช้เหตุผลเป็นการตัดสินใจที่มุ่งให้เกิดความสอดคล้องระหว่างการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ อย่างไรก็ตาม ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการตัดสินใจขององค์การไม่ได้เป็นเช่นนั้น เนื่องจากผู้ตัดสินใจขององค์การไม่ได้ใช้กระบวนการตัดสินใจแบบดั้งเดิมในการตัดสินใจทุกครั้ง และกลุ่มผู้มีอำนาจในองค์การอาจเป็นกลุ่มอื่นๆ นอกเหนือไปจากกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มต่างๆ หรือหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การอาจมีความเห็นขัดแย้งกันในเรื่องของเป้าหมาย ดังนั้น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อมจึงไม่สามารถใช้อธิบายการตัดสินใจเลือกหรือกำหนดโครงสร้างองค์การได้ทั้งหมด”

ต่อมาในปี ค.ศ. 1972 John Child (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 271) ได้โต้แย้งทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อม โดยกล่าวว่า แม้ขนาด เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม จะมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ แต่ก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับอิทธิพลของผู้มีอำนาจในองค์การในการกำหนดโครงสร้าง ซึ่งข้อโต้แย้งนี้ถูกเรียกว่า “ทางเลือกเชิงกลยุทธ์” (strategic choice) ซึ่งมีสาระสำคัญคือ “ผู้บริหารยังคงมีอิสระในการเลือกทางเลือกต่าง ๆ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดในการตัดสินใจทางด้านการบริหาร” ซึ่งทางเลือกในที่นี้ได้แก่ ทางเลือกเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ บุคลากร เทคนิคในการควบคุม และการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Robbins, 1987 : 177)

นอกจากความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อมแล้ว ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับทางเลือกเชิงกลยุทธ์ของ Child เกี่ยวกับการเลือก หรือการกำหนดโครงสร้างองค์การก็มีจุดอ่อนด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ข้อสันนิษฐานที่ว่าผู้ตัดสินใจหรือเลือกโครงสร้างองค์การที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงานสูงสุดนั้นเป็นข้อสันนิษฐานที่น่าเชื่อถือหรือไม่ (Robbins, 1987 : 181) เพราะผู้ตัดสินใจอาจตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าผลประโยชน์ขององค์การก็ได้ อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อสงสัยเกิดขึ้น ข้อโต้แย้งดังกล่าวได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ โครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากการเลือกสรรของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลัก โดยอาจมีปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อม เช่น คู่แข่ง สหภาพแรงงาน หรือหน่วยงานรัฐบาลเป็นข้อจำกัด แต่มิได้เป็นปัจจัยที่กำหนดโครงสร้างองค์การโดยตรง (Robbins, 1987 : 177) ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ Pfeffer ซึ่งมีความคิดเห็นดังนี้ (Pfeffer, 1981 : 267)

“แทนที่เราจะนึกถึงวัตถุประสงค์ในการออกแบบขององค์การว่าเป็นการกระทำเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน แต่เนื่องจากประสิทธิผลในการดำเนินงานเป็นแนวความคิดเชิงสัมพัทธ์ (relative concept) ดังนั้น เราจึงสามารถมองว่า กำไรหรือผลตอบแทนเป็นข้อจำกัดที่ป้องกันมิให้ผู้แข่งขันกันทางการเมืองกำหนดโครงสร้างขององค์การโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ...”

เนื่องจากการตัดสินใจในองค์การในสภาพตามความเป็นจริงเป็นการตัดสินใจแบบไม่ใช้เหตุผล (non-rational decision making) โดยกลุ่มผู้มีอำนาจหลายกลุ่มนี้มีผลประโยชน์แตกต่างกัน และมีปัจจัยทางด้านอำนาจอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องนอกเหนือไปจากอำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นทางการและถูกกำหนดไว้ในโครงสร้างองค์การ จึงทำให้เกิดแนวความคิดทางด้านอำนาจและการควบคุม (power and control view) อันเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์การ และเป็นเครื่องมือสำคัญในการอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับโครงสร้าง

องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Pfeffer (1981 : 266) ได้กล่าวถึงแนวความคิดดังกล่าวว่า

“โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างองค์การมักจะถูกวิเคราะห์ในประเด็นของปัญหาในการออกแบบ กล่าวคือ เราจะออกแบบโครงสร้างองค์การอย่างไรเพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากอีกมุมมองหนึ่ง อาจกล่าวได้ว่าโครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากการแข่งขันทางด้านการเมืองเพื่อช่วงชิงการควบคุมภายในองค์การ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการช่วงชิงการควบคุมจะสามารถสร้างความได้เปรียบด้านการเมืองให้กับตนเองต่อไปโดยการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมในโครงสร้างองค์การ”

Robbins (1987 : 194) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ “โครงสร้างองค์การ ณ เวลาใดๆ เป็นผลมาจากการเลือกสรรของผู้มีอำนาจ ซึ่งจะเลือกโครงสร้างที่ช่วยรักษาหรือเพิ่มการควบคุมองค์การให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้” หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ที่สนับสนุนแนวความคิดดังกล่าวเชื่อว่าโครงสร้างองค์การเป็นผลลัพธ์จากการต่อสู้หรือแข่งขันกันทางด้านอำนาจระหว่างกลุ่มผลประโยชน์เพื่อให้ได้มาซึ่งโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับความต้องการของตนมากที่สุดแทนที่จะเป็นผลประโยชน์ขององค์การ โดยอ้างว่ากระทำไปเพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้ เกณฑ์ในการเลือกของผู้ตัดสินใจจะถูกกำหนดโดยการเมือง (politics) โดยแนวความคิดทางด้านอำนาจและการควบคุม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์การ เป็นแนวความคิดที่กำลังได้รับความสนใจมากขึ้นเป็นลำดับในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ นอกจากนี้ อำนาจและการเมืองยังเป็นสิ่งที่มีอาจหลีกเลี่ยงได้ และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกิจกรรมทางด้านการบริหารอีกด้วย ประกอบกับแนวความคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงขององค์การโดยทั่วไปมากกว่าแนวความคิดและทฤษฎีอื่นๆ (Pfeffer, 1981 : ix - x)

การที่องค์การจะสามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์นั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีในการดำเนินงาน โดยองค์การแต่ละแห่งจะใช้เทคโนโลยีที่มีระดับความซับซ้อนแตกต่างกันไป ซึ่งระดับความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่แตกต่างกันนี้ จะมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์การนี้ถูกเรียกว่า “การกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี” (Technological Imperative) และอาจกล่าวได้ว่าการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยีนี้เป็นส่วนหนึ่งของ “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อม” (Contingency or Contextual Theory of Organizational Structure) ซึ่งกล่าวว่า

โครงสร้างองค์การจะเปลี่ยนไปตามกลยุทธ์ ขนาด เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม (Robbins, 1987 : 181)

Woodward และ Perrow ได้แบ่งประเภทของเทคโนโลยี หรืองานขององค์การออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ เทคโนโลยีหรืองานที่เป็นกิจวัตร (routine task or technology) และเทคโนโลยีหรืองานที่ไม่เป็นกิจวัตร (non-routine task or technology) และเสนอว่า ลักษณะของงานหรือเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อมิติต่างๆ ของโครงสร้างองค์การ (Robbins, 1987 ; Jones : 1995)

จากการศึกษาของ Hage และ Aiken (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 272) พบว่า “ความเป็นกิจวัตรของงาน” (routinization of tasks) หรือการใช้เทคโนโลยีงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจในองค์การ ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้โดยใช้ แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม (Pfeffer, 1981 : 272) กล่าวคือ จากทฤษฎีการกระทำตามสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของอำนาจ (Strategic Contingencies’ Theory of Power) ของ Hickson และคณะ (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 272) ซึ่งกล่าวว่า “อำนาจเป็นผลลัพธ์ของความสามารถในการเผชิญกับความไม่แน่นอนหรือการจัดการกับความไม่แน่นอนที่สำคัญ (critical uncertainties) ของหน่วยงาน และความสามารถดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะและไม่อาจทดแทนกันได้” ซึ่ง Pfeffer (1981 : 272) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ดังนี้

“ความเป็นกิจวัตรของงานภายในองค์การก่อให้เกิดผลที่สำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรก ความเป็นกิจวัตรลดความไม่แน่นอนของงาน หรือลดโอกาสในการเผชิญกับความไม่แน่นอนในการทำงาน ดังนั้น งานที่เป็นกิจวัตรจึงเป็นงานที่มีลักษณะซ้ำซากและมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูงจึงก่อให้เกิดความแน่นอนในการดำเนินงานขององค์การ ประการที่สอง การลดความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของงานทำให้งานสามารถทำได้ง่ายขึ้น และไม่จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีความรู้หรือมีความสามารถในการทำงานสูง ดังนั้น องค์การจึงสามารถเปลี่ยนตัวผู้ทำงานดังกล่าวได้ง่าย... ซึ่งผลที่เกิดขึ้นก็คือ ผู้ทำงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรจะมีอำนาจและบทบาทในการตัดสินใจภายในองค์การน้อย”

ดังนั้น นอกจากความเป็นกิจวัตรของงานจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของเทคโนโลยีของงานภายในองค์การตามทฤษฎี “การกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี” (Technological Imperative) และทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อม ซึ่งกล่าวว่า เทคโนโลยีและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ นอกเหนือไปจากปัจจัยทางด้านอำนาจและการควบคุม มีผลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การแล้ว ความเป็นกิจวัตรของงานยังเป็นตัวแปรที่สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยทางด้านอำนาจและการควบคุมภายในองค์การอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแปรดังกล่าวใน

องค์การของรัฐและเอกชนซึ่งผู้วิจัยมีข้อสันนิษฐานว่าองค์การทั้ง 2 รูปแบบจะมีลักษณะของการรวมอำนาจแตกต่างกัน

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่ทำหน้าที่ในการให้บริการทางด้านโทรคมนาคมที่สำคัญในประเทศไทย โดยเฉพาะการให้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์การทั้งสองอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ อุตสาหกรรมการให้บริการทางด้านโทรคมนาคม เนื่องจากทั้งสององค์การต่างมีผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (close substitutes) (C. Hax and S. Majluf, 1991 : 36) คือ บริการโทรศัพท์พื้นฐาน นอกจากนี้ องค์การดังกล่าวยังมีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันในหลายประการ กล่าวคือ ประการแรก ทั้งสององค์การให้บริการลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ประการที่สอง ทั้งสององค์การมีสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีคล้ายคลึงกัน เนื่องจากการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์การทั้งสองจะมีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายกันอย่างมากในหลายประการ แต่ก็มีข้อแตกต่างที่สำคัญเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การ กล่าวคือ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์การของรัฐบาลสังกัดกระทรวงคมนาคม ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497 ซึ่งระบุขอบเขต อำนาจ และหน้าที่ในการดำเนินงาน ส่วนบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การเอกชน ดำเนินงานในรูปบริษัทมหาชน และจัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า แม้องค์การทั้งสองจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และมีตลาดเป้าหมายเดียวกัน แต่ที่มาของอำนาจในการดำเนินงานของแต่ละองค์การแตกต่างกัน เนื่องจากถูกควบคุมด้วยกฎหมายที่ต่างกัน จึงก่อให้เกิดความแตกต่างกันอีกในหลายประเด็น ได้แก่ ความเป็นเจ้าของกิจการ ฐานะของพนักงาน แหล่งที่มาของทุนในการจัดตั้งและการดำเนินงาน อำนาจหน้าที่ ขอบเขตในการดำเนินงาน รูปแบบการบริหารและจัดการ ความมีอิสระในการตัดสินใจของผู้บริหาร และความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดความแตกต่างในการรวมอำนาจในองค์การทั้งสอง

โดยสรุป องค์การและสถาบันต่างๆ มีบทบาทในการสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับสังคม แต่การที่องค์การต่างๆ จะแสดงบทบาทดังกล่าวได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการดำเนินงานขององค์การว่ามีประสิทธิผลและประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การคือการที่องค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสม ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างองค์การหรือการออกแบบโครงสร้างองค์การจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ในการกำหนดโครงสร้าง

องค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าใจมิติต่างๆ ของโครงสร้างองค์การเป็นอย่างดี และในบรรดามิติต่างๆ ของโครงสร้างองค์การ การรวมอำนาจเป็นมิติหนึ่งที่มีความสำคัญ เนื่องจากการรวมอำนาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การโดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษามิตินี้ดังกล่าวโดยเฉพาะในประเด็นของปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจ โดยทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)” โดยใช้แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม ของ Jeffrey Pfeffer (1981) และ Stephen P. Robbins (1987) และทฤษฎีการกำหนดโครงสร้าง โดยเทคโนโลยี ซึ่งริเริ่มโดย Joan Woodward และ Charles Perrow (อ้างใน Robbins, 1987 ; Jones, 1995) เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ สถานภาพส่วนบุคคล กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมุติฐานการวิจัย

Robbins (1987 : 132) กล่าวว่า งานประจำหรืองานที่เป็นกิจวัตรสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงได้ดีที่สุดโดยใช้การประสานงานและการควบคุมที่เป็นมาตรฐานและเป็นระเบียบแบบแผน และเนื่องจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจ มีระบบในการบริหารงานแบบราชการ ซึ่งมีความเป็นระเบียบแบบแผนในการดำเนินงานสูง กล่าวคือ การดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ซึ่งมีความรัดกุม ดังนั้นจึงอาจกำหนดสมมุติฐานข้อที่ 1 ได้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง

เนื่องจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การ

เอกชนและดำเนินงานในรูปธุรกิจซึ่งแสวงผลกำไรเป็นหลัก ประกอบกับอยู่ภายใต้การควบคุมของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งให้ความเป็นอิสระในการดำเนินงานมากกว่ากฎหมายซึ่งควบคุมการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จึงอาจสันนิษฐานว่าองค์กรและการดำเนินงานมีความยืดหยุ่น และเนื่องจากงานที่ไม่เป็นกิจวัตรต้องการความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (Robbins, 1987 : 132) ดังนั้น จึงอาจกำหนดสมมติฐานข้อที่ 2 ได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 2 ระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

นอกจาก Robbins ได้กล่าวถึงความสอดคล้องระหว่างการปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรกับการประสานงานที่เป็นมาตรฐานและเป็นระเบียบแบบแผนแล้ว ยังกล่าวถึงประเด็นเพิ่มเติมอีกคือ การปฏิบัติงานที่เป็นกิจวัตรเหมาะสมกับการใช้โครงสร้างองค์การแบบรวมอำนาจและเป็นระเบียบแบบแผน (Robbins, 1987 : 132) เนื่องจากผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานข้อที่ 1 ไว้แล้วว่า ระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง เนื่องจากเหตุผลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจึงน่าจะอยู่ในระดับสูงด้วย จากเหตุผลดังกล่าว จึงอาจกำหนดสมมติฐานข้อที่ 3 ได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 3 ระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดำเนินงานในรูปธุรกิจซึ่งต้องการความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการดำเนินงาน และเนื่องจากความยืดหยุ่นและความคล่องตัวเป็นผลมาจากการกระจายอำนาจ (Jones, 1995 : 66 ; Robbins, 1987 : 132) ดังนั้น จึงอาจกำหนดสมมติฐานข้อที่ 4 ได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 4 ระดับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

เนื่องจากสมมติฐานข้อที่ 1 ถึง 4 บอกเป็นนัยว่า ระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ดังนั้น เพื่อพิสูจน์ว่าระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การของรัฐ แตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนหรือไม่ จึงอาจกำหนดสมมติฐานข้อที่ 5 และ 6 ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 5 ระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

สมมติฐานข้อที่ 6 ระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาของ Heller และ Yukl (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 273) พบว่า ประสพการณ์มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจ อย่างไรก็ตามก็ดี นอกจากปัจจัยดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยยังเกิดความสงสัยว่ายังมีปัจจัยทางด้านสถานภาพส่วนบุคคลอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจหรือไม่ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจอีก กล่าวคือ ประการแรก Heller และ Yukl พบว่า ระดับการรวมอำนาจมีความแตกต่างกันในแต่ละลักษณะงาน (Pfeffer, 1981 : 273) และประการที่สอง จากการศึกษานี้ของ Hage และ Aiken พบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจในโครงสร้างองค์การ (Pfeffer, 1981 : 272) ดังนั้น จึงอาจกำหนดสมมุติฐานข้อที่ 7 และ 8 ได้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 7 สถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสพการณ์ในการทำงาน ลักษณะงาน และความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

สมมุติฐานข้อที่ 8 สถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสพการณ์ในการทำงาน ลักษณะงาน และความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

เนื่องจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถูกจัดตั้งและควบคุมโดยพระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497 และมีระบบการบริหารงานแบบราชการ ซึ่งการดำเนินงานมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง ส่วนบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การเอกชน ซึ่งถูกจัดตั้งและควบคุมโดยประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และดำเนินงานในรูปแบบธุรกิจ จึงมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากกว่า ลักษณะองค์การจึงอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการรวมอำนาจของพนักงานของทั้งสององค์การ ดังนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกับตัวแปรอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวในสมมุติฐานข้อที่ 7 และ 8 จึงอาจกำหนดสมมุติฐานข้อที่ 9 ได้ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 9 สถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสพการณ์ในการทำงาน ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ขอบเขตของการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้แก่ ความเป็น

กิจวัตรของงาน ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วย อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวกับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ ผู้บริหารระดับต้น (first-line supervisors/managers) ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในสายงานหลัก (line) ซึ่งได้แก่ งานปฏิบัติการโครงข่ายโทรคมนาคม และงานบริการลูกค้า และสายงานสนับสนุน (staff) ซึ่งได้แก่ งานออกแบบทางวิศวกรรม งานบัญชี งานการเงินและงบประมาณ งานธุรการและงานสนับสนุนการบริหาร งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานด้านการจัดการและการควบคุมพัสดุคงคลัง และงานด้านการวางแผน ติดตาม และประเมินผล เหตุที่เลือกศึกษากลุ่มประชากรดังกล่าวเนื่องจากผู้บริหารระดับต้นมีความสำคัญต่อองค์การดังนี้ (Petit, 1975 : 69)

“ผู้บริหารระดับต้นเปรียบเสมือนศูนย์กลางของวงล้อ กล่าวคือ การที่องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ก็เนื่องด้วยผู้บริหารกลุ่มนี้ เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มนี้เปรียบเสมือนตัวแทนของฝ่ายบริหารในการติดต่อกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และเป็นตัวแทนของพนักงานระดับปฏิบัติการในการติดต่อกับฝ่ายบริหาร ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้จะเป็นผู้ควบคุมการทำงาน และสามารถขัดขวางการติดต่อสื่อสารภายในช่องทางการสื่อสารหรือสายการบังคับบัญชา และผู้บริหารในระดับสูงกว่าจำเป็นต้องพึ่งพาผู้บริหารกลุ่มนี้ในการดำเนินงาน”

แม้ว่างานของผู้บริหารระดับต้นโดยทั่วไปมีคล้ายคลึงกับผู้บริหารระดับอื่นๆ กล่าวคือผู้บริหารระดับต้นต้องวางแผน ดำเนินการตามนโยบาย จัดองค์การ และจัดหางบประมาณ อย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นซึ่งแตกต่างผู้บริหารระดับอื่นๆ และเป็นรากฐานในการดำเนินงานขององค์การ มีดังนี้ (Pffinner and Sherwood, 1960 : 149)

1. วางแผนการทำงานประจำวันให้เป็นไปตามเป้าหมายซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารในระดับบน
2. มอบหมายงานให้กับพนักงาน
3. ติดตามผลการทำงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด
4. รายงานผลการทำงานประจำวัน
5. แก้ไขปัญหา ณ จุดเกิดเหตุอย่างทันที่
6. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ
7. พิจารณาความเหมาะสมของบุคลากรจากมุมมองของความต้องการของงาน

8. ดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่

นอกจากนี้ Brian R. Kay ได้กล่าวถึงความสามารถ (competencies) ที่สำคัญ 3 ประการของผู้บริหารระดับต้นซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (Pfeffer and Sherwood, 1960 : 149)

1. งานบริหาร (administrative matters)
2. การกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา (supervising subordinates) ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (development of subordinates)
 - 2.2 การแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (correction of undesirable behavior)
 - 2.3 การให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม (giving credit where due)
 - 2.4 ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาค (equality of treatment)
 - 2.5 การรักษาสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (concern for employee's welfare)
 - 2.6 ให้ข้อมูลและข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (keeping subordinates informed)
3. การสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในระดับเดียวกัน

นอกจากความสำคัญของหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารระดับต้นซึ่งได้กล่าวมาแล้ว จากการศึกษาของ Heller และ Yukl (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 273) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับอำนาจของผู้บริหารในการตัดสินใจพบว่า การรวมอำนาจในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับระดับในการบริหาร ดังนั้น จากการค้นพบดังกล่าวจึงอาจสันนิษฐานได้ว่า ผู้บริหารระดับต้นมีการรวมอำนาจในระดับสูง จากความสำคัญของผู้บริหารระดับต้นที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร และความเกี่ยวข้องกับหัวข้อในการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประชากรกลุ่มดังกล่าว

สำหรับองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจะพิจารณาเฉพาะกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงาน ณ ส่วนกลางและในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเท่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับขอบเขตภูมิศาสตร์ในการดำเนินงานของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งให้บริการเฉพาะในพื้นที่ดังกล่าว

3. ตัวแปรในการศึกษาวิจัย มีดังนี้ คือ

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 3.1.1 ความเป็นกิจวัตรของงาน
- 3.1.2 ลักษณะงาน
- 3.1.3 ลักษณะองค์การ
- 3.1.4 สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การรวมอำนาจ

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

ความเป็นกิจวัตรของงาน (Routinization of task) หมายถึง คุณลักษณะของงานที่สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง ความหลากหลาย และความเป็นระเบียบแบบแผนของงาน มี 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความหลากหลายของงาน (task variability)
2. ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา (task or problem analyzability)

ในการศึกษาวิจัยนี้แบ่งความเป็นกิจวัตรของงานออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง

ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะงานของหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร ระดับต้นที่จะศึกษา ซึ่งในการศึกษาวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. งานในสายงานหลัก (line) ได้แก่
 - 1.1 งานปฏิบัติการโครงข่ายโทรคมนาคม
 - 1.2 งานบริการลูกค้าภายนอก
2. งานสนับสนุน (staff) ได้แก่
 - 2.1 งานออกแบบทางวิศวกรรม
 - 2.2 งานบัญชี
 - 2.3 งานการเงินและงบประมาณ
 - 2.4 งานธุรการและงานสนับสนุนการบริหาร
 - 2.5 งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 2.6 งานด้านการจัดหาและควบคุมพัสดุคงคลัง
 - 2.7 งานด้านการวางแผน ติดตาม และประเมินผล

โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างงานดังกล่าวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์การ

ลักษณะองค์การ ในที่นี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาจากผู้เป็นเจ้าของ คือ องค์การของรัฐซึ่งได้แก่ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และองค์การเอกชนซึ่งได้แก่ บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

อายุ หมายถึง จำนวนปีของอายุจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ หมายถึง เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศชาย และ เพศหญิง

รายได้ หมายถึง รายได้ต่อเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยรายได้ประจำและรายได้พิเศษที่ได้จากการทำงานกับองค์การ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ต่ำกว่า 20,000 บาท
2. 20,000 – 29,999 บาท
3. ตั้งแต่ 30,000 บาท ขึ้นไป

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
2. ปริญญาตรี
3. สูงกว่าปริญญาตรี

ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง จำนวนปีที่ทำงานจนกระทั่งถึงปัจจุบัน การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง ระดับความมากน้อยในการจัดสรรปันส่วนอำนาจให้กับตำแหน่งทางสังคม (social positions) ต่างๆ โดยมี 2 องค์ประกอบ คือ

1. การรวมอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดนโยบาย ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้มาตรวัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-Making Scale)

2. การรวมอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้มาตรวัดระดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (The Hierarchy of Authority Scale)

การรวมอำนาจในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับปานกลาง และระดับสูง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

1. การนำไปประยุกต์ในการบริหารงาน ผลการศึกษาวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและการจัดการขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) รวมถึงองค์กรขนาดใหญ่อื่นๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในประเด็นการพิจารณาความเหมาะสมในการรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2. ในด้านวิชาการ ผลของการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นการขยายขอบเขตความรู้ และเป็นแนวทางในการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ เทคโนโลยีงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ของโครงสร้างองค์กรในหน่วยงานอื่นต่อไป

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับอำนาจในองค์การ

อำนาจ (power) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างหนึ่ง กล่าวคืออำนาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันและมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และเนื่องจากองค์การเป็นหน่วยทางสังคม (social entity) ซึ่งประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและกระทำกิจกรรมร่วมกัน มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ชัดเจน ดังนั้น อำนาจจึงเป็นองค์ประกอบและมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ

Hicks และ Gullet (1975 : 261) ได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องระหว่างอำนาจและการก่อตั้งองค์การดังนี้

“การก่อตั้งองค์การใด ๆ เกิดขึ้นจากความต้องการอำนาจและผลประโยชน์ของบุคคล หรือคณะบุคคลซึ่งคิดว่าอำนาจจะทำให้ตนได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ โดยที่บุคคล หรือคณะบุคคลดังกล่าวจะมีระบบความคิด (idea system) หรือแนวความคิดที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งอำนาจโดยการจัดตั้งองค์การขึ้นมาและดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามแนวความคิดดังกล่าว...”

นอกจากอำนาจจะเกี่ยวข้องกับการก่อตั้งองค์การแล้ว อำนาจยังเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์การ (Hicks and Gullet, 1975 : 265) กล่าวคือ

“อำนาจและการเปลี่ยนแปลงของอำนาจมีความสำคัญต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องขององค์การ ซึ่งแม้ว่าการจัดสรรและแบ่งปันอำนาจจะมีความเหมาะสมในขณะจัดตั้งองค์การหรือ ณ เวลาใด ๆ ในช่วงการดำเนินงานขององค์การ แต่ความเหมาะสมดังกล่าวจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือการรักษาอำนาจเพื่อใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายในสภาวะที่อำนาจประเภทต่าง ๆ ของผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ”

นอกจากนี้ อำนาจยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยรักษาความราบรื่นในการดำเนินงานขององค์กร กล่าวคือ “อำนาจเป็นสิ่งจำเป็นในการประสานกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ หากปราศจากอำนาจ ความสับสนวุ่นวายจะเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะสร้างความรู้สึกไม่มั่นคงและก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร” (Hicks and Gullet, 1975 : 231)

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า อำนาจเกี่ยวข้องกับองค์การ กล่าวคือ การจัดตั้งองค์การเกิดจากความต้องการอำนาจและเป็นที่มาของอำนาจของบุคคลหรือคณะบุคคล และเนื่องจากอำนาจในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาวิธีการรักษาอำนาจเพื่อใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้อำนาจยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น

นอกจากอำนาจในองค์การจะมีที่มาจากความต้องการมีอำนาจของบุคคลหรือคณะบุคคลดังที่ได้กล่าวมาแล้ว คุณลักษณะขององค์การซึ่งได้แก่ การแบ่งงานกันทำและโครงสร้างขององค์กรก็เป็นแหล่งที่มาของอำนาจในองค์การเช่นกัน ซึ่ง Jeffrey Pfeffer (1981 : ix) ได้ให้แนวคิดว่า

“อำนาจในองค์การเกิดจากการแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติซึ่งจะก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน และเมื่อมีการแบ่งงานหลักขององค์กรออกเป็นงานย่อย ๆ ย่อมเป็นไปได้ว่างานย่อยบางงานหรือหน้าที่บางหน้าที่อาจมีความสำคัญกว่างานย่อยหรือหน้าที่อื่น ๆ ดังนั้น บุคคลหรือหน่วยงานซึ่งกระทำหน้าที่ที่สำคัญขององค์กรย่อมมีความได้เปรียบในการพัฒนาและการใช้อำนาจในองค์การ แม้ว่าความชำนาญและการใช้กลยุทธ์ของแต่ละบุคคลจะส่งผลกระทบต่อปริมาณและประสิทธิภาพในการใช้อำนาจ แต่สิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นลำดับแรกคือ อำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางด้านโครงสร้าง” (structural phenomenon)

ด้วยเหตุที่องค์การทุกองค์การต่างมีปัจจัยทางด้านอำนาจและการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ความพยายามในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์อำนาจอย่างละเอียด (Hicks and Gullet, 1975 : 230) นอกจากนี้ B. J. Hodge และคณะได้กล่าวเสริมในประเด็นดังกล่าวว่า “ความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจและธรรมชาติทางการเมืองขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร” (Hodge et al., 1996 : 329) ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์การจึงสามารถทำให้เข้าใจพฤติกรรมองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของอำนาจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของอำนาจดังต่อไปนี้คือ Hicks และ Gullet (1975 : 230) ได้ให้ความหมายของอำนาจว่า “อำนาจ คือ ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” ส่วน Hodge และคณะ (1996 : 333) กล่าวถึงอำนาจว่า “อำนาจ คือ ความสามารถ (ที่แท้จริงหรือศักยภาพ) ในการทำให้ผู้อื่นทำตามความประสงค์ (ของผู้มีอำนาจ) หรือความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นตามที่ต้องการ” และ Max Weber (อ้างใน Luthans, 1981 : 387) ได้ให้คำจำกัดความของอำนาจว่า “ความน่าจะเป็นที่ผู้กระทำคนใดคนหนึ่งซึ่งอยู่ภายในความสัมพันธ์ทางสังคมจะอยู่ในฐานะที่สามารถกระทำตามเจตนารมณ์ของตนได้ทั้งที่มีการต่อต้าน” ส่วน Walter Nord (อ้างใน Luthans, 1981 : 387) ได้ให้คำจำกัดความของอำนาจว่าอำนาจนี้ “อำนาจคือความสามารถในการมีอิทธิพลต่อการทุ่มเทพลังงานและทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งแทนที่จะเป็นเป้าหมายอื่น ทั้งนี้การใช้อำนาจจะกระทำก็ต่อเมื่อเป้าหมายดังกล่าวขัดแย้งกัน” และสุดท้าย Stephen P. Robbins (อ้างใน Luthans, 1981 : 388) ได้กล่าวถึงอำนาจว่า

“เมื่อเรากล่าวถึงอำนาจ เราหมายความว่าความสามารถที่จะสร้างผลกระทบและควบคุมสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่าสำหรับผู้อื่น โดยหาก A มีอำนาจเหนือ B แล้ว A ย่อมมีอิทธิพลต่อการกระทำของ B เพื่อให้ผลลัพธ์ของการกระทำนั้นเป็นไปตามความต้องการและส่งผลประโยชน์ต่อ A ดังนั้น อำนาจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งได้แก่ ผู้ใช้อำนาจ (exerciser) และผู้ถูกใช้อำนาจ (subject) นอกจากนี้ ความตั้งใจไม่มีผลต่ออำนาจ ไม่ว่า A ต้องการที่จะควบคุม B หรือไม่ถือว่าไม่เกี่ยวข้อง... ท้ายที่สุดอำนาจอาจมีอยู่แต่ไม่ได้ถูกใช้ไป ดังนั้น จึงถือเป็นศักยภาพหรือความสามารถอย่างหนึ่ง”

ท้ายที่สุด Pfeffer (1981 : 2) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายของอำนาจว่า “คำจำกัดความหรือคำนิยามของอำนาจโดยทั่วไปจะประกอบด้วยข้อความซึ่งระบุว่า อำนาจคือความสามารถของผู้กระทำทางสังคม (social actor) คนใดคนหนึ่งในการเอาชนะแรงต่อต้านในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์”

อำนาจหน้าที่ (Authority)

โดยทั่วไปอำนาจหน้าที่ หมายถึง อำนาจของผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานหรือขององค์การในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและอยู่ในระเบียบวินัยในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม เนื่องจาก

ผู้บังคับบัญชามีอำนาจและความชอบธรรมในการกระทำดังกล่าว แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาสั่งการในเรื่องที่อยู่นอกเหนือไปจากเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือเป็นเรื่องส่วนตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจยังคงต้องให้ความร่วมมืออยู่ดี เนื่องจากผู้บังคับบัญชายังมีอำนาจจากฐานอำนาจอื่นอีก เช่น อำนาจจากความรู้และความสามารถ (expert power) อำนาจในการอ้างอิง (referent power) อำนาจในการให้รางวัล (reward power) และ อำนาจในการลงโทษ (coercive power) อย่างไรก็ตาม อำนาจที่ได้กล่าวถึงในกรณีแรกและกรณีหลังเป็นอำนาจที่มาจากแหล่งอำนาจหรือฐานอำนาจที่ต่างกัน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามีสิทธิและความชอบธรรมในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น อำนาจในการสั่งการจึงมีที่มาจากสิทธิและความชอบธรรมในการกระทำดังกล่าว แต่สำหรับกรณีหลังผู้ใต้บังคับบัญชาอาจปฏิบัติตามเนื่องจากความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาความรู้และความสามารถของผู้บังคับบัญชาหรืออาจคำนึงถึงอำนาจในการให้คุณให้โทษของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น อำนาจจึงมีที่มาจากความรู้และความสามารถ และความสามารถในการให้คุณหรือให้โทษของผู้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมา เราเรียกอำนาจที่ได้กล่าวถึงในกรณีแรกว่า อำนาจหน้าที่ (authority) ซึ่ง Hodge และคณะ (1996 : 331) ได้ให้คำจำกัดความของอำนาจหน้าที่ว่า

“อำนาจหน้าที่ คือ สิทธิที่เป็นทางการและชอบด้วยเหตุผลในการตัดสินใจและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม (ของผู้อื่น) เพื่อให้บรรลุซึ่งการตัดสินใจโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่เป็นระเบียบแบบแผนขององค์การ โดยอำนาจบังคับบัญชาจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนและมีการสถาปนาความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างบุคคลต่างๆ ในองค์การ ส่วนความพยายามในการมีอิทธิพลซึ่งอยู่นอกเหนือจากความเป็นระเบียบแบบแผนดังกล่าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ”

กล่าวอีกนัยหนึ่ง หากพิจารณาตามการแบ่งประเภทของอำนาจซึ่งเสนอโดย J. R. P. French และ B. Raven (The French and Raven Power Typology) แล้ว อำนาจหน้าที่คือ อำนาจอันชอบธรรม (legitimate power) นั่นเอง โดยอำนาจอันชอบธรรมจะเกิดขึ้นเมื่ออำนาจในองค์การมีลักษณะเป็นสถาบัน (institutionalized) กล่าวคือ ได้รับการรับรองโดยสถาบันต่างๆ โดย Hicks และ Gullett (1975 : 266) ได้กล่าวถึงที่มาของอำนาจหน้าที่ดังนี้ “อำนาจหน้าที่เกิดขึ้นเมื่ออำนาจในองค์การมีการเปลี่ยนเป็นสถาบัน กล่าวคือมีการยอมรับอำนาจดังกล่าวร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่งอำนาจที่ใช้ในการจัดตั้งและดำเนินงานขององค์การถือเป็นอำนาจหน้าที่นั่นเอง”

โดยทั่วไปแล้วในแต่ละสังคมจะมีการกระทำหรือค่านิยมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในสังคมนั้น ๆ การร่วมกันยอมรับในสิ่งดังกล่าวของสมาชิกในสังคมเกิดจากการที่สมาชิกในสังคมมีมุมมองและทัศนคติต่อสิ่งดังกล่าวเหมือนกัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมที่เป็นที่ยอมรับและเป็นที่คาดหวังของสมาชิกในสังคมเป็นกิจกรรมที่มีความชอบธรรมในสังคมนั้น ๆ และเช่นเดียวกัน หากการใช้อำนาจและการกระจายอำนาจในสังคมเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปโดยสมาชิกของสังคมแล้วก็ย่อมเป็นสิ่งที่มีความชอบธรรมเช่นกัน ซึ่งเราเรียกอำนาจที่ชอบธรรมนั้นว่าอำนาจหน้าที่

การเปลี่ยนแปลงจากอำนาจมาเป็นอำนาจหน้าที่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ เนื่องจากการทำให้การควบคุมทางสังคมมีความเป็นสถาบัน (institutionalization) กล่าวคือ เมื่อมีการพัฒนาบรรทัดฐาน (norms) และความคาดหวัง (expectation) เกี่ยวกับการใช้อำนาจเกิดขึ้นในองค์การที่เป็นทางการ หรือ “เมื่อสังคมมีความเข้าใจและมีความเห็นพ้องต้องกันที่จะยอมรับ ให้การรับรอง หรือต้องการการกระจายอำนาจ อำนาจดังกล่าวก็จะเปลี่ยนเป็นอำนาจอันชอบธรรมหรืออำนาจหน้าที่” (Pfeffer, 1981 : 6) กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจากอำนาจมาเป็นอำนาจหน้าที่ การใช้อำนาจในองค์การก็จะเป็นที่คาดหวังและเป็นที่ยอมรับโดยสมาชิกขององค์การ ดังนั้น ความเป็นสถาบันของอำนาจจึงมีความสำคัญ เนื่องจากก่อให้เกิดการควบคุมทางสังคมโดยที่พฤติกรรมของสมาชิกในสังคมคนใดคนหนึ่งจะถูกควบคุมโดยสมาชิกของสังคมคนอื่น ๆ โดยไม่ต้องใช้อำนาจจากแหล่งอื่น เนื่องจากอำนาจหน้าที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปอยู่แล้ว

การใช้อำนาจหน้าที่มีข้อได้เปรียบเหนือการใช้อำนาจโดยทั่วไป กล่าวคือ สามารถใช้ได้บ่อยครั้งโดยไม่ต้องทุ่มเทความพยายาม การมีส่วนร่วม และทรัพยากร และเป็นอำนาจที่ใช้แล้วไม่หมดไป นอกจากนี้ การใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชากลับจะเพิ่มอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใช้อำนาจอีก โดย Pfeffer (1981 : 4) ได้กล่าวถึงข้อดีของการใช้อำนาจหน้าที่ดังนี้

“การใช้อำนาจโดยทั่วไปในสังคมก่อให้เกิดผลข้างเคียง กล่าวคือ การบีบบังคับให้สมาชิกในสังคมหรือในองค์การให้เลือกหรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร การมีส่วนร่วม และความพยายามอย่างมาก ซึ่งผู้มีอำนาจจะกระทำได้ดีต่อเมื่อเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องสำคัญ ในทางตรงกันข้าม การใช้อำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นอำนาจที่มีความชอบธรรมกลับเป็นที่คาดหวังและเป็นที่ยอมรับกันในสังคม ดังนั้น แทนที่จะเป็นการลดอำนาจหน้าที่เมื่อมีการใช้ไป กลับยังเป็นการเพิ่มอำนาจดังกล่าวให้กับผู้ใช้อำนาจ”

อย่างไรก็ดี ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การไม่จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาเสมอไป จากการแบ่งประเภทของอำนาจหน้าที่โดย Hodge และคณะ (1996 : 332) ซึ่งแบ่งอำนาจหน้าที่ออกเป็น 4 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน (managerial authority) คือสิทธิอันชอบธรรมของผู้บริหารในการเลือกทางเลือกและดำเนินการตามทางเลือกดังกล่าวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารมีสิทธิอันชอบธรรมในการได้มา การใช้ และการควบคุมทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยสิทธิดังกล่าวจะเป็นไปตามตำแหน่งที่เป็นทางการในองค์การ

2. อำนาจหน้าที่ในการให้คำแนะนำและคำปรึกษา (staff authority) คือสิทธิอันชอบธรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ (ไม่ใช่แต่เฉพาะผู้ชำนาญการในสาขาต่างๆ เท่านั้น) ในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ (situational authority) คืออำนาจหน้าที่ซึ่งประกอบไปด้วยอำนาจหน้าที่ในการบริหารงาน และอำนาจหน้าที่ในการให้คำแนะนำและคำปรึกษา ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารจะมอบอำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ให้กับผู้ชำนาญการในสาขาใดสาขาหนึ่งให้บริหารงาน ทำการตัดสินใจ หรือให้คำแนะนำในเรื่องเฉพาะหรือในสาขานั้นๆ เท่านั้น โดยผู้ที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ไม่มีสิทธิ์ที่จะใช้อำนาจดังกล่าวในการทำงานอื่นนอกเหนือไปจากงานที่ได้รับมอบหมาย

4. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยอิสระ (operative authority) คือสิทธิอันชอบธรรมของสมาชิกทุกคนในองค์การ (ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา) ในการมีอิสระที่จะตัดสินใจ และวางแผนเกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนโดยปราศจากการควบคุมที่เข้มงวดเกินควรของผู้บังคับบัญชา

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่านอกจากอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถมีอำนาจหน้าที่ประเภทอื่นได้ กล่าวคือ สามารถมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำแนะนำและคำปรึกษา อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยอิสระ ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า แม้สมาชิกทุกคนขององค์การจะมีอำนาจหน้าที่ แต่อำนาจหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนมีอยู่จะแตกต่างกันไปทั้งในด้านประเภทและปริมาณ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่และฐานะที่เป็นทางการในองค์การ

โดยสรุป อำนาจหน้าที่คือสิทธิที่เป็นทางการและชอบด้วยเหตุผลของสมาชิกขององค์การในการใช้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย อำนาจหน้าที่ในองค์การเกิดขึ้นเมื่ออำนาจในองค์การมีความเป็นสถาบัน กล่าวคือ เมื่อการใช้อำนาจของผู้มีอำนาจในองค์การเป็นที่คาดหวังและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง กระบวนการซึ่งก่อให้เกิดความเป็นสถาบัน (institutionalization) เปลี่ยนอำนาจในองค์การให้กลายเป็นอำนาจหน้าที่ ซึ่ง

ทำให้ผู้มีอำนาจมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น ท้ายที่สุด สมาชิกทุกคนขององค์การล้วนเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ แต่จะแตกต่างกันไปทั้งในด้านประเภทและปริมาณซึ่งขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ บทบาท และฐานะที่เป็นทางการในองค์การ

ฐานของอำนาจ (Bases of Power or Power Typology)

ฐานของอำนาจคือที่มาหรือแหล่งของอำนาจ หรือการแยกประเภทของอำนาจโดยพิจารณาจากแหล่งที่มา ซึ่ง John R. P. French และ Bertram Raven (อ้างใน Robbins, 1996 : 463) ได้แบ่งอำนาจออกเป็น 5 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจในการลงโทษ (coercive power) คืออำนาจที่มีที่มาจากความกลัว ซึ่งความกลัวในที่นี้ได้แก่ ความกลัวในการถูกลงโทษโดยผู้มีอำนาจหากไม่ปฏิบัติตามความต้องการของผู้มีอำนาจ Stephen P. Robbins (1996 : 464) ได้กล่าวถึงอำนาจในการลงโทษทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การดังนี้

ในระดับบุคคล ผู้มีอำนาจใช้อำนาจในการลงโทษโดยอาศัยความแข็งแกร่งทางร่างกาย ทางวาจา หรือความสามารถในการให้ หรือระงับการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากผู้อื่น ผู้มีอำนาจจะใช้ฐานอำนาจนี้ในการทำให้ผู้อื่นได้รับอันตรายทางด้านร่างกาย การคุกคามข่มขู่ การทำให้ผู้อื่นเสียหายหรือได้รับความอับอาย หรือถูกปฏิเสธการยอมรับจากผู้อื่น

ในระดับองค์การ A เป็นผู้มีอำนาจในการลงโทษ B ก็ต่อเมื่อ A สามารถทำให้ B พ้นจากการเป็นสมาชิกขององค์การ (dismissal) พ้นจากตำแหน่งหน้าที่เป็นการชั่วคราว (suspending) หรือลดชั้นหรือตำแหน่งของ B (demotion) โดยที่ B ยังเห็นความสำคัญและคุณค่าในงานของตน และเช่นเดียวกันหาก A สามารถมอบหมายงานที่ B ไม่ชอบ หรือทำให้ B ได้รับความอับอาย เราถือว่า A มีอำนาจในการลงโทษเหนือ B

นอกจากนี้ ผู้ที่มีอำนาจในการลงโทษสามารถลงโทษหรือให้สิ่งที่ไม่พึงปรารถนาแก่ผู้อื่น หรืออย่างน้อยที่สุดทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงภัยคุกคามที่จะได้รับสิ่งดังกล่าว (Luthans, 1981 : 391)

2. อำนาจในการให้รางวัล (reward power) Robbins (1996 : 465) ได้กล่าวถึงอำนาจในการให้รางวัลดังนี้ “การที่บุคคลปฏิบัติตามความประสงค์หรือคำสั่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเนื่องจากการกระทำดังกล่าวจะส่งผลดีแก่ผู้ปฏิบัติ ดังนั้นผู้ที่สามารถให้สิ่งที่ผู้อื่นเห็นคุณค่าหรือสิ่งที่ผู้อื่นต้องการจึงมีอำนาจเหนือบุคคลเหล่านั้น” สิ่งทีกล่าวถึงจะเป็นอะไรก็ได้ แต่สำหรับในองค์การแล้วสิ่งที่เป็นรางวัลสำหรับสมาชิกขององค์การคือ ค่าตอบแทน การได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการมอบหมายงานที่น่าสนใจ การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี การมีโอกาสได้รับทราบข้อมูลที่สำคัญ และการได้ทำงานในช่วงเวลาที่ต้องการและเหมาะสม เป็นต้น (Robbins, 1996 : 465)

อำนาจในการให้รางวัลและอำนาจในการลงโทษเป็นสิ่งที่คู่กัน กล่าวคือ การที่บุคคลมีความสามารถในการให้สิ่งที่ผู้อื่นไม่พึงปรารถนาหรือสามารถยกเลิกหรือเรียกคืนสิ่งที่ผู้อื่นปรารถนา อาจกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมีอำนาจในการลงโทษ ในทางตรงข้ามหากบุคคลใดมีความสามารถในการให้สิ่งที่ผู้อื่นปรารถนา หรือสามารถยกเลิกสิ่งที่ผู้อื่นไม่พึงปรารถนา อาจกล่าวได้ว่าบุคคลผู้นั้นมีอำนาจในการให้รางวัล (Robbins, 1996 : 465) อย่างไรก็ตามอำนาจในการให้รางวัลไม่จำเป็นต้องอยู่ที่ผู้บริหารเสมอไป ผู้ปฏิบัติงานทั่วไปก็สามารถมีอำนาจดังกล่าวได้โดยจะอยู่ในรูปของ การแสดงความเป็นมิตร การให้การยอมรับ และการให้การยกย่องสรรเสริญ เป็นต้น (Robbins, 1996 : 465)

3. อำนาจอันชอบธรรม (legitimate power) หรืออำนาจหน้าที่ (authority) คือ อำนาจที่บุคคลได้มาจากการดำรงตำแหน่งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการในองค์การ (Robbins, 1996 : 465) ซึ่งโดยทั่วไปแล้วผู้ที่มิอำนาจอันชอบธรรมจะมีทั้งอำนาจในการให้รางวัลและอำนาจในการลงโทษอยู่ด้วย แต่การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งการตามหน้าที่ไม่ใช่เพียงเพราะผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในอำนาจในการให้รางวัลและอำนาจในการลงโทษของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น เหตุผลที่สำคัญคือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการสั่งการตามหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือยอมรับอำนาจอันชอบธรรมของผู้บังคับบัญชาเพราะผู้บังคับบัญชามีความชอบธรรมในการสั่งการดังกล่าว

4. อำนาจจากความรู้และความชำนาญ (expert power) คือ อำนาจที่มีที่มาจาก การมีความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษ (Robbins, 1996 : 466) ในปัจจุบัน อำนาจจากความรู้และความชำนาญเป็นอำนาจที่กำลังทวีความสำคัญขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การเพิ่มขึ้น และงานต่างๆ ในองค์การมีลักษณะที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะทาง (specialization) มากยิ่งขึ้น ทำให้องค์การต้องพึ่งพาผู้ที่มีความรู้และความชำนาญในเรื่องเฉพาะทางมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย (Robbins, 1996 : 466) และในขณะที่องค์การมีความซับซ้อนทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น และงานต่างๆ มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น อำนาจจากความรู้และความชำนาญของสมาชิกขององค์การในทุกๆ ระดับจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (Luthans, 1981 : 395)

นอกจากอำนาจจากความรู้ความชำนาญจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจง (selective) แล้ว อำนาจดังกล่าวยังขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือ (credibility) ความน่าไว้วางใจ (trustworthiness) และความเกี่ยวข้อง (relevance) ของผู้มีอำนาจดังกล่าวด้วย (Luthans, 1981 : 394) กล่าวคือ อำนาจดังกล่าวเกิดจากการมีความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน การได้รับการรับรองและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปว่าเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญ มีความซื่อสัตย์ และซื่อตรงในการใช้ความรู้และความชำนาญที่มีอยู่ในการปฏิบัติภารกิจ และต้องใช้ความรู้และความชำนาญ

ดังกล่าวในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือตรงกับประเภทของความรู้และความชำนาญที่มีอยู่

5. อำนาจในการอ้างอิงหรืออ้างถึง (referent power) คือ อำนาจที่มาจากคนที่ผู้อื่นสามารถบอกชื่อหรืออ้างถึงชื่อของบุคคลที่มีทรัพยากรที่ผู้อื่นต้องการหรือมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (personal traits) (Robbins, 1996 : 466) โดยเป็นอำนาจที่มาจากความรู้สึก หรือความต้องการของบุคคลอื่น ๆ ที่จะกล่าวถึง หรืออ้างถึงชื่อของผู้มีอำนาจ และการที่บุคคลอื่น ๆ ให้อำนาจในการอ้างอิงแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเนื่องจากบุคคลนั้นมีทรัพยากรที่ผู้อื่นต้องการหรือมีคุณลักษณะที่น่าสนใจ (Luthans, 1981 : 394) ตัวอย่างของผู้มีอำนาจดังกล่าวได้แก่ผู้มีชื่อเสียงในวงการต่าง ๆ เช่น นักการเมือง นักกีฬา นักแสดง ฯลฯ

อำนาจในการอ้างอิงต่างจากอำนาจประเภทอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วคือ ผู้บริหารที่มีอำนาจในการอ้างอิงจะต้องมีคุณลักษณะเป็นที่น่าสนใจหรือน่าดึงดูดใจสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการอ้างอิงได้ไม่ว่าผู้บริหารผู้นั้นจะมีความสามารถในการให้รางวัล ความสามารถในการลงโทษ หรือมีอำนาจอันชอบธรรมหรือไม่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้บริหารจะมีอำนาจในการอ้างอิงหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารผู้นั้นมีลักษณะที่น่าสนใจหรือดึงดูดใจสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ นอกจากนี้ Robbins (1996 : 466) ได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับอำนาจในการอ้างอิงว่า

“อำนาจในการอ้างอิงเกิดจากความรู้สึกชื่นชมในบุคคลใดบุคคลหนึ่งและต้องการเป็นเหมือนบุคคลผู้นั้น (หรือต้องการยึดถือบุคคลผู้นั้นเป็นแบบอย่าง) ดังนั้นหากเรามีความรู้สึกชื่นชมบุคคลใดบุคคลหนึ่งมากจนถึงขั้นที่เราต้องการจะยึดถือบุคคลผู้นั้นเป็นแบบอย่างทั้งในด้านพฤติกรรมและความคิดแล้ว บุคคลผู้นั้นจะมีอำนาจในการอ้างอิงต่อเรา”

หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า อำนาจในการอ้างอิงเป็นอำนาจที่มีที่มาจากบุคลิกภาพ กล่าวคือ บุคคลบางคนเป็นผู้มีบารมี (charisma) หรือคือผู้มีบุคลิกที่ก่อให้เกิดความรู้สึกชื่นชมและเลื่อมใสจากผู้พบเห็น ซึ่งได้แก่ ผู้นำทางการเมือง และผู้นำทางศาสนา ส่วนผู้นำทางด้านธุรกิจ ด้านการศึกษา หรือผู้นำขององค์กรต่าง ๆ มักจะมีอำนาจจากการมีบุคลิกภาพที่ดึงดูดใจ (Hicks and Gullet, 1975 : 247)

ทฤษฎีการยินยอมปฏิบัติตามของเอทซิโอนี (Etzioni's Compliance Theory)

Amitai Etzioni (อ้างใน Luthans, 1981 : 401) ได้เสนอทฤษฎีที่สามารถให้คำอธิบายเกี่ยวกับการยินยอมปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับ และบรรทัดฐานของสังคมและองค์กร โดย Etzioni ได้ให้ความสำคัญในการนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับอำนาจในองค์กร เหตุที่ Etzioni ให้ความสำคัญกับองค์กรและการใช้อำนาจในองค์กรเนื่องจากแต่ละองค์กร

ต่างมีเป้าหมายที่จะต้องบรรลุ และในขณะเดียวกันก็ต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงจะสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานดังกล่าวขึ้นอยู่กับความร่วมมือหรือมีส่วนเกี่ยวข้องของสมาชิกขององค์การในการดำเนินงานขององค์การ ในบางครั้งสมาชิกขององค์การอาจไม่สมัครใจหรือยินยอมที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงต้องมีมาตรการหรือกลไกที่จะทำให้สมาชิกขององค์การยินยอมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว โดยมาตรการหรือกลไกที่กล่าวถึงนี้จะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจประเภทต่างๆ ในองค์การ ส่วนการกำหนดว่าสมควรใช้อำนาจประเภทใดในองค์การแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละองค์การ Etzioni ได้ระบุถึงปัจจัย 2 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจในองค์การ ได้แก่ ประเภทของอำนาจที่องค์การและผู้บริหารองค์การพยายามจะใช้เพื่อสร้างอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์การ และประเภทของการมีส่วนร่วมของสมาชิกขององค์การซึ่งผู้บริหารคาดว่าจะเกิดขึ้น Etzioni ได้แบ่งอำนาจที่องค์การ และผู้บริหารองค์การพยายามจะใช้ออกเป็น 3 ประเภท คือ (Luthans, 1981 : 402)

1. อำนาจในการลงโทษ (coercive) คือ อำนาจที่ใช้บังคับสมาชิกขององค์การให้ปฏิบัติตามได้อย่างหนึ่ง ซึ่งอำนาจในการลงโทษตามความหมายของ Etzioni มีความหมายใกล้เคียงกับอำนาจในการลงโทษ (coercive power) ตามการแบ่งประเภทของอำนาจโดย French และ Raven อย่างมาก (Luthans, 1981 : 402) เราเรียกองค์การที่ใช้อำนาจในการลงโทษเป็นหลักในการควบคุมสมาชิกขององค์การว่า องค์การแห่งการลงโทษ (coercive organization) ซึ่งองค์การดังกล่าวประกอบด้วยสมาชิกที่ไม่เต็มใจหรือยินดีที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ ตัวอย่างขององค์การแห่งการลงโทษ ได้แก่ เรือนจำ หรือสถานกักกัน เป็นต้น

2. อำนาจในการให้ผลประโยชน์ (utilitarian) คือ อำนาจในการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ การเลื่อนตำแหน่ง และการฝึกอบรม เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตอบแทนสมาชิกขององค์การจะต้องปฏิบัติงานตามที่คาดหวังหรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีการควบคุมเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด โดยเฉพาะเรื่องปริมาณ และคุณภาพของงาน และการตรวจสอบวินัยในการปฏิบัติงาน เช่น การขาดงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งดังกล่าวไม่อาจได้มาโดยการบังคับแต่ได้มาโดยการให้ผลตอบแทน นอกจากนี้อำนาจในการให้ผลประโยชน์มีความหมายใกล้เคียงกับอำนาจในการให้รางวัล (reward power) ตามแนวคิดเกี่ยวกับฐานของอำนาจของ French และ Raven เราเรียกองค์การที่ใช้อำนาจในการให้ผลประโยชน์เป็นเครื่องมือหลักในการควบคุมสมาชิกขององค์การให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่า องค์การแห่งผลประโยชน์ (utilitarian organization) ตัวอย่างขององค์การดังกล่าว ได้แก่ องค์การธุรกิจต่างๆ

3. อำนาจตามบรรทัดฐาน (Normative) ภายใต้อำนาจนี้ สมาชิกขององค์การยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์การโดยไม่ต้องใช้อำนาจประเภทอื่นมาควบคุม ทั้งนี้เนื่อง

จากผู้ที่จะมาเป็นสมาชิกขององค์การยอมรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ และยินดีที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ที่จะมาเป็นสมาชิกขององค์การสมัครใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์การ อำนาจดังกล่าวมีความหมายใกล้เคียงกับอำนาจในการอ้างอิง (referent power) ตามการแบ่งประเภทของอำนาจโดย French และ Raven ตัวอย่างของ องค์การแบบบรรทัดฐาน (normative organization) ได้แก่ องค์การทางศาสนา องค์การทางการเมือง และโรงเรียน เป็นต้น

อำนาจทั้ง 3 ประเภท ดังที่ได้กล่าวมานี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการควบคุมสมาชิกขององค์การให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารจะเลือกใช้อำนาจประเภทใดเพื่อให้เหมาะสมต่อการควบคุมนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยหรือตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ตัวแปรดังกล่าวคือ ประเภทของความเกี่ยวข้อง (type of involvement) หรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การ ซึ่ง Etzioni (อ้างใน Luthans, 1981 : 402) ได้แบ่งความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ดังกล่าวออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความเกี่ยวข้องแบบแปลกแยก (Alienation Involvement) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การซึ่งสมาชิกขององค์การมีทัศนคติในทางลบและมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อองค์การ หรืออีกนัยหนึ่ง หากสามารถเลือกได้สมาชิกขององค์การจะเลือกที่จะไม่เข้าร่วมหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ
2. ความเกี่ยวข้องแบบหวังผล (Calculative Involvement) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การซึ่งสมาชิกขององค์การมีทัศนคติต่อการมีส่วนร่วมหรือการเป็นสมาชิกขององค์การในรูปแบบของการแสวงผลประโยชน์ส่วนตัว หรืออีกนัยหนึ่ง การที่สมาชิกขององค์การทำงานให้กับองค์การก็เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ
3. ความเกี่ยวข้องแบบมีศีลธรรม (Moral Involvement) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การซึ่งสมาชิกขององค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์การด้วยความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว หรืออีกนัยหนึ่ง เหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลตัดสินใจเข้าร่วมงานกับองค์การก็เพื่อการตอบสนองต่ออุดมการณ์

เมื่อนำประเภทของอำนาจที่องค์การใช้ (type of power) จำนวน 3 ประเภท และประเภทของความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การ (type of involvement) จำนวน 3 ประเภท มาประกอบเข้าด้วยกัน จะได้ผลของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสองจำนวน 9 ความสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ที่มีความหมายและมีความ

สอดคล้องกับความเป็นจริงในการใช้อำนาจขององค์การจะมีอยู่ 3 ความสัมพันธ์ ซึ่งสามารถแปลความหมายได้ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องแบบแปลกแยกและอำนาจในการลงโทษ (Alienation Involvement – Coerceive) หากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การเป็นแบบแปลกแยก องค์การหรือผู้บริหารองค์การจะต้องใช้อำนาจในการลงโทษควบคุมสมาชิกขององค์การ ตัวอย่างของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเรือนจำและนักโทษในเรือนจำ
2. ความเกี่ยวข้องแบบหวังผลและอำนาจในการให้ผลประโยชน์ (Calculative Involvement – Utilitarian) หากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การเป็นแบบหวังผล องค์การหรือผู้บริหารองค์การจะต้องใช้อำนาจในการให้ผลประโยชน์ควบคุมสมาชิกขององค์การ ตัวอย่างของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การธุรกิจและลูกจ้าง
3. ความเกี่ยวข้องแบบมีศีลธรรมและอำนาจตามบรรทัดฐาน (Moral Involvement – Normative) หากความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การเป็นแบบมีศีลธรรม องค์การหรือผู้บริหารองค์การควรควบคุมสมาชิกขององค์การโดยใช้อำนาจตามบรรทัดฐาน ตัวอย่างของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การทางศาสนาและบรรดาสาวกหรือผู้นับถือศาสนา

Etzioni (อ้างใน Luthan, 1981 : 402) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับทฤษฎีที่ได้กล่าวมาว่า “ผู้บริหารขององค์การควรใช้อำนาจประเภทต่าง ๆ ให้สัมพันธ์หรือสอดคล้องกับลักษณะของความสัมพันธระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การตามที่ระบุในตัวเองที่ได้กล่าวมาแล้ว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ” ดังนั้น ผู้บริหารองค์การธุรกิจซึ่งมีลูกจ้างที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแบบหวังผล จึงไม่ควรใช้อำนาจในการลงโทษควบคุม เนื่องจากการกระทำดังกล่าวอาจทำให้ลูกจ้างเกิดความไม่พอใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน หรืออาจลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์การ ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารองค์การธุรกิจไม่อาจใช้อำนาจตามบรรทัดฐาน โดยลำพังเช่นกัน เนื่องจากสมาชิกขององค์การธุรกิจต่างคาดหวังผลประโยชน์ส่วนตนเป็นผลตอบแทนจากการทำงานให้กับองค์การ

แนวคิดอำนาจสองทางของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Two Faces of Power)

ในขณะที่การแบ่งประเภทของอำนาจตามแนวความคิดของ French และ Raven และทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของอำนาจที่องค์การใช้ในการควบคุมสมาชิกและความเกี่ยวข้องระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การของ Etzioni ดังที่ได้กล่าวมาแล้วมีประโยชน์อย่างมากในการใช้อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ McClelland (อ้างใน Luthans, 1981 : 402) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจในองค์การโดยการพิจารณาผลกระทบที่เกิดจาก

วัตถุประสงค์ในการได้มาและการใช้อำนาจในองค์การ ซึ่ง McClelland ได้แบ่งการใช้อำนาจในองค์การออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การใช้อำนาจในทางลบ เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกขององค์การมีวัตถุประสงค์ในการได้มาและการใช้อำนาจเพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน หรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ซึ่งอำนาจที่ใช้ในลักษณะดังกล่าวถูกเรียกว่า อำนาจส่วนบุคคล (personal power) และการใช้อำนาจในลักษณะดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การหรือส่วนรวม

2. การใช้อำนาจในทางบวก หากผู้บริหารขององค์การมีวัตถุประสงค์ในการได้มาและการใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนรวม กล่าวคือ ช่วยในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้กับสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์การ ให้ความคิดริเริ่มและแนวทางในการดำเนินการ และให้กำลังใจเพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกเข้มแข็งและความกระตือรือร้นในการทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว (Luthans, 1981 : 403) ซึ่งอำนาจที่ใช้ในลักษณะนี้ถูกเรียกว่า อำนาจทางสังคม (social power) และการใช้อำนาจในลักษณะดังกล่าวจะส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์การ และประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหาร

หากเปรียบเทียบกับการแบ่งประเภทของอำนาจโดย McClelland กับ French และ Raven แล้ว มีข้อสรุปซึ่งได้จากการวิจัยดังนี้ (Luthans, 1981 : 403)

“จากการแบ่งประเภทของอำนาจโดย French และ Raven หากผู้บริหารใช้อำนาจจากความรู้และความชำนาญ และอำนาจในการอ้างอิง จะก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจในการลงโทษ และหากพิจารณาตามการแบ่งประเภทของอำนาจโดย McClelland แล้วจะพบว่าการใช้อำนาจทางสังคมของผู้บริหารจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การมากกว่าการใช้อำนาจส่วนบุคคล”

การเมืองในองค์การ (Organizational Politics)

เช่นเดียวกับอำนาจ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การเมือง (politics) ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Wildavsky (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 6) กล่าวว่า “การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการในการดำเนินการแก้ไขความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด” ส่วน Robbins (1996 : 477) ให้คำจำกัดความของพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การ (organizational political behavior) ดังนี้ “พฤติกรรมทางการเมืองในองค์การคือการ

ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับบทบาทที่ได้กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการในองค์การ แต่กระทำเพื่อสร้างอิทธิพล หรือพยายามจะมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันผลประโยชน์ในองค์การ” นอกจากนี้ Wildavsky (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 6) ได้กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเมืองดังนี้ “การเมืองเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมซึ่งมีวัตถุประสงค์คือการสร้างความพยายามที่จะมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญซึ่งไม่สามารถตกลงกันได้โดยการใช้ข้อมูลใหม่ ๆ และมีความคิดเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว” ส่วน Pfeffer (1981 : 7) ได้ให้คำจำกัดความของการเมืองในองค์การดังนี้ “การเมืองในองค์การเกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการได้มา การสร้าง และการใช้อำนาจและทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและมีความขัดแย้งเกี่ยวกับทางเลือก” ส่วนคำจำกัดความที่น่าสนใจที่สุดเป็นคำจำกัดความของ Mayes และ Allen (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 7) ซึ่งได้กล่าวไว้ดังนี้ “การเมืองในองค์การคือการบริหารอำนาจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับขององค์การ หรือให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยใช้อำนาจและวิธีการที่ไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ” จากคำจำกัดความที่ได้กล่าวมา อาจสรุปได้ดังนี้

- การเมืองในองค์การ หรือพฤติกรรมทางการเมืองในองค์การเป็นกิจกรรมของสมาชิกในองค์การที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้
1. การจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การ
 2. ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญขององค์การ
 3. การได้มาและการใช้อำนาจในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งโดยมีเงื่อนไขดังต่อไปนี้
 - ทรัพยากรหรือผลประโยชน์ในองค์การมีอยู่อย่างจำกัด
 - สถานการณ์มีความไม่แน่นอน
 - สมาชิกขององค์การมีความเห็นที่หลากหลายเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นปัญหา และไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับทางเลือกในการดำเนินการ
 - การดำเนินกิจกรรมของสมาชิกขององค์การอยู่นอกเหนือจากหน้าที่และบทบาทที่เป็นทางการในองค์การ
 - วิธีการและผลลัพธ์จากการดำเนินการอาจไม่เป็นที่ยอมรับ

Pfeffer (1981 : 7) ได้ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับกิจกรรมทางการเมืองดังนี้ “กิจกรรมทางการเมือง คือ กิจกรรมที่กระทำเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือการขัดขวาง ซึ่งถ้าไม่มีการขัดขวางหรือการแข่งขันภายในองค์การแล้วก็ไม่มีความจำเป็นที่สมาชิกขององค์การจะดำเนินกิจกรรมทางการเมือง” นอกจากนี้ Pfeffer (1981 : 8) ยังได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคำจำกัดความซึ่งเสนอโดย Mayes และ Allen ว่า “ผู้มีอำนาจจะไม่ดำเนินกิจกรรมทางการเมือง เนื่อง

จากการดำเนินการ หรือการตัดสินใจของผู้มีอำนาจในองค์การจะเป็นที่ยอมรับโดยองค์การอยู่แล้ว ส่วนผู้ที่ต้องอาศัยการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองคือผู้ที่ปราศจากอำนาจ”

กิจกรรมทางการเมือง เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ เนื่องจากแต่ละองค์การมีลักษณะ หรือประสบปัญหาเช่นเดียวกัน กล่าวคือ (Robbins, 1996 : 479)

1. องค์การประกอบไปด้วยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลซึ่งมีค่านิยม เป้าหมาย และผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะนำไปสู่ความความขัดแย้งเกี่ยวกับการจัดสรรและแบ่งปันทรัพยากร...

2. ทรัพยากรขององค์การมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้ความพยายามที่จะช่วงชิงทรัพยากรกลายเป็นกรณีพิพาท หากทรัพยากรขององค์การมีอยู่อย่างเหลือเฟือ กลุ่มต่างๆ ในองค์การก็สามารถใช้ทรัพยากรดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการและเป้าหมายของตนได้ แต่เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งได้มาซึ่งทรัพยากรย่อมทำให้สมาชิกคนอื่นหรือกลุ่มอื่นต้องเสียผลประโยชน์ กล่าวคือไม่ได้ครอบครองและใช้ทรัพยากรดังกล่าว

3. ความไม่ชัดเจนของข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ใช้ในการพิจารณาการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งความไม่ชัดเจนดังกล่าวจะนำมาซึ่งการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง และเนื่องจากการตัดสินใจส่วนใหญ่ในองค์การมักจะกระทำในสภาพแวดล้อมที่ขาดความชัดเจน กล่าวคือ ข้อเท็จจริงและข้อมูลไม่ชัดเจน แปลความหมายได้หลายอย่าง ดังนั้น จึงมีความพยายามที่จะใช้อิทธิพลเพื่อแสวงผลประโยชน์จากความไม่ชัดเจนดังกล่าว...

นอกจากเหตุผลในการใช้การเมืองในองค์การดังกล่าวมาแล้ว Robbins (1996 : 479) ยังได้ระบุถึงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมทางการเมือง ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านตัวบุคคล และปัจจัยด้านองค์การ มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านตัวบุคคล จากการวิจัยโดยการพิจารณาเกี่ยวกับลักษณะทางบุคลิกภาพ (personality trait) ความต้องการ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ซึ่งคาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทางการเมืองของแต่ละบุคคลพบว่า บุคคลที่มีพฤติกรรมทางการเมืองจะมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีการติดตามพฤติกรรมของตนเองในระดับสูง (high self monitors) มีแหล่งการควบคุมจากภายใน (internal locus of control) และมีความต้องการอำนาจสูง ซึ่งผู้ที่มีการติดตามพฤติกรรมของตนเองในระดับสูงจะมีความรู้สึกที่ไวต่อสิ่งกระตุ้นทางสังคม (social cue) ดังนั้น จึงสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้ดี และมีความชำนาญทางการเมืองมากกว่าบุคคลที่มีการติดตามพฤติกรรมของตนเองในระดับต่ำ ส่วนผู้ที่มีแหล่งการควบคุมจากภายใน คือผู้ที่มีความเชื่อว่าตนสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้น จึงพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพ

แวดล้อมเพื่อให้เป็นประโยชน์แก่ตน และผู้ที่มีเจตนาที่ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการอำนาจมักจะใช้วิธีการทางการเมืองเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับตน

2. ปัจจัยด้านองค์การ แม้ว่าปัจจัยด้านตัวบุคคลจะมีผลต่อระดับของกิจกรรมทางการเมืองในองค์การ แต่ปัจจัยด้านองค์การน่าจะมีอิทธิพลมากกว่า เนื่องจากระดับของกิจกรรมทางการเมืองมีความแตกต่างกันอย่างมากในแต่ละองค์การ ทั้งที่องค์การต่างๆ ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติตั้งที่ใดกล่าวมาแล้ว ดังนั้น ระดับของกิจกรรมทางการเมืองในแต่ละองค์การจึงน่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านองค์การ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า สถานการณ์และวัฒนธรรมบางประการขององค์การมีส่วนสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมทางการเมือง สถานการณ์ดังกล่าวได้แก่ การลดลงของทรัพยากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงการจัดสรรทรัพยากรในองค์การ และเมื่อมีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนวัฒนธรรมองค์การซึ่งเกื้อหนุนต่อการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองในองค์การมีลักษณะดังนี้ คือ การขาดความเชื่อมั่นในองค์การ การมีบทบาทไม่ชัดเจน การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน การจัดสรรปันส่วนรางวัลที่ทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์ (zero-sum reward allocation practices) การตัดสินใจแบบประชาธิปไตย แรงกดดันให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการมีผู้บริหารระดับสูงที่มุ่งผลประโยชน์ส่วนตน

นักทฤษฎีองค์การยุคดั้งเดิมมีความคิดว่า โครงสร้างองค์การถูกกำหนดขึ้นอย่างมีเหตุผล โดยมีการถ่ายทอดอำนาจหน้าที่ไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ ต่อมาจึงได้พบว่า บทบาทที่ไม่เป็นทางการทางด้านการบริหาร (informal managerial roles) ซึ่งเกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองในองค์การมีส่วนสำคัญอย่างมากในการทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การในมุมมองที่ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น เกี่ยวกับเรื่องนี้ Walter Nord (อ้างใน Luthans, 1981 : 404) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับอำนาจและการเมืองในองค์การไว้ดังนี้

1. องค์การประกอบไปด้วยกลุ่มพันธมิตร (coalitions) ซึ่งต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร พลังงาน และอำนาจ
2. พันธมิตรเหล่านี้พยายามปกป้องผลประโยชน์และฐานอำนาจของตน โดยพยายามลดแรงกดดันและผลกระทบจากสภาพแวดล้อม
3. การกระจายอำนาจที่ไม่เท่ากันไม่ก่อให้เกิดผลทางด้านมนุษยวิทยา (non-humanizing effects)
4. การใช้อำนาจในองค์การเป็นรูปแบบที่สำคัญรูปหนึ่งของการใช้อำนาจในระบบสังคมซึ่งมีขนาดใหญ่กว่า

จะเห็นได้ว่า องค์การทุกองค์การมีปัจจัยทางด้านอำนาจและการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีลักษณะเช่นเดียวกับปัจจัยอื่นๆ ขององค์การ กล่าวคือ มีลักษณะเป็นพลวัต

(dynamic) หรือมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ กระบวนการทางการเมืองเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ หรือหน่วยย่อยขององค์การ

การเมืองของโครงสร้างองค์การ (The Politics of Organizational Structures)

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการใช้อำนาจ และการดำเนินการทางการเมืองในองค์การ คงพอที่จะให้ความรู้ในเบื้องต้นว่า อำนาจและการเมืองมีอิทธิพลต่อการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณ การจ้างงาน การได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง/ค่าตอบแทน และความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหาร จากนั้นจะไปกล่าวถึงอิทธิพลของอำนาจและการเมืองที่มีต่อโครงสร้างองค์การโดยจะพิจารณาใน 2 ประเด็นคือ ความแตกต่างของโครงสร้าง (differentiation) และการรวมอำนาจ (centralization)

ความสำคัญของโครงสร้างองค์การ

โดยทั่วไปแล้วประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างองค์การ คือ การออกแบบโครงสร้างองค์การเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ Pfeffer (1981 : 266) มองประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การว่า “โครงสร้างองค์การเป็นผลลัพธ์จากการแข่งขันทางด้านการเมืองเพื่อช่วงชิงการควบคุมภายในองค์การ โดยโครงสร้างองค์การจะสร้างความได้เปรียบทางด้านการเมืองให้แก่ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆ ในโครงสร้างนั้น”

โครงสร้างองค์การเป็นระบบอำนาจและระบบการควบคุมองค์การที่มีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งโครงสร้างที่พัฒนาขึ้นจะกำหนดหน้าที่ บทบาท การตัดสินใจ และอำนาจหน้าที่ ให้กับตำแหน่งต่างๆ ในโครงสร้าง นอกจากนี้ การกำหนดทิศทางการสื่อสารและการรายงานทำให้ตำแหน่งบางตำแหน่งในโครงสร้างได้รับข่าวสารและข้อมูลมากกว่าตำแหน่งอื่นๆ หรืออีกนัยหนึ่งตำแหน่งดังกล่าวเป็นศูนย์กลางในโครงข่ายการสื่อสาร (communication network) ในองค์การ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นตัวกำหนดอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นทางการในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และขณะเดียวกันก็สร้างอำนาจที่ไม่เป็นทางการให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งในโครงสร้างองค์การ โดยตำแหน่งดังกล่าวเป็นตำแหน่งที่ได้รับข่าวสารและข้อมูลมากกว่าและดีกว่าตำแหน่งอื่นๆ ในองค์การ

Pfeffer (1981 : 267) ได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจอย่างยิ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ ปัจจัยทางด้านอำนาจและการเมืองในองค์การ และโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

“แทนที่จะคิดว่าโครงสร้างองค์การถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจพิจารณาจากอีกแง่มุมหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การซึ่งอาจวัดได้จากผลกำไรหรืออัตราผลตอบแทนเป็นข้อจำกัดหรือเป็นปัจจัยที่บังคับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเคลื่อนไหวทางการเมืองหรือใช้กลไกทางด้านอำนาจและการเมืองในความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อการออกแบบโครงสร้างโดยไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน”

แม้ว่าจะไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่อธิบายการกำหนดโครงสร้างองค์การโดยใช้ทฤษฎีทางการเมือง อย่างไรก็ตาม เราสามารถหาแนวทางในการอธิบายและพยากรณ์โครงสร้างองค์การโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป นอกจากนี้ เราอาจใช้แนวทางดังกล่าวในการสังเกตและศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การในโอกาสต่อไปได้อีกด้วย

มิติของโครงสร้างองค์การ (Dimensions of Organization Structure)

โครงสร้างองค์การประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความซับซ้อน (complexity) ความเป็นระเบียบแบบแผน (formalization) และ การรวมอำนาจ (centralization) (Robbins, 1987 : 54) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความซับซ้อน (Complexity)

Robbins (1987 : 56) ได้ให้คำจำกัดความของความซับซ้อนดังนี้ “ความซับซ้อนคือ ระดับของความแตกต่างของโครงสร้างที่เกิดขึ้นภายในองค์การ” ส่วน Pfeffer (1981 : 267) ได้ให้คำจำกัดความของ ความแตกต่างของโครงสร้าง (differentiation) ว่า “...คือ จำนวนหน่วยงาน (subunits) ซึ่งได้แก่ ฝ่าย (departments) กอง (divisions) หรือสำนัก (bureaus) ในองค์การ หากพิจารณาในแนวนอน หรือลำดับชั้นในการบังคับบัญชาหากพิจารณาในแนวตั้ง”

Robbins (1987 : 56) ได้แบ่งประเภทของความแตกต่างของโครงสร้างออกเป็น 3 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. ความแตกต่างของโครงสร้างในแนวนอน (horizontal differentiation) คือ “ระดับความแตกต่างของโครงสร้างระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ โดยใช้หน้าที่ ภารกิจ คุณลักษณะของงาน สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา และการฝึกอบรมของบุคลากรภายในหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา” (Robbins, 1987 : 56) ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หากสมาชิกขององค์การประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างในด้านวิชาชีพที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานมากเท่าใด องค์การดังกล่าวจะมีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวนอนมากเท่านั้น เนื่องจากความหลากหลายและความแตกต่างของหน้าที่และภารกิจของบุคลากรใน

องค์การจะเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน และเป็นอุปสรรคสำหรับผู้บริหารในการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Robbins (1987 : 56) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างในแนวราบ คุณลักษณะดังกล่าว คือ ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน (specialization) และ การแบ่งแยกหน่วยงานภายในองค์การ (departmentalization)

ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน หมายถึง การจัดกลุ่มงานภายในองค์การโดยแยกตามประเภทของงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการทำงาน (Robbins, 1987 : 56) ซึ่งการจัดกลุ่มดังกล่าวสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ การใช้หน้าที่เป็นเกณฑ์ และใช้สังคมเป็นเกณฑ์ ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานในทางหน้าที่ (functional specialization) เกิดจากการแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อย ซึ่งไม่ซับซ้อนและสามารถกระทำได้ง่าย หรืออีกนัยหนึ่ง ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานทางหน้าที่ ทำให้เกิดการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงาน (division of labor) ซึ่งส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเปลี่ยนตัวผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย (Robbins, 1987 : 56) เนื่องจากงานแต่ละอย่างมีลักษณะไม่ซับซ้อนจึงไม่จำเป็นต้องใช้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะในการทำงานสูง ส่วนลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานในทางสังคม (social specialization) เกิดจากตัวบุคคล มิใช่เกิดจากการแบ่งงาน กล่าวคือ ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานในทางสังคม มีที่มาจากการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพซึ่งมีความรู้และความชำนาญพิเศษ โดยที่ความรู้และความชำนาญดังกล่าวไม่สามารถแบ่งแยกและทำให้เป็นกิจวัตรได้ (Robbins, 1987 : 56) กล่าวโดยสรุป หากองค์การใดมีลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งทำให้องค์การดังกล่าวจำเป็นต้องแบ่งแยกหน่วยงานเพิ่มขึ้น องค์การดังกล่าวจะมีความซับซ้อนและต้องการวิธีการประสานงานและการควบคุมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

2. ความแตกต่างของโครงสร้างในแนวดิ่ง (vertical differentiation) คือ ระดับความลึกของโครงสร้างองค์การ (Robbins, 1987 : 59) กล่าวคือ เมื่อระดับชั้นในการบังคับบัญชาขององค์การมีจำนวนเพิ่มขึ้น องค์การดังกล่าวจะมีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวดิ่ง และมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น โดยระยะห่างระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุดและพนักงานระดับปฏิบัติการขององค์การ ซึ่งดูได้จากจำนวนระดับชั้นในการบังคับบัญชาขององค์การจะเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุมการดำเนินงาน (Robbins, 1987 : 59)

Robbins (1987 : 59) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของโครงสร้างในแนวราบและแนวดิ่งไว้ดังนี้

“ความแตกต่างของโครงสร้างในแนวดิ่งเกิดจากความแตกต่างของโครงสร้างในแนวราบ กล่าวคือ เมื่อความหลากหลายของลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานขององค์การเพิ่มขึ้น

องค์การดังกล่าวจะต้องการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากความแตกต่างของโครงสร้างในแนวนอนจะสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างทางด้านสาขาวิชาที่ศึกษาและการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้หน่วยงานไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ในภาพรวมได้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงต้องการผู้ควบคุมเพื่อควบคุมและประสานการทำกิจกรรมของหน่วยงานต่างๆ ทำให้เกิดระดับชั้นในการบังคับบัญชาในโครงสร้างเพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์การมีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวดิ่งเพิ่มขึ้น”

3. ความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายของที่ตั้ง (spatial differentiation)

คือ ระดับการกระจุกกระจายของที่ตั้งสำนักงาน โรงงาน และบุคลากรขององค์การ (Robbins, 1987 : 61) โดยความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายจะแสดงให้เห็นว่า ที่ตั้งสำนักงาน โรงงาน และบุคลากรขององค์การกระจุกกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ มากเพียงใด ความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายมีที่มาจากแนวความคิดที่ว่างานและศูนย์อำนาจสามารถแบ่งแยกได้โดยใช้เกณฑ์ทางด้านภูมิศาสตร์ ซึ่งการแบ่งแยกดังกล่าวมีความครอบคลุมทั้งในด้านจำนวนและระยะทาง (Robbins, 1987 : 61) กล่าวคือ ความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายขององค์การจะอยู่ในระดับสูงหากองค์การดังกล่าวมีสาขากระจุกกระจายอยู่ตามที่ต่างๆ เป็นจำนวนมาก และ/หรือสาขาต่างๆ ขององค์การอยู่ห่างกันมาก ซึ่งจำนวนสาขาและระยะทางระหว่างสาขาต่างๆ ต่างเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความซับซ้อนทางด้านโครงสร้าง และเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานและการควบคุม

กล่าวโดยสรุป ความแตกต่างของโครงสร้างในการกระจายของที่ตั้งเป็นมิติหนึ่งใน 3 มิติที่เป็นเครื่องบ่งบอกความซับซ้อนของโครงสร้าง ซึ่งหากเปรียบเทียบองค์การที่มีความแตกต่างของโครงสร้างในแนวนอนและแนวดิ่งเหมือนกันแล้ว องค์การที่มีหน่วยงานกระจุกกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่างๆ จะมีความซับซ้อนของโครงสร้างมากกว่าองค์การที่มีหน่วยงานต่างๆ อยู่รวมกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อความแตกต่างของโครงสร้างองค์การ

จากการศึกษาของ Blau, Schoenherr และ Mayer (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 267) พบว่า ความแตกต่างของโครงสร้างมีความสัมพันธ์กับขนาดองค์การ กล่าวคือ เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นจะมีความแตกต่างของโครงสร้างเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์การขนาดใหญ่เอื้ออำนวยต่อการแบ่งแยกหน้าที่ ซึ่งทำให้เกิดหน่วยงานและลำดับชั้นในการบังคับบัญชาจำนวนมาก นอกจากความแตกต่างของโครงสร้างขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมอีกด้วย โดย Thompson, Lawrence และ Lorsch (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 268) พบว่า ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมอย่าง

รวดเร็วเอื้ออำนวยต่อการเพิ่มความแตกต่างของโครงสร้างองค์การ

นอกจากความแตกต่างของโครงสร้างขององค์การใด ๆ จะขึ้นอยู่กับขนาดองค์การ ความไม่แน่นอน และอัตราการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านอำนาจและการเมืองอีกด้วย กล่าวคือ ความแตกต่างของโครงสร้างทำให้กลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มกิจกรรมบางกลุ่มในองค์การได้รับผลดังนี้ (Pfeffer, 1981 : 268)

1. ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การ
2. การเกิดหน่วยงานซึ่งมีชื่อและเอกลักษณ์ของตนเองเป็นหลักประกันในการมีสิทธิในการได้มา และใช้ทรัพยากรขององค์การ
3. การเกิดหน่วยงาน ณ ระดับการบังคับบัญชาระดับหนึ่งทำให้กิจกรรมของหน่วยงานดังกล่าวมีความสำคัญเท่าเทียมกันกับกิจกรรมของหน่วยงานอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน
4. สร้างโอกาสในการมีความเจริญก้าวหน้าในสายงานอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น
5. การเกิดหน่วยงานเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำคัญหรืออำนาจของหน่วยงานดังกล่าวในองค์การ

ความแตกต่างของโครงสร้าง ส่งผลดีต่อองค์การ กล่าวคือ การเกิดขึ้นของหน่วยงาน และการยอมรับฐานะของหน่วยงานดังกล่าวอย่างเป็นทางการจากสมาชิกอื่น ๆ ขององค์การจะลดความขัดแย้งทางการเมืองที่อาจเกิดขึ้นในระดับสูงมากจนไม่อาจยอมรับได้ โดยความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะเป็นความขัดแย้งในเรื่อง เทคโนโลยี นโยบาย และเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ความขัดแย้งดังกล่าวเกิดจากความแตกต่างอย่างมากของสมาชิกขององค์การในเรื่องต่อไปนี้ (Pfeffer, 1981 : 269)

1. สาขาวิชา (disciplines)
2. ความชำนาญพิเศษในวิชาชีพ (professional specialty)
3. วุฒิการศึกษา
4. สถาบันการศึกษา

ปัจจัยประการสุดท้ายที่มีผลต่อความแตกต่างของโครงสร้างองค์การ คือ ความหลากหลายและความแตกต่างของสภาพแวดล้อมขององค์การ (heterogeneity and diversity of organization's environment) ซึ่ง Thompson (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 269) ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “ความแตกต่างหรือความหลากหลาย และแนวโน้มที่จะเกิดความขัดแย้ง แต่มีใช้ความไม่แน่นอน ที่ทำให้มีความจำเป็นจะต้องจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อที่จะจัดการกับสิ่งแวดล้อมด้านต่าง ๆ และเป็นตัวบ่งบอกถึงความสำคัญของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ”

นอกจากนี้ วิธีการที่ธุรกิจใช้ในการขยายกิจการไม่ว่าจะโดยการซื้อกิจการ (aquisition) การรวมและการควบกิจการ (merger and consolidation) และการเจริญเติบโตจากภายใน (internal expansion) ล้วนมีผลต่อความแตกต่างของโครงสร้าง ซึ่งเรื่องนี้ Ouchi และ Johnson (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 269) ได้ให้คำอธิบายไว้ดังนี้

“เมื่อมีการรวมหรือการควบกิจการเข้าด้วยกัน โดยทั่วไป พนักงานของกิจการที่ถูกรวมหรือถูกซื้อ (acquired organization) มักจะรู้สึกไม่มั่นคงในตำแหน่งในองค์กรใหม่ ซึ่งเป็นเหตุให้อัตราการลาออกของพนักงานในกิจการหรือองค์กรดังกล่าวอยู่ในระดับสูง ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะคาดหวังความประหยัด (economics) จากการรวมพนักงานขององค์กรใหม่เข้ากับองค์กรเดิมโดยใช้โครงสร้างองค์กรเดิม พนักงานขององค์กรที่ถูกรวมกิจการยังคงต้องการหน่วยงานเดิมของตน ซึ่งหากไม่ได้รับการตอบสนองพนักงานเหล่านี้จะรู้สึกว่าตนสูญเสียอำนาจในโครงสร้างองค์กรใหม่ หากองค์กรที่ถูกรวมมีขนาดใกล้เคียงกับองค์กรที่ทำการรวม พนักงานในองค์กรที่ถูกรวมกิจการจะมีอำนาจในการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่ ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวจะเป็นเสมือนตัวแทนขององค์กรเดิม ในทางตรงกันข้าม การรับพนักงานใหม่เพิ่มจะเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปในกรณีของการเจริญเติบโตจากภายใน ซึ่งองค์กรสามารถคัดเลือกพนักงานใหม่ที่มีภูมิหลังและการฝึกอบรมที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกับพนักงานที่มีอยู่เดิมเพื่อความสะดวกในการกลมกลืนทางสังคม (socialization) ซึ่งการกลมกลืนทางสังคม และการเรียนรู้วัฒนธรรม (acculturation) นี้ จะนำไปสู่ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร และลดความแตกต่างของโครงสร้างองค์กร”

นอกจากนี้ Pfeffer (1981 : 270) ได้กล่าวถึงผลของการควบคุมองค์กรโดยใช้วัฒนธรรม ที่มีต่อความซับซ้อนทางด้านโครงสร้างหรือความแตกต่างของโครงสร้าง ดังนี้คือ “องค์กรที่คัดเลือกพนักงานโดยพิจารณาจากที่มาและภูมิหลังที่เหมือนกันและองค์กรที่มีการขัดเกลาทางสังคมที่เข้มงวดจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือไม่แตกต่างกันมากนักภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้จะลดการใช้อำนาจและการดำเนินการทางการเมือง และในขณะเดียวกันก็จะเพิ่มการมีส่วนร่วมและแสดงถึงเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้ความแตกต่างของโครงสร้างองค์กรและการเกิดหน่วยงานใหม่ลดลง

นอกจากการพิจารณาจำนวนหน่วยงาน และจำนวนระดับการบังคับบัญชาขององค์กรแล้ว Lawrence และ Lorsch (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 270) ยังได้กล่าวถึงการวัดความ

แตกต่างของโครงสร้างองค์การโดยพิจารณาจากประเด็นอื่น ๆ อีก คือ การกำหนดเป้าหมาย (goal orientations) มุมมองด้านระยะเวลา (time perspective) และคุณลักษณะทางด้านโครงสร้าง (structural attributes) ของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งในกรณีดังกล่าวความแตกต่างของโครงสร้างจะมีความสัมพันธ์โดยอ้อมกับงานและเทคโนโลยีขององค์การ ซึ่งงานและเทคโนโลยีดังกล่าวจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

โดยสรุป เราอาจพยากรณ์ความแตกต่างของโครงสร้างองค์การโดยดูได้จากความสัมพันธ์ในเรื่องของอำนาจและการพึ่งพิงซึ่งกันและกันระหว่างองค์การและกลุ่มอิทธิพลต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมยังกลุ่มอิทธิพลเหล่านี้มีจำนวนและความแตกต่างในเรื่องเกี่ยวกับภูมิหลัง ความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายและเทคโนโลยี และมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์การมากเท่าใด ก็ยิ่งส่งผลให้เกิดความแตกต่างของโครงสร้างองค์การมากเท่านั้น

ความซับซ้อนของโครงสร้างและการบริหาร

องค์การต่างๆ ล้วนประกอบด้วยระบบต่างๆ ซึ่งต้องการการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หากองค์การมีความซับซ้อนมากเท่าใดก็ยิ่งต้องการเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น เครื่องมือนี้น่าจะได้แก่ คณะกรรมการ (committees) ระบบสารสนเทศที่ทันสมัย และคู่มือเกี่ยวกับนโยบาย (formal policy manual) เป็นต้น และเนื่องจากความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุมภายในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามมากขึ้น ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุมภายในองค์การ ซึ่งเกิดจากความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ (Robbins, 1987 : 63)

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เวลาและความพยายามในการบริหารงานมากขึ้นหากองค์การมีโครงสร้างที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งประเด็นดังกล่าวนำมาซึ่งความขัดแย้งในการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์การ (Robbins, 1987 : 63) กล่าวคือ การที่ผู้บริหารตัดสินใจเพิ่มความแตกต่างหรือความซับซ้อนของโครงสร้างเนื่องจากผู้บริหารต้องการให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่การตัดสินใจดังกล่าวกลับให้ผลลัพธ์ในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ความซับซ้อนของโครงสร้างทำให้การบริหารงานมีความยากลำบากยิ่งขึ้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนผู้บริหาร เพื่อควบคุม ประสานงาน และแก้ไขความขัดแย้งที่เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มความซับซ้อนของโครงสร้าง ดังนั้น ความประหยัดและประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ได้จากการเพิ่มความซับซ้อนให้กับโครงสร้างตามความต้องการของผู้บริหาร อาจถูกหักล้างโดยภาระและค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อ

ประสิทธิผลในการควบคุมและการประสานงาน อย่างไรก็ตาม Robbings (1987 : 63) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นที่กล่าวมาดังนี้

“ที่จริงแล้วองค์การอาจมีกระบวนการในการพัฒนาความซับซ้อนของโครงสร้างโดยอัตโนมัติ ซึ่งหากพิจารณาจากมุมมองของระบบ (system perspective) แล้ว เราจะทราบว่า องค์การต่างๆ ล้วนมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะอยู่รอดและเจริญเติบโต และเมื่อเวลาผ่านไป องค์การเหล่านี้จะมีความซับซ้อนมากขึ้นเนื่องจากกิจกรรมและสภาพแวดล้อมขององค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น...”

โดยสรุป ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับการบริหาร คือ ความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การทำให้การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมภายในองค์การมีความยากลำบากยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้เวลา ความสนใจ และเครื่องมือที่เหมาะสมในการบริหารงานเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารตัดสินใจเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยการเพิ่มความซับซ้อนให้กับโครงสร้างองค์การกลับทำให้เกิดผลในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ องค์การจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารงานเพิ่มขึ้น ซึ่งค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เพิ่มขึ้นนี้ จะลดผลประโยชน์ที่ได้จากประสิทธิภาพจากการเพิ่มความซับซ้อนของโครงสร้างองค์การ นอกจากนี้ ความซับซ้อนของโครงสร้างจะเพิ่มขึ้นตามการเจริญเติบโตและสภาพแวดล้อมขององค์การ

ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การ (Formalization)

ความเป็นระเบียบแบบแผน คือ ความเป็นมาตรฐานของงานในองค์การ (Robbings, 1987 : 64) หากงานใดๆ ในองค์การมีความเป็นระเบียบแบบแผนแล้ว ผู้ที่ทำงานดังกล่าวจะมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของงาน ซึ่งได้แก่ กิจกรรมของงาน กำหนดเวลา และ วิธีการในการทำงาน เพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานถูกกำหนดให้ทำงานตามวิธีการและขั้นตอนตามที่กำหนดไว้เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นมาตรฐาน ซึ่ง Robbings (1987 : 64) ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “งานที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง คือ งานที่มีการบรรยายลักษณะงานอย่างชัดเจน มีระเบียบและกฎเกณฑ์ในการทำงาน และมีการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการในการทำงานระบุไว้อย่างชัดเจน” ในทางตรงข้าม งานที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนต่ำจะให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ความเป็นระเบียบแบบแผนเป็นมาตรการหนึ่งในการสร้างความเป็นมาตรฐาน (standardization) และเนื่องจากความเป็นอิสระและอำนาจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความเป็นระเบียบแบบแผนของพฤติกรรมที่กำหนดโดยองค์การ ดังนั้น หากการปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นมาตรฐานมากเท่าใด ความเป็นอิสระในการเลือกหรือสร้างสรรค์วิธีการในการทำงาน

ของผู้ปฏิบัติงานก็จะน้อยลงเท่านั้น ซึ่งความเป็นมาตรฐานดังกล่าวจะลดทั้งจำนวนทางเลือก และความจำเป็นในการเลือกทางเลือกของผู้ปฏิบัติงาน (Robbins, 1987 : 64)

ส่วนประเด็นที่ว่า มีความจำเป็นหรือไม่ที่กฎเกณฑ์และขั้นตอนในการทำงานตาม คำจำกัดความของความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การจะต้องเป็นลายลักษณ์อักษร หรือความเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมที่เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณีและกฎเกณฑ์ที่ไม่ได้ทำเป็นลายลักษณ์อักษรก็ถือเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การได้

Robbins (1987 : 64) ได้กล่าวถึงแนวคิด 2 ประการ เกี่ยวกับประเด็นนี้ โดยแนวคิดแรกเป็นของ Hall และคณะ (อ้างใน Robbins, 1987 : 64) ซึ่งได้ให้คำนิยามของความเป็นระเบียบแบบแผนว่า “ความเป็นระเบียบแบบแผน คือ การที่ระเบียบ กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสาร จะต้องกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร” จากคำนิยามนี้ ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การจะถูกประเมินโดย การสำรวจเอกสารที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและขั้นตอนในการทำงาน จำนวนของระเบียบและกฎเกณฑ์ เอกสารเกี่ยวกับการบรรยายลักษณะงาน โดยดูจากปริมาณและรายละเอียด และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ส่วนแนวคิดที่สองเป็นของ Hage และ Aiken (อ้างใน Robbins, 1987 : 64) กล่าวว่า “ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การครอบคลุมทั้งกฎเกณฑ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร” ตามแนวคิดนี้ ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การจะวัดได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ และทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับความเข้มงวดในการใช้กฎเกณฑ์และขั้นตอนในการทำงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การมีทั้งแบบปรากฏให้เห็น (explicit) และไม่ปรากฏให้เห็น (implicit)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การมีคำจำกัดความที่แตกต่างกัน 2 ประการ ซึ่งแม้ว่าคำจำกัดความดังกล่าวจะอธิบายความหมายของมิติของโครงสร้างเดียวกันแต่การวัดความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การจากการใช้คำนิยามที่ต่างกัน จะให้ผลการวัดที่แตกต่างกัน (Robbins, 1987 : 64) ดังนั้น ประเด็นเกี่ยวกับการเลือกใช้คำจำกัดความจึงเป็นประเด็นสำคัญ ซึ่ง Robbins (1987 : 65) ได้ใช้คำนิยามของความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การแบบปรากฏให้เห็นกับงานของตน

ระดับความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การ (Range of Formalization)

ระดับความเป็นระเบียบแบบแผนมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การและภายในองค์การ โดยงานที่มีความเรียบง่ายและต้องทำซ้ำๆ กัน ซึ่งเป็นงานที่ใช้ความรู้และความชำนาญต่ำมักเป็นงานที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง ส่วนงานที่ต้องใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพสูงจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนต่ำ (Robbins, 1987 : 65)

นอกจากความเป็นระเบียบแบบแผนจะแตกต่างกันตามประเภทของงานแล้ว ความเป็นระเบียบแบบแผนยังแตกต่างกันตามระดับบังคับบัญชาและหน้าที่ของหน่วยงานอีกด้วย (Robbins, 1987 : 65) กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานในระดับสูงขององค์การจะทำงานที่มีความเป็นกิจวัตรน้อยกว่าและใช้วิธีการทำงานและวิธีแก้ปัญหาในการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะมีอำนาจและความเป็นอิสระในการทำงานเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆ ดังนั้น ความเป็นระเบียบแบบแผนจึงมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับระดับการบังคับบัญชา นอกจากนี้ ความเป็นระเบียบแบบแผนยังแตกต่างกันในงานแต่ละด้านอีกด้วย กล่าวคือ งานด้านการผลิตจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูงกว่างานด้านการขายและการวิจัย เนื่องจากงานด้านการผลิตมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากและมีลักษณะเป็นกิจวัตร หรืออีกนัยหนึ่ง งานด้านการผลิตมีความเป็นมาตรฐานสูง ส่วนงานด้านการขายจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า และงานด้านการวิจัยและพัฒนาต้องอาศัยความยืดหยุ่นเพื่อค้นพบและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

ความสำคัญของความเป็นระเบียบแบบแผน

องค์การใช้ความเป็นระเบียบแบบแผนในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ เนื่องจากการทำให้พฤติกรรมมีลักษณะมาตรฐานจะช่วยลดความผันแปรหรือความไม่แน่นอน และช่วยในการประสานงานภายในหน่วยงาน (Robbins, 1987 : 66)

นอกจากนี้ ความเป็นระเบียบแบบแผนยังมีความสำคัญในเชิงเศรษฐศาสตร์ กล่าวคือ ความเป็นระเบียบแบบแผนจะลดความจำเป็นในการใช้การพิจารณาไตร่ตรองในการทำงาน (Robbins, 1987 : 66) หรืออีกนัยหนึ่งผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งการลดความจำเป็นในการใช้ความคิดของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานเป็นสิ่งที่ส่งผลในทางเศรษฐศาสตร์ เนื่องจากการพิจารณาไตร่ตรองหรือการใช้ความคิดในการทำงานก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย หากถือว่าการพิจารณาไตร่ตรองที่ดีเป็นคุณสมบัติที่องค์การขาดแคลน ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากเพื่อว่าจ้างผู้ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวซึ่งมีอยู่ไม่มากนักมาทำงาน ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีระเบียบแบบแผนในการทำงานที่ชัดเจน เช่น มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่มีความละเอียดและชัดเจน การสรรหาบุคคลมาทำงานจะกระทำได้ง่ายขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้งานได้จากการศึกษาคู่มือในการปฏิบัติงาน จึงไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ได้ ด้วยเหตุนี้เององค์การขนาดใหญ่จึงมักมีคู่มือในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ซึ่งอาจมีความยาวนานนับพันหน้า โดยองค์การเหล่านี้เลือกที่จะสร้างความเป็นระเบียบแบบแผนให้กับงานต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Robbins, 1987 : 67)

วิธีการสร้างความเป็นระเบียบแบบแผน

ผู้บริหารมีวิธีการในการสร้างความเป็นระเบียบแบบแผนทางพฤติกรรม หรือความเป็นมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับพนักงานหลายวิธี โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Robbins, 1987 : 68)

1. การคัดเลือก (Selection) การคัดเลือกเป็นวิธีการที่องค์การใช้กันอย่างแพร่หลายในการสร้างมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับสมาชิกขององค์การ ตามปกติแล้วองค์การจะทำการคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นพนักงานขององค์การ ซึ่งผู้สมัครจะต้องผ่านกระบวนการการคัดเลือกซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยกระบวนการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมกับงานและมีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ซึ่งผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการหรือมีทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับบรรทัดฐานขององค์การจะถูกคัดเลือกออกไป ส่วนผู้ที่มีความเหมาะสมซึ่งในที่นี้คือผู้ที่สามารถทำงานให้กับองค์การได้โดยมีผลงานเป็นที่น่าพอใจ และมีบุคลิกภาพ อุปนิสัยในการทำงาน และมีทัศนคติที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ จะได้รับการคัดเลือกไว้ นอกจากนี้ กระบวนการคัดเลือกยังครอบคลุมถึงการคัดเลือกพนักงานที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญ (unskilled employee) และผู้มีวิชาชีพหรือผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ (professional) โดยผู้มีวิชาชีพจะถูกกลั่นกรองไว้ชั้นหนึ่งแล้วโดยสถาบันการศึกษาและสถาบันทางด้านวิชาชีพต่างๆ ซึ่งให้การรับรองในการใช้วิชาชีพในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ผู้สมัครทั้งสองประเภทจะต้องผ่านเกณฑ์ในการคัดเลือกขั้นต่ำสุดขององค์การ

2. การกำหนดบทบาท (Role Requirements) โดยทั่วไปแล้วสมาชิกขององค์การทุกคนจะต้องมีบทบาท เนื่องจากงานแต่ละอย่างขององค์การล้วนคาดหวังพฤติกรรมและบทบาทที่เหมาะสมจากผู้ปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์งาน (job analysis) จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จำเป็นต้องทำและพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความคาดหวังในพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่นี้เป็นปัจจัยสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ

ความคาดหวังในบทบาทอาจปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจน (explicit) ซึ่งในกรณีดังกล่าว การปฏิบัติงานจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง ส่วนในบางกรณีความคาดหวังในบทบาทจะไม่ชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระในการเลือกวิธีการในการทำงานมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นการลดข้อจำกัดในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น หากการทำงานภายในองค์การมีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ไว้อย่างละเอียดและชัดเจน แสดงว่าองค์การดังกล่าวมีการกำหนดหรือคาดหวังบทบาทในการทำงานของพนักงานไว้อย่างชัดเจน ด้วยเหตุนี้้องค์การจึงสามารถควบคุมความเป็นระเบียบแบบแผนได้โดยการเพิ่มหรือลดความคาดหวังในบทบาทของพนักงาน

3. การใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติ และนโยบาย (Rules, Procedures, and Policies) ระเบียบกฎเกณฑ์ คือ ข้อความที่กำหนดให้พนักงานกระทำหรือห้ามมิให้กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งข้อความดังกล่าวจะบอกอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่พนักงานสามารถทำได้

วิธีการและเวลาที่จะต้องกระทำ พนักงานจะต้องทำตามระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้โดยไม่ต้องพิจารณาไตร่ตรอง ซึ่งระเบียบและกฎเกณฑ์ดังกล่าวจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน (Robbins, 1987 : 70)

ขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติ คือ อนุกรมของขั้นตอนที่เรียงตามลำดับและมีความสัมพันธ์กันซึ่งกำหนดให้พนักงานปฏิบัติในการทำงาน องค์การกำหนดขั้นตอนหรือวิธีปฏิบัติขึ้นเพื่อทำให้กระบวนการทำงานมีลักษณะมาตรฐาน (Robbins, 1987 : 70) ซึ่งหากกระบวนการทำงานมีลักษณะเป็นมาตรฐานแล้ว ผลผลิตจากกระบวนการทำงานก็จะมีลักษณะเป็นมาตรฐานเช่นกัน

นโยบาย คือ แนวทางในการปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเพื่อควบคุมการตัดสินใจของพนักงาน (Robbins, 1987 : 70) นโยบายต่างจากระเบียบกฎเกณฑ์ คือ ในขณะที่ระเบียบกฎเกณฑ์จะกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ นโยบายจะให้อิสระในการพิจารณาไตร่ตรองแก่ผู้ปฏิบัติงานตามสมควร กล่าวคือ ภายในขอบเขตที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการพิจารณาไตร่ตรองของผู้ปฏิบัติงานมักจะมีการระบุถึงคำที่ใช้ในการพิจารณา (judgmental term) เช่น คำว่าดีที่สุด (best) สอนองความต้องการ (satisfied) และ สามารถแข่งขันได้ (competitive) ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ นอกจากนี้ นโยบายไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปลายลักษณ์อักษร หากองค์การไม่ได้ประกาศนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร พนักงานยังคงสามารถรับรู้นโยบายขององค์การโดยสังเกตจากการปฏิบัติของพนักงานคนอื่นๆ

4. การฝึกอบรม (training) องค์การหลายแห่งทำการฝึกอบรมพนักงานของตนทั้งโดยวิธีการทดลองให้ปฏิบัติงานจริง (on the job training) และการฝึกอบรมในชั้นเรียน โดยการฝึกอบรมดังกล่าวมีวัตถุประสงค์คือการสร้างพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงานที่เหมาะสมให้กับพนักงาน (Robbins, 1987 : 71) โดยทั่วไปแล้วพนักงานใหม่ขององค์การจะต้องผ่านการปฐมนิเทศน์ (orientation program) เพื่อสร้างความคุ้นเคยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ประวัติศาสตร์ ปรัชญา กฎเกณฑ์ และนโยบายด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องขององค์การ เช่น เวลาในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น ต่อจากนั้นจึงเป็นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำงาน

5. พิธีกรรม (Rituals) เป็นวิธีสร้างความเป็นระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกขององค์การที่คาดว่าจะสร้างผลกระทบที่หนักแน่นและยาวนานต่อองค์การ ซึ่งสมาชิกขององค์การที่กล่าวถึงในที่นี้คือผู้ที่กำลังจะเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์การ โดยมีเหตุผลในการประกอบพิธีกรรมคือการสร้างความน่าเชื่อถือและการแสดงความจงรักภักดีต่อองค์การ

การรวมอำนาจ (Centralization)

นอกจากความซับซ้อนของโครงสร้างและความเป็นระเบียบแบบแผนแล้ว ประเด็นที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการออกแบบองค์การคือ การรวมอำนาจหน้าที่ภายใน

โครงสร้างองค์การ ซึ่งนักวิชาการทางด้านการบริหารให้คำจำกัดความของการรวมอำนาจว่า “การรวมอำนาจ คือ ความโน้มเอียงที่การตัดสินใจจะรวมตัวอยู่ที่จุดใดจุดหนึ่งในองค์การ”

(Robbins, 1987 : 73) หากการรวมตัวของตัดสินใจอยู่ในระดับสูง การรวมอำนาจจะอยู่ในระดับสูง ในทางตรงข้าม หากการรวมตัวของตัดสินใจอยู่ในระดับต่ำ การรวมอำนาจจะอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งในกรณีนี้ อาจกล่าวได้ว่าการกระจายอำนาจ (decentralization) Robbins (1987 : 75) ได้ให้คำจำกัดความของการรวมอำนาจดังนี้

“การรวมอำนาจ คือ แนวโน้มที่อำนาจหน้าที่ในการพิจารณาทางเลือกจะรวมตัวกันที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือที่ระดับการบังคับบัญชาในระดับใดระดับหนึ่งในองค์การ ซึ่งการรวมตัวดังกล่าวจะจำกัดอำนาจในการตัดสินใจของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ทำให้อยู่ในระดับต่ำสุด”

นอกจากนี้ Robbins (1987 : 75) ยังได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการรวมอำนาจดังนี้คือ

1. การรวมอำนาจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์การและอำนาจหน้าที่เท่านั้น
2. การพิจารณาเกี่ยวกับการรวมอำนาจจะมุ่งไปที่ประเด็นความเป็นอิสระในการตัดสินใจ หากองค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง แต่กลับควบคุมการตัดสินใจอย่างเข้มงวดโดยการใช้นโยบาย ซึ่งในกรณีนี้ถือว่าองค์การยังคงรวมอำนาจ จึงอาจสรุปได้ว่า การใช้นโยบายในการควบคุมการตัดสินใจในองค์การที่มีการกระจายอำนาจ เป็นการลดผลสัมฤทธิ์ในการกระจายอำนาจ (Robbins, 1987 : 75)
3. จุดใดจุดหนึ่งที่เป็นศูนย์รวมของอำนาจอาจหมายถึง บุคคล หน่วยงาน หรือระดับการบังคับบัญชาก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วศูนย์รวมดังกล่าวจะอยู่ที่ระดับสูงขององค์การ
4. การใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารงานจะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงควบคุมการดำเนินงานขององค์การได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การเลือกทางเลือกในการตัดสินใจยังคงอยู่ที่พนักงานระดับล่าง ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดจะไม่ส่งผลให้เกิดการรวมอำนาจ
5. การส่งข้อมูลในองค์การเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจ เนื่องจากในขณะที่มีการส่งข้อมูลจากระดับล่างสู่ระดับบนนั้น จะมีการกลั่นกรองข้อมูลเมื่อข้อมูลเดินทางผ่านระดับการบังคับบัญชาในระดับต่างๆ ซึ่งข้อเท็จจริงดังกล่าวถือเป็นเรื่องปกติในองค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารยังคงมีอิสระในการประเมินหรือวินิจฉัยข้อมูล และมีอิสระในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกลั่นกรองดังกล่าว แต่ถึงกระนั้น การควบคุมการรายงานข้อมูลถือ

เป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจ (Robbins, 1987 : 75) หรืออีกนัยหนึ่ง แม้ว่าอำนาจในการตัดสินใจจะรวมตัวอยู่ที่ระดับสูงเมื่อมีการรวมอำนาจ แต่หากข้อมูลที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจถูกส่งกลับกรองโดยบุคคลอื่นแล้ว การรวมศูนย์ของการตัดสินใจภายในองค์การก็จะลดลง

การตัดสินใจและการรวมอำนาจ

ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารองค์การต้องตัดสินใจเกี่ยวกับ เป้าหมายขององค์การ การจัดสรรงบประมาณและบุคลากร การกำหนดวิธีการทำงาน และการปรับปรุงประสิทธิผลของหน่วยงาน การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการในการตัดสินใจมีความสำคัญทัดเทียมกันกับการศึกษาเกี่ยวกับการรวมอำนาจ เนื่องจากการควบคุมกระบวนการตัดสินใจเป็นมาตรการหนึ่งในการรวมอำนาจ (Robbins, 1987 : 76)

การตัดสินใจในระดับบุคคลมีลักษณะเรียบง่าย กล่าวคือ เป็นการเลือกทางเลือกโดยผู้ตัดสินใจจะกำหนดทางเลือกอย่างน้อยสองทางเลือก จากนั้นจึงประเมินแต่ละทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ส่วนการตัดสินใจในระดับองค์การจะมีความซับซ้อนและประกอบด้วยขั้นตอนมากกว่านี้ ซึ่งการตัดสินใจเลือกทางเลือกเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการเท่านั้น (Robbins, 1987 : 76)

การตัดสินใจในระดับองค์การประกอบด้วยขั้นตอนซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Robbins, 1987 : 76)

1. การแสวงหาข้อมูล (Information Input) โดยข้อมูลที่ได้จากการแสวงหาจะมีผลต่อการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการตัดสินใจ หรืออีกนัยหนึ่ง วัตถุประสงค์ในการแสวงหาข้อมูลคือเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่สามารถกระทำได้ นอกจากนี้ การที่ผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจซึ่งนำเสนอจากระดับล่างขององค์การทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างมีโอกาสที่จะนำเสนอข้อมูลตามที่ตนต้องการ

2. การแปลความหมายข้อมูลและการให้ข้อเสนอแนะ (Interpretation and Advice) เมื่อรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้แล้วก็ต้องแปลความหมายของข้อมูลดังกล่าว ซึ่งผลของการแปลความหมายของข้อมูลจะถูกนำเสนอต่อผู้บริหารในรูปของข้อเสนอแนะ หรืออีกนัยหนึ่ง ขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมายคือการตอบคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ควรกระทำ

3. การเลือกทางเลือก (Choice) จากการพิจารณาข้อเสนอแนะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกทางเลือกในการตัดสินใจ หรืออีกนัยหนึ่ง จุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้คือการตอบคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะกระทำ หรือสิ่งที่ตั้งใจจะกระทำ อย่างไรก็ตาม การเลือกทางเลือกมักถูกกำหนดขึ้นก่อนโดยการกลั่นกรองและการเลือกสรรข้อมูลที่จะนำเสนอโดยผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ นอกจากนี้ การเลือกทางเลือกในการตัดสินใจยังสะท้อนให้เห็นถึงความตั้งใจหรือความต้องการของผู้ตัดสินใจอีกด้วย แต่ทั้งนี้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอาจไม่สอดคล้องหรือไม่เป็นไปตามความตั้งใจดังกล่าว

4. การอนุมัติ (Authorization) ผลของการตัดสินใจจะต้องได้รับการอนุมัติและถ่ายทอด ก่อนการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจุดมุ่งหมายของขั้นตอนนี้ คือ การตอบคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับการอนุมัติให้กระทำ

5. การนำไปปฏิบัติ (Execution) ในองค์การที่มีระดับชั้นในการบังคับบัญชาหลายระดับ การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงอาจแตกต่างไปจากความตั้งใจของผู้ตัดสินใจ ซึ่งความคลาดเคลื่อนดังกล่าวอาจเกิดจากความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

จากขั้นตอนทั้งหมดในกระบวนการตัดสินใจในระดับองค์การที่ได้กล่าวมาแล้ว Robbins (1987 : 77) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการควบคุมกระบวนการตัดสินใจและการรวมอำนาจว่า

“หากผู้ตัดสินใจสามารถควบคุมขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจได้ทั้งหมด การรวมอำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ในระดับสูงสุด กล่าวคือ ผู้ตัดสินใจจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ตัดสินใจเลือกทางเลือกโดยไม่จำเป็นต้องขออนุมัติจากใคร และดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จด้วยตนเอง หากการดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ถูกควบคุมโดยบุคคลอื่นแล้ว กระบวนการตัดสินใจขององค์การจะเป็นแบบกระจายอำนาจ ดังนั้น การกระจายอำนาจจะมีระดับสูงสุดเมื่อผู้ตัดสินใจควบคุมเฉพาะขั้นตอนการเลือกทางเลือกเท่านั้น ซึ่งถือเป็นบทบาทที่น้อยที่สุดในกระบวนการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจพึงมีในฐานะผู้ตัดสินใจ”

โดยสรุป การวิเคราะห์การตัดสินใจในระดับองค์การในรูปของกระบวนการ จะทำให้ผู้วิเคราะห์สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินการรวมอำนาจในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

ความสำคัญของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ

Robbins (1987 : 77) กล่าวว่า “องค์การคือระบบในการประมวลผลข้อมูลและระบบในการตัดสินใจ” องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นโดยการประสานการทำงานระหว่างกลุ่มงานต่างๆ โดยมีการประมวลผลข้อมูลและการตัดสินใจเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น Herbert A. Simon (อ้างใน Robbins, 1987 : 77) จึงได้ให้ความเห็นว่า “โดยลำพังแล้วข้อมูลไม่ได้เป็นทรัพยากรที่ขาดแคลนสำหรับองค์การ ซึ่งระบบสารสนเทศที่ทันสมัยสามารถผลิตข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหารในการตัดสินใจได้อย่างเหลือเฟือ แต่สิ่งที่ขาดแคลน คือ ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลขององค์การ”

เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนมีขีดความสามารถจำกัดในการประมวลผลและวิเคราะห์

ข้อมูลที่ได้รับ ดังนั้น เมื่อปริมาณข้อมูลมีเกินขีดความสามารถดังกล่าว ผู้รับข้อมูลจะอยู่ในภาวะที่ได้รับข้อมูลมากเกินไป (information overload) เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะดังกล่าว ผู้บริหารจำเป็นต้องกระจายการตัดสินใจไปสู่จุดอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งการกระจายหรือการถ่ายถอดการตัดสินใจซึ่งรวมตัวอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่งไปยังจุดอื่นๆ ในโครงสร้างถูกเรียกว่า การกระจายอำนาจ (Robbins, 1987 : 77)

นอกจากการหลีกเลี่ยงการเกิดข้อมูลที่มีเกินความต้องการแล้ว องค์กรยังมีเหตุผลและความจำเป็นอื่นๆ อีกในการกระจายอำนาจ กล่าวคือ องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วหากเกิดการเปลี่ยนแปลง ณ จุดใดจุดหนึ่ง ซึ่งการกระจายอำนาจจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากการกระจายอำนาจลดความจำเป็นในการนำเสนอข้อมูลเพื่อการประมวลผลและการตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง โดยการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์และรู้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์มากที่สุด (Robbins, 1987 : 78)

นอกจากความรวดเร็วในการตอบสนองแล้ว การกระจายอำนาจยังช่วยให้ผู้ตัดสินใจได้รับข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่มีรายละเอียดมากกว่า (Robbins, 1987 : 78) กล่าวคือ หากผู้ตัดสินใจเป็นผู้ที่มีความคุ้นเคยกับเหตุการณ์ ก็ย่อมมีข้อมูลและข้อเท็จจริงเฉพาะเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Robbins, 1987 : 78) โดยทั่วไปแล้วพนักงานที่เป็นผู้มีวิชาชีพและพนักงานที่มีความชำนาญจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่องานที่ทำ ซึ่งหากผู้บริหารมีค่านิยมในการให้ความสำคัญต่อบุคลากรขององค์กรแล้ว (humanistic values) ก็ย่อมจะกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้ต้องการการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้น การให้โอกาสในการมีส่วนร่วมจึงเป็นการจูงใจอย่างหนึ่ง ในทางตรงข้าม หากผู้บริหารมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับคุณค่าของบุคลากร หรือมีค่านิยมแบบเผด็จการ (autocratic values) ซึ่งจะทำให้การรวมอำนาจการจูงใจจะอยู่ในระดับต่ำ

ผลดีประการสุดท้ายของการกระจายอำนาจ คือ การเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับล่างได้ฝึกฝนการบริหารงาน (Robbins, 1987 : 78) การกระจายอำนาจของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารระดับล่างซึ่งมีประสบการณ์น้อยกว่า ได้มีโอกาสเรียนรู้จากการปฏิบัติหน้าที่จริง โดยการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารระดับล่าง ในการตัดสินใจในเรื่องที่สร้างผลกระทบต่อองค์กรไม่มาก ซึ่งจะเป็นการสร้างประสบการณ์ในการบริหารงานให้กับผู้บริหารเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี และเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการรับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้น เมื่อผู้บริหารเหล่านี้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

แม้ว่าการกระจายอำนาจจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การในหลายกรณี แต่มีบางกรณีที่การใช้การรวมอำนาจมีความเหมาะสมกว่า โดยเฉพาะในกรณีที่การตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยการมองภาพรวม ซึ่งในกรณีนี้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าบุคคลอื่นในการมองภาพโดยรวมขององค์การ ซึ่งความได้เปรียบดังกล่าวทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด นอกจากนี้ การรวมอำนาจในการทำงานบางอย่างขององค์การจะทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานดีขึ้น เช่น งานทางด้านกฎหมาย และงานทางด้านการเงิน เป็นต้น (Robbins, 1987 : 78)

โดยสรุป องค์การจำเป็นต้องใช้ทั้งการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ โดยสถานการณ์ต่าง ๆ จะเป็นตัวกำหนดว่าเมื่อใดควรใช้การรวมอำนาจ และเมื่อใดควรใช้การกระจายอำนาจ นอกจากนี้ ด้วยเหตุที่ทุกองค์การจำเป็นต้องประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้น การกำหนดว่าการตัดสินใจควรจะทำ ณ ตำแหน่งใดภายในองค์การ จึงจะทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด จึงเป็นประเด็นที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ

ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในโครงสร้างองค์การ

มีนักวิชาการชาวตะวันตกหลายท่าน ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การ ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

Blau และ Schoenherr (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 270) ได้ค้นพบว่า เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้นจะมีความเป็นระเบียบแบบแผน (formalization) มากขึ้น กล่าวคือ มีการใช้กฎเกณฑ์ (rules) และขั้นตอน (procedures) ในการดำเนินงาน และขณะเดียวกันก็มีการลดการควบคุมจากฐานการควบคุมส่วนบุคคล (personal bases of control) เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของความสามารถในการประมวลผลข้อมูลของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงไม่อาจใช้ฐานการควบคุมส่วนบุคคลในการควบคุมองค์การขนาดใหญ่ได้

นอกจากขนาดขององค์การแล้ว ลักษณะทางด้านสิ่งแวดล้อม (environmental characteristics) มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การ ซึ่ง Burns และ Stalker (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 271) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การและสิ่งแวดล้อม และให้ความเห็นว่า โครงสร้างองค์การแบบจักรกล (mechanistic structure) หรือโครงสร้างองค์การที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวดจะเหมาะสมกับองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพหรือสามารถคาดการณ์ได้ (predictable) ส่วนองค์การที่มีโครงสร้างแบบอินทรีย์ (organic structure) ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือปัจจัยแวดล้อม (Contingency Theories of Structures) นี้ยังขาด

หลักฐานและผลงานวิจัยที่สนับสนุนอย่างเพียงพอ (Pfeffer, 1981 : 271) อย่างไรก็ตาม Pfeffer (1981 : 271) ได้กล่าวถึงผลของการศึกษาวิจัยของ Pennings ซึ่งได้ทำการศึกษาริษัท นายหน้าซื้อขายหุ้นโดยใช้กรอบแนวคิดของ Burns และ Stalker และพบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพียงเล็กน้อย

Child (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 271) ได้ให้ข้อโต้แย้งว่า แม้ขนาด เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ แต่ก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้นเมื่อเทียบกับอิทธิพลจากความต้องการในการกำหนดโครงสร้างของผู้มีอำนาจในองค์การ ซึ่งข้อโต้แย้งดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการใช้อำนาจและการเมืองในองค์การ ในหัวข้ออิทธิพลของอำนาจและการเมืองต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวบอกรับเป็นนัยว่า การตรวจสอบการกระจายอำนาจและความต้องการของผู้มีอำนาจในองค์การเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบและการกำหนดโครงสร้างขององค์การได้ดียิ่งขึ้น

Pfeffer (Pfeffer, 1978 a : 46) ได้กล่าวถึงอำนาจและโครงสร้างองค์การดังนี้ “หากโครงสร้างเป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุม (mechanism for control) เป็นตัวแทนของการควบคุม (representation of control) และเป็นเครื่องบ่งชี้หรือเป็นการแสดงถึงอำนาจและอิทธิพลภายในองค์การ (manifestation of organizational power and influence) แล้ว ข้อเสนอพื้นฐานที่ว่า ความแตกต่างของโครงสร้างองค์การขึ้นอยู่กับการกระจาย และการรวมตัวของอำนาจในองค์การ จึงเป็นข้อเสนอพื้นฐานที่มีเหตุผล” จากคำกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ระดับการรวมตัวของตัวกำหนดอำนาจ (determinant of power) ในองค์การเป็นตัวชี้วัดระดับการรวมอำนาจในองค์การ ซึ่งรูปแบบหนึ่งของการรวมตัวของอำนาจในองค์การ คือ การรวมตัวของการถือครองหุ้นในบริษัท กล่าวคือ หากมีการรวมตัวของการถือครองหุ้นมากเท่าใด โดยดูได้จากการที่หุ้นส่วนใหญ่ของบริษัทอยู่ภายใต้การครอบครองของบุคคลใด ก็ยังมีการรวมอำนาจในการควบคุมภายในบริษัทมากเท่านั้น จากการศึกษาของ Child (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 271) พบว่า การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์เชิงบวก (positive relationship) กับการรวมตัวของความเป็นเจ้าของกิจการ (concentration of organizational ownership) อย่างมาก นอกจากนี้ยังได้ค้นพบอีกว่าการรวมตัวของความเป็นเจ้าของกิจการมีความสัมพันธ์เชิงลบ (negative relationship) กับอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของกิจการ ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่าองค์การที่อำนาจในการเป็นเจ้าของกิจการมีการรวมตัวกันจะมีการรวมอำนาจในระดับสูง และอำนาจของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะลดลงเมื่อเทียบกับอำนาจของผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นบุคคลภายนอกหากมีการรวมตัวของการถือครองหุ้นดังกล่าว

Hage และ Aiken (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 272) พบว่า ความเป็นกิจวัตรของงาน (routinization of task) มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจในองค์กร ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้โดยอาศัยมุมมองทางด้านอำนาจและการเมือง (Pfeffer, 1981 : 272) กล่าวคือ จากทฤษฎีการกระทำตามสถานการณ์เชิงกลยุทธ์ของอำนาจ (Strategic Contingencies' Theory of Power) ของ Hickson และคณะ (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 272) ซึ่งกล่าวว่า “อำนาจเป็นผลลัพธ์จากความสามารถในการเผชิญหรือจัดการกับความไม่แน่นอนที่มีความสำคัญ (critical uncertainties) ของหน่วยงาน และความสามารถดังกล่าวมีลักษณะเฉพาะและไม่สามารถทดแทนกันได้” ซึ่ง Pfeffer (1981 : 272) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวไว้ดังนี้

“ความเป็นกิจวัตรของงานภายในองค์กรก่อให้เกิดผลสำคัญสองประการคือ ประการแรก ความเป็นกิจวัตรลดความไม่แน่นอนของงาน หรือลดโอกาสที่จะเผชิญกับความไม่แน่นอนในการทำงานดังกล่าว ดังนั้น งานที่เป็นกิจวัตรซึ่งเป็นงานที่ต้องทำซ้ำซาก และสามารถกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงานได้ จึงก่อให้เกิดความแน่นอนในการดำเนินงานขององค์กร ประการที่สอง การลดความไม่แน่นอนและความซับซ้อนของงาน ทำให้สามารถทำงานดังกล่าวได้ง่ายขึ้น โดยงานดังกล่าวไม่จำเป็นต้องใช้ผู้ที่มีทักษะในการทำงานสูง ดังนั้นจึงสามารถเปลี่ยนตัวผู้ทำงานดังกล่าวได้ง่ายขึ้นเช่นกัน... ซึ่งผลที่เกิดขึ้นทั้งสองประการนี้ทำให้ผู้ทำงานซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรมีอำนาจหรือมีบทบาทในการตัดสินใจขององค์กรน้อย”

จากความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงาน การสูญเสียอำนาจ และการสูญเสียอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจนี้เอง ที่ช่วยในการอธิบายสาเหตุของความพยายามของบุคคลหรือหน่วยงานในการหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่หรือเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการทำงาน เนื่องจากเทคโนโลยีดังกล่าวมักจะทำให้งานของบุคคลหรือหน่วยงานมีความเป็นกิจวัตรเพิ่มขึ้น (Pfeffer, 1981 : 272) นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังบอกเป็นนัยว่าผลสืบเนื่องทางจิตวิทยาจากการทำงานที่เป็นกิจวัตรอาจเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่นๆ อีก นอกเหนือจากการตอบสนองต่อคุณลักษณะของงานนั้นๆ

ซึ่งในประเด็นของการตอบสนองต่อคุณลักษณะของงานนั้น ได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติในการทำงาน อาทิ Hackman และ Lawler (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 272) โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความหลากหลายของงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน และการใช้ทักษะในการทำงาน กับทัศนคติในการทำงาน ซึ่งพบว่า บุคคลส่วนใหญ่ โดยเฉพาะผู้ที่มีความต้องการความเจริญก้าวหน้าในการทำงานอย่างมากจะชอบงานที่ทำหายและมีความหลากหลาย

ส่วนปัจจัยอื่นที่คาดว่าจะเข้ามาเกี่ยวข้องนอกเหนือจากการตอบสนองทางด้านจิตวิทยาต่อคุณลักษณะของงาน คือ ปัจจัยด้านอำนาจ ซึ่งสามารถอธิบายได้โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ กล่าวคือ มิติหรือคุณลักษณะต่างๆ ของงานมีความสัมพันธ์กับอำนาจของผู้กระทำทางสังคม (social actors) ต่างๆ กล่าวคือ (Pfeffer, 1981 : 272)

“พนักงานที่ทำงานประจำหรืองานที่เป็นกิจวัตรซึ่งเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความรู้และความชำนาญในการทำงานมากนัก จะมีอำนาจและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานของตนและเรื่องอื่นๆ ในองค์กรน้อย ซึ่งการมีทัศนคติเชิงลบและการขาดแรงจูงใจของพนักงานอาจเป็นผลมาจากการขาดอำนาจ (powerlessness) มากกว่าที่จะเกิดจากปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของงาน ดังนั้น ข้อโต้แย้งดังกล่าวจึงสามารถใช้อธิบายความจำเป็นในการมีสภาพแรงงานที่เข้มแข็ง และมีการกำหนดในสัญญาการจ้างงาน โดยให้พนักงานมีอำนาจในการควบคุมการทำงาน การกำหนดความก้าวหน้าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ทัศนคติเชิงลบของพนักงานที่มีต่องานที่เป็นกิจวัตร ที่จริงแล้วกลยุทธ์หรือวิธีการใดๆ ที่เพิ่มอำนาจให้กับพนักงานล้วนมีส่วนช่วยลดความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่องาน และคุณลักษณะของงาน”

แนวความคิดทางด้านอำนาจและการเมืองยังมีส่วนช่วยในการอธิบายผลการศึกษายเกี่ยวกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (participative decision making) กล่าวคือ Heller และ Yukl (อ้างใน Pfeffer, 1981 : 273) ได้ทำการประเมินอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอำนาจดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ (decision behavior) จึงได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบผู้บริหารทางด้านอุตสาหกรรมจำนวน 3 กลุ่ม พบว่า การตัดสินใจแบบรวมอำนาจมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับระดับตำแหน่งในการบริหาร กล่าวคือ หากผู้บริหารดำรงตำแหน่งในระดับสูงเพียงใด ก็ยังมีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจน้อยลงเท่านั้น นอกจากนี้ ยังได้ค้นพบอีกว่า การรวมอำนาจในการตัดสินใจมีความแตกต่างกันในงานแต่ละด้านขององค์การ (Pfeffer, 1981 : 273) กล่าวคือ ผู้บริหารงานด้านการผลิตและการเงินมีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจในระดับสูง ผู้บริหารงานด้านการตลาดและการจัดซื้อมีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจในระดับปานกลาง ส่วนผู้บริหารงานด้านการบริหารทั่วไปและด้านบุคลากรมีการตัดสินใจแบบรวมอำนาจในระดับต่ำ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นอีกว่า การตัดสินใจแบบรวมอำนาจมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร กล่าวคือ การตัดสินใจแบบรวมอำนาจจะเพิ่มขึ้นหากผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งปัจจุบันนานยิ่งขึ้น (Pfeffer, 1981 : 273)

Pfeffer (1981 : 273) ได้ให้คำอธิบายผลการศึกษายังชี้ให้เห็นอีกว่า การตัดสินใจแบบรวมอำนาจและระดับการบังคับบัญชาในองค์การ เมื่อผู้บริหารได้รับการเลื่อน

ตำแหน่งโดยให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น งานทางด้านการบริหารจะมีความไม่แน่นอนสูงขึ้น (Kanter, 1977) ซึ่งความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้นและความเป็นกิจวัตรของงานที่ลดลงนี้จะเพิ่มอำนาจให้กับผู้บริหารระดับสูง ทำให้ผู้บริหารเหล่านี้มีบทบาทและอิทธิพลในการตัดสินใจมากขึ้น ส่วนในกรณีของความแตกต่างของการตัดสินใจแบบรวมอำนาจในงานด้านต่าง ๆ ขององค์การนั้น สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ งานด้านการผลิตและการเงินมีความเป็นกิจวัตรมากกว่างานด้านการตลาดหรืองานด้านการจัดซื้อ ส่วนงานด้านการบริหารทั่วไปและด้านบุคลากรมีความเป็นกิจวัตรน้อยที่สุด เนื่องจากงานด้านการบริหารทั่วไปไม่มีการกำหนดบทบาทไว้โดยเฉพาะ ในขณะเดียวกัน การทำงานในลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องใช้ความชำนาญที่หลากหลาย ส่วนในกรณีของงานด้านบุคลากรนั้นองค์การส่วนใหญ่ยังไม่มีการกำหนดหน้าที่ที่มีความชัดเจนจนถึงขั้นที่สามารถทำให้งานดังกล่าวมีความเป็นกิจวัตรได้ นอกจากนี้ ความไม่แน่นอนของงานด้านการบริหารทั่วไป การตลาด และการจัดซื้อทำให้ผู้ที่ทำงานในด้านเหล่านี้มีอำนาจมากกว่าผู้ที่ทำงานด้านการผลิต และด้านการเงินซึ่งมีลักษณะเป็นกิจวัตรมากกว่า ส่วนในกรณีของการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ และระยะเวลาที่ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่ง สามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ การที่ผู้บริหารอยู่ในตำแหน่งเป็นระยะเวลาานทำให้ผู้บริหารดังกล่าวมีความชำนาญในการทำงาน และมีความรู้ ความเข้าใจในงานและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจจากการมีความรู้และความชำนาญมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งข้อได้เปรียบดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารจึงสามารถรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้กับตนเอง

จากที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง มิติหรือประเด็นที่ศึกษาและอำนาจเชิงสัมพัทธ์ (relative power) ของผู้ที่อยู่ในระดับการบังคับบัญชาต่างๆ ซึ่ง Pfeffer (1981 : 274) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาในประเด็นดังกล่าวว่า

“การทดสอบข้อโต้แย้งนี้สามารถกระทำได้โดยการวัดอำนาจเชิงสัมพัทธ์โดยตรงแทนที่จะสรุปจากความแตกต่างของอำนาจจากตัวแปรอื่นๆ นอกจากนี้ การเพิ่มตัวแปรด้านอำนาจเข้าไปในการศึกษาวิจัยจะช่วยให้การอธิบายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น”

กล่าวโดยสรุป ไม่ว่าแนวคิดหรือข้อโต้แย้งใดๆ ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายเกี่ยวกับการรวมอำนาจล้วนอยู่บนพื้นฐานของการรวมตัวของแหล่งอำนาจในองค์การ กล่าวคือ หากความสามารถในการเผชิญกับความไม่แน่นอน การจัดสรรทรัพยากร ความเป็นเจ้าของกิจการ ข่าวสาร ข้อมูล และความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การมีการรวมตัวกัน ณ ที่ใดที่หนึ่งในองค์การแล้ว โครงสร้างขององค์การดังกล่าวจะมีลักษณะรวมอำนาจ

(Pfeffer, 1981 : 274) ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวบอกเป็นนัยว่า อำนาจในการตัดสินใจเป็นผลสืบเนื่องจากการแข่งขันทางการเมืองเพื่อให้ได้มาซึ่งการควบคุมภายในองค์กร โดยที่การมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจแทบจะไม่ได้กระทำเพื่อปรับปรุงคุณภาพในการตัดสินใจหรือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร หากอำนาจดังกล่าวจะถูกมอบแก่ผู้ที่มีอำนาจอย่างเพียงพอในองค์กรที่จะครอบครองอำนาจดังกล่าวได้ (Pfeffer, 1981 : 274)

นอกจาก Pfeffer (1981 : 274) ได้นำปัจจัยด้านอำนาจมาอธิบายผลการศึกษาวิจัยของ Heller และ Yukl แล้ว ยังได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้อธิบายการรวมอำนาจในองค์กรที่มีการจัดองค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (functionally organized structure) และองค์กรที่มีการจัดองค์การแบบแบ่งแยกตามหน่วยธุรกิจ (divisionally organized structure) ซึ่งโดยทั่วไปมักพบว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งแยกตามหน้าที่มีการรวมอำนาจมากกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งแยกตามหน่วยธุรกิจ ซึ่งมีคำอธิบายดังนี้

องค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งแยกตามหน้าที่จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เฉพาะด้านรวมอยู่ที่ส่วนกลางเพียงหน่วยงานเดียว เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ส่วนองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งตามหน่วยธุรกิจ มักจะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่เฉพาะด้านมากกว่าหนึ่งหน่วยงานกระจายอยู่ตามหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งหน่วยธุรกิจเหล่านี้สามารถทำธุรกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเบ็ดเสร็จภายในตัวเอง โดย Pfeffer (1981 : 275) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับการรวมอำนาจในองค์กรที่มีโครงสร้างในแต่ละรูปแบบว่า

“ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งตามหน่วยธุรกิจ หน่วยงานแต่ละหน่วยจะมีความสำคัญต่อองค์กรไม่มาก เนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องหรือต้องพึ่งพาหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กรไม่มากนัก และความเกี่ยวข้องดังกล่าวมีลักษณะรวมกลุ่ม (pool) มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์แบบต่อเนื่องหรือเรียงลำดับกัน (sequential) หรือความสัมพันธ์แบบตอบแทนกันหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (reciprocal) (Thompson, 1967) นอกจากนี้ แต่ละหน่วยธุรกิจยังสามารถทดแทนกันได้เนื่องจากโครงสร้างองค์การประกอบด้วยหลายหน่วยธุรกิจ ด้วยเหตุที่องค์การแบบแบ่งตามหน่วยธุรกิจมีตำแหน่งที่มีอำนาจเป็นจำนวนมากในโครงสร้าง จึงเป็นผลให้หน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยหรือตำแหน่งแต่ละตำแหน่งในโครงสร้างดังกล่าวมีอำนาจน้อย ด้วยเหตุนี้เอง จึงเป็นเรื่องยากที่หน่วยธุรกิจใดหน่วยธุรกิจหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อองค์การได้เท่าเทียมกับหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในแต่ละด้าน ส่วนองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งตามหน้าที่นั้น หน่วยงานแต่ละหน่วยมีความเกี่ยวข้องกันและต้องพึ่งพากันมากกว่า นอกจากนี้ งานหรือหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานก็ไม่อาจทดแทนกันได้ ด้วยเหตุนี้เองอำนาจจึงถูกแบ่งเฉลี่ยในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบ่งตามหน่วยธุรกิจ ทำ

“ให้มีการกระจายอำนาจในองค์การดังกล่าว”

จากที่ได้กล่าวมา จึงเป็นที่ประจักษ์ว่า การใช้อำนาจเป็นตัวแปรในการอธิบาย (explanatory variable) ในการศึกษาเกี่ยวกับการรวมอำนาจ ความแตกต่างของโครงสร้าง ความเป็นระเบียบแบบแผน หรือคุณลักษณะทางด้านโครงสร้างอื่นๆ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถเข้าใจ มิติหรือคุณลักษณะต่างๆ เกี่ยวกับโครงสร้างองค์การได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การใช้ปัจจัยทางด้านอำนาจและการเมืองในการอธิบายผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวยังก่อให้เกิดข้อโต้แย้ง และสมมุติฐานเพิ่มเติมซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ทางด้านการออกแบบขององค์การและพฤติกรรม องค์การอีกด้วย เนื่องจากอำนาจและการเมืองเป็นปัจจัยสำคัญในการออกแบบและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Pfeffer, 1981 : 275)

ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจ ความซับซ้อน และความเป็นระเบียบแบบแผน

Robbins (1987 : 79) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจ ความซับซ้อน และความเป็นระเบียบแบบแผนของโครงสร้างองค์การไว้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจ และความซับซ้อน Hage และ Aiken (อ้างใน Robbins, 1987 : 79) ค้นพบว่า การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความซับซ้อน หรืออีกนัยหนึ่ง การกระจายอำนาจทำให้เกิดความซับซ้อนของโครงสร้าง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

“การเพิ่มความหลากหลายทางด้านวิชาชีพของพนักงานในองค์การจะเพิ่มความเชี่ยวชาญ และความสามารถอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจขององค์การ และเช่นเดียวกัน หากพนักงานขององค์การได้ผ่านการฝึกอบรมทางด้านวิชาชีพมากเท่าใด ก็ยิ่งเพิ่มโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานเหล่านี้มากขึ้น ในทางกลับกัน การขาดการฝึกอบรมทางด้านวิชาชีพของพนักงานจะทำให้เกิดการรวมอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน”

จึงอาจสรุปได้ว่า การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความซับซ้อน กล่าวคือ หากองค์การมีโครงสร้างที่ซับซ้อน องค์การดังกล่าวจะมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจ และความเป็นระเบียบแบบแผน ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจ และความเป็นระเบียบแบบแผน มีลักษณะไม่ชัดเจน (Robbins, 1987 : 79) กล่าวคือ จากการศึกษาของ Pugh และคณะ (อ้างใน Robbins, 1987 : 79) ไม่พบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างการรวมอำนาจ และความเป็นระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตาม

ต่อมา Child (อ้างใน Robbins, 1987 : 79) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณสมบัติดังกล่าวของโครงสร้าง และพบว่า การรวมอำนาจมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับความเป็นระเบียบแบบแผนอย่างชัดเจน กล่าวคือ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ Donaldson Child และ Aldrich (อ้างใน Robbins, 1987 : 79) จึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะดังกล่าวซ้ำอีกครั้ง แต่ผลการศึกษากลับไม่อาจให้ข้อสรุปที่ชัดเจนได้ แต่ผลการศึกษาของ Grinyer และ Yasai-Ardekani (อ้างใน Robbins, 1987 : 79) กลับพบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างความเป็นระเบียบแบบแผน และการกระจายอำนาจ ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจและความเป็นระเบียบแบบแผน มีลักษณะซับซ้อน

แม้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างการรวมอำนาจและความเป็นระเบียบแบบแผนจะมีลักษณะซับซ้อน แต่ก็ยังมีแนวทางที่จะใช้ในการวิเคราะห์ได้ กล่าวคือ ความเป็นระเบียบแบบแผนในระดับสูงอาจพบได้ทั้งในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบรวมอำนาจ และในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบกระจายอำนาจ โดยหากพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นพนักงานที่มีความรู้และความชำนาญต่ำ องค์กรจะควบคุมการทำงานของพนักงานเหล่านี้โดยการใช้ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และมีการรวมอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับสูง หรืออีกนัยหนึ่ง การควบคุมภายในองค์กรสามารถกระทำได้โดยการใช้ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ในทางตรงข้าม หากพนักงานส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นผู้มีวิชาชีพ หรือเป็นผู้มีความรู้และความชำนาญสูง อาจคาดการณ์ได้ว่า องค์กรจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนต่ำ และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งผลการศึกษาของ Hage และ Aiken (อ้างใน Robbins, 1987 : 79) สนับสนุนคำอธิบายนี้ อย่างไรก็ดี ประเด็นในการตัดสินใจ หรือเรื่องที่จะตัดสินใจกลับลดระดับของความสัมพันธ์ดังกล่าว กล่าวคือ พนักงานที่เป็นผู้มีวิชาชีพ หรือเป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญสูง จะคาดหวังการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อโดยตรงกับงานของตน แต่จะไม่คาดหวังการกระจายอำนาจในเรื่องอื่นๆ เช่น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และเรื่องส่วนบุคคล เช่น การจ่ายค่าตอบแทน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ดี สำหรับประเด็นเรื่องส่วนบุคคลนั้น พนักงานเหล่านี้ต้องการความเป็นระเบียบแบบแผนในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่องค์กรจะมีโครงสร้างที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง และมีการกระจายอำนาจในขณะเดียวกัน นอกจากนี้ พนักงานที่เป็นผู้มีวิชาชีพมักจะให้ความสนใจเกี่ยวกับงานทางด้านเทคนิคที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะไม่สนใจเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงอาจมีโครงสร้างที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนต่ำ และมีการรวมอำนาจ ซึ่งการรวมอำนาจในที่นี้เป็นการรวมอำนาจในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เท่านั้น ซึ่งจะไม่รวมถึงการตัดสินใจทางด้านการปฏิบัติการ เนื่องจาก การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อการทำงานของผู้มีวิชาชีพเพียงเล็กน้อยเท่านั้น (Robbins, 1987 : 80)

เทคโนโลยีขององค์กร และความเป็นกิจวัตรของงาน

ดังที่ได้กล่าวในบทนำว่า องค์กรต่างๆ เกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกของสังคม ด้วยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งสร้างคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยการเปลี่ยนสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและบริการที่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า องค์กรต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อดำเนินการดังกล่าว

Jones (1995 : 348) ได้ให้คำจำกัดความของเทคโนโลยีว่า “เทคโนโลยี คือ การผสมผสานระหว่างความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ เทคนิคต่างๆ วัสดุภัณฑ์ เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งบุคลากรขององค์กรใช้ในการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้า หรือบริการ ที่มีคุณค่า” ซึ่งหากพิจารณาเทคโนโลยีภายในองค์กรตามคำจำกัดความดังกล่าวแล้ว อาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ (Jones, 1995 : 348)

1. ระดับบุคคล (Individual Level) คือ ความรู้ และความชำนาญ ของแต่ละบุคคล
2. ระดับหน่วยงาน (Functional or Departmental Level) คือ ขั้นตอน และเทคนิคต่างๆ ที่กลุ่มผู้ทำงานใช้ในการทำงาน.
3. ระดับองค์กร (Organizational Level) คือ วิธีการที่องค์กรใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยป้อนเข้า (inputs) หรือวัตถุดิบ ให้กลายเป็นผลผลิต (outputs)

เทคโนโลยี และประสิทธิผลขององค์กร

องค์กรสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการนำปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (conversion process) เพื่อเปลี่ยนสภาพให้กลายเป็นผลผลิต ซึ่งเทคโนโลยีขององค์กรจะครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด โดยมีรายละเอียดดังนี้

ณ ขั้นตอนการนำปัจจัยนำเข้า (input stage) เทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ และความชำนาญ ขั้นตอน และเทคนิคต่างๆ ของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในด้านต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถรักษาสัมพันธภาพกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ขององค์กรไว้ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล จะมีเทคนิคและขั้นตอนต่างๆ ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาเป็นพนักงาน และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ทางด้านการจัดหา มีเทคนิคและวิธีการในการติดต่อและเจรจาต่อรองกับผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อให้สามารถจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีในราคาที่เหมาะสม เป็นต้น

ณ ขั้นตอนการเปลี่ยนสภาพ (conversion stage) เทคโนโลยี ซึ่งประกอบด้วย การผสมผสานระหว่างเครื่องจักรกล เทคนิค และขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงาน จะเปลี่ยนปัจจัย

นำเข้าให้เป็นผลผลิต และเทคโนโลยีที่ดีที่สุดจะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยนำเข้าได้มากที่สุดโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ณ ขั้นตอนการให้ผลผลิต (output stage) เทคโนโลยีจะทำให้องค์กรสามารถส่งออกผลผลิต ซึ่งได้แก่ สินค้า และบริการ ไปยังผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้ขั้นตอน วิธีการ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่างๆ ในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ การขนส่ง และการให้บริการหลังการขาย เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากเทคโนโลยีครอบคลุมกระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งหมด หรือขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร

Jones (1995 : 349) ได้กล่าวถึงวิธีการในการประเมิน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดังนี้

1. วิธีการใช้ทรัพยากรภายนอก (External Resource Approach) ด้วยวิธีนี้ องค์กรจะใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มขีดความสามารถในการแสวงหา จัดการ และควบคุม ทรัพยากรที่มีค่าและมีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงการควบคุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ภายนอกองค์กร โดยการใช้หรือพัฒนาเทคโนโลยีที่ทำให้สามารถให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ เป็นต้น

2. วิธีการใช้ระบบภายใน (Internal System Approach) โดยวิธีนี้ องค์กรจะใช้เทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรม (innovation) พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ และคิดค้น กระบวนการในการผลิตและการให้บริการใหม่ๆ ที่สามารถลดต้นทุนและระยะเวลาในการผลิต เช่น การที่ Henry Ford นำเทคโนโลยีในการผลิตแบบจำนวนมาก (mass production) มาใช้ในการผลิตรถยนต์ ทำให้สามารถลดต้นทุนในการผลิตลงได้อย่างมาก และรถยนต์กลายเป็น ผลิตภัณฑ์สำหรับการอุปโภคอย่างกว้างขวาง

3. วิธีการใช้เทคนิค (Technical Approach) โดยวิธีนี้ องค์กรจะใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญ และทรัพยากรให้เป็นสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ทฤษฎีความซับซ้อนทางด้านเทคนิคของวูดเวิร์ด (Woodward's Theory of Technical Complexity)

ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้คือความสามารถในการควบคุม เนื่องจากเทคโนโลยีแต่ละอย่างมีความยากในการควบคุมไม่เท่ากัน เทคโนโลยีที่

ควบคุมได้ง่ายคือเทคโนโลยีที่ผู้ใช้สามารถกำหนดได้ (programmable) กล่าวคือ ผู้ใช้สามารถกำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ที่ใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตได้ล่วงหน้า เนื่องจากงานและกระบวนการในการทำงานมีลักษณะมาตรฐาน (Jones, 1995 : 350) ซึ่งหากการระบุกระบวนการในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตกระทำได้อย่างถูกต้อง การควบคุมกระบวนการผลิตและการคาดการณ์ต่าง ๆ ก็จะเป็นไปอย่างยากลำบากเท่านั้น

Joan Woodward (อ้างใน Jones, 1995 : 351) ซึ่งเป็นผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีขององค์กร กล่าวว่า ความซับซ้อนทางด้านเทคนิค (technical complexity) ของกระบวนการผลิต ซึ่งอีกนัยหนึ่ง คือ การที่กระบวนการผลิตสามารถถูกกำหนดและควบคุมได้ ซึ่งทำให้ผู้ที่ควบคุมสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการผลิตได้ล่วงหน้า เป็นมิติสำคัญในการแบ่งประเภทเทคโนโลยี ซึ่งหากกระบวนการผลิตสามารถถูกกำหนดไว้ได้ล่วงหน้า และมีความเป็นอัตโนมัติสูง (fully automated) ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานและผลผลิตมีลักษณะมาตรฐาน และสามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการผลิตดังกล่าวมีความซับซ้อนทางด้านเทคนิคในระดับสูง (high technical complexity) ในทางตรงข้าม หากกระบวนการผลิตจำเป็นต้องอาศัยแรงงานและความรู้ความชำนาญของคนงานเป็นส่วนใหญ่ โดยมีการใช้เครื่องจักรเพียงเล็กน้อย จะทำให้การกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในการผลิตเป็นไปด้วยความยากลำบาก และไม่สามารถกระทำล่วงหน้าได้ เนื่องจากผลการทำกิจกรรมต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับความชำนาญของคนงานแต่ละคน หากกระบวนการผลิตมีลักษณะดังกล่าว จะเป็นกระบวนการผลิตที่มีความซับซ้อนทางด้านเทคนิคในระดับต่ำ (low technical complexity)

จากคำอธิบายของ Woodward เกี่ยวกับความซับซ้อนทางด้านเทคนิค ดังได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า งานบริการ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้และความชำนาญของพนักงานในการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง หรือเป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรในการทำงานเป็นส่วนใหญ่ (labor intensive) เป็นงานที่ยากต่อการทำให้มีลักษณะเป็นมาตรฐาน ยากต่อการกำหนดและการควบคุม เมื่อใดก็ตามที่กระบวนการในการดำเนินงานส่วนใหญ่ต้องอาศัยแรงงานจากบุคลากรมากกว่าการใช้เครื่องจักร อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการดังกล่าวมีความซับซ้อนทางด้านเทคนิคในระดับต่ำ ซึ่งจะทำให้การควบคุมคุณภาพ และการรักษามาตรฐานเป็นไปด้วยความยากลำบาก

Woodward (อ้างใน Jones, 1995 : 351) ได้แบ่งระดับความซับซ้อนทางด้านเทคนิคในการผลิตออกเป็น 10 ระดับ โดยเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก มีรายละเอียดดังนี้

1. การผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่ซับซ้อนตามความต้องการของลูกค้าแต่ละราย
2. การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีความซับซ้อนทางด้านเทคนิค
3. การสร้างอุปกรณ์ขนาดใหญ่ที่ต้องทำเป็นขั้นตอน
4. การผลิตแบบกลุ่มเล็กหรือคราวละไม่มาก (production of small batches)

5. การผลิตชิ้นส่วนแบบกลุ่มใหญ่ (large batch) และนำมาประกอบกันโดยอิสระ
6. การผลิตแบบกลุ่มใหญ่ โดยใช้สายการผลิต (assembly-line)
7. การผลิตแบบจำนวนมาก (mass production)
8. การผลิตแบบกระบวนการ (process production) ร่วมกับการจำหน่ายแบบกลุ่มใหญ่ หรือการผลิตแบบจำนวนมาก
9. การผลิตสารเคมีโดยใช้การผลิตแบบกระบวนการ แต่ทำการผลิตแบบกลุ่มใหญ่ (process production of chemicals in batches)
10. การผลิตของเหลว แก๊ส และของแข็งที่มีรูปร่างคงที่ แบบต่อเนื่อง

Woodward ได้นำระดับความซับซ้อนทางด้านเทคนิคในการผลิตจำนวน 10 ระดับ มาจัดเป็นกลุ่มเทคโนโลยีในการผลิต 3 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้ (Jones, 1995 : 351)

1. เทคโนโลยีการผลิตแบบทีละหน่วยและแบบกลุ่มเล็ก (Unit and Small-Batch Technology) องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวจะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่สั่งทำขึ้นโดยเฉพาะเพียงหนึ่งหรือสองชิ้น หรือเพียงจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ร้านทำเฟอร์นิเจอร์ที่รับสั่งทำเฉพาะเฟอร์นิเจอร์ที่ออกแบบขึ้นเป็นพิเศษสำหรับลูกค้าแต่ละราย เป็นต้น เทคโนโลยีการผลิตแบบทีละหน่วยและแบบกลุ่มเล็ก เป็นเทคโนโลยีที่มีระดับความซับซ้อนทางด้านเทคนิคต่ำที่สุด เนื่องจากต้องอาศัยความรู้และความชำนาญของผู้ปฏิบัติงานมากกว่าการใช้เครื่องจักรในกระบวนการผลิต โดยผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะใช้เครื่องมืออะไร เมื่อใด และอย่างไร การใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบทีละหน่วยและแบบกลุ่มเล็ก ทำให้กระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้โดยสะดวก อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีดังกล่าวทำให้เกิดต้นทุนในการผลิตสูง เนื่องจากการกำหนดและการควบคุมกระบวนการผลิตสามารถทำได้ยาก

2. เทคโนโลยีการผลิตแบบกลุ่มใหญ่และแบบจำนวนมาก (Large-Batch and Mass Production Technology) โดยทั่วไปแล้ว องค์กรต่างๆ พยายามจะเพิ่มการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่างๆ ในกระบวนการผลิต หรืออีกนัยหนึ่ง เพิ่มระดับความซับซ้อนทางด้านเทคนิคในกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถกำหนดและควบคุมกระบวนการผลิตได้ดียิ่งขึ้น โดยองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบกลุ่มใหญ่และแบบจำนวนมากจะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานคราวละเป็นจำนวนมาก เช่น การผลิตรถยนต์ เครื่องดื่มบรรจุกระป๋อง และไบมิติกอน เป็นต้น ในการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีดังกล่าว กระบวนการผลิตจะถูกควบคุมโดยเครื่องจักรกล ทำให้สามารถกำหนดการทำงานต่างๆ ไว้ล่วงหน้าได้ นอกจากนี้ยังทำให้งิจกรรมต่างๆ ในการผลิตมีลักษณะเป็นมาตรฐาน และสามารถควบคุมได้ง่าย ทำให้มีต้นทุนในการผลิตต่ำ อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีดังกล่าวทำให้กระบวนการผลิตมีความยืดหยุ่นต่ำ เนื่องจากขั้นตอน

ต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตมีลักษณะเป็นมาตรฐาน และใช้เครื่องจักรที่ใช้งานเฉพาะในการทำงาน ทำให้เปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตได้ยาก

3. เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง (Continuous-Process Technology) เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่องเป็นเทคโนโลยีการผลิตที่มีระดับความซับซ้อนทางด้านเทคนิคมากที่สุด เนื่องจากมีการใช้เครื่องจักรกลที่ทำงานแบบอัตโนมัติในกระบวนการผลิตทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมด โดยที่พนักงานแทบจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการผลิตโดยตรงเหมือนกับเทคโนโลยีการผลิตแบบอื่น ๆ ภายใต้เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง พนักงานจะมีหน้าที่เพียงคอยติดตามและเฝ้าดูกระบวนการผลิต เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการผลิตสามารถทำงานได้อย่างราบรื่น เป็นปกติ และมีประสิทธิภาพ และคอยแก้ไขปัญหาหากมีความผิดปกติเกิดขึ้นกับระบบการผลิต เช่น เครื่องจักรขัดข้อง หรือทำงานผิดปกติ เป็นต้น นอกจากนี้ โดยทั่วไปแล้วการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่องจะมีประสิทธิภาพทางด้านเทคนิคมากกว่าการผลิตแบบจำนวนมาก เนื่องจากเครื่องจักรที่ใช้มีความเป็นอัตโนมัติมากกว่า จึงสามารถกำหนดและควบคุมได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ ยังใช้บุคลากรในการทำงานน้อยมาก จึงส่งผลให้มีต้นทุนต่อหน่วยในการผลิตต่ำที่สุด องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง ได้แก่ องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมการกลั่นน้ำมัน การผลิตสารเคมีต่างๆ และการถลุงโลหะ เป็นต้น

ความซับซ้อนทางด้านเทคนิคและโครงสร้างองค์กร

เหตุผลประการหนึ่งที่ Woodward แบ่งประเภทของเทคโนโลยีตามความซับซ้อนทางด้านเทคนิค คือ Woodward ต้องการทราบว่า เทคโนโลยีขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดโครงสร้างองค์กรหรือไม่ และอย่างไร (Jones, 1995 : 355) หรืออีกนัยหนึ่ง องค์กรที่มีประสิทธิผล มีโครงสร้างที่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ใช้หรือไม่ จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรต่างๆ ที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิตที่แตกต่างกัน Woodward พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับเทคโนโลยีที่ใช้ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กร

ลักษณะทางโครงสร้าง	ประเภทเทคโนโลยีในการผลิต		
	แบบกลุ่มย่อย	แบบจำนวนมาก	แบบกระบวนการต่อเนื่อง
1. ระดับชั้นการบังคับบัญชา	3	4	6
2. ช่วงการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง	4	7	10
3. ช่วงการควบคุมของผู้บริหารระดับต้น	23	48	15
4. อัตราส่วนระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	1/23	1/16	1/8
5. ประเภทของโครงสร้าง	อินทรีย์	จักรกล	อินทรีย์
6. ต้นทุนในการดำเนินงาน	สูง	ปานกลาง	ต่ำ

ที่มา : Gareth R. Jones, *Organizational Theory : Text and Cases*, หน้า 356

Woodward ได้ให้คำอธิบายการค้นพบดังกล่าวว่า การที่โครงสร้างองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามเทคโนโลยีที่ใช้ เนื่องจากเทคโนโลยีแต่ละประเภทนำมาซึ่งปัญหาในการควบคุมและปัญหาในการประสานงานที่แตกต่างกัน (Jones, 1995 : 355) กล่าวคือ ปัญหาของเทคโนโลยีการผลิตแบบกลุ่มเล็ก คือ ไม่สามารถกำหนดกิจกรรมในการผลิตได้ เนื่องจากการผลิตขึ้นอยู่กับความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งทำงานร่วมกัน โดยองค์การที่ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวจะให้อิสระในการทำงานและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว และตรงกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้น องค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบกลุ่มย่อยจึงมีโครงสร้างที่แบนราบ และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปสู่ทีมงานต่างๆ หรืออีกนัยหนึ่ง มีโครงสร้างแบบอินทรีย์ (organic structure) กล่าวคือ ภายใต้โครงสร้างแบบนี้ผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการจะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด โดยใช้การปรับตัวร่วมกัน (mutual adjustment) เป็นกลไกหลักในการประสานงาน และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูง ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานสูง

องค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบจำนวนมาก จะมีกระบวนการผลิตมีลักษณะเป็นมาตรฐาน จึงทำให้สามารถกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในการผลิตไว้ล่วงหน้าได้ ซึ่งการที่กระบวนการ

การผลิตมีลักษณะเป็นมาตรฐานนี้เอง ทำให้องค์การสามารถใช้ความเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งประกอบด้วยระเบียบ กฎเกณฑ์ และขั้นตอนต่างๆ เป็นกลไกหลักในการประสานงาน ซึ่งส่งผลให้ช่วงการควบคุมของผู้บริหารระดับต้นมีค่าสูง และมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูง นอกจากนี้ การมีระดับชั้นในการบังคับบัญชาหลายระดับทำให้โครงสร้างองค์การมีลักษณะสูง ซึ่งจากคุณสมบัติที่กล่าวมาทั้งหมด อาจสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับองค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบจำนวนมากคือโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (mechanistic structure) เนื่องจาก ความสามารถในการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในการผลิตได้ ทำให้กระบวนการผลิตมีความแน่นอน และเกิดเสถียรภาพในการดำเนินงาน ซึ่งโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ดังกล่าว คือโครงสร้างองค์การแบบจักรกล (Newstrom and Davis, 1993 : 326)

องค์การที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบกระบวนการต่อเนื่อง จะใช้เครื่องจักรที่มีระดับความเป็นอัตโนมัติสูงสุดในกระบวนการผลิต ทำให้สามารถควบคุมกระบวนการผลิตได้ง่าย และกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในการผลิตได้ล่วงหน้า เช่นเดียวกับกับเทคโนโลยีการผลิตแบบจำนวนมาก แต่มีระดับสูงกว่า โดยผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่เพียงคอยติดตามและดูแลการทำงานของกระบวนการผลิตให้เป็นไปอย่างราบรื่น อย่างไรก็ตาม ระบบการทำงานต่างๆ ในกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวอาจเกิดการขัดข้องได้ตลอดเวลา ซึ่งหากไม่รีบดำเนินการแก้ไขก็อาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากต่อระบบการผลิต ดังนั้น จึงมีรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่ม (team) ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นสูง และใช้การปรับตัวร่วมกันเป็นกลไกในการประสานงาน โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจึงเป็นโครงสร้างแบบอินทรีย์ นอกจากนี้ การควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ทำให้ช่วงการควบคุมของผู้บริหารในโครงสร้างองค์การที่ใช้เทคโนโลยีดังกล่าวมีลักษณะแคบ และมีระดับชั้นในการบังคับบัญชาหลายระดับ (Jones, 1995 : 357)

ผลการศึกษาวิจัยของ Woodward และนักวิจัยทางด้านเทคโนโลยีขององค์การอีกหลายท่าน ให้ข้อสรุปว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลักในการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Jones, 1995 : 358) ซึ่งข้อสรุปดังกล่าวบอกเป็นนัยว่า หากองค์การเลือกใช้เทคโนโลยีแบบใดแบบหนึ่งในการผลิต องค์การดังกล่าวจะต้องออกแบบโครงสร้างให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ จึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความเป็นกิจวัตรและความซับซ้อนของงานของชาร์ลส์ เพโร (Charles Perrow's Theory of Routine and Complex Tasks)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แต่ละองค์การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานที่มีระดับความซับซ้อนแตกต่างกัน ซึ่งระดับความซับซ้อนของเทคโนโลยีที่แตกต่างกันนี้จะมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม หรืออีกนัยหนึ่ง เทคโนโลยีเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนด

โครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นสาระสำคัญของทฤษฎีความซับซ้อนทางด้านเทคนิคของ Woodward อย่างไรก็ดี ทฤษฎีดังกล่าวให้ความสนใจต่อการดำเนินงานในระดับองค์กร หรือระดับหน่วยงาน เป็นหลัก ซึ่งที่จริงแล้วกระบวนการผลิตและกระบวนการให้บริการของแต่ละองค์กร หรือแต่ละหน่วยงาน ประกอบด้วยขั้นตอนและงาน (tasks) ต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดยที่งานแต่ละอย่างมีคุณสมบัติในด้านความยาก หรือความซับซ้อนในระดับที่แตกต่างกันไป ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวมีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรเช่นกัน

Charles Perrow (อ้างใน Jones, 1995 : 359) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความซับซ้อนของงาน โดยใช้คุณสมบัติของงาน คือ ความหลากหลายของงาน (task variability) และการวิเคราะห์งาน หรือความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา (task or problem analyzability) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ความยากหรือความซับซ้อนของงานแต่ละประเภท มีรายละเอียดดังนี้

1. ความหลากหลายของงาน (Task Variability) คือ จำนวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน หรือข้อยกเว้น (number of exceptions) ที่ผู้ปฏิบัติงานประสบในการปฏิบัติงานและต้องดำเนินการแก้ไข ซึ่งข้อยกเว้นดังกล่าวอาจเกิดขึ้นได้ทั้งในขั้นตอนการนำเข้า (input stage) การเปลี่ยนสภาพ (conversion stage) และการได้ผลผลิต (output stage) ของกระบวนการผลิต หรือกระบวนการทำงาน โดยความหลากหลายของงานจะมีระดับสูงเมื่อผู้ปฏิบัติงานต้องประสบหรือเผชิญกับสถานการณ์หรือปัญหาใหม่ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ ในทางตรงข้าม ความหลากหลายของงานจะมีระดับต่ำเมื่องานมีความเป็นมาตรฐานและมีความแน่นอนสูง หรือมีลักษณะที่ต้องทำซ้ำๆ กัน (repetitious)

2. ความต้องการในการวิเคราะห์ของงาน หรือความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา (Task or Problem Analyzability) คือ ความพยายามในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากความหลากหลายของงาน หากปัญหาที่เกิดขึ้นมีความเป็นแบบแผนสูง แสดงว่า การแก้ปัญหาดังกล่าวมีขั้นตอน และวิธีการในการแก้ไข ระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาวิธีแก้ไขมากนัก ในทางตรงข้าม หากปัญหาที่เกิดขึ้นมีความเป็นแบบแผนต่ำ แสดงว่า ปัญหาดังกล่าวไม่มีวิธีการและขั้นตอนในการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาวิธีการแก้ไข ซึ่งในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจต้องใช้ประสบการณ์ในอดีต วิจารณ์ญาณ และความรู้ของของตนในการแก้ไขปัญหา (Robbins, 1987 : 130)

ความหลากหลายของงาน และความต้องการในการวิเคราะห์ของงาน หรือความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา เป็นมิติของงานที่สำคัญ เนื่องจากมิติดังกล่าวจะเป็นตัวบ่งบอกถึงความซับซ้อนและความยากของงานแต่ละประเภท โดยงานที่มีความแปรผันสูง และมีความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาลำบาก จะเป็นงานที่ซับซ้อนและยากต่อการปฏิบัติ เนื่องจาก

ผู้ปฏิบัติงานต้องประสบกับสถานการณ์ใหม่ๆ และปัญหาในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นก็ยากต่อการแก้ไข เนื่องจากเป็นปัญหาที่ไม่มีวิธีการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องศึกษาค้นคว้า และหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งอาจรวมถึง การใช้ความรู้ วิจารณ์ญาณ และประสบการณ์ในอดีตของผู้ปฏิบัติงานมาประกอบในการแก้ไขอีกด้วย ส่วนงานที่มีความแปรผันต่ำ และปัญหาที่เกิดจากงานมีความเป็นแบบแผนสูง จะเป็นงานที่ไม่ซับซ้อน และง่ายต่อการปฏิบัติ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะไม่ค่อยประสบปัญหาหรือสถานการณ์ใหม่ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ หากมีปัญหาเกิดขึ้นปัญหาดังกล่าวก็ง่ายต่อการแก้ไข เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทราบวิธีการแก้ไขเป็นอย่างดี หรือมีข้อมูลในการแก้ไขปัญหาอยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาวิธีการแก้ไขปัญหามากนัก

เทคโนโลยี 4 ประเภท ตามการแบ่งของเพโร

Perrow (อ้างใน Jones, 1995 : 360) ได้แบ่งเทคโนโลยีของงานออกเป็น 4 ประเภท โดยใช้ความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

1. งานการผลิต (Routine Manufacturing) มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีความหลากหลายของงานต่ำ และปัญหาที่เกิดจากงานมีความเป็นแบบแผนสูง ซึ่งผู้ที่ทำงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะประสบปัญหาในการทำงานน้อยมาก เนื่องจากงานมีลักษณะแน่นอน และหากมีปัญหาเกิดขึ้น ก็สามารถแก้ไขได้ง่าย โดยผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาวิธีแก้ไขมากนัก เนื่องจากมีขั้นตอนและวิธีการในการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้ว งานที่มีคุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ งานในกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบจำนวนมาก ซึ่งเทคโนโลยีการผลิตดังกล่าวจะมีการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ ซึ่งมีลักษณะไม่ซับซ้อน และเป็นมาตรฐาน และหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็มีวิธีการแก้ไขที่เป็นมาตรฐาน ทำให้การทำงานในแต่ละขั้นตอนเป็นไปอย่างรวดเร็ว จะเห็นได้ว่า การมีต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยที่ต่ำของผลผลิตที่ได้จากการใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบจำนวนมาก เป็นผลมาจากการออกแบบงานโดยกำหนดให้มีความหลากหลายต่ำ ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้ปัญหาที่เกิดจากงานมีความเป็นแบบแผนสูง

2. งานฝีมือ (Craftwork) มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีระดับความหลากหลายของงานต่ำ และในขณะที่เดียวกันปัญหาที่เกิดจากงานก็มีความเป็นแบบแผนต่ำด้วยเช่นกัน ซึ่งพนักงานที่ทำงานในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดังกล่าว จะต้องประยุกต์ใช้ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่มีอยู่กับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น และในขณะที่เดียวกัน ก็ต้องแสวงหาเทคนิคหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่กำลังประสบอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของงานที่ใช้เทคโนโลยีประเภทดังกล่าวได้แก่ การผลิตสินค้าที่สั่งทำขึ้นเป็นพิเศษ เช่น เฟอร์นิเจอร์ เสื้อผ้า และเครื่องจักรกล และงานช่างต่างๆ เช่น ช่างไม้ และช่างประปา เป็นต้น

3. งานวิศวกรรม (Engineering Production) มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีระดับความหลากหลายของงานสูง และในขณะเดียวกันปัญหาที่เกิดจากงานก็มีความเป็นแบบแผนสูงเช่นกัน ผู้ที่ทำงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะประสบปัญหาและข้อบกพร่องในการทำงานมากมาย แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ไม่ยากนัก เนื่องจากมีขั้นตอนหรือวิธีแก้ไขที่เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปอยู่แล้ว โดยขั้นตอนดังกล่าวมักจะอยู่ในรูปของการใช้สูตรคำนวณทางด้านเทคนิค การใช้ตาราง และคู่มือต่างๆ ซึ่งปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานก็คือ การเลือกใช้เทคนิคต่างๆ ในการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้น องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีงานแบบงานวิศวกรรมจึงสามารถประยุกต์ใช้วิธีการและขั้นตอนต่างๆ ที่มีอยู่ในการทำงาน หรือการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้อย่างกว้างขวาง ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้เทคโนโลยีงานประเภทดังกล่าวได้แก่ บริษัทที่ทำธุรกิจทางด้านการก่อสร้าง และการออกแบบทางสถาปัตยกรรมต่างๆ เป็นต้น

4. งานวิจัย (Nonroutine Research) คือ งานที่มีระดับความหลากหลายของงานสูง และปัญหาที่เกิดจากงานมีความเป็นแบบแผนต่ำ ซึ่งจากคุณลักษณะดังกล่าวทำให้งานวิจัยเป็นงานที่มีความซับซ้อนมากที่สุด และยากแก่การปฏิบัติมากที่สุดในบรรดางานประเภทต่างๆ ตามการแบ่งประเภทเทคโนโลยีงานของ Perrow เหตุที่งานวิจัยเป็นงานที่มีความซับซ้อนมากที่สุดเนื่องจาก งานวิจัยเป็นงานที่มีข้อบกพร่อง หรือมีปัญหาในการทำงานมาก นอกจากนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นยังเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไข กล่าวคือ ปัญหาดังกล่าวมักจะไม่มีการหรือขั้นตอนในการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจน หรือมีข้อมูลในการแก้ไขปัญหายิ่งเล็กน้อยเท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการแสวงหาวิธีการและข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้ในการแก้ปัญหา ตัวอย่างของงานประเภทดังกล่าวได้แก่ งานวิจัยและพัฒนาต่างๆ ที่ต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และงานบริหารในระดับสูงขององค์กร เป็นต้น

เทคโนโลยีงานแบบกิจวัตรและโครงสร้างองค์กร

นอกจากเทคโนโลยีขององค์กรตามการแบ่งประเภทของ Woodward จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรแล้ว เทคโนโลยีของงานตามการแบ่งประเภทของ Perrow ก็มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรด้วยเช่นกัน โดย Perrow ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า องค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างจากโครงสร้างแบบจักรกล (mechanistic structure) ไปเป็นโครงสร้างแบบอินทรีย์ (organic structure) เมื่องานประเภทต่างๆ ขององค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น (Jones, 1995 : 362)

เมื่องานภายในองค์กรมีลักษณะเป็นกิจวัตร งานดังกล่าวจะมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง และมีลักษณะมาตรฐาน โดยพนักงานจะทำงานตามขั้นตอน และวิธีการซึ่งระบุไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ งานต่างๆ จะถูกแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติ และมีการนำเครื่องจักรมาใช้ในการทำงานที่ซับซ้อน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากงานที่เป็นกิจวัตรเป็นงานที่มีความเป็นระเบียบแบบแผนและความ

แน่นอนสูง ดังนั้น จึงสามารถควบคุมได้ง่าย องค์การที่มีเทคโนโลยีงานแบบกิจวัตรจึงมีการรวมอำนาจในระดับสูง และมีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับ โครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์การที่มีเทคโนโลยีงานแบบกิจวัตร คือ โครงสร้างแบบจักรกล

เทคโนโลยีงานแบบไม่เป็นกิจวัตรหรือแบบซับซ้อนและโครงสร้างองค์การ

ในขณะที่งานมีลักษณะเป็นกิจวัตรลดลง และมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น องค์การจะต้องพัฒนาโครงสร้างที่เอื้อต่อการตอบสนองและแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และพัฒนาวิธีการในการแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และหากกระบวนการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนมากเท่าใด องค์การดังกล่าวก็จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างที่มีลักษณะแบนราบและมีการกระจายอำนาจมากเท่านั้น ซึ่งโครงสร้างที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ดังกล่าวคือโครงสร้างแบบอินทรีย์ เนื่องจากโครงสร้างแบบอินทรีย์อาศัยกลไกการปรับตัวร่วมกัน (mutual adjustment) ของพนักงานที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ในรูปของทีมงาน หรือคณะทำงาน โดยกลไกดังกล่าวจะช่วยในการสื่อสารและบูรณาการระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ทำให้การทำงานของสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดจนยากที่จะจำแนกได้อย่างชัดเจนถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิกแต่ละคน (Jones, 1995 : 364) นอกจากนี้ การกระจายอำนาจ และความเป็นอิสระในการทำงาน ยังก่อให้เกิดความรวดเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวทำให้มีการใช้การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ในการทำงานที่มีลักษณะซับซ้อนในองค์การต่างๆ อย่างกว้างขวาง

ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ของโครงสร้าง และเทคโนโลยีงานของ Perrow สรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่างๆ ของโครงสร้าง และเทคโนโลยีงาน

คุณสมบัติของโครงสร้าง (Structural Characteristics)	ลักษณะของเทคโนโลยีงาน (Nature of Technology)	
	งานที่เป็นกิจวัตร (Routine Tasks)	งานที่ไม่เป็นกิจวัตร (Nonroutine Tasks)
ความเป็นมาตรฐาน (Standardization)	สูง (High)	ต่ำ (Low)
การปรับตัวร่วมกัน (Mutual Adjustment)	ต่ำ (Low)	สูง (High)
ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน (Specialization)	ส่วนบุคคล (Individual)	ร่วมกัน (Joint)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

คุณสมบัติของโครงสร้าง (Structural Characteristics)	ลักษณะของเทคโนโลยีงาน (Nature of Technology)	
	งานที่เป็นกิจวัตร (Routine Tasks)	งานที่ไม่เป็นกิจวัตร (Nonroutine Tasks)
ความเป็นระเบียบแบบแผน (Formalization)	สูง (High)	ต่ำ (Low)
ระดับการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority)	สูง (Tall)	แบนราบ (Flat)
การรวมอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-Making Authority)	รวมอำนาจ (Centralized)	กระจายอำนาจ (Decentralized)
ลักษณะโครงสร้างโดยรวม (Overall Structure)	โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic)	โครงสร้างแบบอินทรีย์ (Organic)

ที่มา : Gareth R. Jones, *Organizational Theory : Text and Cases*, 1995, หน้า 363

จากตารางที่ 2 สรุปได้ดังนี้ เนื่องจากงานที่เป็นกิจวัตรมีคุณลักษณะสำคัญ คือ ความเป็นระเบียบแบบแผนสูง มีความแน่นอน และปัญหาที่เกิดจากงานมีวิธีการ และขั้นตอนในการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจน และสืบค้นได้ง่าย ดังนั้น ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานจึงมีลักษณะส่วนบุคคล และมีการปรับตัวร่วมกันต่ำ องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีงานแบบเป็นกิจวัตรในการดำเนินงานจึงมีความเป็นมาตรฐาน และความเป็นระเบียบแบบแผนของโครงสร้างสูง นอกจากนี้ ยังมีการรวมอำนาจในการตัดสินใจในระดับสูง และมีระดับการบังคับบัญชาหลายระดับ จึงมีโครงสร้างโดยรวมเป็นแบบจักรกล ส่วนงานที่ไม่เป็นกิจวัตรมีคุณสมบัติ คือ ความเป็นระเบียบแบบแผนของงานและปัญหาที่เกิดจากงานต่ำ ทำให้งานและปัญหาที่เกิดจากงานมีลักษณะไม่แน่นอน ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีความรู้และความชำนาญสูง และทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด จึงส่งผลให้ลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานมีลักษณะร่วมกัน และมีการปรับตัวร่วมกันในระดับสูง ดังนั้น องค์กรที่ใช้เทคโนโลยีงานแบบไม่เป็นกิจวัตรในการดำเนินงานจึงมีความเป็นมาตรฐานของงาน และความเป็นระเบียบแบบแผนของโครงสร้างต่ำ นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และมีโครงสร้างองค์กรที่แบนราบจึงมีลักษณะโครงสร้างโดยรวมเป็นแบบอินทรีย์

ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชน

แม้ว่าหลักการบริหารโดยทั่วไปจะเป็นสากล อย่างไรก็ตาม เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชน ดังนั้น การบริหารงานของภาครัฐจึงแตกต่างจากภาคเอกชนในบางประการ ซึ่ง John T. Dunlop (อ้างใน Shafritz and Hyde, 1987 : 514 - 515) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารงานของภาครัฐและภาคเอกชน ดังนี้

1. ความแตกต่างในเรื่องกรอบเวลา (Time Perspective) ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐมักมีกรอบเวลาในการทำงานที่สั้นกว่า เมื่อเทียบกับผู้บริหารในภาคเอกชน เนื่องจากกรอบเวลาในการทำงานมักถูกกำหนดโดยกำหนดวาระและเงื่อนไขทางการเมือง ในขณะที่กรอบเวลาในการทำงานของผู้บริหารในภาคเอกชนมักขึ้นอยู่กับพัฒนาการทางด้านการตลาด นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและการลงทุน และการสร้างองค์การ
2. ความแตกต่างในเรื่องระยะเวลาการทำงาน (Duration) ผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐที่ได้รับการแต่งตั้งโดยการเมืองมักมีวาระการทำงานที่สั้น ในขณะที่ผู้บริหารในภาคเอกชนมักอยู่ในตำแหน่งนานกว่า นอกจากนี้ ผู้บริหารในหน่วยงานเอกชนยังมีหน้าที่ในการฝึกผู้บริหารที่จะมาดำรงตำแหน่งแทนตน ในขณะที่ผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐมักไม่ยอมรับการดำเนินการตามแนวทางดังกล่าวเนื่องจากเกรงว่าจะเป็นการอันตรายต่อการดำรงตำแหน่งของตน
3. การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Measurement of Performance) การวัดประสิทธิภาพหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในภาครัฐ ไม่มีมาตรฐานหรือตัววัดที่แน่นอน ในขณะที่การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในภาคเอกชนมีวิธีการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เช่น การใช้ผลตอบแทนทางการเงิน และส่วนแบ่งทางการตลาด ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการป้อนข้อเท็จจริง
4. ข้อจำกัดเกี่ยวกับบุคลากร (Personnel Constraints) การบริหารบุคลากรในภาครัฐมีข้อจำกัดมากกว่าภาคเอกชน กล่าวคือ การรับสมัคร การจ้าง การโยกย้าย และการเลิกจ้างบุคลากรในภาครัฐเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหารกระทำได้ยากกว่าในภาคเอกชน เนื่องจากมีเงื่อนไขและข้อกฎหมายต่างๆ รองรับ ในขณะที่การดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับบุคลากรในภาคเอกชนกระทำได้ง่ายกว่า
5. ความเสมอภาคและประสิทธิภาพ (Equity and efficiency) การบริหารงานภาครัฐเน้นความเสมอภาคในระหว่างหน่วยงานต่างๆ เป็นหลัก ในขณะที่การบริหารงานในภาคเอกชนเน้นประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันเป็นหลัก
6. กระบวนการในภาครัฐและภาคเอกชน (Public Process versus Private Process) การบริหารงานในภาครัฐมีลักษณะเปิดเผยและมีโอกาสที่จะถูกตรวจสอบโดยสาธารณะมากกว่าการบริหารงานในภาคเอกชน
7. บทบาทของสื่อมวลชน (Role of Press and Media) การบริหารงานในภาครัฐมักได้รับความสนใจและตกเป็นเป้าการรายงานข่าวจากสื่อมวลชนแขนงต่างๆ อยู่เสมอ ในขณะที่

การบริหารงานและการตัดสินใจต่างๆ ในภาคเอกชน ได้รับความสนใจและผลกระทบจากสื่อมวลชนน้อยกว่า

8. การเชิญชวนและการกำกับดูแล (Persuasion and Direction) ผู้บริหารงานในภาครัฐมักตัดสินใจตามแรงกดดันจากแหล่งต่างๆ ซึ่งมีความหลากหลายและมักขัดแย้งกัน ในขณะที่การตัดสินใจของผู้บริหารในภาคเอกชนมีความเป็นเอกภาพมากกว่าและเป็นไปตามคำสั่งและการควบคุมของผู้บริหารในระดับสูงกว่า

9. ผลกระทบจากการออกกฎหมายและการตัดสินใจ (Legislative and Judicial Impact) ผู้บริหารในภาครัฐมักถูกตรวจสอบและถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้ออกกฎหมาย ซึ่งทำให้มีอิสระน้อยกว่าในการบริหารงาน

10. เกณฑ์ต่ำสุดในการประเมิน (Bottom Line) ผู้บริหารงานภาครัฐมักขาดเกณฑ์ต่ำสุดในการประเมินที่ชัดเจน ในขณะที่ผู้บริหารในภาคเอกชนมีผลกำไร ประสิทธิภาพทางด้าน การตลาด และการอยู่รอด เป็นเกณฑ์ต่ำสุดในการประเมิน

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ผลต่อการรวมอำนาจในองค์การ ทรศัพทแห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็น การวิจัยเกี่ยวกับมิติหรือองค์ประกอบต่างๆ ของโครงสร้างองค์การ มีดังนี้

Ali Husain Muhammad (1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้าง องค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา และคูเวต” (An Examination of Some Determinates of Organizational Structure in The U.S. and Kuwait) ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้าง (contextual variables) ได้แก่ ขนาด เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม กับมิติของโครงสร้างองค์การ ซึ่งได้แก่ ความซับซ้อน การรวมอำนาจ และความ เป็นระเบียบแบบแผน และศึกษาความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าวของ องค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศคูเวต

การวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ องค์การทางการผลิตที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศคูเวต จำนวน 48 และ 42 แห่ง ตามลำดับ โดยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlation analysis) ในการหาระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และใช้วิธีการแปลงค่า z ของฟิชเชอร์ (Fisher's z Transformation Method) ในการหาความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร จากการวิจัย พบว่า

1. ขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจในองค์การในประเทศ คูเวต

2. ขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นระเบียบแบบแผน และความซับซ้อนของโครงสร้างขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศคูเวต
 3. สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ และความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศคูเวต
 4. สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความซับซ้อนของโครงสร้างขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา
 5. เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจในองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา
 6. เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศคูเวต
 7. เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความซับซ้อนของโครงสร้างขององค์การในประเทศคูเวต
 8. องค์การในประเทศสหรัฐอเมริกามีระดับการรวมอำนาจต่ำกว่า และมีระดับความซับซ้อนสูงกว่าองค์การในประเทศคูเวต
 9. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดโครงสร้างและมิติของโครงสร้างขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังระบุอีกว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยพื้นฐานและโครงสร้างองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศคูเวต ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสนับสนุนทฤษฎีความเป็นสากลของโครงสร้างองค์การ (The Universalistic Theory of Organizational Structure)

อย่างไรก็ดี ผลการทดสอบด้วย t-test แสดงให้เห็นว่า ระดับการรวมอำนาจในองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศคูเวตแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระดับการรวมอำนาจในองค์การในประเทศคูเวตจะสูงกว่าในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสนับสนุนทฤษฎีทางด้านวัฒนธรรมของโครงสร้างองค์การ (The Cultural Theory of Organizational Structure) ซึ่งกล่าวว่า องค์การที่อยู่ในสังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจในระดับสูง (high power distance society) จะมีระดับการรวมอำนาจสูงกว่าองค์การที่อยู่ในสังคมที่มีความแตกต่างของอำนาจในระดับต่ำกว่า (Hofstede, 1984 ; Sekaran and Snodgrass, 1988)

John Warren Hamilton (1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อโครงสร้างขององค์การในอุตสาหกรรมการขนส่ง” (An Analysis of The Impact of Information Technology on The Organizational Structure of a Firm in The Transportation Industry) โดยมีความเป็นมาดังนี้

ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 เป็นต้นมา ได้มีการทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ อย่างกว้างขวาง โดยมีการวิจัยของ Woodward (1965) ซึ่งบุกเบิก และเป็นพื้นฐานของการศึกษาทฤษฎีองค์การที่มีชื่อว่า “การกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี” (Technological Imperative) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวได้รับทั้งการสนับสนุน และปฏิเสธจากผลการวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นๆ ที่ได้ทำการศึกษาทั้งในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล โดยใช้แนวคิดต่างๆ ในทฤษฎีระบบสังคมเทคนิค (Sociotechnical System Theory) ในการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างองค์การในระดับหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ และโครงสร้างของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ และยังรวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรวมอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานด้านข้อมูล และสารสนเทศ นอกจากนี้ การวิจัยดังกล่าวยังศึกษาถึงผลกระทบทางด้านความแปลกแยก (alienation effects) ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอีกด้วย

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้จากการศึกษาข้อมูลประวัติของพนักงานในองค์การที่ศึกษา และจากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้มีวิชาชีพ (professionals) และพนักงานที่ไม่ใช่ผู้มีวิชาชีพ (non-professionals) จำนวน 239 ราย

ผลการวิจัยดังกล่าวมีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ
2. เทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการรวมอำนาจ และกระบวนการการตัดสินใจ
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีผลต่อความแปลกแยกและความห่างเหินของผู้ปฏิบัติงานด้านข้อมูลและสารสนเทศขององค์การ

Daniel Wallace McCormack (1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “อิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อโครงสร้างองค์การและการออกแบบงาน” (The Impact of Information Technology on Organizational Structure and Work Design) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อโครงสร้างองค์การ และการออกแบบงาน ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศในการวิจัยนี้ หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติของสำนักงาน การสื่อสารและโทรคมนาคม และการประมวลผลข้อมูล ซึ่งวัดได้จาก ความสามารถในการเจริญเติบโต (growth capacity ; hardware) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (variety of products ; software) ความซับซ้อนของรูปแบบการใช้งาน (sophistication of applications) และความกว้างขวางในการใช้งาน ส่วนคุณลักษณะของโครงสร้างองค์การที่ศึกษา ได้แก่ การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ และความเป็นระเบียบแบบแผน นอกจากนี้ ในส่วนของการศึกษา

คุณลักษณะต่างๆ ของการออกแบบงานนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในประเด็นการเพิ่มคุณค่าและเนื้อหาให้กับงาน (job enrichment) ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลในการทำงาน การวิจัยดังกล่าวมุ่งตอบคำถามต่อไปนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอะไรบ้าง ทั้งในด้านฮาร์ดแวร์ (hardware) และ ซอฟต์แวร์ (software)
2. ผู้บริหารโรงเรียนของรัฐใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน (applications) ใดบ้าง
3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในโรงเรียนของรัฐ มีผลกระทบต่อ การออกแบบงานในประเด็นใดบ้าง
4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในโรงเรียนของรัฐ มีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การในประเด็นใดบ้าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนของรัฐจำนวน 522 คน จากโรงเรียนใน 57 เขตการศึกษาของมลรัฐเท็กซัส ที่มีจำนวนนักเรียนเข้าเรียนเฉลี่ยต่อวัน (ADA : average daily attendance) ระหว่าง 4,500 ถึง 9,999 คน โดยใช้การแจกแจงความถี่ การหาค่าเฉลี่ย และการใช้ตารางไขว้ (crosstabulations) ในการวิเคราะห์ทางสถิติแบบพรรณนา (descriptive analysis) และใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (multiple regression) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ตามข้อสมมุติฐานระหว่างตัวแปรต่างๆ จากการวิจัยพบว่า

1. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างกว้างขวางในการทำงานดังต่อไปนี้
 - ก. งานด้านข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน
 - ข. งานด้านบัญชีการเงิน
 - ค. งานด้านการบริหารงานบุคคล
2. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานน้อยกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการออกแบบงาน ในประเด็น การเพิ่มคุณค่าและเนื้อหาให้กับงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลในการทำงาน
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสัมพันธ์อย่างมากกับโครงสร้างองค์การในประเด็น การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ และความเป็นระเบียบแบบแผน
5. ตัวแปรหลักทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสัมพันธ์กับการออกแบบงาน คือการใช้ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการคำนวณแบบแผ่นคลี่ (spreadsheets) และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพยากรณ์

6. ตัวแปรหลักทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ คือการใช้โครงข่าย (hardware networks) การใช้ซอฟต์แวร์ทางด้านการประมวลผลค่าและการคำนวณแบบแผ่นคลี่ การใช้งานทางด้านทะเบียนและประวัติของนักเรียน และการพยากรณ์

Wonsick Lee (1990) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีความรู้ อำนาจทางสังคม และโครงสร้างองค์การ” (Knowledge Technology, Social Power, and Their Relations to Organizational Structure) โดยมีความเป็นมาในการศึกษาดังนี้

Hunt (1982) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยี คือ เครื่องนำทางทางด้านภูมิปัญญาในการแก้ปัญหาทางด้านเทคนิคที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งปัญหาดังกล่าวอาจเกิดขึ้นเนื่องจาก

1. ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม (environmental impacts)
2. ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ (products or process)
3. ขั้นตอนการดำเนินงาน (procedures)
4. วัสดุภัณฑ์ (materials)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยี คือ ความรู้เกี่ยวกับวิธีการในการทำงาน (การปฏิบัติการ : operations) โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ (materials) เพื่อให้เกิดผลผลิต (output) ซึ่งมุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ (ผลลัพธ์ หรือ ภารกิจ : outcomes or mission) ซึ่งการมองเทคโนโลยีในเชิงการเรียนรู้ (cognitive view) นี้มีที่มาจากเทคโนโลยีในกลุ่มที่ 3 คือ เทคโนโลยีความรู้ (knowledge technology) ตามการแบ่งกลุ่มเทคโนโลยีของ Hickson และคณะ (1969)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีตามความหมายในเชิงการเรียนรู้เป็นกรอบแนวคิดในการอธิบาย ซึ่งในการวัดเทคโนโลยีความรู้นั้น ผู้วิจัยได้สร้างมาตรวัดขึ้นมาใช้โดยเฉพาะ และได้ทำการทดสอบมาตรวัดดังกล่าวเพื่อประเมินความแม่นยำ และความถูกต้องในการวัด โดยทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งทำการสุ่มจากองค์การประเภทต่างๆ จำนวน 11 ประเภท ซึ่งจากการทดสอบปรากฏว่ามาตรวัดดังกล่าวมีความแม่นยำและมีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดในระดับที่สามารถนำไปใช้งานได้

ข้อโต้แย้งหรือประเด็นในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้มีใจความว่า “เทคโนโลยีความรู้ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับจากการทำงาน และทำให้ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวมีอำนาจทางสังคม ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นสามารถกำหนดโครงสร้างขององค์การหรือหน่วยงานที่ผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่ได้ตามความประสงค์”

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งทางไปรษณีย์ ผลการวิจัยโดยรวมสนับสนุนข้อสมมุติฐานที่กำหนดไว้ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชามักชอบใช้ความเป็นระเบียบแบบแผน และการตัดสินใจแบบรวมอำนาจ มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ความหลากหลายของงาน (task variability) และความยากของงาน (task difficulty) ซึ่งเป็นมิติของความซับซ้อนของงาน (task complexity) มีความสัมพันธ์อย่างมากกับตัวแปรทางด้านโครงสร้างองค์การอื่น ๆ
3. ความเลื่อมล้ำของเทคโนโลยีความรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทของผู้บังคับบัญชา และความเลื่อมล้ำของเทคโนโลยีความรู้ของผู้บังคับบัญชาเมื่อเปรียบเทียบกับบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความเป็นระเบียบแบบแผน การรวมอำนาจในการตัดสินใจ และลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน

ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องระหว่างการบริหารงานในสถานการณ์จริงและการศึกษาในเชิงวิทยาศาสตร์ของทฤษฎีองค์การ กล่าวคือ การควบคุมการทำงานนำมาซึ่งอำนาจทางสังคมของผู้ควบคุม โดยการควบคุมดังกล่าวสามารถกระทำได้โดยการมีความรู้และความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการทำงานทั้งหมดขององค์การ ซึ่งถูกมองในรูปของเทคโนโลยี ซึ่งเทคโนโลยีความรู้จะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างของหน่วยงาน หรือขององค์การ

Fayez A. Almajali (1989) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงสร้างขององค์การที่เป็นระเบียบแบบแผนในประเทศจอร์แดน” (The Structure of Formal Organizations in Jordan) ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการขยายขอบเขตความรู้ของทฤษฎีโครงสร้างองค์การโดยทั่วไป โดยการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การประเภทต่าง ๆ ในประเทศจอร์แดนอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยองค์การประเภทต่าง ๆ จำนวน 77 แห่งภายในนครอัมมัน ประเทศจอร์แดน เหตุที่เลือกนครดังกล่าวซึ่งเป็นนครหลวงของประเทศเป็นแหล่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากนครอัมมันมีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศ

การวัดมิติที่สำคัญต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์การและสิ่งแวดล้อมในการวิจัยนี้กระทำโดยใช้มาตรวัดซึ่งพัฒนาขึ้นโดยกลุ่ม Aston และมาตรวัดของนักวิจัยท่านอื่น ๆ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การและผู้บริหารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแปลเป็นภาษาอารบิกเพื่อความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลในประเทศจอร์แดน และส่งกลับมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์

การวิจัยดังกล่าวอาศัยข้อสมมุติฐานจากการวิจัยในอดีตเป็นแนวทางในการตั้งสมมุติฐาน โดยการระบุความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การ กับตัวแปรต่าง ๆ ทางด้านสิ่งแวดล้อม จากการวิจัยพบว่า

1. ความผันแปรของสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์แบบผกผันกับลักษณะเฉพาะเจาะจงทางด้านหน้าที่ของงาน (functional specialization) ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจ

2. ความจำเป็นในการพึ่งพาสิ่งแวดล้อม (environmental dependency) ขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการรวมอำนาจและความเป็นระเบียบแบบแผน และมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับลักษณะเฉพาะเจาะจงทางด้านหน้าที่ของงาน

3. ความเป็นหน่วยงานของรัฐ มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกันกับการรวมอำนาจและความเป็นระเบียบแบบแผน และมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามกับลักษณะเฉพาะเจาะจงของงาน

ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การของชาติตะวันตกที่เป็นชาติอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อโต้แย้งที่ว่า วัฒนธรรมของสังคมมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การหรือไม่ ซึ่งนักวิชาการทางด้านทฤษฎีองค์การมีความเห็นเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวแตกแยกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่สนับสนุนแนวความคิดที่ว่าวัฒนธรรมไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ (culture-free) และกลุ่มที่สนับสนุนแนวความคิดที่ว่าวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ (culture-specific) ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ในประเด็นดังกล่าวโดยใช้ตัวแบบเชิงมูลเหตุ (causal model) และเปรียบเทียบผลที่ได้จากการศึกษาในประเทศจอร์แดน กับผลที่ได้จากการศึกษาในประเทศอิหร่าน และประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งสรุปผลได้ว่า ผลการศึกษาองค์การในสองประเทศหลังสนับสนุนแนวความคิดที่ว่าวัฒนธรรมไม่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาองค์การในประเทศจอร์แดนกลับพบว่า วัฒนธรรมมีผลต่อโครงสร้างองค์การ นอกจากนี้ ผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่มีต่อโครงสร้างองค์การยังอาจแตกต่างกันออกไปในแต่ละสังคม ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่แน่ชัด การวิจัยในอนาคตจึงควรมุ่งประเด็นไปที่การศึกษาระบบทางสังคมซึ่งครอบคลุมองค์การต่างๆ

Mary Kim McDougal (1991) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การของทีมฟุตบอลในกลุ่ม I-A และการจัดอันดับทีมในระดับชาติ” (The Relationship between Organizational Structure of Division I-A Football Teams and National Rankings) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทีมฟุตบอลในกลุ่ม I-A ที่ติดอันดับ และไม่ติดอันดับ และโครงสร้างองค์การของทีม

กลุ่มประชากรในการวิจัยนี้ คือ หัวหน้าผู้ฝึกสอนของทีมฟุตบอลในกลุ่ม I-A และการเก็บข้อมูลกระทำโดยการใช้แบบสำรวจการจัดองค์การของทีมฟุตบอล (The Football Organization Survey) ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับมิติต่างๆ ของโครงสร้างองค์การทีมฟุตบอล

ซึ่งแบบสำรวจดังกล่าวประกอบด้วยมาตรวัดตัวแปรต่างๆ ดังนี้ คือ ความซับซ้อน ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจ

โดยในการวัดความซับซ้อน จะทำการวัดใน 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความแตกต่างในแนวราบ (horizontal differentiation)
2. ความแตกต่างในแนวตั้ง (vertical differentiation) และ
3. การกระจายทางภูมิศาสตร์ (geographic dispersion ; spatial differentiation)

การวัดความเป็นระเบียบแบบแผน จะทำการวัดใน 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความชัดเจนในการระบุค่าบรรยายลักษณะงานและกฎเกณฑ์ต่างๆ (job and rules codification)
2. ความเข้มงวดในการควบคุม (the degree of supervision)
3. ความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานและผู้บริหาร
4. ความเป็นมาตรฐานของงาน
5. การใช้กฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน (the degree to which regulations

exist)

การวัดการรวมอำนาจ จะทำการวัดใน 2 องค์ประกอบ คือ

1. การใช้อิทธิพลในกระบวนการตัดสินใจของหัวหน้าผู้ฝึกสอนของทีมฟุตบอล
 2. อำนาจหน้าที่ของผู้ช่วยผู้ฝึกสอนทีมฟุตบอลในการปฏิบัติงาน
- ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ดังนี้ คือ

1. ใช้การทดสอบด้วย t-test ในการทดสอบค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการวัดความซับซ้อน ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจของทีมฟุตบอลต่างๆ ในกลุ่ม I-A ที่ติดอันดับ และไม่ติดอันดับ

2. วิเคราะห์การตอบคำถามแต่ละข้อโดยใช้ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย มัธยฐาน ฐานนิยม และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระหว่าง ทีมที่ติดอันดับ และไม่ติดอันดับ ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความซับซ้อน ความเป็นระเบียบแบบแผน และการรวมอำนาจ ของทีมฟุตบอลในกลุ่ม I-A ที่ติดอันดับ และไม่ติดอันดับ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ทีมฟุตบอลที่ติดอันดับ และไม่ติดอันดับ ต่างมีความซับซ้อนในระดับต่ำ มีความเป็นระเบียบแบบแผนในระดับสูง และมีการรวมอำนาจในระดับปานกลาง

Paul Robert Eisenhauer (1988) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดองค์การในการลงโทษ : เรือนจำ และ ทฤษฎีการลงโทษในศตวรรษที่ 19 ของมลรัฐนิวยอร์ก” (Organizing Discipline : Prison Organization and Penal Theory in Nineteen Century New York) ซึ่งเป็น

การวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการของระบบเรือนจำของมลรัฐนิวยอร์ก (the New York State Prison System) ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี 1796 จนกระทั่งถึงสมัยการรวมศูนย์การควบคุมภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ดูแลเรือนจำในปี 1877 โดยการวิจัยดังกล่าวจะมุ่งศึกษาทั้งการจัดองค์การของเรือนจำแต่ละแห่ง และการจัดองค์การของระบบเรือนจำในระดับมลรัฐ โดยให้ความสำคัญกับระบบความคิดซึ่งเป็นที่มาและเป็นพื้นฐานของระบบ และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเรือนจำและทฤษฎีการลงโทษ

การวิจัยดังกล่าวมีข้อโต้แย้งเพื่อการพิสูจน์ คือ “การรวมอำนาจของระบบเรือนจำไม่ได้เป็นผลมาจากการใช้เหตุผลในการทำให้ระบบดังกล่าวเป็นระบบราชการ (bureaucracy) แต่โครงสร้างองค์การที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการเจรจาต่อรอง และการแข่งขันทางการเมืองของผู้ออกกฎหมาย (legislators) นักปฏิรูป (reformers) ผู้บริหาร และผู้รับจ้างในการควบคุมการดำเนินงานของเรือนจำ (prison contractors)” และเช่นเดียวกัน ทฤษฎีการลงโทษ ซึ่งตามหลักแล้วควรจะพัฒนาขึ้นจากการสะสมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้กระทำผิด แต่ข้อเท็จจริงกลับปรากฏว่า เนื้อหาของทฤษฎีดังกล่าวเป็นผลจากการใช้อิทธิพลทางการเมืองของกลุ่มบุคคลดังกล่าวเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนเช่นกัน

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยดังกล่าวได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องจากฝ่ายนิติบัญญัติของรัฐ เอกสารจากการศึกษาทางประวัติศาสตร์ และผลการวิจัยอื่นๆ เกี่ยวกับระบบเรือนจำของมลรัฐนิวยอร์ก

Robert E. Mayer (1989) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยพื้นฐานขององค์การซึ่งจำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรในเขตภาคกลาง ประเทศแซมเบีย” (An Organizational Basis for Facilitating Increased Agricultural Productivity in Central Province, Zambia) โดยการวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ คือ การศึกษาปัจจัยพื้นฐานขององค์การที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร โดยทำการศึกษาในประเด็นของโครงสร้างองค์การ และประสิทธิผลในการติดต่อระหว่างองค์การ (effectiveness of interorganizational relations) จำนวน 18 แห่ง ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนโครงการทางด้านเกษตรในเขตภาคกลางของประเทศแซมเบีย

การวิจัยดังกล่าว ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วยมาตรวัดมิติต่างๆ ทางด้านโครงสร้างโดยดัดแปลงมาจากมาตรวัดการรวมอำนาจ ความเป็นระเบียบแบบแผน และความเป็นกิจวัตรของงาน ของ Hage และ Aiken ซึ่งจากการทดสอบพบว่า มาตรวัดดังกล่าวเหมาะสมต่อการใช้งานแม้ในสภาพการณ์ที่วัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน และเหมาะสมต่อการใช้งานกับองค์การในประเทศแซมเบียซึ่งมีการรวมอำนาจในระดับสูง

จากการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การต่างๆ ที่ทำการศึกษากำหนดขึ้นโดยกฎหมาย และองค์การต่างๆ มีความขัดแย้งระหว่างกันในระดับสูง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความ

ขัดแย้งในเรื่องความซ้ำซ้อนของขอบเขตในการปฏิบัติงานทางด้านการตลาด โดยผู้วิจัยได้เสนอแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งดังนี้

1. ส่งเสริมให้แต่ละองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน และดำเนินงานร่วมกัน
2. กำหนดให้มีการเจรจาต่อรองเกี่ยวกับพื้นที่ในการดำเนินงานที่เป็นปัญหา
3. จัดตั้งคณะกรรมการระดับกระทรวง ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำขององค์กรต่างๆ

ซึ่งรวมถึงหน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานทางด้านการเมือง เพื่อพิจารณาตัดสินการแบ่งแยกหน้าที่ในการสนับสนุนโครงข่ายทางด้านการเกษตร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากมติในการแบ่งแยกพื้นที่ในการดำเนินงาน

บทที่ 3

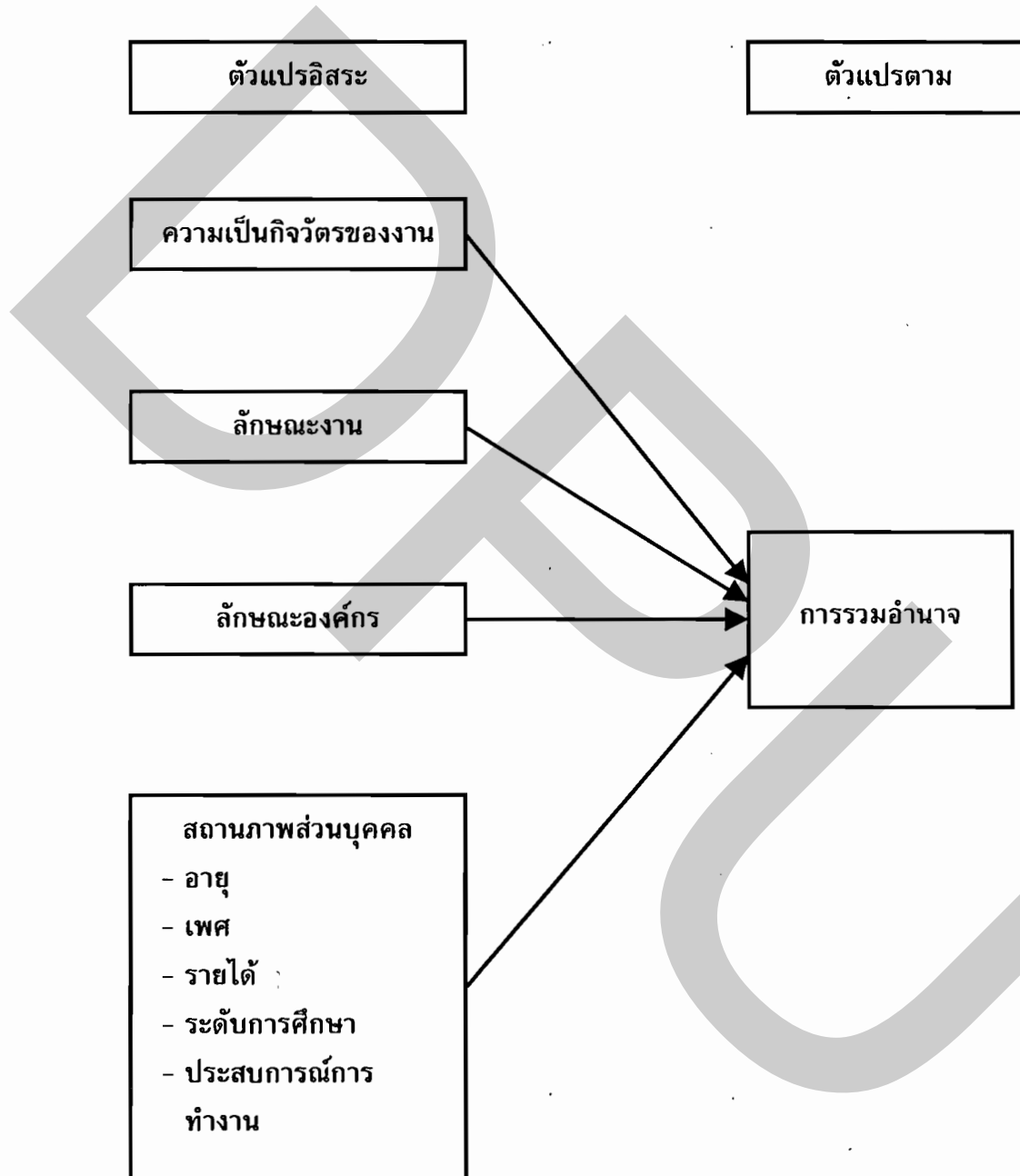
ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และอาศัยแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม (Power and Control) ของ Jeffrey Pfeffer และ ทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี (Technological Imperative) ซึ่งริเริ่มโดย Joan Woodward และ Charles Perrow เป็นกรอบแนวคิดในการอธิบาย โดยแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวระบุว่าความเป็นกิจวัตรของงานหรือของเทคโนโลยีขององค์กร (routinization of task or technology) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการรวมอำนาจภายในโครงสร้างองค์กร ส่วนรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยมีดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
(Conceptual Framework)



สมมติฐานการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีสมมติฐานในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง
2. ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง
3. การรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง
4. การรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง
5. ระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยแตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
6. ระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยแตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
7. สถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน และความเป็นกิจวัตรของงาน มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
8. สถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน และความเป็นกิจวัตรของงาน มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
9. สถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และความเป็นกิจวัตรของงาน มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 3 หน่วยงานที่ใช้ในการสุ่มตัวอย่าง

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
1. ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 1-4	1. สายงานบริการและบำรุงรักษาโทรศัพท์นครหลวงที่ 1-6
2. ฝ่ายแผนงานโทรคมนาคม	2. สายงานวางแผนวิศวกรรมและโครงข่าย
3. ฝ่ายโครงข่ายโทรคมนาคม	3. สายงานปฏิบัติการโครงข่ายกลาง
4. ฝ่ายการบัญชี	4. สายงานบัญชี
5. ฝ่ายการเงินและงบประมาณ	5. สายงานการเงิน
6. ฝ่ายการพัสดุ	6. ฝ่ายจัดการและบริหารพัสดุ
7. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	7. สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยใช้หน่วยงานระดับฝ่ายหรือสายงานเป็นเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ค่าความคลาดเคลื่อน 5% โดยมีระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งจากตารางการสุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan (1970 : 607-610) พบว่า องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีจำนวนประชากร 851 คน ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 265 คน ส่วนกรณีบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีจำนวนประชากร 84 คน ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 70 คน เพื่อให้การวิจัยมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง โดยผลของการสุ่มตัวอย่างแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ประเภท หน่วยงาน	องค์กรโทรศัพท์แห่ง ประเทศไทย	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง	บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	จำนวน ตัวอย่าง
Line	1. ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ 1-4	592	197	1. สายงานบริการและบำรุง รักษาโทรศัพท์นครหลวงที่ 1-6	31
	2. ฝ่ายโครงข่ายโทรคมนาคม	21	8	2. สายงานปฏิบัติการโครงข่าย กลาง	11
Staff	3. ฝ่ายแผนงานโทรคมนาคม	35	12	3. สายงานวางแผนวิศวกรรม และโครงข่าย	6
	4. ฝ่ายการบัญชี	66	23	4. สายงานบัญชี	9
	5. ฝ่ายการเงินและงบประมาณ	33	12	5. สายงานการเงิน	5
	6. ฝ่ายการพัสดุ	73	24	6. ฝ่ายจัดการและบริหารพัสดุ	2
	7. ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	24	9	7. สายงานเทคโนโลยีสาร สนเทศ	8
รวม		851	285	รวม	72

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อ มีรายละเอียดดังนี้

× ข้อ 1 และข้อ 2 เป็นคำถามปลายเปิด (open-ended question) สอบถามเกี่ยวกับอายุ และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

× ข้อ 3 ถึงข้อ 7 เป็นคำถามปลายปิด (close-ended question) แบบกำหนดให้เลือกตอบ (check list) มีรายละเอียดดังนี้ ×

1. เพศ ประกอบด้วย เพศชาย และเพศหญิง
2. รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ประกอบด้วย
 - 2.1 ต่ำกว่า 20,000 บาท
 - 2.2 20,000 - 29,999 บาท
 - 2.3 ตั้งแต่ 30,000 บาท ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา ประกอบด้วย
 - 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 3.2 ปริญญาตรี
 - 3.3 สูงกว่าปริญญาตรี
4. สังกัด
 - 4.1 สำหรับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ประกอบด้วย
 - 4.1.1 ฝ่ายโทรศัพท์นครหลวงที่ ____ (1-4)
 - 4.1.2 ฝ่ายแผนงานโทรคมนาคม
 - 4.1.3 ฝ่ายโครงข่ายโทรคมนาคม
 - 4.1.4 ฝ่ายการบัญชี
 - 4.1.5 ฝ่ายการเงินและงบประมาณ
 - 4.1.6 ฝ่ายการพัสดุ
 - 4.1.7 ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 4.2 สำหรับบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
 - 4.2.1 สายงานบริการและบำรุงรักษาโทรศัพท์นครหลวงที่ ____ (1-6)
 - 4.2.2 สายงานวางแผนวิศวกรรมและโครงข่าย
 - 4.2.3 สายงานปฏิบัติการโครงข่ายกลาง
 - 4.2.4 สายงานบัญชี
 - 4.2.5 สายงานการเงิน
 - 4.2.6 ฝ่ายจัดการและบริหารพัสดุ
 - 4.2.7 สายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. ลักษณะงาน ประกอบด้วย
 - 5.1 บริการลูกค้า
 - 5.2 ปฏิบัติการและวิศวกรรม
 - 5.3 ติดตั้งและบำรุงรักษา
 - 5.4 บัญชี
 - 5.5 การเงิน
 - 5.6 พัสดุและการจัดหา
 - 5.7 ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 5.8 ธุรการและสารบรรณ
 - 5.9 งานด้านอื่น ๆ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับความเป็นกิจวัตรของงาน ประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ โดยคำถามข้อที่ 1-7 ดัดแปลงจากมาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงานของ Hage และ Aiken ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงของงาน โดยมีคำถามข้อที่ 2-4 เป็นคำถามเชิงลบ มาตรวัดดังกล่าวพัฒนามาจากคำถามของ Richard Hall (อ้างใน Dewar และคณะ, 1980 : 120) ซึ่งใช้วัดมิติความหลากหลายของงาน (task variability) มาตรวัดเทคโนโลยีของงานซึ่งพัฒนาขึ้นโดย Hage และ Aiken ได้ผ่านการทดสอบความน่าเชื่อถือ (reliability) และความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัด (validity) โดย Dewar และคณะ ซึ่งผลการทดสอบปรากฏดังนี้

ตารางที่ 5 ผลการทดสอบความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดและความน่าเชื่อถือของมาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงานของ Hage และ Aiken

ประเภทการทดสอบ	ผลการทดสอบแยกตามปี ค.ศ. ที่เก็บข้อมูล		
	1967 N = 16	1970 N = 16	องค์กรที่ใช้ แรงงานเป็นหลัก (N = 72)
1. Interitem Correlation Coefficients	0.667	0.715	0.428
2. Off-Diagonal Correlation Coefficients	0.275	0.359	0.218
3. α	0.82	0.94	0.74

ที่มา : Robert D. Dewar, David A. Whetten, and David Boje, *Administrative Science Quarterly* 25 (March 1980), หน้า 124

จากตารางที่ 5 สรุปได้ว่ามาตรวัดดังกล่าวมีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัด เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อ (interitem correlation coefficients) สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบทแยงมุม (off-diagonal correlation coefficients) ถึงเกือบ 2 เท่า (0.677 และ 0.275 สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมในปี ค.ศ. 1967, 0.715 และ 0.359 สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมในปี ค.ศ. 1970, และ 0.428 และ 0.218 สำหรับข้อมูลจากองค์กรที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (manpower organizations) ตามลำดับ) และมีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดี ($\alpha = 0.82, 0.94$ และ 0.74 ตามลำดับ) (Dewar และคณะ, 1980 : 124-126)

ส่วนคำถามข้อที่ 8-12 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา (problem analyzability) ซึ่งผู้วิจัยดัดแปลงมาจากมาตรวัดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาของ Michael Withey และคณะ (Robbins, 1987 : 131) โดยมีคำถามข้อที่ 12 เป็นคำถามเชิงลบ

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่สอบถามเกี่ยวกับการรวมอำนาจ ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ ซึ่งดัดแปลงมาจากมาตรวัดการรวมอำนาจของ Hage และ Aiken โดยคำถามข้อที่ 1-4 เป็นมาตรวัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making Scale) และเป็นคำถามเชิงลบ ส่วนคำถามข้อที่ 5-9 เป็นส่วนที่ใช้วัดการรวมอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority Scale) มาตรวัดการรวมอำนาจได้ผ่านการทดสอบความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัด (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) โดย Dewar และคณะ ซึ่งผลการทดสอบปรากฏดังนี้

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบความน่าเชื่อถือและความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดของมาตรวัดการรวมอำนาจของ Hage และ Aiken

ประเภทการทดสอบ	ผลการทดสอบแยกตามปี ค.ศ. ที่เก็บข้อมูล			องค์การที่ใช้ แรงงานเป็น หลัก (N = 72)
	1964 N = 16	1967 N = 16	1970 N = 16	
มาตรวัดการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ (Participation in Decision Making Scale)				
1. Interitem Correlation Coefficients	0.885	0.847	0.813	0.658
2. Off-Diagonal Correlation Coefficients	0.420	0.612	0.447	0.216
3. α	0.95	0.92	0.93	0.81

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ประเภทการทดสอบ	ผลการทดสอบแยกตามปี ค.ศ. ที่เก็บข้อมูล			
	1964 N = 16	1967 N = 16	1970 N = 16	องค์การที่ใช้ แรงงานเป็น หลัก (N = 72)
มาตรวัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making Scale)				
4. Interitem Correlation Coefficients	0.885	0.847	0.813	0.658
5. Off-Diagonal Correlation Coefficients	0.420	0.612	0.447	0.216
6. α	0.95	0.92	0.93	0.81
มาตรวัดการรวมอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority Scale)				
1. Interitem Correlation Coefficients	0.519	0.858	0.757	.0371
2. Off-Diagonal Correlation Coefficients	0.302	0.311	0.322	0.197
3. α	0.79	0.96	0.93	0.70

ที่มา : Robert D. Dewar, David A. Whetten, and David Boje, *Administrative Science Quarterly* 25 (March 1980), หน้า 124

จากตารางที่ 6 สรุปได้ว่ามาตรวัดการรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดเนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อ (interitem correlation coefficients) สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบทแยงมุม (off-diagonal correlation coefficients) ประมาณ 2 เท่า (0.885 และ 0.420 สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมในปี ค.ศ. 1964, 0.847 และ 0.612 สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมในปี ค.ศ. 1967, 0.813 และ 0.447 สำหรับข้อมูลที่เก็บรวบรวมในปี ค.ศ. 1970, และ 0.658 และ 0.216 สำหรับข้อมูลจากองค์การที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (manpower organizations) ตาม

ลำดับ) และมีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดีมาก ($\alpha = 0.95, 0.92, 0.93$ และ 0.81 ตามลำดับ) (Dewar และคณะ, 1980 : 124-126)

ส่วนมาตรวัดการรวมอำนาจหน้าที่ที่มีความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ในการวัดเช่นกัน เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อ (interitem correlation coefficients) สูงกว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบทแยงมุม (off-diagonal correlation coefficients) ประมาณ 2 เท่า (0.519 และ 0.302 สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมในปี ค.ศ. 1964, 0.858 และ 0.311 สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมในปี ค.ศ. 1967, 0.757 และ 0.322 สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมในปี ค.ศ. 1970, และ 0.371 และ 0.197 สำหรับข้อมูลจากองค์การที่ใช้แรงงานเป็นหลัก (manpower organizations) ตามลำดับ) และมีความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดี ($\alpha = 0.79, 0.96, 0.93$ และ 0.70 ตามลำดับ) (Dewar และคณะ, 1980 : 124-126)

มาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจเป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale) ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ตัวเลือก โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 เกณฑ์การให้คะแนนคำตอบของความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจ

ตัวเลือก	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ
มากที่สุด	5	1
มาก	4	2
ปานกลาง	3	3
น้อย	2	4
น้อยที่สุด	1	5

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ระดับความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจ ผู้วิจัยแบ่งระดับความเป็นกิจวัตรของงาน และระดับการรวมอำนาจออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ โดยกำหนดช่วงคะแนนในแต่ละระดับดังนี้

ตารางที่ 8 เกณฑ์ในการวิเคราะห์ระดับความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจ

ความเป็นกิจวัตรของงาน/การรวมอำนาจ	การกำหนดช่วงคะแนน
ระดับต่ำ	1.000 – 2.333
ระดับปานกลาง	2.334 – 3.333
ระดับสูง	3.334 – 5.000

อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความน่าเชื่อถือของมาตรวัดความเป็นกิจวัตรของงานและมาตรวัดการรวมอำนาจที่จะนำไปใช้งานจริง ซึ่งผลการทดสอบปรากฏว่ามาตรวัดดังกล่าวมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อการนำไปใช้งาน กล่าวคือ มาตรวัดระดับความเป็นกิจวัตรของงานและมาตรวัดระดับการรวมอำนาจมีค่า $\alpha = 0.6793$ และ 0.7061 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติต่างๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency distribution) และร้อยละ (percentage)
2. วิเคราะห์ระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)
3. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 - 4 โดยใช้ One-Sample t-test
4. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 5 และ 6 โดยใช้ t - test
5. ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 7 - 9 โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับและทดสอบความแตกต่างของความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับและทดสอบความแตกต่างของการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
- ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ความเป็นกิจวัตรของงาน กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในส่วนขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจำนวน 285 คน และมีผู้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในส่วนของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำนวน 72 คน รวมจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น

357 คน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับจำนวนและร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ รายได้ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ดังนี้

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและประเภทขององค์กร

สถานภาพส่วนบุคคล		องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย		บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)		รวม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	159	56.0	58	80.6	217	60.8
	หญิง	125	44.0	14	19.4	139	38.9
อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	9	3.2	15	20.8	24	6.7
	35 - 45 ปี	116	40.7	50	69.5	166	46.5
	มากกว่า 45 ปี	160	56.1	7	9.7	167	46.8
รายได้	ต่ำกว่า 20,000 บาท	48	16.8	-	-	48	13.4
	20,000 - 29,999 บาท	58	20.4	-	-	58	16.3
	30,000 บาท ขึ้นไป	179	62.8	72	100	251	70.3
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	109	38.4	1	1.4	110	30.9
	ปริญญาตรี	156	54.9	44	61.1	200	56.2
	สูงกว่าปริญญาตรี	19	6.7	27	37.5	46	13.0
ประสบการณ์การทำงาน	ไม่เกิน 10 ปี	14	4.9	11	15.4	25	7.1
	11 - 20 ปี	104	36.7	54	75.1	158	44.3
	21 - 30 ปี	124	43.7	7	9.8	131	36.8
	31 ปี ขึ้นไป	42	15.0	-	-	42	11.8
รวม		285	100	72	100	357	100

ตารางที่ 10 ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของอายุและประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทองค์กร

องค์กร	อายุ				ประสบการณ์การทำงาน			
	Min.	Max.	\bar{X}	S.D.	Min.	Max.	\bar{X}	S.D.
องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	30	60	46.12	6.87	6	41	22.52	7.69
บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	30	49	38.68	4.51	5	25	15.03	4.52

จากตารางที่ 9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีสถานภาพส่วนบุคคลดังนี้

1. เพศ ผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยผู้บริหารระดับต้นจากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่เป็นเพศชายมีจำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 56.0 และผู้บริหารระดับต้นจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่เป็นเพศชายมีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 80.6

2. อายุ ในกรณีขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มผู้บริหารระดับต้นซึ่งมีจำนวนมากที่สุดได้แก่ กลุ่มผู้บริหารในช่วงอายุมากกว่า 45 ปี ซึ่งมีจำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 กลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่มีจำนวนมากในลำดับถัดมาคือกลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในช่วงอายุ 35 - 45 ปี ซึ่งมีจำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 35 ปี ซึ่งมีจำนวนเพียง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ส่วนในกรณีบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้น กลุ่มผู้บริหารระดับต้นซึ่งมีจำนวนมากที่สุดได้แก่ กลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในช่วงอายุ 35 - 45 ปี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 69.5 ถัดมาคือกลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 35 ปี มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 20.8 ส่วนกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มผู้บริหารที่อยู่ในช่วงอายุมากกว่า 45 ปี ซึ่งมีจำนวนเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

นอกจากนี้ จากตารางที่ 10 ยังพบอีกว่า อายุเฉลี่ยของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยคือ 46.12 ปี ($\bar{X} = 46.12$, S.D. = 6.87) ส่วนผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีอายุเฉลี่ยเท่ากับ 38.68 ปี ($\bar{X} = 38.68$, S.D. = 4.51) โดยผู้บริหารระดับต้นของทั้งสององค์การมีอายุต่ำสุดเท่ากันคือ 30 ปี แต่ผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่มีอายุสูงสุดคือ 60 ปี ในขณะที่ผู้บริหารของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีอายุสูงสุดคือ 49 ปี

3. รายได้ ผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,000 บาท ขึ้นไป ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้มีจำนวนถึง 179 คน คิดเป็นร้อยละ 62.8 รองลงมาได้แก่กลุ่มผู้บริหารซึ่งมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 20,000 - 29,999 บาท ซึ่งมีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 20.4 และกลุ่มผู้บริหารระดับต้นที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท มีจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 16.8 ส่วนผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 30,000 บาท ขึ้นไป

4. ระดับการศึกษา ผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 54.9 รอง

ลงมาคือกลุ่มผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีจำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 ส่วนผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีจำนวนเพียง 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ส่วนบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีเช่นกัน ซึ่งผู้บริหารกลุ่มนี้มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 61.1 รองลงมาคือกลุ่มผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 ส่วนผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4

5. ประสบการณ์การทำงาน ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี ซึ่งมีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 43.7 ถัดมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี ซึ่งมีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 36.7 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 10 ปี ซึ่งมีจำนวนเพียง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9 ส่วนผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี มีจำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 75.1 รองลงมาคือกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 10 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 นอกจากนี้ ยังพบว่า ไม่มีผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีประสบการณ์การทำงานเกิน 30 ปี

จากตารางที่ 10 ยังพบอีกว่า ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 22.52 ปี ($\bar{X} = 22.52, S.D. = 7.69$) และผู้บริหารระดับต้นมีประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือ 6 ปี และสูงที่สุดคือ 41 ปี ส่วนผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ย 15.03 ปี ($\bar{X} = 15.03, S.D. = 4.52$) และผู้บริหารระดับต้นที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยที่สุดคือ 5 ปี และสูงที่สุดคือ 25 ปี

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับและทดสอบความแตกต่างของความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 2 และ 3 ว่า ความเป็นกิจวัตรของงาน (routinization of task) มี 2 องค์ประกอบ คือ ความหลากหลายของงาน (task variability) และ ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา (problem analyzability) ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของความเป็นกิจวัตรของงานดังนี้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของ
ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) - =

ความเป็นกิจวัตรของงาน (Routinization of Task)	องค์กรโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย			บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			Sig T
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความหลากหลายของงาน (Task Variability)	3.030	0.556	ปานกลาง	2.640	0.504	ปานกลาง	0.000*
1. ท่านทำงานด้วยวิธีการเดิม เสมอ	2.964	0.824	ปานกลาง	2.901	0.589	ปานกลาง	0.546
2. งานที่ท่านทำอยู่มีความหลาก หลาย	2.456	0.872	ปานกลาง	2.083	0.746	ต่ำ	0.000*
3. ท่านพบปัญหาใหม่ๆ ในการ ทำงานอยู่เสมอ	2.718	0.848	ปานกลาง	2.264	0.731	ต่ำ	0.000*
4. งานที่ท่านทำอยู่มีการเปลี่ยน แปลงอยู่เสมอ	3.077	0.829	ปานกลาง	2.389	0.797	ปานกลาง	0.000*
5. กิจกรรมที่ท่านทำในหน่วยงาน มีลักษณะเหมือนกันแทบทุกวัน	3.447	0.802	สูง	2.958	0.777	ปานกลาง	0.000*
6. หน้าที่ที่ท่านปฏิบัติอยู่มักใช้วิธี การที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำแทบ ทุกวัน	3.433	0.729	สูง	3.083	0.727	ปานกลาง	0.001*
7. ท่านไม่พบว่างานของท่านมี ลักษณะแปลกใหม่กว่าเดิมที่ เคยทำทุกวัน	3.119	0.860	ปานกลาง	2.803	0.839	ปานกลาง	0.006*

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ความเป็นกิจวัตรของงาน (Routinization of Task)	องค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย			บริษัท เทเลคอมเอเชีย = คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			Sig T
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
ความเป็นแบบแผนในการ วิเคราะห์ปัญหา (Problem Analyzability)	3.729	0.498	สูง	3.662	0.508	สูง	0.310
1. ท่านสามารถนำความรู้ทางวิชา การที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนว ทางในการปฏิบัติงานได้เป็น อย่างดี	3.712	0.801	สูง	3.611	0.797	สูง	0.339
2. ท่านมีวิธีในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.901	0.668	สูง	3.746	0.579	สูง	0.075
3. งานของท่านมีขั้นตอนในการ ปฏิบัติที่ชัดเจนและขั้นตอนดังกล่าวเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป	3.874	0.711	สูง	3.694	0.762	สูง	0.060
4. ท่านได้นำขั้นตอนการปฏิบัติที่ ชัดเจนนั้นมาใช้ตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งเสร็จสิ้นงาน	3.894	0.705	สูง	3.694	0.705	สูง	0.032*
5. โดยข้อเท็จจริงแล้ว ท่าน สามารถนำขั้นตอนและวิธีการที่ กำหนดไว้มาใช้ในการปฏิบัติ งานของท่านได้น้อยมาก	3.260	0.894	ปานกลาง	3.563	0.857	สูง	0.010*
รวม	3.322	0.397	ปานกลาง	3.066	0.347	ปานกลาง	0.000*

* $p \leq 0.05$

หมายเหตุ :

1. คำถามข้อที่ 2, 3 และ 4 ของความหลากหลายของงานเป็นคำถามเชิงลบ และได้กลับค่าคะแนนแล้ว
2. คำถามข้อที่ 5 ของความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเป็นคำถามเชิงลบ และได้กลับค่าคะแนนแล้ว

จากตารางที่ 11 พบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง แม้ผลการวิเคราะห์จะระบุว่าความเป็นกิจวัตรของงาน

ในประเด็นความหลากหลายของงานของพนักงานในทั้งสององค์การอยู่ในระดับปานกลาง แต่คะแนนเฉลี่ยในประเด็นดังกล่าวแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.000) กล่าวคือ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความเป็นกิจวัตรของงานสูงกว่าพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ($\bar{X} = 3.030$, S.D. = 0.556 และ $\bar{X} = 2.640$, S.D. = 0.504 ตามลำดับ) นอกจากนี้ หากพิจารณาคะแนนเฉลี่ยของคำถามรายชื่อจะพบว่า คะแนนเฉลี่ยในคำถามข้อที่ 2 - 7 ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีค่าสูงกว่าบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T₂ = 0.000, Sig T₃ = 0.000, Sig T₄ = 0.000, Sig T₅ = 0.000, Sig T₆ = 0.001 และ Sig T₇ = 0.006 ตามลำดับ) จึงอาจสรุปได้ว่า พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงานสูงกว่าพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

นอกจากนี้ จากตารางที่ 11 พบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.729$, S.D. = 0.498 และ $\bar{X} = 3.662$, S.D. = 0.508 ตามลำดับ) โดยที่คะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.310) และคะแนนรายชื่อของทุกข้อของทั้งสององค์การระบุว่าความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาอยู่ในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณาความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยพบว่า คะแนนเฉลี่ยของคำถามข้อที่ 4 และ 5 ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับการนำขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมาใช้ นั้น แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T₄ = 0.032 และ Sig T₅ = 0.010 ตามลำดับ) โดยในข้อที่ 5 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีค่าต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ($\bar{X} = 3.260$, S.D. = 0.894 และ $\bar{X} = 3.563$, S.D. = 0.857 ตามลำดับ) อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาโดยรวมอาจสรุปได้ว่า ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.322$, S.D. = 0.397 และ $\bar{X} = 3.066$, S.D. = 0.347 ตามลำดับ) และระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานของทั้งสององค์การแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.000) ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้พบว่า ผลการวิเคราะห์

สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 5 ที่ว่า ระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยแตกต่างจากพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับและทดสอบความแตกต่างของการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ว่า การวัดระดับการรวมอำนาจ (centralization) จะกระทำใน 2 ประเด็น คือ การวัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participation in decision making) และการวัดการรวมอำนาจหน้าที่ (hierarchy of authority) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงจำแนกการวิเคราะห์ตามประเด็นดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบความแตกต่างของการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การรวมอำนาจ (Centralization)	องค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย			บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			Sig T
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision Making)	2.542	0.705	ปานกลาง	2.389	0.658	ปานกลาง	0.096
1. ท่านมักถามความคิดเห็นจากผู้ ใต้บังคับบัญชา และเปิด โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยว กับการทำโครงการใหม่ๆ ใน หน่วยงานของท่านเสมอ	2.145	0.792	ต่ำ	1.958	0.701	ต่ำ	0.069

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การรวมอำนาจ (Centralization)	องค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย			บริษัท เทเลคอมเอเชีย- คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			Sig T
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
2. ท่านมักเปิดโอกาสให้ผู้ได้ บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจและแสดงความคิด เห็นเกี่ยวกับการกำหนด นโยบายภายในหน่วยงานของ ท่านเสมอ	2.216	0.724	ต่ำ	2.278	0.809	ต่ำ	0.526
3. ท่านมักถามความคิดเห็นจากผู้ ได้บังคับบัญชา และเปิด โอกาสให้ผู้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยว กับการรับพนักงานเข้าทำงาน ในหน่วยงานของท่านเสมอ	3.109	1.176	ปานกลาง	2.875	1.061	ปานกลาง	0.126
4. ท่านใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับ บัญชาเพื่อประกอบการ พิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อน ตำแหน่งผู้ได้บังคับบัญชาของ ท่านเสมอ	2.688	1.151	ปานกลาง	2.444	0.886	ปานกลาง	0.053
การรวมอำนาจหน้าที่ (Hierarchy of Authority)	2.337	0.686	ปานกลาง	2.158	0.628	ต่ำ	0.045*
1. ท่านจะมิยอมให้ผู้ได้บังคับ บัญชาของท่านดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่เว้นแต่จะ ได้รับการอนุมัติจากท่านก่อน	2.223	0.936	ต่ำ	2.167	0.787	ต่ำ	0.606
2. ท่านไม่ชอบให้ผู้ได้บังคับ บัญชาของท่านตัดสินใจเกี่ยว กับเรื่องงานด้วยตนเอง	1.936	0.848	ต่ำ	1.917	0.746	ต่ำ	0.857
3. แม้ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ผู้ได้ บังคับบัญชาของท่านก็จะต้อง ให้ท่านเป็นผู้ตัดสินใจ	2.176	0.949	ต่ำ	1.778	0.791	ต่ำ	0.001*

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การรวมอำนาจ (Centralization)	องค์การโทรศัพท์ แห่งประเทศไทย			บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)			Sig T
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	
4. ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านจะต้องขออนุญาตจากท่านก่อนที่จะทำอะไรเสมอ	2.634	0.994	ปานกลาง	2.417	0.852	ปานกลาง	0.089
5. การตัดสินใจใดๆ เกี่ยวกับเรื่องงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องได้รับการอนุมัติจากท่านก่อนเสมอ	2.713	1.005	ปานกลาง	2.514	0.904	ปานกลาง	0.127
รวม	2.426	0.512	ปานกลาง	2.261	0.536	ต่ำ	0.016*

* $p \leq 0.05$

หมายเหตุ : คำถามทุกข้อของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นคำถามเชิงลบ และได้กลับค่าคะแนนแล้ว

จากตารางที่ 12 พบว่า การรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.542$, S.D. = 0.705 และ $\bar{X} = 2.389$, S.D. = 0.658 ตามลำดับ) โดยที่ค่าเฉลี่ยของคะแนนไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.096) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยรายข้อพบว่า การรวมอำนาจในด้านการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับการทำโครงการใหม่ๆ และการกำหนดนโยบายภายในหน่วยงานของพนักงานในทั้งสององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X}_1 = 2.145$, S.D. = 0.792 ; $\bar{X}_1 = 1.958$, S.D. = 0.701 และ $\bar{X}_2 = 2.216$, S.D. = 0.724 ; $\bar{X}_2 = 2.278$, S.D. = 0.809 ตามลำดับ) ส่วนการรวมอำนาจในประเด็นการเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับการรับพนักงานเข้าทำงานในหน่วยงาน และการใช้ข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชาของทั้งสององค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}_3 = 3.109$, S.D. = 1.176 ; $\bar{X}_3 = 2.875$, S.D. = 1.061 และ $\bar{X}_4 = 2.688$, S.D. = 1.151 ; $\bar{X}_4 = 2.444$, S.D. = 0.886 ตามลำดับ) และคะแนนเฉลี่ยของทุกข้อไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T₁ = 0.069, Sig T₂ = 0.526, Sig T₃ = 0.126 และ Sig T₄ = 0.053 ตามลำดับ)

จากตารางที่ 12 พบว่า การรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.337$, S.D. = 0.686) และการรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.158$, S.D. = 0.628) โดยคะแนนเฉลี่ยของการรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานของทั้งสององค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.045)

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.426$, S.D. = 0.512) และการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.261$, S.D. = 0.536) โดยที่การรวมอำนาจของพนักงานของทั้งสององค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.016) ซึ่งผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 6 ที่ว่าระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยแตกต่างจากพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบระดับความเป็นกิจวัตรของงาน และระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

แม้ว่าผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ปรากฏว่า ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง และการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้แน่ใจว่าระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบด้วย One-Sample t-test โดยใช้ค่าต่ำสุดของระดับที่ทำการทดสอบ (lower bound) เป็นค่าที่ใช้ในการทดสอบ (test value) โดยหากค่าของตัวแปรนั้นสูงกว่าค่าต่ำสุดของระดับที่ทำการทดสอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าค่าของตัวแปรอยู่ในระดับที่ใช้ทดสอบนั้นจริงๆ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2542 : 70) ผลการทดสอบปรากฏดังนี้

ตารางที่ 13 การทดสอบระดับความเป็นกิจวัตรของงาน และระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยใช้ One-Sample t-test

ตัวแปร	\bar{X}	Test Value	t	df	Sig (2-tailed)
ระดับความเป็นกิจวัตรของงาน					
1. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	3.322	2.334	42	284	0.000*
2. บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	3.066	2.334	17.91	71	0.000*
ระดับการรวมอำนาจ					
1. องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	2.426	2.334	3.03	284	0.003*
2. บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	2.261	1.000	19.96	71	0.000*

*p ≤ 0.05

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แตกต่างจากค่าต่ำสุดของระดับที่ทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.000, 0.000, 0.003, และ 0.000 ตามลำดับ) ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง

2. ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง

3. การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่ว่า การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับสูง

4. การรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ว่า การรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)-อยู่ในระดับปานกลาง

การทดสอบ Multicollinearity

ปัญหาที่มักพบในการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ คือ Multicollinearity ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อตัวแปรอิสระในตัวแบบตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันสูง ซึ่งหากปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นในการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ จะส่งผลดังนี้ (Mendenhall and Sincich, 1986 : 222)

1. เพิ่มโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดจากการปัดค่าตัวเลข (rounding errors) ในการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปร (β) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard errors) และค่าอื่นๆ
2. อาจให้ผลการวิเคราะห์ที่ขัดแย้งกัน กล่าวคือ ผลการทดสอบด้วย t-test ของ β แต่ละตัวแปรอาจไม่แสดงนัยสำคัญ ในขณะที่ผลการทดสอบ F test สำหรับตัวแบบโดยรวมอาจแสดงนัยสำคัญ
3. อาจมีผลต่อเครื่องหมายของค่าพารามิเตอร์ โดยอาจทำให้ค่าพารามิเตอร์ที่คำนวณได้มีเครื่องหมายคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง

การตรวจสอบว่าตัวแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ มีปัญหา Multicollinearity หรือไม่สามารถกระทำได้โดยการตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ (Bivariate Correlation) หรือการตรวจสอบด้วยค่า Variance Inflation Factors (VIF) ของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Mendenhall and Sincich, 1986 : 224) โดยในกรณีของการตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ หากพบที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระคู่ใดมีค่าเกิน 0.80 ก็ให้ตัดตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งออกจากการวิเคราะห์ ส่วนการตรวจสอบด้วยค่า VIF ของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระนั้น หากพบว่าค่า VIF ของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระใดมีค่ามากกว่า 10 ก็ให้ตัดตัวแปรนั้นออกจากการวิเคราะห์ ซึ่งจากการตรวจสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ และค่า VIF ของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอิสระ

ตัวแปร	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(X ₄)	(X ₅)	(X ₆)
อายุ (X ₁)	1.0000					
เพศ (X ₂)	-0.0250	1.0000				
รายได้ต่อเดือน 20,000 - 29,999 บาท (X ₃)	-0.2349	0.1106	1.0000			
รายได้ต่อเดือน 30,000 บาท ขึ้นไป (X ₄)	0.5060	-0.0612	-0.6708	1.0000		
ระดับการศึกษา ปริญญาตรี (X ₅)	-0.3147	-0.0601	0.1695	-0.2532	1.0000	
ระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรี (X ₆)	-0.3036	-0.0295	-0.0709	0.0019	-0.4252	1.0000
ประสบการณ์การ ทำงาน (X ₇)	*0.9255	-0.0224	-0.2768	0.5683	-0.2756	-0.2936
ลักษณะงาน (X ₈)	0.1444	-0.0037	-0.2220	0.4052	-0.0641	-0.1170
ลักษณะองค์กร (X ₉)	0.4200	0.0077	0.2191	-0.3266	-0.0500	-0.3421
ความหลากหลายของ งาน (X ₁₀)	0.1656	0.0624	0.1205	-0.0929	0.0072	-0.1655
ความเป็นแบบแผนใน การวิเคราะห์ปัญหา (X ₁₁)	0.0965	-0.0007	0.0003	0.0648	0.0329	-0.1517

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปร	(X ₇)	(X ₈)	(X ₉)	(X ₁₀)	(X ₁₁)
ประสบการณ์การ ทำงาน (X ₇)	1.0000				
ลักษณะงาน (X ₈)	0.1569	1.0000			
ลักษณะองค์กร (X ₉)	0.3880	-0.2191	1.0000		
ความหลากหลายของ งาน (X ₁₀)	0.1214	-0.1284	0.2762	1.0000	
ความเป็นแบบแผนใน การวิเคราะห์ปัญหา (X ₁₁)	0.1049	0.0079	0.0539	0.0505	1.0000

ตารางที่ 15 ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

ตัวแปรอิสระ	ค่า VIF
อายุ	7.870
เพศ	1.033
รายได้	
20,000 – 29,999 บาท	1.998
30,000 บาท ขึ้นไป	5.199
ระดับการศึกษา	
- ปริญญาตรี	1.717
- สูงกว่าปริญญาตรี	1.847
ประสบการณ์การทำงาน	8.728
ลักษณะงาน	1.289
ลักษณะองค์กร	2.788
ความเป็นกิจวัตรของงาน	
- ความหลากหลายของงาน	1.115
- ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ ปัญหา	1.036

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างตัวแปรอายุ (X_1) และประสบการณ์การทำงาน (X_7) มีค่าเท่ากับ 0.9255 และจากตารางที่ 15 ค่า VIF ของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรดังกล่าวมีค่าใกล้เคียง 10 คือเท่ากับ 7.870 และ 8.728 ตามลำดับ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตัดสินใจตัดตัวแปรอายุออกจากการวิเคราะห์ นอกจากนี้ ตัวแปรอายุยังขาดทฤษฎีรองรับในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการรวมอำนาจเมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรประสบการณ์การทำงาน

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ความเป็นกิจวัตรของงาน กับระดับการรวมอำนาจของ พนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ความเป็นกิจวัตรของงาน กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัย ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ สามารถใช้ได้กับทั้งตัวแปรอิสระเชิงปริมาณ (quantitative independent variables) ส่วนตัวแปรอิสระเชิงคุณภาพ (qualitative independent variables) ซึ่งอาจอยู่ในระดับนามบัญญัติ (nominal scale) หรือระดับเรียงอันดับ (ordinal scale) นั้น หากนำมาวิเคราะห์จะต้องแปลงค่าให้อยู่ในระดับ (level) และเรียกตัวแปรที่ถูกแปลงค่าว่า “ตัวแปรจำลอง” หรือ “ตัวแปรหุ่น” (dummy variables) (Mendenhall and Sincich, 1986 : 176)

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ความเป็นกิจวัตรของงาน กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณนั้น เนื่องจากตัวแปร เพศ รายได้ และระดับการศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรในหมวดสถานภาพส่วนบุคคล และตัวแปร ลักษณะงาน และลักษณะองค์การ เป็นตัวแปรเชิงคุณภาพ ดังนั้น จึงกำหนดให้เพศหญิง รายได้ต่อเดือนในระดับต่ำกว่า 20,000 บาท การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ลักษณะงานสนับสนุน และองค์การเอกชน เป็นฐาน (base level) ในการจัดทำตัวแปรจำลองเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ปรากฏดังนี้

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความเป็น
 กิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta	T-Value	Sig T
ค่าคงที่	3.0733	0.2958		10.390	0.0000
เพศ	-0.0005	0.0050	-0.0060	-0.104	0.9171
รายได้					
20,000 – 29,999 บาท	0.0948	0.1006	0.0744	0.942	0.3470
30,000 บาท ขึ้นไป	0.1502	0.1376	0.1425	1.091	0.2761
ระดับการศึกษา					
-ปริญญาตรี	-0.2060	0.0690	-0.2015	-2.986	0.0031*
-สูงกว่าปริญญาตรี	-0.2872	0.1337	-0.1382	-2.149	0.0325*
ประสบการณ์การทำงาน	-0.0071	0.0073	-0.1065	-0.964	0.3360
ลักษณะงาน	-0.0110	0.0682	-0.0102	-0.161	0.8721
ความเป็นกิจวัตรของงาน					
-ความหลากหลายของงาน	0.1669	0.0528	0.1824	3.159	0.0018*
-ความเป็นแบบแผนในการ วิเคราะห์ปัญหา	-0.2626	0.0587	-0.2573	-4.473	0.0000*

R Square = 0.13080

Adjusted R Square = 0.10193

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับ
 การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยเรียง
 ลำดับตามความสำคัญมีดังนี้

1. ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวม
 อำนาจ (Beta = -0.2573, Sig T = 0.0000)
2. การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ
 (Beta = -0.2015, Sig T = 0.0031)
3. ความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (Beta =
 0.1824, Sig T = 0.0018)

4. การศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1382, Sig T = 0.0325)

ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมุติฐานข้อที่ 7 ในบางส่วน โดยผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา และความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และพบว่า เพศ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และลักษณะงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Beta = -0.0060, Sig T = 0.9171 ; Beta = 0.0744, Sig T = 0.3470 ; Beta = 0.1425, Sig T = 0.2761 ; Beta = -0.1065, Sig T = 0.3360 ; Beta = -0.0102, Sig T = 0.8721)

จากผลการวิจัยข้างต้นซึ่งพบว่า ตัวแปร เพศ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และลักษณะงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผู้วิจัยจึงตัดสินใจตัดตัวแปรทั้ง 4 ตัวออกจากการวิเคราะห์ เนื่องจากการใส่ตัวแปรดังกล่าวเข้าไปในสมการถดถอยพหุคูณอาจก่อให้เกิดปัญหา Specification Error ซึ่งเกิดจากการใส่ตัวแปรที่ไม่สมควรอยู่ในแบบจำลอง (model) เข้าไปในแบบจำลอง หรือการไม่ใส่ตัวแปรที่สมควรอยู่ในแบบจำลองเข้าไปในแบบจำลอง หรือทั้ง 2 กรณีรวมกัน การใส่ตัวแปรที่ไม่เกี่ยวข้องเข้าไปในสมการถดถอยอาจมีผลต่อการประมาณค่าพารามิเตอร์ (parameter estimates) ซึ่งจะทำให้ค่าพารามิเตอร์ที่คำนวณได้ไม่น่าเชื่อถือ และอาจมีผลต่อค่าประมาณของพารามิเตอร์ได้ (Berry and Feldman, 1984) ผลการวิจัยหลังจากตัดตัวแปร เพศ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน และลักษณะงาน จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ มีดังนี้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของระดับการศึกษา และความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta	T-Value	Sig T
ค่าคงที่	3.0170	0.2669		11.304	0.0000
ระดับการศึกษา					
-ปริญญาตรี	-0.1855	0.0604	-0.1805	-3.071	0.0023*
-สูงกว่าปริญญาตรี	-0.2370	0.1213	-0.1158	-1.954	0.0517**
ความเป็นกิจวัตรของงาน					
-ความหลากหลายของงาน	0.1700	0.0519	0.1850	3.279	0.0012*
-ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา	-0.2655	0.0580	-0.2585	-4.579	0.0000*

R Square = 0.12371

Adjusted R Square = 0.11115

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.10$

จากตารางที่ 17 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนใหญ่เหมือนเดิม โดยเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.2585, Sig T = 0.0000)
2. ความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (Beta = 0.1850, Sig T = 0.0012)
3. การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1805, Sig T = 0.0023)

ส่วนตัวแปรการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 (Beta = -0.1158, Sig T = 0.0517)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta	T-Value	Sig T
ค่าคงที่	2.5669	0.7374		3.481	0.0009
เพศ	-0.1667	0.1929	-0.1246	-0.864	0.3908
ระดับการศึกษา					
-ปริญญาตรี	-0.0234	0.3412	-0.0212	-0.069	0.9455
-สูงกว่าปริญญาตรี	-0.0600	0.3340	-0.0531	-0.180	0.8579
ประสบการณ์การทำงาน	-0.0218	0.0164	-0.1823	-1.331	0.1883
ลักษณะงาน	0.0796	0.1783	0.0722	0.447	0.6567
ความเป็นกิจวัตรของงาน					
-ความหลากหลายของงาน	0.2925	0.1269	0.2762	2.306	0.0245*
-ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา	-0.1744	0.1315	-0.1658	-1.326	0.1899

R Square = 0.14995

Adjusted R Square = 0.05240

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 คือ ความหลากหลายของงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (Beta = 0.2762 ; Sig T = 0.0245) การค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 8 ในบางส่วน ส่วนตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Beta = -0.1246, Sig T = 0.3908 ; Beta = -0.0212, Sig T = 0.9455 ; Beta = -0.0531, Sig T = 0.8579 ; Beta = -0.1823, Sig T = 0.1883 ; Beta = 0.0722, Sig T = 0.6567 และ Beta = -0.1658, Sig T = 0.1899 ตามลำดับ)

ด้วยเหตุที่ตัวแปร เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผู้วิจัยจึงตัดสินใจตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากการวิเคราะห์ ผลการวิจัยหลังจากตัดตัวแปร

ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ออกมีดังนี้

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta	T-Value	Sig T
ค่าคงที่	1.4522	0.3274		4.436	0.0000
ความเป็นกิจวัตรของงาน -ความหลากหลายของงาน	0.3064	0.1219	0.2878	2.514	0.0142*

R Square = 0.08282

Adjusted R Square = 0.06971

*p ≤ 0.05

จากตารางที่ 19 พบว่า ตัวแปรความหลากหลายของงานยังคงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Beta = 0.2878, Sig T = 0.0142)

ส่วนผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีดังนี้

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสถานภาพส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta	T-Value	Sig T
ค่าคงที่	2.8161	0.2702		10.421	0.0000
เพศ	-0.0007	0.0050	-0.0071	-0.139	0.8899
รายได้					
20,000 – 29,999 บาท	0.1005	0.1006	0.0711	0.999	0.3185
30,000 บาท ขึ้นไป	0.1830	0.1300	0.1612	1.407	0.1602
ระดับการศึกษา					
-ปริญญาตรี	-0.2035	0.0667	-0.1947	-3.050	0.0025*
-สูงกว่าปริญญาตรี	-0.2575	0.1077	-0.1613	-2.390	0.0174*
ประสบการณ์การทำงาน	-0.0097	0.0064	-0.1459	-1.510	0.1321
ลักษณะงาน	0.0065	0.0608	0.0062	0.108	0.9144
ลักษณะองค์การ	0.1417	0.1088	0.1087	1.303	0.1934
ความเป็นกิจวัตรของงาน					
-ความหลากหลายของงาน	0.1903	0.0484	0.2084	3.929	0.0001*
-ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา	-0.2428	0.0530	-0.2349	-4.580	0.0000*

R Square = 0.13851

Adjusted R Square = 0.11310

* $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยเรียงลำดับตามความสำคัญหรือระดับของอิทธิพล มีดังนี้

1. ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.2349, Sig T = 0.0000)
2. ความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (Beta = 0.2084, Sig T = 0.0001)

3. การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1947, Sig T = 0.0025)
4. การศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1613, Sig T = 0.0174)

ส่วนตัวแปร เพศ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน และลักษณะองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Beta = -0.0071, Sig T = 0.8899 ; Beta = 0.0711, Sig T = 0.3185 ; Beta = 0.1612, Sig T = 0.1602 ; Beta = -0.1459, Sig T = 0.1321 ; Beta = 0.0062, Sig T = 0.9144 และ Beta = 0.1087, Sig T = 0.1934 ตามลำดับ) ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 10 ในบางส่วน

เนื่องจากตัวแปร เพศ รายได้ ประสบการณ์การทำงาน ลักษณะงาน และลักษณะองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผู้วิจัยจึงตัดสินใจตัดตัวแปรดังกล่าวออกจากการวิเคราะห์ ผลการวิจัยหลังจากตัดตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจออกมีดังนี้

จากตารางที่ 21 พบว่า ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ยังคงเป็นตัวแปรเดิม โดยเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.2321, Sig T = 0.0000)
2. ความหลากหลายของงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (Beta = 0.2119, Sig T = 0.0000)
3. การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1794, Sig T = 0.0013)
4. การศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1475, Sig T = 0.0096)

ตารางที่ 21 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของระดับการศึกษา และความเป็นกิจวัตรของงาน กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	B	SE B	Beta	T-Value	Sig T
ค่าคงที่	2.8493	0.2448		11.640	0.0000
ระดับการศึกษา					
-ปริญญาตรี	-0.1880	0.0579	-0.1794	-3.247	0.0013*
-สูงกว่าปริญญาตรี	-0.2330	0.0894	-0.1475	-2.605	0.0096*
ความเป็นกิจวัตรของงาน					
-ความหลากหลายของงาน	0.1941	0.0464	0.2119	4.180	0.0000*
-ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา	-0.2412	0.0525	-0.2321	-4.596	0.0000*

R Square = 0.12738

Adjusted R Square = 0.11744

* $p \leq 0.05$

สรุป

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอายุมากกว่า 45 ปี มีรายได้ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี ส่วนผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชายเช่นกัน และมีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี มีรายได้ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี

2. ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.030$, S.D. = 0.556 และ $\bar{X} = 2.640$, S.D. = 0.504 ตามลำดับ) โดยคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.000) ส่วนความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง

($\bar{X} = 3.729$, S.D. = 0.498 และ $\bar{X} = 3.662$, S.D. = 0.508 ตามลำดับ) โดยคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.310) เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย แตกต่างจากบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ($\bar{X} = 3.322$, S.D. = 0.397 และ Sig T = 0.000 ตามลำดับ)

3. การรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.542$, S.D. = 0.705 และ $\bar{X} = 2.389$, S.D. = 0.658 ตามลำดับ) โดยคะแนนเฉลี่ยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.096) และการรวมอำนาจในด้านการรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.337$, S.D. = 0.686) ส่วนในกรณีบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.158$, S.D. = 0.628) โดยค่าเฉลี่ยของคะแนนแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.045) และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า การรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.426$, S.D. = 0.512) และการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.261$, S.D. = 0.536) โดยระดับการรวมอำนาจของพนักงานของทั้งสององค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.016)

4. การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ความหลากหลายของงานและความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

5. ความหลากหลายของงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

6. การศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ความหลากหลายของงานและความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาวิจัยในระดับบุคคล และเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์กร สถานภาพส่วนบุคคล กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังประชากรเป้าหมายในเดือนมกราคม 2543 และได้รับกลับคืนจำนวน 357 ฉบับ แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลและลักษณะงาน ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ รายได้ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สังกัด และลักษณะงาน

ส่วนที่ 2 สอบถามเพื่อวัดระดับความเป็นกิจวัตรของงาน ประกอบด้วยคำถาม 12 ข้อ

ส่วนที่ 3 สอบถามเพื่อวัดระดับการรวมอำนาจ ประกอบด้วยคำถาม 9 ข้อ

โดยมาตรวัดที่ใช้ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นมาตรวัดแบบไลเคิร์ต (Likert Scale) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 56.0) มีอายุมากกว่า 45 ปี (ร้อยละ 56.1) มีรายได้ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท (ร้อยละ 62.8) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 54.9) และมีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21 - 30 ปี (ร้อยละ 43.7) ส่วนผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศชายเช่นกัน (ร้อยละ 80.6) และมีอายุระหว่าง 35 - 45 ปี (ร้อยละ 69.5) ผู้บริหารระดับต้นทั้งหมดมีรายได้ต่อเดือนไม่ต่ำกว่า 30,000 บาท และสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.1) นอกจากนี้ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี (ร้อยละ 75.1)

2. แม้ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงานของพนักงาน องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.030$, S.D. = 0.556 และ $\bar{X} = 2.640$, S.D. = 0.504 ตามลำดับ) แต่ค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นกิจวัตรของงานแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.000) ส่วนความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ ปัญหาของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.729$, S.D. = 0.498 และ $\bar{X} = 3.662$, S.D. = 0.508 ตามลำดับ) และค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.310) และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.322$, S.D. = 0.397 และ $\bar{X} = 3.066$, S.D. = 0.347) และค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.000)

3. การรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.542$, S.D. = 0.705 และ $\bar{X} = 2.389$, S.D. = 0.658 ตามลำดับ) และค่าเฉลี่ยของระดับการรวมอำนาจไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.096) ส่วนการรวมอำนาจในด้านการรวมอำนาจหน้าที่นั้น พบว่า การรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงาน องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.337$, S.D. = 0.686) ส่วน การรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.158$, S.D. = 0.628) และค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.045) และเมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า การรวมอำนาจของพนักงานองค์กร

โทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.4260$, S.D. = 0.512) ส่วนการรวมอำนาจของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ ($\bar{X} = 2.261$, S.D. = 0.536) และค่าเฉลี่ยแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Sig T = 0.016)

4. การศึกษาในระดับปริญญาตรี ความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ระดับนัยสำคัญ 0.10 โดยระดับการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.1805, Sig T = 0.0023 และ Beta = -0.1158, Sig T = 0.0517 ตามลำดับ) ความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ (Beta = 0.1850, Sig T = 0.0012) และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหามีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ (Beta = -0.2585, Sig T = 0.0000) ส่วนกรณีบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่าความหลากหลายของงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Beta = 0.2878, Sig T = 0.0142)

5. การศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี ความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีความสัมพันธ์กับระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (Beta = -0.1794, Sig T = 0.0013 ; Beta = -0.1475, Sig T = 0.0096 ; Beta = 0.2119, Sig T = 0.0000 และ Beta = -0.2321, Sig T = 0.0000 ตามลำดับ)

อภิปรายผล

การอภิปรายผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 6 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ระดับความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงาน

แม้ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน แต่การที่ค่าเฉลี่ยของความเป็นกิจวัตรของงานในด้านดังกล่าวแตกต่างกัน โดยที่ค่าเฉลี่ยของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยสูงกว่าค่าเฉลี่ยของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บอกรับนัยว่า งานของผู้บริหารระดับ

ต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีความเป็นกิจวัตรในด้านความหลากหลายของงานมากกว่างานของผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรืออีกนัยหนึ่ง งานของผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีความหลากหลายมากกว่างานของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งอธิบายได้ว่า องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นองค์การของรัฐ และมีลักษณะการดำเนินงานแบบราชการ (bureaucracy) ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งคือ การมีอำนาจในการควบคุม หน่วยงาน (offices) และงาน (task) ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง (specialization) (Rosenbloom, 1989 : 130) ดังนั้น งานของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่างานของผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนจึงมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงานมากกว่า นอกจากนี้ Robbins (1987 : 56) ได้กล่าวถึงลักษณะเฉพาะเจาะจงของงานว่า “ลักษณะเฉพาะเจาะจงในทางหน้าที่ (functional specialization) เกิดจากการแบ่งงานออกเป็นกิจกรรมย่อยซึ่งไม่ซับซ้อนและสามารถกระทำได้ง่าย หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นการแบ่งหน้าที่ในการปฏิบัติ (division of labor)” ด้วยเหตุนี้เอง งานภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงสูงจึงมีความหลากหลายน้อยกว่า ด้วยเหตุนี้เอง ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงานของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยจึงมีค่าสูงกว่าผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 ระดับความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา การที่ความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง โดยที่ค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

การที่ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาอยู่ในระดับสูงหมายความว่า ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นปัญหาแบบกิจวัตร (routine problems) กล่าวคือ เป็นปัญหาที่มีวิธีการหรือแนวทางและขั้นตอนในการแก้ไขรองรับหรือกำหนดไว้แล้ว ซึ่งบอกเป็นนัยว่า ปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ หากปัญหาที่เกิดขึ้นไม่มีวิธีการ แนวทาง หรือขั้นตอนการแก้ไขระบุไว้ ผู้บริหารก็สามารถนำหลักการ ทฤษฎี หรือองค์ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ (Robbins, 1987 : 130) ซึ่งเมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยจากการตอบคำถามในประเด็นดังกล่าวพบว่า คะแนนเฉลี่ยเกือบทุกข้ออยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับคำอธิบายข้างต้น ส่วนการที่ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง มีคำอธิบายดังนี้

ประการแรก องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การควบคุมและกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม ประกอบกับได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2497 ซึ่งระบุขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ การดำเนินงานและการบริหารงานยังอิงระบบราชการซึ่งเน้นความเป็นมาตรฐานและความแน่นอนในการปฏิบัติงานเป็นหลัก ดังนั้น การการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานจึงมีวิธีการและขั้นตอนระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาวิธีแก้ไขมาก หรืออีกนัยหนึ่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาแบบกิจวัตร (routine problems) หรือเป็นปัญหาที่เป็นระเบียบแบบแผน ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาจึงอยู่ในระดับสูง

กลุ่ม Aston พบว่า ขนาดขององค์กรมีผลต่อความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์การ (Robbins, 1987 : 111) และ Hall (อ้างใน Robbins, 1987 : 111) พบว่าขนาดองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นระเบียบแบบแผน กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่จะมีระดับความเป็นระเบียบแบบแผนสูงกว่าองค์กรขนาดเล็ก ดังนั้น แม้ว่าบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนจะมีอิสระในการดำเนินงานและการบริหารงานมากกว่า แต่เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในธุรกิจเดียวกันจึงมีความเป็นระเบียบแบบแผนสูง ซึ่ง Robbins (1987 : 111) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างขนาดองค์กรและความเป็นระเบียบแบบแผนขององค์กรว่า การที่องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความพยายามในการควบคุมมากขึ้น ซึ่งผู้บริหารมีทางเลือกในการควบคุม 2 ทาง คือ การกำกับดูแลโดยตรง (direct surveillance) และการควบคุมโดยกฎและระเบียบต่างๆ ซึ่งการควบคุมโดยวิธีดังกล่าวสามารถใช้ทดแทนกันได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยเหตุที่การกำกับดูแลโดยตรงเป็นวิธีการที่มีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากองค์กรต้องใช้ผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นจำนวนมาก ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงเลือกใช้วิธีสร้างความเป็นระเบียบแบบแผนในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน การกำหนดขั้นตอนและวิธีการที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานนอกจากจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังลดความจำเป็นในการใช้ผู้ที่มีความรู้และความชำนาญสูงในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาสามารถกระทำได้ง่ายขึ้น (Robbins, 1987 : 67) นอกจากนี้ การที่บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO-9002 ในทุกระบบงานอาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของผู้บริหารระดับต้นอยู่ในระดับสูง เนื่องจากมาตรฐานดังกล่าวใช้ความเป็นมาตรฐานและความเป็นระเบียบแบบแผนเป็นกลไกหลักในการควบคุมคุณภาพ

ประการที่สอง การที่ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับสูง ยังสามารถอธิบายได้โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหาร (Management or

Managerial Skills) ซึ่งกล่าวว่า ผู้บริหารในระดับต่างๆ จะใช้ทักษะในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) ทักษะทางด้านบุคคล (human skills) และทักษะในการมองเห็นภาพรวม (conceptual skills) ในสัดส่วนที่ต่างกันตามระดับการบริหาร โดยผู้บริหารระดับต้นจะใช้ทักษะทางด้านเทคนิคในการทำงานมากที่สุดเมื่อเทียบการใช้กับทักษะด้านอื่นๆ (Daft, 1994 : 21 ; Ivancevich et. al., 1994 : 20) Ivancevich และคณะ (1994 : 20) ได้ให้คำจำกัดความของทักษะทางด้านเทคนิคว่า “ทักษะทางด้านเทคนิค คือ ความสามารถในการใช้ความรู้เฉพาะทาง เทคนิคต่างๆ และทรัพยากร ในการปฏิบัติงาน” ดังนั้น จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในการบริหาร และคำจำกัดความของทักษะทางด้านเทคนิค จึงสรุปได้ว่า นอกจากการใช้ระเบียบ ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติงานที่ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ผู้บริหารระดับต้นยังใช้ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและเทคนิคต่างๆ รวมถึงทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหามากกว่าผู้บริหารระดับอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับคะแนนเฉลี่ย ซึ่งอยู่ในระดับสูงจากการตอบคำถามในประเด็นดังกล่าวของพนักงานของทั้งสององค์การ

ส่วนที่ 3 ระดับการรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับการรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกัน ซึ่งบอกเป็นนัยว่า ผู้บริหารระดับต้นของทั้งสององค์การใช้ข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจพอสมควร นอกจากนี้ การเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การเอกชนไม่มีผลต่อระดับการรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้น ดังนั้น การรวมอำนาจในประเด็นดังกล่าวจึงน่าจะขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ซึ่งผู้วิจัยมีคำอธิบายดังนี้

ภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งโดยทั่วไปผู้บริหารต้องตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ การจัดสรรงบประมาณและบุคลากร การกำหนดวิธีการทำงาน และการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ แต่เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนในองค์การโดยทั่วไปมีข้อจำกัดในการแสวงหาและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ การลดการควบคุมในกระบวนการตัดสินใจโดยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเป็นรูปแบบหนึ่งของการกระจายอำนาจ (Robbins, 1987 : 76) ซึ่งทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพิ่มผลิตภาพ และเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ดียิ่งขึ้น (Newstrom and Davis, 1993 : 249) ดังนั้น ระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ระดับต้นองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงอยู่ในระดับปานกลางและไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมขององค์กรอาจมีผลต่อระดับการรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่อยู่ในธุรกิจหรืออยู่ในอุตสาหกรรม (business domain or industry) เดียวกัน ดังนั้น จึงมีสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันอย่างมากทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ซึ่งได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมจำเพาะ (specific environment) ซึ่งได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิตและจำหน่ายวัตถุดิบ (suppliers) และผู้ควบคุม (government regulatory agencies) เป็นต้น ดังนั้น องค์กรทั้งสองจึงได้รับผลกระทบจากอิทธิพลภายนอกเหมือนกัน จากผลการศึกษาวิจัยของ Burns และ Stalker, Emery และ Trist, Lawrence และ Lorsch (อ้างใน Robbins, 1987 : 153 - 159) พบว่า สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร ซึ่ง Robbins (1987 : 171) ได้ให้ข้อสรุปเพิ่มเติมว่า ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการกระจายอำนาจ กล่าวคือ หากสภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงสูง ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกระจายอำนาจมากขึ้น ด้วยเหตุที่สภาพแวดล้อมของธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมมีลักษณะซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีปัจจัยภายนอกหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ประกอบกับผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมากที่สุด ทำให้รับทราบข้อมูลและปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจากการรายงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นจึงมีแนวโน้มที่จะกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการกระจายอำนาจอยู่ในรูปของการเปิดโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ดังนั้น ระดับการรวมอำนาจในด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับต้นขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงอยู่ในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 4 ระดับการรวมอำนาจในด้านการรวมอำนาจหน้าที่

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การรวมอำนาจในด้านการรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการรวมอำนาจหน้าที่ของพนักงานบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับต่ำ โดยที่ค่าเฉลี่ยแตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ดังนี้

การที่ระดับการรวมอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลางและต่ำตามลำดับ แทนที่จะเป็นระดับสูงและปานกลางตามข้อสมมุติฐาน อาจเป็นเพราะงานบริหารในระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มีกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ ระบุไว้อย่างชัดเจนดังที่ได้กล่าวมาแล้วในส่วนที่ 2 จึงทำให้ผู้บริหารระดับต้นไม่จำเป็นต้องรวมอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ จากการสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างองค์การของรัฐและเอกชน ทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างองค์การของรัฐและองค์การเอกชนในด้านความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารว่า (Shafritz and Hyde, 1987 : 518)

1. ผู้ปฏิบัติงานในองค์การของรัฐมีอิสระในการตัดสินใจ และมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานน้อยกว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์การเอกชน
2. ผู้บริหารองค์การของรัฐมีความลังเลที่จะมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผู้บริหารในองค์การเอกชน โดยเฉพาะในกรณีที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

จึงเป็นเหตุผลที่การรวมอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับต้นของบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานทั้งในด้านความหลากหลายของงานและความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ ($Beta = 0.1824$, $Sig T = 0.0018$) และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ ($Beta = -0.2573$, $Sig T = 0.0000$) ส่วนในกรณีบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่าความหลากหลายของงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ ($Beta = 0.2762$, $Sig T = 0.0245$) ซึ่งการค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด “อำนาจและการควบคุม” (Power and Control View) ของ Jeffrey Pfeffer และทฤษฎี “การกำหนดโครงสร้างโดย

เทคโนโลยี” (Technological Imperative) ซึ่งมีที่มาจากผลการศึกษาวิจัยของ Joan Woodward และ Charles Perrow

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุมกล่าวว่า ผู้ที่มีอำนาจในองค์การจะเลือกเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการควบคุม ดังนั้น องค์การโดยทั่วไปจึงควรมีเทคโนโลยีในการดำเนินงานแบบกิจวัตร และอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ และเพื่อให้สามารถควบคุมองค์การได้ดียิ่งขึ้น ผู้ที่มีอำนาจจะเลือกโครงสร้างองค์การที่มีความซับซ้อนต่ำ มีความเป็นระเบียบแบบแผนและการรวมอำนาจสูง (Robbins, 1987 : 200) ดังนั้น เทคโนโลยีงานแบบกิจวัตรจึงมีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจตามแนวคิดดังกล่าว หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้บริหารสามารถควบคุมองค์การหรือรวมอำนาจในการตัดสินใจและการบริหารงานได้ดียิ่งขึ้นหากองค์การใช้เทคโนโลยีแบบกิจวัตร ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีงานแบบกิจวัตร หรือความเป็นกิจวัตรของงานจึงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ

ส่วนทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยีกล่าวว่า เทคโนโลยีในการดำเนินงานขององค์การมีอิทธิพลต่อการกำหนดโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ เทคโนโลยีแบบกิจวัตรเหมาะสมกับโครงสร้างแบบจักรกล (mechanistic structure) ส่วนเทคโนโลยีแบบไม่เป็นกิจวัตรเหมาะสมกับโครงสร้างแบบอินทรีย์ (organic structure) นอกจากนี้ ความเป็นกิจวัตรของเทคโนโลยีหรือความเป็นกิจวัตรของงานเป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการอธิบายคุณลักษณะทางด้านโครงสร้าง (Robbins, 1987 : 145) ซึ่งทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยีสามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานและการรวมอำนาจได้เช่นเดียวกับกับแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม กล่าวคือ การที่ความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจเนื่องจากคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของโครงสร้างองค์การแบบจักรกลคือการรวมอำนาจ ดังนั้น หากองค์การใช้เทคโนโลยีที่มีความเป็นกิจวัตรสูงการรวมอำนาจก็จะอยู่ในระดับสูงด้วย ส่วนโครงสร้างองค์การแบบอินทรีย์มีคุณลักษณะที่สำคัญคือการกระจายอำนาจ ดังนั้น หากองค์การใช้เทคโนโลยีแบบไม่เป็นกิจวัตรหรือมีความเป็นกิจวัตรต่ำ การรวมอำนาจในองค์การก็จะอยู่ในระดับต่ำด้วยเช่นกัน

ดังนั้น การที่ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกิจวัตรของงานและระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ระบุว่า ความเป็นกิจวัตรของงานทั้งในด้านความหลากหลายของงานและความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ จึงสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม และทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยีทุกประการ

การที่ความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจสามารถอธิบายได้ดังนี้ หากงานภายในหน่วยงานของผู้บริหารมีความหลากหลายสูง กล่าวคือ เป็นงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีข้อยกเว้นสูง หรืออีกนัยหนึ่ง เป็นงานที่มีระดับความเป็นกิจวัตรต่ำ ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะต้องกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารมีข้อจำกัดในการประมวลผลข้อมูล ส่วนการที่ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหามีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจ สามารถอธิบายได้ดังนี้ เนื่องจากความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาเป็นตัวบ่งชี้ว่าปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมีความยากง่ายในการแก้ไขมากเท่าใด หรืออีกนัยหนึ่ง ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความพยายามมากเท่าใดในการแสวงหาวิธีการแก้ไข ซึ่งปัญหาที่มีความเป็นแบบแผนสูงคือปัญหาที่มีวิธีการและขั้นตอนการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามมากนักในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ส่วนปัญหาที่มีความเป็นแบบแผนต่ำคือปัญหาที่ไม่มีวิธีการหรือขั้นตอนการแก้ไขระบุไว้อย่างชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาวิธีการแก้ไข ซึ่งในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจต้องใช้เวลาพิจารณาประสบการณ์ในอดีต และความรู้ของตนในการแก้ไข หรืออีกนัยหนึ่ง งานที่มีความเป็นแบบแผนของปัญหาสูงเป็นงานที่มีความเป็นกิจวัตรสูง ดังนั้น หากปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นปัญหาที่มีความเป็นแบบแผนสูง ซึ่งเป็นปัญหาที่ง่ายต่อการแก้ไข ผู้บริหารงานหน่วยงานดังกล่าวจึงมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจโดยไม่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในทางตรงข้าม หากปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นปัญหาที่มีความเป็นแบบแผนต่ำ ซึ่งเป็นปัญหาที่ยากต่อการแก้ไข และต้องอาศัยการแสวงหาข้อมูลและประมวลผลข้อมูลสูง แต่เนื่องจากผู้บริหารมีข้อจำกัดในการแสวงหาและประมวลผลข้อมูล ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีแนวโน้มที่จะลดการรวมอำนาจ หรืออีกนัยหนึ่ง เพิ่มการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความรู้ความสามารถในปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างเต็มที่และเป็นอิสระ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณลักษณะดังกล่าวต้องการความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานสูง ส่วนการที่ความหลากหลายของงานเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจในกรณีบริษัท เทเลคอม เอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อาจเป็นเพราะปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ถูกทำให้มีลักษณะเป็นกิจวัตรหรือมีความเป็นแบบแผนสูงจึงสะดวกต่อการแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับการได้รับรองมาตรฐาน ISO-9002 ในทุกระบบงานของบริษัทดังกล่าว ดังนั้น ความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหาจึงไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจ

นอกจากนี้ การที่ค่า Beta ของตัวแปรความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา มีค่าสูงกว่าตัวแปรอื่นๆ เมื่อทำการวิเคราะห์โดยรวมแสดงว่า

ตัวแปรความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการรวมอำนาจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี และแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม

ส่วนที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงาน ลักษณะองค์การ สถานภาพส่วนบุคคล และระดับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ส่วนสถานภาพส่วนบุคคลนั้น มีเพียงระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (การศึกษาระดับปริญญาตรี $Beta = -0.2015$, $Sig T = 0.0031$; การศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี $Beta = -0.1382$, $Sig T = 0.0325$) การที่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบกับการรวมอำนาจของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หมายความว่า ผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจน้อยกว่าผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

ผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงย่อมมีอำนาจที่มีที่มาจากความรู้และความชำนาญ (expert power) สูงกว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่า ดังนั้น ผู้บริหารดังกล่าวจึงอาจใช้อำนาจจากความรู้ความชำนาญแทนการใช้อำนาจหน้าที่ จึงส่งผลให้มีการรวมอำนาจหน้าที่น้อย นอกจากนี้ ระดับการศึกษายังอาจมีผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงอาจมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงข้อดีและประโยชน์ที่จะได้จากการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้มากกว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า ดังนั้น ผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงจึงเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหารที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งระดับของการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจเป็นตัวบ่งบอกถึงระดับการรวมและการกระจายอำนาจ (Robbins, 1987 : 77)

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะบางประการจากผลการศึกษาวิจัยเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย คือ ระดับการศึกษา ความหลากหลายของงาน และความเป็นแบบแผนในการ

วิเคราะห์ปัญหา สำหรับประเด็นระดับการศึกษานั้นสื่อความหมายว่า ผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาต่ำอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการดำเนินงาน การบริหารและจัดการ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพบริการของหน่วยงานระดับล่างขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย หากการพัฒนาดังกล่าวใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) เช่น การบริหารด้วยการปรึกษา (Consultative Management) โครงการเพื่อการรับฟังข้อคิดเห็นต่าง ๆ (Suggestion Programs) การใช้เทคนิคหรือเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ เช่น Quality Circles และการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) เนื่องจากผลการวิจัยระบุว่า ผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีแนวโน้มที่จะรวมอำนาจมากกว่าผู้บริหารระดับต้นที่สำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงกว่า ซึ่งการรวมอำนาจขัดต่อหลักการของการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งมุ่งกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ปัญหาดังกล่าวอาจแก้ไขโดยการให้ความสำคัญกับคุณวุฒิของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารในระดับต้นมากขึ้น หรืออาจสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับต้นศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากนี้ การที่ผลการวิจัยระบุว่า ความเป็นกิจวัตรของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ และเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี และแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม สื่อความหมายว่า การเลือกใช้นโยบายการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจจำเป็นต้องพิจารณาเทคโนโลยีของหน่วยงานเป็นหลัก กล่าวคือ หากหน่วยงานใช้เทคโนโลยีแบบกิจวัตรในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรรวมอำนาจ ในทางตรงข้าม หากหน่วยงานใช้เทคโนโลยีแบบไม่เป็นกิจวัตรในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรกระจายอำนาจ

2. สำหรับกรณีบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) นั้นพบว่า ความหลากหลายของงานเท่านั้น ที่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งผลการวิจัยระบุว่า ความหลากหลายของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรวมอำนาจ ดังนั้น หากผู้บริหารมีความประสงค์จะใช้นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นกิจวัตรของงานหรือเทคโนโลยีของงานในด้านความหลากหลายของงานในหน่วยงานด้วย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

แม้ว่าการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ความเป็นกิจวัตรของงานทั้งในด้านความหลากหลายของงานและความเป็นแบบแผนในการวิเคราะห์ปัญหา และระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

และความเป็นกิจวัตรของงานในด้านความหลากหลายของงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรวมอำนาจในบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) อย่างไรก็ตาม อาจมีปัจจัยอื่นๆ อีกที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป เพื่อเป็นการขยายขอบเขตของผลการศึกษาและองค์ความรู้ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นนอกเหนือจากความเป็นกิจวัตรของงาน ในฐานะที่มีผลต่อการรวมอำนาจในองค์กร
2. นอกเหนือจากการรวมอำนาจแล้ว ควรศึกษามิติอื่นๆ ของโครงสร้างองค์กรด้วย เช่น ความซับซ้อน และความเป็นระเบียบแบบแผน
3. นอกเหนือจากการศึกษาในระดับบุคคลแล้ว หากเป็นไปได้ ควรทำการศึกษาในระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรด้วย และเปรียบเทียบผลการวิจัยกับผลการวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นๆ
4. ใช้ทฤษฎีอื่นในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์กรนอกเหนือจากทฤษฎีการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตามปัจจัยแวดล้อม (Contingency Theory) ในส่วนที่อยู่นอกเหนือจากการกำหนดโครงสร้างโดยเทคโนโลยี (Technological Imperative) ซึ่งประกอบด้วย (1) การกำหนดโครงสร้างโดยกลยุทธ์ (Strategy Imperative) (2) การกำหนดโครงสร้างโดยขนาด (Size Imperative) (3) การกำหนดโครงสร้างโดยสภาพแวดล้อม (Environment Imperative) และแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม (Power and Control View) เป็นต้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

ศิริชัย พงษ์วิชัย. **วิธีใช้โปรแกรม SPSS และแปลความหมายผลลัพธ์ที่ได้**. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

ภาษาอังกฤษ

Books

- Bacharach, Samuel B., and Lawler, Edward J. **Power and Politics in Organizations**. San Francisco, California: Jossey-Bass, Publishers, 1982.
- Daft, Richard L. **Management**. 3rd ed. The Dryden Press, 1994.
- George, Jennifer M., and Jones, Gareth R. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Hax, Arnoldo C., and Majluf, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- Hicks, Herbert G., and Gullett, C. Ray. **Organizations: Theory and Behavior**. Tokyo: McGraw-Hill, 1975
- Hodge, B. J., Anthony, William P., and Gales, Lawrence M. **Organization Theory: A Strategic Approach**. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter, and Skinner, Steven J. **Management: Quality and Competitiveness**. Richard D. Irwin, 1994.
- Jones, Gareth R. **Organizational Theory: Text and Cases**. Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, and Weihrich, Heinz. **Management**. Tokyo: McGraw-Hill, 1984.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 3rd ed. Tokyo: McGraw-Hill, 1981.
- Mendenhall, William, and Sincich, Terry. **A Second Course in Business Statistics: Regression Analysis**. 2nd ed. San Francisco: Dellen Publishing Company, 1986.

- Newstrom, John W., and Davis, Keith. **Organizational Behavior: Human Behavior at Work.** 9th ed. McGraw-Hill, 1993.
- Petit, Thomas A. **Fundamentals of Management Coordination: Supervisors, Middle Managers, and Executives.** John Wiley & Sons, 1975.
- Pfeffer, Jeffrey. **Power in Organizations.** Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1981.
- Pfiffner, John M., and Sherwood, Frank P. **Administrative Organization.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1960.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications.** 7th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- Robbins, Stephen P. **Organizational Theory: Structure, Design, and Applications.** 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1987.
- Rosenbloom, David H. **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.** 2nd ed. Singapore: McGraw-Hill, 1989.
- Shafritz, Jay M., and Hyde, Albert C. **Classics of Public Administration.** 2nd ed. Chicago, Illinois: The Dorsey Press, 1987.
- Steers, Richard M., and Black, J. Stewart. **Organizational Behavior.** 5th ed. New York: HarperCollins College Publishers, 1994.

Journals, Periodicals, and Other Documents

- Dewar, Robert D., Whetten, David A., and Boje, David. "An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness." **Administrative Science Quarterly** 25 (March 1980): 120-128.
- Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities" **Educational and Psychological Measurement** (1970): 607-610.
- UMI Company. **Dissertation Abstracts**, 1997.

ภาคผนวก

จำนวนประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	69	380	191	2,800	328
75	58	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

ที่มา : Krejcie, R. V., and Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities" *Educational and Psychological Measurement* (1970): 607-610.

ประวัติผู้เขียน

นายดอย สุนทรสารทูล เกิดเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2510 ที่ กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน/การธนาคาร จาก มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เมื่อปีการศึกษา 2537 ต่อมาได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการและการบริหารองค์การ ที่มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เมื่อปี พ.ศ. 2538 ปัจจุบันทำงานที่ส่วนอำนวยการ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในตำแหน่งนักบริหารงานทั่วไป 4