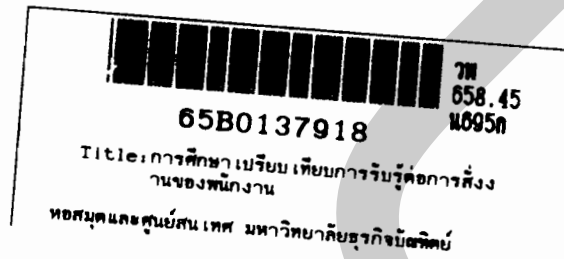




การศึกษาเปรียบเทียบ การรับรู้ต่อการส่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ
ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส
และญี่ปุ่น

นางสาวนิสากร จันทิมา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2543

ISBN 974-281-448-1

A COMPARATIVE STUDY OF THE PERCEPTION OF LEADING EMPLOYEES
IN THE AMERICAN, FRENCH AND JAPANESE MULTINATIONAL CORPORATIONS
IN ELECTRONICS INDUSTRY

MISS NISAKORN CHANTIMA

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

ISBN 974-281-448-1

เลขทะเบียน.....	0137918
วันลงทะเบียน.....	17. ส.ค 2543
เลขเรียกหนังสือ.....	กพ
	658-45
	ห695ก
	83



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาเปรียบเทียบ การรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ
ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส
และญี่ปุ่น

โดย น.ส.นิสากร จันทร์มา

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.วารีย์ เกิดคำ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

.....ประธานกรรมการ

(รศ.ศรัชย์ พงษ์ชัย)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ดร.อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า)

.....กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผศ.วารีย์ เกิดคำ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ผศ.ศรัพร พงศ์ศรีโรจน์)

.....กรรมการ

.....กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย

(รศ.สมจักร ล้วนจำเริญ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ดร.พีรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 30 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงาน
บริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น
ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ดร. อติลล้า พงศ์ยี่หล้า อาจารย์ที่ปรึกษา และ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์วารี เกิดคำ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำปรึกษาแนะนำ
และตรวจแก้ไขเนื้อหาสาระของวิทยานิพนธ์ตลอดระยะเวลาของการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คุณธเนศ อุดมคณารักษ์ คุณปฐม จันทิมา และคุณพรชัย
ช่วงบุญศรี ที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้มา
โดยตลอด

นางสาวนิสากร

จันทิมา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
บทที่	
1 บทนำ	
ความสำคัญและที่มาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	6
ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย	6
สรุป	7
2 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน	8
ประเภทการสั่งงาน	17
วิธีการสั่งงาน	21
กระบวนการสั่งงาน	24
ลักษณะการสั่งงานที่ดี	28
วัฒนธรรมองค์กร	31
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน	34
สรุป	35
3 ระเบียบวิธีวิจัย	
กรอบแนวคิดในการวิจัย	37
สมมติฐานของการวิจัย	38

สารบัญ (ต่อ)

ระเบียบและวิธีการวิจัย	38
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	38
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	40
กลุ่มตัวอย่าง	40
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	41
เกณฑ์การแปลความของค่าเฉลี่ย	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล	43
ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม	43
สรุป	44
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	46
ตอนที่ 2 การรับรู้ต่อการสั่งงาน	48
ตอนที่ 4 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและตัวแปรของการสั่งงาน	53
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อการสั่งงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้วยค่าสถิติที (t-test) และ ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว	56
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	58
ผลการทดสอบสมมติฐาน	59
อภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะ	62
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	67
ส่วนที่ 1 แบบสอบถาม	68
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการสั่งงาน	69
ส่วนที่ 3 โครงสร้างองค์การที่ทำการวิจัย	73
ประวัติผู้วิจัย	76

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.	กรอบข่ายการบริหารของ Ouchi	33
2.	จำนวนตัวอย่างของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์	40
3.	จำนวนตัวอย่างของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์คิดเป็นร้อยละของประชากรรวมแต่ละบริษัท	41
4.	จำนวนร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามสัญชาติของบริษัทแม่	46
5.	จำนวนร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	47
6.	การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	48
7.	การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	49
8.	การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	50
9.	การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์	51
10.	เปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น	52
11.	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสั่งงานกับประเภทการสั่งงาน	53
12.	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสั่งงานกับประเภทการสั่งงาน	54
13.	เปรียบเทียบและทดสอบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ระหว่างพนักงานเพศชายและเพศหญิงด้วยค่า สถิติที (t-test)	56
14.	เปรียบเทียบและทดสอบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ระหว่าง อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ด้วยค่า สถิติเอฟ (F-test)	57

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. กระบวนการสื่อข้อความทางเดียว	13
2. กระบวนการสื่อข้อความสองทาง	14
3. ขั้นตอนกระบวนการสั่งงาน	28
4. วิวัฒนาการขององค์กร	31
5. ส่วนประกอบ 3 ส่วนของการบริหารวัฒนธรรมองค์กร	32
6. กรอบแนวความคิดในการวิจัย	37

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น
ชื่อนักศึกษา	นางสาวนิสากร จันทร์ทิมา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร. อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาริ เกิดดำ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (การจัดการและการบริหารองค์การ)
ปีการศึกษา	2542

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “ การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน กระบวนการสั่งงาน และลักษณะการสั่งงานที่ดี ของพนักงานบริษัทข้ามชาติ 3 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา, ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ในการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติ อันได้แก่ สหรัฐอเมริกา, ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีในบริษัทข้ามชาติ ตามลักษณะส่วนบุคคล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ การทดสอบค่าที (t-test) วิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) หาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีสัญชาติของบริษัทแม่แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน, วิธีการสั่งงาน และกระบวนการสั่งงานไม่แตกต่างกัน
2. พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีแตกต่างกัน
3. วิธีการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน

4. กระบวนการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน
5. พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มี เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, ประสบการณ์ แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีไม่แตกต่างกัน



Thesis Title : A comparative study of leading employees in the American, French and Japanese Multinational Corporations in Electronics Industry.

Name : Miss Nisakorn Chantima

Thesis Advisor : Dr. Adilla Pongyeela

Co-Thesis Advisor : Assistant Professor Varee Kerddum

Department : Business Administration

Academic year : 1999

ABSTRACT

This research aimed to study and compare the perception of type of leading the employees, method and process of leading, and characteristics of good leading the employees among the three electronics multinational corporations such as the United States, French, and Japanese companies in Thailand. The tool used in this study was questionnaire answered by 401 samples. Data were analyzed by the methods of frequency, percentage, t-test, One-way Analysis of Variance and Pearson's Product Moment Correlation. The results of the research indicated that:

1. The employees from different national company have no significant difference in perception of type of leading, method of leading and process of leading.
2. The employees from different national company have significant difference in perception of good leading.
3. Method of leading has significant relationship with type of leading.
4. Process of leading has significant relationship with type of leading.
5. The employees that have different sex, age, educational level, and working experience have no significant relationship in perception of good leading.

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

คนเราเกิดมาทุกคนไม่ว่าจะใช้ชีวิตประจำวันอยู่กับบ้าน หรือออกไปทำงานนอกบ้าน จะต้องพบ หรือเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา นักบริหารระดับสูง ตำแหน่ง นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หรือแม้แต่ เสมียนพนักงาน ตำรวจจราจร คนเดินถนน แม่ค้าขายของ ก็ต้องตัดสินใจ เรียกว่า การตัดสินใจการสั่งงาน (จุมพล สวัสดิยากร, 2537 : 62) การสั่งงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในทุกกระดับ เป็นจุดระเบิดซึ่งทำให้มีการปฏิบัติงาน ตัวจักรทุกตัว เครื่องมือทุกชนิดที่เตรียมไว้พร้อมแล้ว จะออกปฏิบัติงานทันทีขอให้ท่านมองนึกถึงสภาพการประกาศสงครามว่า มีความโกลาหลอย่างไร เช่น เครื่องบินรบทุกเครื่อง ปืนใหญ่ทุกกระบอกหันไปยังประเทศศัตรู กระบวนการทุกอย่างเคลื่อนไหวไปสู่จุดประสงค์เดียวกันอย่างรวดเร็ว

สภาพความเป็นจริง ไม่มีหน่วยงานใดสามารถหลีกเลี่ยงการสั่งงานได้ ดังนั้นการสั่งงานจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำ เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้องค์การ การสั่งงานจะสะดวกราบรื่นได้ก็ต่อเมื่อได้เข้าใจถึงสิ่งต่างๆที่เป็นพื้นฐานเสียก่อน อันได้แก่ การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี การเข้าใจถึงเงื่อนไขและสภาพเหตุการณ์ที่ต้องการ ย่อมจะอำนวยให้การสั่งงานมีพื้นฐานแน่นตั้งแต่จุดเริ่มต้น การปฏิบัติที่ผิดจึงจะไม่เกิดขึ้น การบริหาร หรือ การจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ แต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันในเรื่องวัฒนธรรม องค์กรอาจจะมีวิธีการบริหารที่แตกต่างกัน การสั่งงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน จึงอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยต่างๆที่มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ต่อการสั่งงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น บริษัทข้ามชาติ เป็นต้น บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ส่วนใหญ่มักจะเป็นบริษัทที่ดำเนินอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีระดับสูงและมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีช่วงอายุสั้น ดังนั้นความรวดเร็วและความตรงต่อเวลาในการส่งมอบสินค้า จึงเป็นเรื่องจำเป็นมาก การที่จะทำให้อุตสาหกรรมดังกล่าว องค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องมีการจัดการและบริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การสั่งงานก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสูง นอกจากจะมีการจ้างแรงงานกว่า 300,000 คนแล้ว ในด้านดุลการค้าการส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ และชิ้นส่วนก็มีมูลค่าสูงกว่าการนำเข้ามาโดยตลอดทั้งนี้ในปี 2539 การส่งออกสินค้าอิเล็กทรอนิกส์มีมูลค่าสูงกว่านำเข้าประมาณ 13 % โดยส่งออกประมาณ 400,000 ล้านบาท และนำเข้าประมาณ 350,000 บาท ในด้านอัตราการขยายตัวของการส่งออก อุตสาหกรรมนี้ยังคงมีอัตราเติบโตเพิ่มขึ้น โดยในปี 2537-2539 อัตราส่งออกเพิ่มในอัตราร้อยละ 38.0, 27.3 และ 14.3 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับอัตราการขยายตัวของการส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ และชิ้นส่วนขยายตัวสูงกว่าการส่งออกรวมที่ขยายตัวเพียงร้อยละ 0.4 เท่านั้น สำหรับในปี 2540 การส่งออกผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ มีมูลค่าประมาณ 458,000 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 25.5 ของการส่งออกรวมทั้งประเทศโดยขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปี 2539 ร้อยละ 14.6 ทั้งนี้โดยมีมูลค่าส่งออกสูงกว่านำเข้าประมาณ ร้อยละ 19 คือ มีการนำเข้าประมาณ 370,000 ล้านบาท

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นของ บริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporation) ที่เน้นการผลิตเพื่อการส่งออก ดังจะเห็นได้จากในปี 2540 ผู้ผลิตสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ที่มีมูลค่าส่งออกสูงกว่า 10,000 ล้านบาท เป็นบริษัทข้ามชาติถึง 10 บริษัท โดยเป็นกลุ่มบริษัทจากสหรัฐอเมริกา ได้แก่ บริษัท ซีเกท ๑ ผลิต คอมพิวเตอร์, หัวอ่านคอมพิวเตอร์ บริษัท เอเอ็มดี ๑ ผลิต ไอซี บริษัท ริทไรท์ ๑ ผลิต หัวอ่านคอมพิวเตอร์ กลุ่มบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น ได้แก่ บริษัท ซันโย ๑ ผลิต ไอซี ,ทรานส์ซิเตอร์ บริษัท โตชิบา ผลิต ทีวี, หลอดภาพ บริษัท โซนี่ ผลิต ทีวี,เครื่องเสียง บริษัท มิซูมิชิ ๑ ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า และกลุ่มบริษัทจากยุโรป ได้แก่ บริษัท ฟินลิป ๑ ผลิตหลอดไฟ บริษัท ทอมส์สัน ๑ ผลิต ทีวี วีดีโอ บริษัท รอนดา ๑ ผลิต นาฬิกาข้อมือ เป็นต้น จากการที่บริษัทข้ามชาติได้ใช้ประเทศไทยเป็นฐานในการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์เพื่อการส่งออก ทำให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ที่สำคัญหลายชนิด เช่น เป็นฐานการผลิต Hard Disk Drive อันดับ 2 ของโลก เป็นฐานผลิตเตาอบไมโครเวฟ อันดับ 1 ของอาเซียน และเป็นฐานการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ เครื่องเล่นวีดีโอ เครื่องรับโทรศัพท์ Floppy Disk Drive และมอโนเตอร์ อันดับ 2 ของอาเซียน ปัจจุบันอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของไทยมีส่วนแบ่งตลาดโลกอยู่ประมาณร้อยละ 0.4 ของตลาดโลก ซึ่งสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ประเทศไทยสามารถเพิ่มส่วนแบ่งอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในตลาดโลกได้ คือการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรม (Competitiveness) โดยเฉพาะอย่างยิ่งขีดความสามารถทางด้านต้นทุน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยถึงการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลวิจัยนี้จะได้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร และยังมีส่วนช่วยให้สามารถหาแนวทางในการสั่งงานที่ดีและเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประเภทการสั่งงาน, วิธีสั่งงาน, กระบวนการสั่งงานและลักษณะการสั่งงานที่ดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติ 3 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ในการสั่งงาน ระหว่างพนักงานของบริษัทข้ามชาติ อันได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น
3. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีในบริษัทข้ามชาติตามลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ เพศ, อายุ, วุฒิการศึกษา, ประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

1. การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน, วิธีการสั่งงาน, กระบวนการสั่งงานและลักษณะการสั่งงานที่ดี ของบริษัทข้ามชาติ อันได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น แตกต่างกัน
2. ประเภทการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสั่งงาน
3. ประเภทการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการสั่งงาน
4. กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีแตกต่างกัน

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านสถานที่ (Place) จะทำการศึกษาวิจัยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ 3 กลุ่ม ได้แก่ บริษัทจากสหรัฐอเมริกา คือ บริษัท รีโทรท์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทจากประเทศญี่ปุ่น คือ บริษัท ชันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทจากประเทศฝรั่งเศส คือ บริษัท ทอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

2. ขอบเขตในด้านเนื้อหา (Content) ทางการจัดการ จะทำการศึกษาการสั่งงาน โดยแยกเป็นประเด็นสำคัญดังนี้คือ ประเภทการสั่งงาน, วิธีการสั่งงาน, กระบวนการสั่งงาน, และลักษณะการสั่งงานที่ดี โดยศึกษาจากการรับรู้ของพนักงาน

3. ขอบเขตในด้านประชากร (Population) จะทำการวิจัยกับพนักงานของบริษัทข้ามชาติ ได้แก่ บริษัท รีโทรท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 7,470 คน บริษัท ชันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 936 คน บริษัท ทอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 2,750 คน

4. ขอบเขตด้านตัวแปรศึกษา (Variable) จะทำการวิจัยตัวแปรที่สำคัญคือ

4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ

4.1.1 สัญชาติของบริษัทแม่ 3 บริษัท ได้แก่

- บริษัท รีโทรท์ (ประเทศไทย) จำกัด สัญชาติ สหรัฐอเมริกา
- บริษัท ชันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด สัญชาติญี่ปุ่น
- บริษัท ทอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด สัญชาติฝรั่งเศส

4.1.2 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- การศึกษา
- ประสบการณ์ในการทำงาน

4.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ

4.2.1 ประเภทการสั่งงาน มีดังนี้

- การสั่งงานแบบบังคับ
- การสั่งงานแบบขอร้อง
- การสั่งงานแบบแนะนำ
- การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

4.2.2 วิธีการสั่งงาน มีดังนี้

- การสั่งงานด้วยวาจา
- การสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร

4.2.3 กระบวนการสั่งงาน มีดังนี้

- เลือกผู้รับคำสั่ง
- ออกคำสั่ง
- ตรวจสอบ
- ปฏิบัติ
- ติดตามผล
- ประเมินผล

4.2.4 ลักษณะการสั่งงานที่ดี มีดังนี้

- ใช้ภาษาที่ชัดเจน
- ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน
- ใช้การร้องขอมากกว่าการบังคับ
- ควรสั่งงานโดยตรง
- เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน
- ใช้การสื่อแบบสองทาง
- ใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

สรุป

เนื่องจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เป็นอุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อส่งออกเป็นส่วนใหญ่และเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิตสูงและมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็ว อุตสาหกรรมนี้จึงต้องมีการความคล่องตัวในการสั่งงานเพื่อแข่งขันกับเวลาและสามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ บริษัทส่วนมากมักเป็นบริษัทข้ามชาติที่มีบริษัทแม่อยู่ต่างประเทศ และผู้บริหารส่วนมากเป็นชาวต่างชาติทำให้เกิดการบริหารส่วนใหญ่ออกไปโดยบริษัทแม่ของบริษัทนั้นๆ การที่ผู้บริหารชาวต่างชาติจะสามารถบริหารองค์กรให้บรรลุ วัตถุประสงค์ นั้นการสั่งงานที่ดีก็จะเป็นส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ดังกล่าว ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการวิจัย เรื่อง “ การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติใน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา, ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น “ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างสัญชาติบริษัทแม่กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน กระบวนการสั่งงานและลักษณะการสั่งงานที่ดี ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำผลการวิจัยมาปรับปรุงการสั่งงานให้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร และ เพื่อเป็นข้อมูลเสนอฝ่ายบริหารในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการสั่งงานขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา, ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ต่อการสั่งงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอหลักการและทฤษฎี ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน
2. การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน
3. การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน
4. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน
5. การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี
6. วัฒนธรรมองค์กร
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน

การสั่งงาน เป็นกิจกรรมของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สำเร็จซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การ U.S. Department of the Air Force (1955 : 2) ได้สรุปการสั่งงานเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำอย่างไร ทำที่ไหน จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด และให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาเท่าไร

การสั่งงาน ถือเป็นส่วนที่สำคัญยิ่งของการอำนวยการ (Directing) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งในกระบวนการบริหารการอำนวยการ เป็นศิลปะในการบริหารงานของหัวหน้างาน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสั่งงาน การนิเทศงาน การมอบหมายงาน และการควบคุมงาน เป็นต้น สมพงษ์ เกษมสิน (2534 : 23) กล่าวว่า การสั่งงาน เป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการบริหารที่จะให้งานเดินไปจนบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมายในกระบวนการบริหารขั้นต้นๆ นับตั้งแต่ การวางนโยบาย การกำหนดอำนาจหน้าที่การวางแผน การจัดองค์กรหรือส่วนราชการ การจัดบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนการบริหารงานบุคคลทั้งหมดไม่ว่าจะจัดวางไว้ดีเพียงใด หากไม่มีการสั่งงานเพื่อให้บุคคลที่เข้ารวมกันอยู่ในองค์การปฏิบัติงานไปตามขั้นตอนต่างๆที่วางไว้ หรือไม่มีระบบการสั่งงานที่ดีการบริหารงานนั้นๆ ก็ไม่มีทางสำเร็จลุล่วงไปได้

การเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีอำนาจ (Authority) ในการบริหารหรือปกครองบังคับบัญชาเพื่อสามารถสั่งงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามจนบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การได้ อำนาจเหล่านี้มีที่มาใหญ่ ๆ อยู่ 2 ทางด้วยกัน คือ อำนาจตามหน้าที่หรือตามตำแหน่ง ซึ่งหัวหน้างานได้รับแบบเป็นทางการจากการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ และอำนาจที่ได้มาจากการยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจประการหลัง จึงเป็นเรื่องที่แตกต่างกันระหว่างหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคน เพราะเป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการยอมรับนับถือในพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแตกต่างกัน การสั่งงานเป็นพฤติกรรมในการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสั่งงานดีย่อมได้รับความเคารพนับถือและเชื่อฟังจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้ได้รับอำนาจในการบังคับบัญชาเพิ่มขึ้นโดยไม่รู้ตัว ตรงกันข้ามกับผู้บังคับบัญชาที่ไม่รู้เทคนิคในการสั่งงานที่ดี ทำการสั่งงานไปตามอารมณ์โดยไม่คำนึงว่าผู้รับคำสั่งจะเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้หรือไม่ ย่อมเป็นการทำลายความยอมรับนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจในการบังคับบัญชาโดยรวมก็ลดน้อยลง

ในองค์กรต่าง ๆ ย่อมประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา งานขององค์กรจะสำเร็จผลมากน้อยแค่ไหนเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลสองฝ่ายนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจอันดีระหว่างกันซึ่งมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ง่ายนัก การติดต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มักมีอุปสรรคและข้อขัดข้องเกิดขึ้นเสมอแม้แต่ในเรื่อง การสั่งงาน เรามักจะพบอยู่บ่อย ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาสั่งงานแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาประสงค์ที่จะให้ปฏิบัติอย่างหนึ่ง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชากลับเข้าใจและปฏิบัติไปอีกอย่างหนึ่ง ทั้งนี้อาจเกิดจากถ้อยคำหรือภาษาที่ใช้ตีความหมายได้หลายอย่าง หรือคำสั่งนั้น ๆ ไม่ชัดเจนพอก็ได้ ฉะนั้นในการสั่งงานทุกครั้งผู้บังคับบัญชาจึงควรแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนว่าจะให้เขาทำอะไร ทำที่ไหน ใหลงมือได้เมื่อใด ใช้วิธีการหรือกรรมวิธีอย่างไร และจะให้เสร็จสิ้นเมื่อใด รวมทั้งชี้แจงเหตุผลหรือจุดมุ่งหมายให้เขาทราบด้วย เพื่อให้ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจคำสั่งและปฏิบัติตามได้โดยถูกต้องหากยังมีข้อข้องใจหรือสงสัยผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่งซักซ้อมความเข้าใจซึ่งกันและกันเมื่อเข้าใจคำสั่งเป็นอันดีแล้วเรื่องการปฏิบัติตามก็ง่ายการทำงานก็จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การสื่อข้อความระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อข้อความ (Communication) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์การ ระบบการสื่อสารหรือสื่อข้อความในองค์การเปรียบเสมือนระบบประสาทในร่างกายมนุษย์ ร่างกายของคนเราสามารถที่จะรับรู้สิ่งแวดล้อมภายนอกหรือสิ่งกระตุ้นจากภายในได้ก็โดยอาศัยระบบประสาทนี้เอง องค์การก็เช่นเดียวกันถ้าหากระบบการสื่อข้อความในองค์การไม่สมบูรณ์ก็เท่ากับองค์การนั้นเป็นอัมพาตหรือพิการ หรือมีสิ่งบกพร่องอย่างใดอย่างหนึ่งการบริหารองค์การนั้นก็ขาดประสิทธิภาพ

เรื่องการสื่อข้อความระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงานอย่างใกล้ชิด การศึกษาให้เข้าใจความหมายของการสื่อข้อความ ลักษณะการสื่อข้อความในองค์การ กระบวนการสื่อข้อความ ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อข้อความ และการสั่งงาน จึงเป็นเรื่องจำเป็น

1. ความหมายของการสื่อข้อความ การสื่อข้อความ หมายถึง การส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งหรือที่แห่งหนึ่งไปยังบุคคลอีกคนหนึ่งหรือที่อีกแห่งหนึ่ง ซึ่งอาจกระทำได้โดยการพูดการเขียน การแสดงท่าทางหรือส่งสัญญาณอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ ดีวิตโต (Devito, 1971 : 12-20) กล่าวว่าถ้าหากวิเคราะห์ตามที่กล่าวมานี้จะพบว่า การสื่อข้อความนั้นจะประกอบด้วยเนื้อหาหรือสาระที่สำคัญ (elements) ต่าง ๆ 5 ประการ คือ

(1) ผู้ส่งข่าวหรือแหล่งส่งข่าว (Communicator or Sender) เป็นตัวสำคัญที่จะสร้างให้เกิดการสื่อข้อความขึ้น ผู้ส่งสามารถใช้วิธีการส่งข่าวสารได้หลายวิธีอาจเป็นทางเสียงทางภาพ ทางกลิ่น รส หรือสัมผัสก็ได้

(2) ข่าวสาร (Message or Information) ได้แก่ ตัวเรื่องราวหรือเนื้อหาที่จะเคลื่อนที่ไประหว่างผู้ส่งกับผู้รับ สำหรับตัวข่าวสารแท้ ๆ นั้นเรามองไม่เห็นตัวหรือจับต้องได้ เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ในรูปความรู้สึกนึกคิดของผู้ส่ง ฉะนั้น การส่งข่าวสารจะต้องอาศัยตัวนำหรือพาหะ เช่น ได้แก่รหัส (Code) ต่าง ๆ นั้นเอง รหัสในที่นี้มีได้หมายถึงรหัสที่ใช้ในทางทหารหรือวิทยุโทรเลขเท่านั้นแต่หมายถึงรหัสในวงกว้าง กล่าวคือหมายถึงสัญลักษณ์ทุกอย่างที่สมมติขึ้นแทนของจริง เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน และเครื่องหมายที่สมมติขึ้นแทนสิ่งต่าง ๆ เป็นต้น

(3) ผู้รับหรือแหล่งรับข่าว (Communicate or Receiver) ผู้รับเป็นจุดหมายปลายทางของการสื่อข้อความ ถ้าข่าวสารที่ผู้ส่งส่งออกมาแต่ไม่ถึงผู้รับหรือไม่มีผู้รับ การสื่อข้อความนั้นก็ไม่มีสมบูรณ์ ฉะนั้น เรื่องการรับข่าวสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้รับจะต้องใช้อุปกรณ์สำหรับรับข่าวสารให้เหมาะกับรหัสที่ผู้ส่งเอาข่าวสารใส่มา เช่น ผู้ส่งส่งข่าวสารมาทางเสียงผู้รับก็ต้องใช้ประสาทหูรับ หรือผู้ส่ง ส่งข่าวสารมาทางภาพผู้รับก็ต้องใช้ประสาทตารับ หรือผู้ส่งส่งข่าวสารมาทางคลื่นวิทยุผู้รับก็ต้องใช้วิทยุรับ เป็นต้น

(4) ความเข้าใจ (Understanding) หมายถึง ความเข้าใจในข่าวสารที่ผู้ส่งส่งมา ความเข้าใจนี้ก็คือข่าวสารที่เกิดขึ้นในตัวผู้รับนั่นเอง ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารคือความอยู่ที่ข่าวสารที่มีอยู่ที่ผู้ส่งมักไม่ตรงกับข่าวสารที่เกิดขึ้นในตัวผู้รับ กล่าวคือ ผู้รับมักไม่เข้าใจข่าวสารตามที่ผู้ส่งต้องการ

(5) การสนองตอบ (Respond) เมื่อผู้รับเกิดความเข้าใจข่าวสารที่ผู้ส่งส่งมาแล้วก็จะแสดงปฏิกิริยาสนองตอบต่อข่าวสารนั้น เพราะข่าวสารที่ส่งมามีจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อผู้รับได้รับแล้วกระทำตามหรือไม่กระทำตามก็ถือเป็นการสนองตอบต่อข่าวสารนั้นทั้งสิ้น

2. การสื่อสารข้อความในองค์กร การสื่อสารข้อความในองค์กรหรือหน่วยงาน

อเมริกัน แมนเนจเม้นท์ แอซโซซิเอชัน (American Management Association , 1963 : 103-149) ได้แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

(1) การสื่อสารข้อความจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นลักษณะการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชาลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารข้อความแบบนี้ข่าวสารมักเป็นไปในรูปนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำเตือน คำสั่ง คำยืนยัน การซักซ้อมความเข้าใจหรือการให้ข่าวสารเพื่อประกอบการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(2) การสื่อสารข้อความจากล่างไปบน (Upward Communication) เป็นลักษณะหนึ่งของการเคลื่อนที่ของข่าวสารไปตามสายการบังคับบัญชา แต่มีทิศทางการกลับกับแบบแรก คือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ส่งข่าวสารย้อนกลับขึ้นไปหาผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้รับ การสื่อสารข้อความแบบนี้ข่าวสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงานอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะการปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น

(3) การสื่อสารข้อความตามแนวขวาง (Across Communication) การสื่อสารข้อความแบบนี้บางทีเรียกว่า Horizontal หรือ Lateral Communication เป็นการสื่อสารข้อความในองค์กรที่ไม่ขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นกันระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่มีอยู่ในองค์กรเดียวกัน อาจจะเป็นบุคคลหรือองค์กรในระดับเดียวกันหรือต่างระดับก็ได้แต่ไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน การสื่อสารข้อความแบบนี้จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างหน่วยงานขึ้นก่อให้เกิดผลดีแก่การประสานงานและ teamwork ในการทำงาน การบริหารองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารข้อความในองค์กรทั้ง 3 แบบดังกล่าวมานี้ บิทเทล (Bittel , 1958 : 50-60) กล่าวว่าอาจกระทำได้ 2 ลักษณะคือ การสื่อสารข้อความแบบบุคคลต่อบุคคล และ

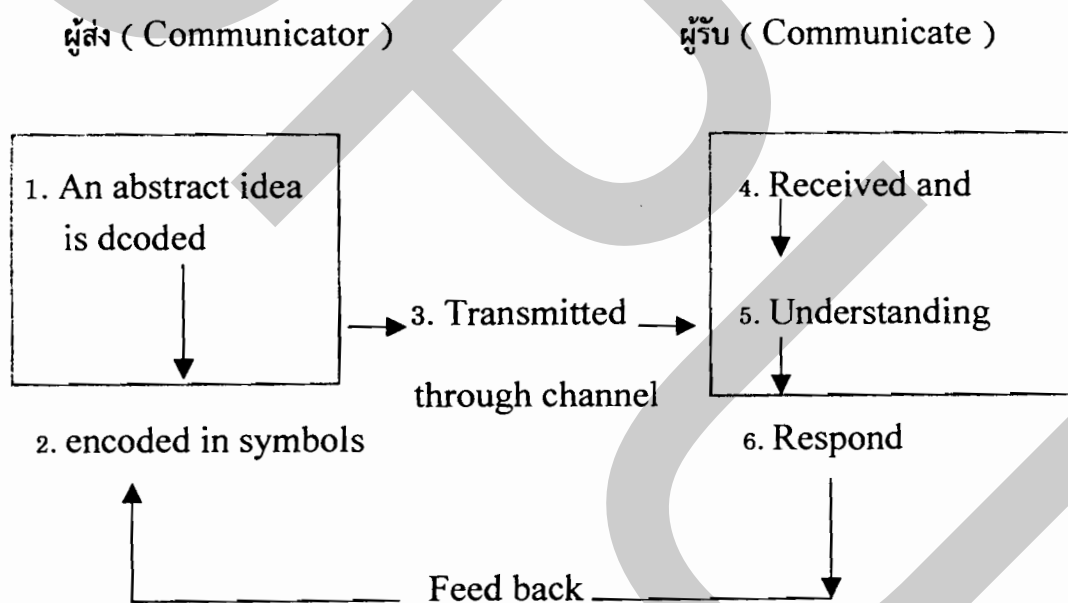
การสื่อข้อความกับกลุ่มคน การสื่อข้อความทั้ง 2 ลักษณะนี้มีเทคนิคที่ใช้ในการสื่อข้อความแตกต่างกัน คือ

(1) การสื่อข้อความแบบบุคคลต่อบุคคล (Person-To-Person Communication) หมายถึง การติดต่อกันของคนทำงานในองค์การอาจเป็นการติดต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ได้ ผู้ส่งข่าวสารคนเดียวมุ่งหมายที่จะส่งข่าวสารให้ผู้รับคนเดียวโดยเฉพาะเจาะจง การสื่อข้อความแบบบุคคลต่อบุคคลนี้อาจทำได้โดยการพูดหรือการเขียนก็ได้ ทางด้านการพูดก็ได้แก่ การพูดเป็นการส่วนตัว (Informal talks) การนัดพบ (Planned appointments) การติดต่อทางโทรศัพท์ (Telephone calls) และการพูดกันแบบเป็นทางการ (Formal talks) เป็นต้น ทางด้านการเขียนได้แก่ การบันทึก (Inter office memos) จดหมาย (Letters) การรายงาน (Reports) และหนังสือที่มีถึงตัวบุคคลโดยตรงแบบต่าง ๆ เป็นต้น

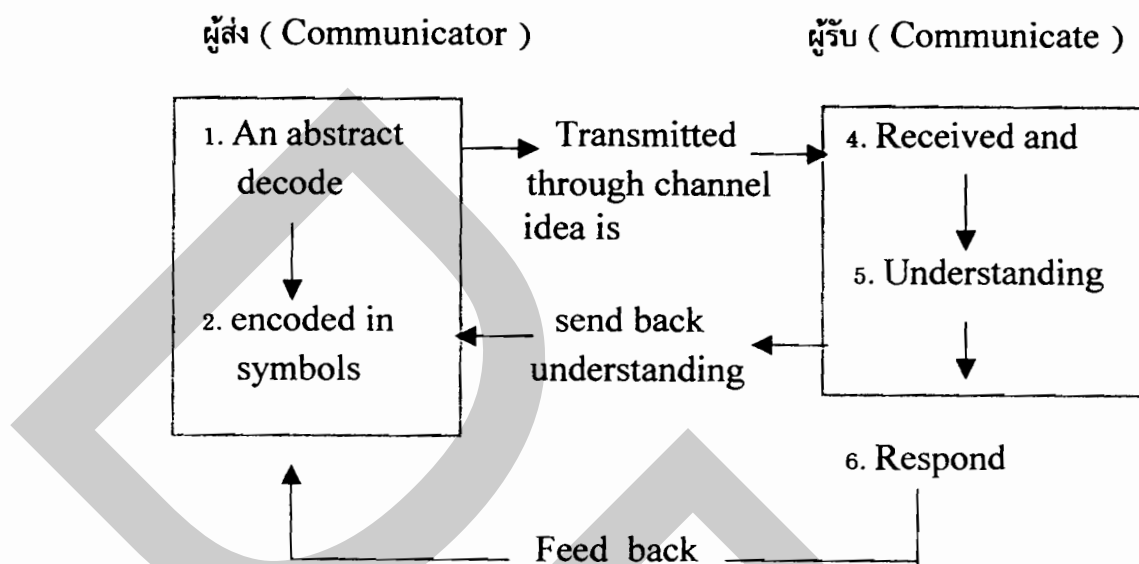
(2) การสื่อข้อความกับกลุ่มคนทำงาน (Group Communication) หมายถึง การติดต่อกันของคนทำงานในองค์การ โดยผู้ส่งข่าวสารอาจเป็นบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มคนก็ได้มุ่งหมายที่จะส่งข่าวสารให้ผู้รับซึ่งมีจำนวนมากเป็นกลุ่มบุคคลในองค์การนั้น ๆ กลุ่มบุคคลอาจเป็นพนักงานทั้งหมดขององค์กร กลุ่มคนทำงานใหม่ กลุ่มคนทำงานเก่า กลุ่มคนทำงานในโรงงาน กลุ่มเสมียนพนักงาน หรือกลุ่มแบบอื่น ๆ แล้วแต่จุดมุ่งหมายของข่าวสารนั้น การสื่อข้อความลักษณะนี้มักปรากฏในรูปการสื่อข้อความระหว่างผู้บังคับบัญชา กับกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างฝ่ายจัดการกับกลุ่มของพนักงาน อาจทำได้ 2 ทางคือ การพูดและการเขียนเช่นเดียวกับการสื่อข้อความแบบบุคคลต่อบุคคลดังกล่าวแล้ว ทางด้านการพูด อาจทำได้โดยวิธีพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ (Informal staff meeting) การประชุมเป็นทางการ (Planned Conference) การประชุมใหญ่ (Mass meeting) การส่งเสียงตามสาย (Closed circuit communication) และการฝึกอบรม (Training) เป็นต้น ทางด้านการเขียนอาจทำได้โดยวิธีการติดแผงประกาศ (Bulletin board notices) การติดโปสเตอร์ (Posters) การแสดงแผนผังหรือเรื่องราวต่าง ๆ (Exhibits and displays) การส่งหนังสือเวียนและการออกวารสารภายในองค์การ เป็นต้น

3. กระบวนการสื่อข้อความ กระบวนการสื่อข้อความแบ่งได้เป็น 2 กระบวนการ คือ กระบวนการสื่อข้อความทางเดียวและกระบวนการสื่อข้อความสองทางหรือสวนทาง กระบวนการสื่อข้อความทางเดียว (One-way communication) กระบวนการแบบนี้มีทิศทาง การไหลของข่าวสารไปทางเดียวเท่านั้น คือจากผู้ส่งไปยังผู้รับ ส่วนกระบวนการสื่อข้อความสองทางหรือสวนทาง (Two-way communication) การไหลของข่าวสารเกิดขึ้นสองทางสวนกัน กล่าวคือ เมื่อผู้ส่งข่าวสารไปยังผู้รับแล้ว ผู้รับก็สามารถส่งข่าวสารหรือความเข้าใจข่าวสารกลับมายังผู้ส่งได้อีก ผู้ส่งเดิมก็มีฐานะเป็นผู้รับข่าวสารด้วย และผู้รับข่าวสารเดิมก็มีฐานะเป็นผู้ส่งข่าวสารได้อีก กระบวนการทั้ง 2 แบบนี้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในการสื่อข้อความโดยทั่วไปไม่จำกัดเฉพาะการสื่อข้อความในองค์กร กระบวนการทั้ง 2 นี้ แบลโร (Berlo,1960 : 23-38) ได้แสดงเป็นภาพดังนี้

ภาพที่ 1 กระบวนการสื่อข้อความทางเดียว



ภาพที่ 2 กระบวนการสื่อข้อความสองทาง



หมายเหตุ Feed back เป็นข่าวสารที่ป้อนกลับไปยังผู้ส่งไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมทำให้ผู้ส่งทราบ หรือสามารถประเมินผลการสื่อข้อความของตนได้

ที่มา : The Process of Communicaton (Berlo , 1960 : 235)

แบบกระบวนการสื่อข้อความ 2 แบบ ที่แสดงไว้ข้างต้น จะเห็นข้อแตกต่างที่สำคัญคือ ในกระบวนการสื่อข้อความทางเดียวเมื่อผู้รับได้รับข่าวสารแล้วก็จะแสดงพฤติกรรมตอบสนองไปตามความเข้าใจข่าวสารเลย ส่วนกระบวนการสื่อข้อความสองทางนั้นเมื่อผู้รับได้รับข่าวสารและทำการถอดรหัส จนเกิดความเข้าใจข่าวสารแล้วยังไม่แสดงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาตอบสนองโดยทันที แต่จะส่งข่าวสารเกี่ยวกับความเข้าใจของตนกลับไปยังผู้ส่งเดิมอีกทีหนึ่งเพื่อให้แน่ใจว่าความเข้าใจของผู้รับตรงกับข่าวสารที่ผู้ส่งต้องการหรือไม่ เมื่อตรงกันแล้วจึงแสดงปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมตอบสนอง กระบวนการสื่อข้อความทั้ง 2 แบบนี้ ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน ลีควิท (Leavitt , 1967 : 141-146) สรุปได้ คือ

(1) การสื่อข้อความทางเดียว สามารถทำได้รวดเร็วกว่าการสื่อข้อความสองทาง เพราะข่าวสารไหลไปทางเดียว ไม่ต้องเสียเวลาย้อนกลับ

(2) การสื่อข้อความสองทาง ได้ผลแน่นอนกว่าการสื่อข้อความทางเดียวเพราะผู้รับสามารถตรวจสอบความเข้าใจว่า ตรงกับข่าวสารหรือความต้องการของผู้ส่งหรือไม่โอกาสผิดพลาดก็ลดลง

(3) การสื่อข้อความสองทาง ทำให้ผู้รับมีความมั่นใจในตัวเองมากกว่า เพราะรู้อย่างแน่นอนว่าความเข้าใจนั้นตรงและครบถ้วนตามข่าวสารของผู้รับจึงสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องในการแสดงพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาตอบสนอง

(4) การสื่อข้อความสองทาง มีผลทางจิตใจแก่ผู้ส่งเพราะการที่ผู้รับส่งข่าวสารเกี่ยวกับความเข้าใจของตนกลับมายังผู้ส่งนั้น เป็นการรายงานให้ผู้ส่งทราบความบกพร่องในการสื่อข้อความของผู้ส่ง

(5) การสื่อข้อความสองทางมักจะอีกทีกและไม่ใคร่มีระเบียบ เพราะทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นทั้งผู้รับและผู้ส่ง จึงมีการรับส่งคั่นเป็นจังหวะกันเรื่อยไป ส่วนการสื่อข้อความทางเดียวจะเรียบร้อยและเป็นระเบียบกว่า

ในกระบวนการสื่อข้อความทั้ง 2 แบบที่กล่าวมานี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสมบูรณ์ในการสื่อข้อความมีอยู่ 4 ประการ คือ ผู้ส่ง ผู้รับ ข่าวสาร และสื่อกลาง แบร์โร (Berlo, 1960 : 40-72) ได้สรุปว่า

ผู้ส่ง เมื่อพิจารณาตัดสินใจจะให้ผู้รับแสดงพฤติกรรมตอบสนองแบบใดแล้วก็จะทำข่าวสารที่ต้องการนั้น เช่น รหัส และส่งออกไปยังผู้รับพฤติกรรมเหล่านี้ที่เกิดขึ้นในตัวผู้ส่งมีปัจจัยที่มีอิทธิพลสำคัญ ซึ่งจะทำให้ส่งข่าวสารของผู้ส่งดีหรือเลวเพียงใดอยู่ 4 ประการ คือ

(1) ทักษะในการสื่อข้อความ (Communication Skills) ทักษะที่สำคัญของผู้ส่งคือ การเขียน การพูด การแสดงสัญญาณต่าง ๆ และการใช้ความคิดเหตุผลในการสร้างข่าวสารและในการทำรหัส

(2) ท่าทีทัศนคติของผู้ส่ง (Attitudes) ทั้งที่มีต่อผู้รับข่าวสาร เรื่องที่จะส่งหรือต่อสิ่งต่าง ๆ ทั่วไป จะมีผลต่อกรรมวิธีการส่งข่าวสารของผู้ส่งนั้น

(3) ระดับความรู้ (Knowledge Level) ระดับความรู้หรือระดับการศึกษาเป็นเรื่องที่มีอิทธิพลมากต่อการส่งข่าวสารของผู้ส่ง เพราะความรู้นั้นเป็นตัวข่าวสารที่จะส่งนั่นเอง ผู้ส่งจะต้องมีความเข้าใจหรือมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อนจึงจะสามารถส่งให้ผู้รับเกิดความเข้าใจเช่นเดียวกับตนได้

(4) ระบบสังคม (Social-Culture System) ผู้ที่ส่งนั้นสังกัดอยู่ ย่อมมีอิทธิพลต่อการส่งข่าวสารของผู้ส่ง เช่น ความเชื่อทางศาสนา ระดับชั้นทางสังคม ฐานะในองค์กรและขนบธรรมเนียมประเพณีในการสื่อข้อความ เป็นต้น

ผู้รับ เป็นส่วนสำคัญส่วนที่ 2 ที่ควรพิจารณาในกระบวนการการสื่อข้อความเพราะเป็นบุคคลที่อยู่อีกข้างหนึ่งของกระบวนการการสื่อข้อความ เมื่อผู้รับได้รับรหัสที่ผู้ส่งส่งมาให้แล้วก็จะทำการแปลความหมายของรหัสนั้นเกิดความเข้าใจในข่าวสารของผู้ส่งและแสดงปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมตอบสนอง ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้รับก็มีอยู่ 4 ประการเช่นเดียวกับทางด้านผู้ส่ง คือ ทักษะในการสื่อข้อความ (ทางด้านผู้รับคือ การอ่านการฟัง การแปลสัญญาณรหัสและการใช้ความคิดเหตุผลในการแปลและเข้าใจข่าวสาร) ทำที่ทัศนคติระดับความรู้ และระบบสังคมวัฒนธรรม

ข่าวสาร เป็นสาระสำคัญของการสื่อข้อความ ข่าวสารที่ส่งออกไปนั้นจะ -ประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ เนื้อหาหรือสาระของข่าวสาร กับรหัสหรือสัญญาณของข่าวสาร

สื่อกลางหรือช่องทาง (Channel) เป็นคำมีความหมายกว้างขวางอาจหมายถึงพาหนะหรือตัวกลางสำหรับนำข่าวสาร หรือช่องทางเดินของข่าวสารจากผู้ส่งถึงผู้รับ หรือพื้นที่ที่เป็นสื่อกลางก็ได้ เช่น คลื่นเสียง หน้ากระดาษ อากาศ วิทยุ โทรทัศน์ และวารสาร เป็นต้นแต่สำหรับการสื่อข้อความของมนุษย์เรามีช่องทางหรือสื่อกลางการติดต่อกันได้ 5 ทางด้วยกัน คือ ทางประสาทตา (Seeing) ทางประสาทหู (Hearing) ทางประสาทสัมผัสร่างกาย (Touching) ทางกลิ่น (Smelling) และบางครั้งทางประสาทรูรส (Teasting)

4 การสื่อข้อความกับการสั่งงาน การสั่งงานเป็นลักษณะหนึ่งของการสื่อข้อความระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือเป็นการสื่อข้อความแบบข้างบนลงข้างล่างจากผู้บังคับบัญชาลงมาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้รับซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชา จึงปรากฏว่าปัญหาในการสั่งงานก็เป็นปัญหาทำนองเดียวกับปัญหาในการสื่อข้อความโดยทั่วไป ผู้เขียนใคร่เสนอให้พิจารณาอุปสรรคและปัญหาในกระบวนการการสื่อข้อความที่จะเกิดแก่การสั่งงาน 3 ประการ ดังนี้

(1) การทำรหัส เมื่อผู้บังคับบัญชามีงานที่จะมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะออกคำสั่งได้จะต้องทำให้เป็นรหัสเสียก่อน การทำรหัสนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและทักษะของผู้บังคับบัญชาเป็นอันมาก บางทีมีข่าวสารอยู่อย่างหนึ่งกลับไปทำเป็นรหัสอีกอย่างหนึ่งก็มี เช่น ต้องการของสิ่งหนึ่งแต่ขณะพูดหรือส่งกลับไปเรียกของอีกสิ่งหนึ่ง เป็นต้น หรือมีข่าวสารมากแต่ทำเป็นรหัสไม่ได้ครบถ้วน หรือบางทีผู้ส่งเป็นคนมีความรู้สูง

ก็มักทำรหัสที่ยุ่งยากซับซ้อน เช่น นักวิชาการ มักจะสั่งงานโดยใช้ภาษาเทคนิคหรือภาษาทางวิชาการ เพื่อให้รวดเร็วขึ้น เป็นต้น

(2) ความเหมาะสมระหว่างสื่อกลางกับข่าวสาร ข่าวสารหรือคำสั่งบางชนิดเหมาะสำหรับส่งทางภาษาพูดก็จำเป็นต้องทำเป็นรหัสซึ่งจะส่งได้ทางการพูดเช่น เรื่องที่เข้าใจไม่สลับซับซ้อนสามารถเข้าใจได้ง่าย เรื่องที่ต้องการความเร่งด่วนและเรื่องที่ลับเฉพาะไม่ต้องการให้มีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น ข่าวสารบางอย่างเหมาะสำหรับส่งทางภาพหรือภาษาเขียนก็ต้องทำเป็นรหัสทางภาพหรือภาษาเขียน เช่น เรื่องที่มีรายละเอียดมาก เรื่องที่ต้องการให้คนหมู่มากทราบ เรื่องที่ต้องการเก็บไว้เป็นหลักฐานและเรื่องที่ต้องส่งไปให้ผู้รับซึ่งอยู่ห่างไกล เป็นต้น ฉะนั้น ถ้าหากส่งข่าวสารออกไปในช่องทางซึ่งไม่เหมาะสม การส่งก็อาจไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร นอกจากนี้ผู้ส่งหรือผู้สั่งงานจะต้องเลือกช่องทางหรือสื่อกลางที่ผู้รับสามารถจะรับข่าวสารนั้นได้ เช่น การสั่งงานหรือสื่อข้อความกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสาทหุพิการก็ต้องเลี่ยงไปส่งทางภาษาเขียน หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสาทดาพิการก็ต้องส่งข้อความหรือสั่งการทางภาษาพูด เป็นต้น

(3) การถอดรหัส การถอดรหัสเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งในกระบวนการสื่อสาร ข้อความ คำสั่งที่ไม่ได้รับการปฏิบัติตามส่วนใหญ่เป็นเพราะผู้รับคำสั่งไม่สามารถถอดรหัสได้นั่นเอง การถอดรหัสนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้รับเป็นอย่างยิ่งและโดยทั่วไปผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์น้อยกว่าผู้บังคับบัญชา คำสั่งซึ่งผู้บังคับบัญชาส่งมาโดยอาศัยพื้นฐานของตนเป็นเกณฑ์ย่อมจะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถถอดรหัสและเข้าใจคำสั่งได้ทุกครั้งไป นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันหลายระดับ ฉะนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรระมัดระวังในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง

การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน

บางทีก็เรียกกันว่าประเภทของคำสั่งคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เดอะ อินเตอร์เนชั่นแนล ซิตี้ แมเนจเออ แอคโซซิเอชัน

(The International City Manager's Association, 1965 : 5) ได้แบ่งออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

1. การสั่งงานแบบบังคับ (Direct or Demand) เป็นคำสั่งซึ่งแสดงเจตนาหรือความประสงค์ของผู้สั่งในทำนองที่ต้องการให้ผู้รับปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ถ้าหากผู้รับคำสั่งบิดพลิ้วไม่ปฏิบัติตามโดยไม่มีเหตุอันสมควรอาจมีการลงโทษรุนแรงได้ การสั่งงานแบบนี้มักใช้ในกรณีต่อไปนี้

(1) ในกรณีฉุกเฉินหรือให้ปฏิบัติตามทันทีทันใด การสั่งงานลักษณะนี้ส่วนมากมักเป็นคำสั่งด้วยวาจา เพราะเป็นเรื่องฉุกเฉินต้องทำทันทีที่ไม่มีเวลาทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ตัวอย่าง 1 : ขอเชิญหัวหน้าแผนกประชุมด่วนเข้านี้ เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุมกอง

ตัวอย่าง 2 : คุณวิทยา ไปตามคุณประสพที่มาพบผมเมื่อครูนี้อีกก่อน

(2) เพื่อควบคุมให้ปฏิบัติโดยเคร่งครัด การสั่งงานแบบนี้ส่วนมากเป็นคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพราะต้องการให้เป็นหลักฐานและมักเป็นการควบคุมคนหมู่มาก

ตัวอย่าง 1 : คำสั่งห้ามพนักงานทุกคนเล่นการพนันในบริเวณโรงงาน

ตัวอย่าง 2 : คุณดำรงค์ กระจาดพิมพ์เอกสารของกองเหลือน้อยแล้ว ถ้าใครต้องการใช้กระจาดเหล่านี้อย่าจ่ายให้ ต้องได้รับอนุญาตจากผมก่อน

2. การสั่งงานแบบขอร้อง (Request) เป็นคำสั่งซึ่งให้อิสระผู้รับคำสั่งในการปฏิบัติตามบางอย่างน้อยก็ในเรื่องการจัดลำดับการทำงานว่าจะทำงานไหนเมื่อใด หรือจัดเวลาการทำงานของตนเอง การสั่งงานประเภทนี้มักใช้ในกรณีดังนี้

(1) ในสภาพการทำงานปกติ

ตัวอย่าง 1 : คุณกนก ช่วยจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของกองในปีให้ที

ตัวอย่าง 2 : คุณสมพร คุณช่วยต้อนรับคุณสมัยเจ้าหน้าที่จาก สำนักงบประมาณแทนผมด้วยผมต้องไปประชุมที่กระทรวง เอกสารทั้งหมดที่จะมอบให้เขาอยู่บนโต๊ะผมแล้ว

(2) ต้องการเปิดโอกาสให้ผู้รับคำสั่ง ใช้ดุลยพินิจในการดำเนินการแทนผู้สั่ง ในบางกรณีผู้สั่งต้องการให้ผู้รับคำสั่งหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงความสามารถ และเรียนรู้วิธีการทำงานให้ชำนาญยิ่งขึ้น ไม่ใช่ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

ตัวอย่าง 1 : คุณยงยุทธ สำนักงบประมาณนัดจะพิจารณางบประมาณในวันที่ 15 เดือนนี้ คุณลองร่างคำชี้แจงมาหารือกันดูก่อน

ตัวอย่าง 2 : คุณสมพร คุณช่วยต้อนรับคุณสมัยเจ้าหน้าที่ จากสำนักงบประมาณ และชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่เขาต้องการแทนผมด้วยผมต้องไปประชุมที่กระทรวง

3. การสั่งงานแบบแนะนำหรือโดยปริยาย (Suggested or Implied)

การสั่งงานแบบนี้ใช้ได้ดีในกรณีที่ผู้รับคำสั่งเป็นผู้รู้งานดีพร้อมที่จะปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ต้องการคำแนะนำเพื่อให้ทราบนโยบายหรือจุดมุ่งหมายที่แน่นอน หรือต้องการคำแนะนำบางอย่างเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานลุล่วงไปได้โดยไม่ผิดพลาด ดังนั้นการสั่งงานประเภทนี้สมควรใช้เมื่อ

(1) ผู้สั่งงาน ต้องการกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งเกิดความคิดริเริ่ม

ตัวอย่าง 1 : คุณธเนศ ผมคิดว่าแผนกของคุณคงจะทำงานได้รวดเร็วขึ้น
ถ้าหากคุณจัดระบบการเก็บเอกสารให้ค้นได้สะดวกขึ้น

ตัวอย่าง 2 : คุณถวัลย์ การสัมมนาในระดับหัวหน้ากองผมคิดว่าควรจัดที่นั่ง
ให้ผู้เข้าสัมมนามองเห็นหน้ากันทุกคน

(2) สั่งงานกับผู้ที่มีความสามารถหรือรู้เรื่องนั้น ๆ ดีอยู่แล้ว

ตัวอย่าง 1 : นี้คุณเสรี โครงการปรับปรุงส่วนราชการของกรมเราที่คุณทำอยู่
จะมีน้ำหนักขึ้นอีกถ้าหากคุณนำสถิติปริมาณงานมาแสดงด้วย

ตัวอย่าง 2 : คุณสามารถท่านอธิบดีกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการไปศึกษา
ต่างประเทศที่แผนกคุณทำแน่นอนแล้ว คุณดำเนินการต่อไปได้
เลย

(3) สั่งงานกับผู้ที่จะรับผิดชอบ

ตัวอย่าง 1 : คุณวิฑูรย์ การสัมมนาข้าราชการชั้นเอกของกรมเราที่คุณรับจะ
จัดทำนั้นได้รับอนุมัติแล้ว ลงมือดำเนินการได้แล้ว

ตัวอย่าง 2 : คุณประเสริฐครับผมจะต้องไปราชการต่างจังหวัดสัก 2 สัปดาห์
เรื่องการซ่อมแซมอาคารที่หารือกันและคุณจะช่วยควบคุมด้วย
นั้นผมขอมอบให้คุณดูแลทั้งหมดก็แล้วกัน

4. การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ (Volunteer) การสั่งงานแบบนี้ควรนำ

มาใช้ในกรณีที่ไม่สามารถจะหาเจ้าหน้าที่โดยตรงได้หรืองานนั้นอยู่นอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาหรือเป็นงานซึ่งเสี่ยงอันตราย หรือต้องใช้ความพยายามความสามารถเกินกว่าปกติ

ตัวอย่าง 1 : แผนกฝึกอบรมกำลังต้องการความช่วยเหลือในการจัดพิมพ์เอกสารประกอบคำบรรยายด่วนเพราะต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้รับเอกสารประกอบการบรรยายครบถ้วนทุกคน ใครจะช่วยพิมพ์เอกสารเหล่านี้ในตอนเย็นและในวันหยุดได้บ้าง

ตัวอย่าง 2 : ผมมีโครงการจะไปสำรวจสภาพความเป็นอยู่ของชาวนาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทุนของสภาวิจัยโครงการทดลองทำงานวิจัยโปรดแจ้งความจำนงได้ที่ผมก่อนวันที่ 15 เดือนนี้

การสั่งงานแบบขอความสมัครใจนี้ ถ้าดูลักษณะการออกคำสั่งแล้วแทบจะไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการสั่งงานเลย แต่ถ้าพิจารณาดูให้ดีแล้วจะเห็นว่าเมื่อผู้ฟังรับอาสาสมัครแล้วก็มีผลผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตาม เป็นวิธีหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายงานไปยังผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งนับได้ว่าเป็นการสั่งงานแบบหนึ่ง สำหรับการสั่งงานแบบนี้มีข้อแนะนำเป็นเคล็ดประการหนึ่งว่า ห้ามใช้กับงานซึ่งผู้บังคับบัญชารู้ดีอยู่แล้วว่าเป็นงานที่คนส่วนใหญ่อยากทำ เพราะเมื่อขออาสาสมัครไปแล้วมีผู้สมัครหลายคน ผู้บังคับบัญชาก็ต้องมาทำการคัดเลือกอีกเป็นการเสียเวลาทำงานสองครั้ง

บรรจบ เนียมมณี (2535 : 250) ได้สรุปประเภทการสั่งงานออกเป็น

1. การสั่งงานโดยตรง (Command) มักใช้ในกรณีที่ต้องการอำนาจการให้ปฏิบัติโดยเฉียบพลัน หรือเพื่อการรักษาระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด
2. การสั่งงานแบบขอร้อง (Request) มักใช้ในการอำนาจการงานปกติ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ดุลยพินิจของตนเองได้บ้าง หรือใช้กับผู้เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความตื่นตระหนก หรือกลัวที่จะปฏิบัติงานมากเกินไป
3. การสั่งงานแบบเสนอแนะ (Suggest) มักใช้ในเมื่อต้องการอำนาจการให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือใช้ในการสั่งงานให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความสามารถพร้อมที่จะทำงาน หรือสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่เต็มเปี่ยมไปด้วยความรับผิดชอบอยู่แล้ว
4. การสั่งงานแบบขันอาสา (Volunteer) มักใช้ในเมื่อต้องการอำนาจการให้มีการปฏิบัตินอกเหนือไปจากหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามปกติ เช่น การขอร้องให้ปฏิบัติงานนอกเวลาปกติ โดยปรารถนาจะให้ผู้ปฏิบัติขันอาสาเองโดยไม่ต้องบังคับหรืออาจใช้เพื่อการปฏิบัติงานพิเศษ เช่น เสี่ยงอันตราย งานปราณีต งานเร่งด่วน ฯลฯ มักใช้การสั่งงานแบบนี้

ผู้บริหารพึงต้องระลึกอยู่เสมอว่า การสั่งงานที่ด้นั้นควรเหมาะสมกับประเภทงานที่ต้องการใช้ปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการอำนาจการ

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2542 :180-181) ได้กล่าวสรุป ประเภทการสั่งงานดังต่อไปนี้

1. การสั่งงานโดยตรง (Demand or Direct) แบบนี้เป็นแบบออกคำสั่ง (Command) โดยที่ผู้รับคำสั่งต้องปฏิบัติตามคำสั่งทันที การสั่งงานในลักษณะนี้มักจะใช้ในกรณีฉุกเฉิน หรือต้องการให้มีการควบคุม หรือรักษาระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด เช่น “คุณสมชาติพิมพ์จดหมายนี้ด้วยนะคะ”
 2. การสั่งงานแบบขอร้อง (Request) การสั่งงานแบบนี้มีลักษณะโน้มน้าวเพียงไปในทางขอความช่วยเหลือหรือร้องขอ เพื่อเป็นการจูงใจคนให้ทำงานเป็นการผูกมิตร และผู้ทำมีความเต็มใจที่จะทำงาน หรือใช้ในกรณีที่ต้องการให้ผู้รับมอบงานได้มีโอกาสพิจารณา และไตร่ตรองงานเป็นความภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติ เช่น “คุณสมชาติคะ ถ้าว่างกรุณาช่วยพิมพ์งานชิ้นนี้ให้ด้วยนะคะ”
 3. การสั่งงานแบบให้ข้อเสนอแนะ หรือให้คำแนะนำ (Suggested) การสั่งงานแบบนี้มีลักษณะที่เร้าเร้าช่วยทำให้เกิดความคิดริเริ่มอยากทำงาน เป็นการเสริมสร้างหรือส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานรวดเร็ว และมองเห็นช่องทางในการปฏิบัติงาน เช่น “คุณสมชาติคะถ้าคุณจะทำเพิ่มเอกสารให้ดีกว่านี้ คุณจะหยิบเอกสารที่ต้องการได้ง่ายนี้”
 4. การสั่งงานแบบอาสาสมัคร (Volunteer) เป็นลักษณะการสั่งงานที่ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานอาสาสมัครทำเองโดยมิต้องบังคับ เป็นงานที่ปฏิบัตินอกเหนือจากหน้าที่ที่พึงปฏิบัติเช่น “ใครว่างช่วยเรียกกระดาษด้วยเถิด” ซึ่งมักจะใช้ในงานที่มีการเสี่ยงอันตราย งานไม่เร่งด่วนหรืองานที่ต้องการฝีมือปราณีต
- ในการสั่งงานนั้น สุดแล้วแต่จะใช้แบบไหน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และตำแหน่งหน้าที่ จึงเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความสุ่ม รอบคอบ และยังเป็นเทคนิคเฉพาะตัวอีกด้วย เพราะถ้าใช้ถ้อยคำไม่ถูกต้องกับจังหวะเวลา โอกาส และสถานที่แล้ว การตอบสนองจะไม่ได้รับผลเท่าที่ควร

การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน

การสั่งงานของผู้บังคับบัญชาในองค์กรต่าง ๆ โดยทั่วไปมีวิธีที่สำคัญ 2 วิธี คือสั่งงานด้วยวาจาประการหนึ่ง และสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรอีกประการหนึ่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมตามลักษณะงานและผู้รับคำสั่ง ฟลิปโป (Flippo ,1970 :355) กล่าวว่า

1. การสั่งงานด้วยวาจา ควรกระทำในกรณีดังนี้
 - ก. สั่งงานปกติประจำวัน
 - ข. งานที่มีรายละเอียดไม่มากนัก

- ค. เป็นงานฉุกเฉินหรือรีบด่วน ไม่มีเวลาพอจะทำเป็นลายลักษณ์อักษร
 - ง. ต้องการจะอธิบายคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร
 - จ. ต้องการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
2. การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ควรกระทำในกรณีดังนี้
- ก. เป็นคำสั่งที่ให้แก่คนหมู่มากเพื่อให้ทราบและร่วมกันปฏิบัติ
 - ข. เป็นคำสั่งที่ต้องส่งไปให้ผู้รับซึ่งอยู่ในที่อื่น
 - ค. ผู้รับคำสั่งเป็นผู้เข้าใจช้าหรือหลงลืมง่าย
 - ง. มีรายละเอียดมาก
 - จ. เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการให้ปฏิบัติโดยเคร่งครัด
 - ฉ. เป็นงานที่ต้องปฏิบัติเป็นขั้น ๆ โดยถูกต้อง
 - ช. ต้องการให้เป็นหลักฐาน

อย่างไรก็ตามมีปรากฏอยู่บ่อย ๆ ว่าในการสั่งงานแต่ละครั้งนั้นบางทีเราก็ต้องใช้ทั้ง 2 วิธีประกอบกัน เช่น คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นบางทีก็จำเป็นต้องใช้วิธีสั่งงานด้วยวาจาเข้าช่วยด้วยเพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำสั่งเกิดความสนใจโดยอธิบายเพิ่มเติมว่า ทำไมต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้และเพื่อให้เขาได้มีโอกาสซักถามในสิ่งที่เขาสงสัย เพื่อที่เราจะได้อธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมให้เขา ส่วนมากคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรจำพวกกฎ ข้อบังคับ (rule) หรือคำสั่งปฏิบัติการ (directive) มักจะต้องมีการสั่งด้วยวาจาเพิ่มเติมเสมอและเช่นเดียวกับการสั่งด้วยวาจาบางครั้งก็ต้องการสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรเข้าช่วยเพื่อเป็นการควบคุมอย่าง กวดขัน ให้ปฏิบัติให้ทันทั่วทั้งที่และครบถ้วน

การสั่งงานด้วยวาจามีอยู่บ่อยครั้งที่ไม่ได้รับผลสำเร็จ เพราะ

1. พูดไม่ชัดถึงจะเปิดโอกาสให้ซักถามได้ แต่ถ้าพูดไม่ชัดเสียแล้วคนจะถามก็ถามไม่ชัดเจน คำตอบที่ได้ก็เลยไม่ชัดเจนไปด้วย
2. ให้ unfamiliar language คือ ใช้คำพูดหรือภาษาที่ฟังยากไม่คุ้นหูผู้รับคำสั่ง
3. ใช้คำยาก ๆ เช่น technical term มากเกินไป
4. นึกว่าผู้รับคำสั่งมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นแล้ว ก็เลยข้ามไปไม่อธิบายละเอียดเพิ่มเติม
5. ไม่เฉพาะเจาะจง พูดเรื่องโน้นปนเรื่องนี้ ทำให้เกิดความคิดสับสน (confusion of thought or words)

6. พุดมากเกินไปสำหรับคำสั่งเรื่องเดียวผิดกาลเทศะ ทำให้ขาดความสนใจหรือความสนใจของผู้รับคำสั่งเสียไป ไม่มีสมาธิในการรับฟัง เพราะไปสั่งในขณะที่เขาไม่อยู่ในสภาพที่จะรับฟังได้

การสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษรก็เช่นกัน อาจมีข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้หลายลักษณะด้วยกัน

- (1) ข้อความยาวเกินไป ผู้รับสรุปประเด็นได้ยาก
- (2) คำสั่งแต่ละชั้นแต่ละตอนซับซ้อนมาก ทำให้ผู้รับเข้าใจไขว้เขว
- (3) การลำดับใจความของข่าวสารหรือคำสั่งไม่ดีพอ
- (4) การส่งคำสั่งล่าช้าไม่ทันกับเหตุการณ์
- (5) ไม่มีมาตรการในการเก็บรักษาคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร คำสั่งบางคำสั่งถูกทำลายไปก่อนที่จะมีการปฏิบัติตาม แต่คำสั่งบางคำสั่งที่ยกเลิกกันไปแล้วก็ยังคงเก็บรักษาไว้

บรรจบ เนียมมณี (2535 : 251) แบ่งวิธีการสั่งงานออกได้สองประเภทใหญ่ ๆ คือการสั่งงานโดยลายลักษณ์อักษรและโดยวาจา ตามรายละเอียดดังนี้คือ

1. การสั่งงานโดยลายลักษณ์อักษร มักนิยมใช้ในการอำนวยความสะดวกต่อไป

นี่คือ

- ก. เมื่อต้องการส่งคำสั่งไปให้อีกแห่งหนึ่งรับทราบโดยละเอียดแน่นอนชัดเจน
 - ข. เมื่อเป็นคำสั่งที่มีข้อมูล รายละเอียดที่ต้องจดจำมา
 - ค. เมื่อต้องการใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง
 - ง. เมื่อเป็นคำสั่งที่มีความสำคัญ และต้องการให้ปฏิบัติอย่างถูกต้องครบถ้วน
 - จ. เมื่อผู้รับคำสั่งหลงลืมง่าย มีความเข้าใจช้า
2. การสั่งงานด้วยวาจา มักนิยมใช้ในการอำนวยความสะดวกต่อไปนี้คือ
- ก. เมื่อเป็นคำสั่งง่าย ๆ ที่ไม่มีรายละเอียดต้องจดจำมากนัก
 - ข. เมื่อเป็นคำสั่งที่ต้องการกระตุ้นเตือนให้เกิดการทำงานที่ดี
 - ค. เมื่อเป็นคำสั่งที่ไม่มีความสำคัญใด ๆ
 - ง. เมื่อเป็นคำสั่งที่ไม่เหมาะสมที่จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ไม่ต้องการให้มีเป็นหลักฐานอ้างอิงใด ๆ
 - จ. เมื่อจะสั่งงานในสิ่งที่ได้สั่งไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก่อนแล้ว

ข้อบกพร่องที่อาจเกิดกับการสั่งงานโดยวาจา มี เช่น ถ้ามีบุคคลที่จะรับคำสั่งและคำสั่งมากมายโดยที่ไม่สามารถจะจัดทำรวม ๆ กันได้ เพราะทั้งงานและบุคคลแตกต่างกัน ลักษณะนี้ทำให้การออกคำสั่งโดยวาจาต้องใช้เวลามาก ขาดหลักฐานเพื่อใช้ในการอ้างอิง ถ้าหากระยะเวลาผ่านไปนาน ๆ แล้วต้องรื้อฟื้นขึ้นมาอีกจะลำบากมาก ความบกพร่องอื่น ๆ อาจจะมีอีก เช่น อาจจะสั่งงานด้วยความหยาบคาย เพราะเข้าใจว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจดีแล้ว อาจทำให้ช่องทางปฏิบัติตามคำสั่งผิดพลาดตามมากกับความหยาบคายของคำสั่งได้

เพื่อป้องกันความผิดพลาดซึ่งอาจจะเกิดตามมากับการสั่งงานโดยวาจา ผู้อำนวยการอาจใช้วิธีการสั่งงานทั้งสองประการประกอบกัน งานเช่นใดควรสั่งงานโดยวาจาก็ใช้วิธีการเช่นนั้น งานเช่นใดควรสั่งงานโดยลายลักษณ์อักษรก็พึงสั่งงานโดยลายลักษณ์อักษรหรืองานเช่นใดควรสั่งทั้งสองประการประกอบกัน เพื่อให้ได้ผลที่สมบูรณ์ก็ควรทำทั้งสองประการประกอบกันจึงเกิดผลดี เนื่องจากการสั่งงานเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการอำนวยการ ผู้อำนวยการควรทราบลักษณะของคำสั่งที่ดีด้วย

การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน

การสั่งงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติย่อมจะต้องมีการปฏิบัติเป็นขั้น ๆ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายกระทำเป็นลำดับขั้นโดยจะข้ามหรือละเว้นตอนหนึ่งตอนใดไม่ได้ อาจเทียบได้กับการทำงานแบบเป็นกระบวนการ อเมริกัน แมเนจเม้นท์ แอซโซซิเอชัน (American Management Association , 1968 : 13-45) ได้ลำดับขั้นในการสั่งงานมีรวม 6 ขั้นตอนด้วยกันดังนี้

ขั้นที่ 1 เลือกผู้รับคำสั่ง (Selection of the order receiver) ทุกครั้งที่ผู้บังคับบัญชาจะออกคำสั่งเพื่อมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาเลือกผู้ที่จะรับคำสั่งที่เหมาะสมเป็นเบื้องต้น หากผู้บังคับบัญชาไม่ระมัดระวังในการเลือกผู้รับคำสั่ง อาจได้ผู้ที่ไม่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ผลการปฏิบัติงานก็อาจเสียหายมีข้อแนะนำในการเลือกผู้รับคำสั่ง 3 ประการ คือ

1. เลือกผู้พร้อมที่จะรับคำสั่ง ผู้พร้อมที่จะรับคำสั่งหมายถึงผู้ที่สามารถเข้าใจคำสั่งและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง
2. เลือกผู้ที่มีความสามารถ มีความชำนาญและได้รับการฝึกฝนมาเพียงพอแล้วเขาจึงจะสามารถทำงานที่ต้องการได้

3. อย่าเอาเปรียบใต้ผู้บังคับบัญชาที่มีความมุ่งมั่นในงาน หมายความว่าผู้บังคับบัญชา จะต้องไม่ใช่ประโยชน์จากความกระตือรือร้นในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เพียงอย่างเดียว คุณงานต่าง ๆ ให้แก่คนที่กระตือรือร้นที่จะรับคำสั่งโดยไม่คำนึงถึงว่าผู้นั้นจะมีงานทำอยู่แล้วมากน้อยเพียงใด หรือไม่คำนึงว่าผู้นั้นมีความเหมาะสมที่จะทำงานนั้นหรือไม่

ขั้นที่ 2 ออกคำสั่ง (Presentation of the order) เมื่อผู้บังคับบัญชาเลือกผู้รับคำสั่งได้แล้วก็มาถึงขั้นที่จะออกคำสั่ง ขั้นออกคำสั่งนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ชั้นย่อย ๆ คือ ชั้นวางแผนการออกคำสั่ง และชั้นออกคำสั่งจริง ๆ

1. ชั้นวางแผนการออกคำสั่ง (Plan the presentation) การออกคำสั่งของผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการคิดแผนการไว้ล่วงหน้าก่อน เพื่อมิให้เกิดการผิดพลาดขึ้นเมื่อออกคำสั่งจริง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผนออกคำสั่งมีเรื่องที่จะต้องพิจารณาอยู่ 2 ประเด็น ประเด็นแรก คำสั่งนั้นจะส่งไปยังผู้รับเมื่อใดจึงจะเหมาะสม เรื่องจังหวะเวลา (Timing) ในการออกคำสั่งเป็นเรื่องที่สำคัญมากอย่างที่คนไทยเราเรียกว่า รู้จักกาลเทศะ ผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องระมัดระวังในเรื่องนี้เหมือนกัน การสั่งงานในช่วงเวลาที่ไม่เหมาะสม เช่น ขณะที่ผู้รับคำสั่งกำลังวุ่นกับงานอื่น หรือใกล้เวลาอาหารกลางวัน หรือใกล้เวลาเลิกงาน เป็นต้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่ได้รับผลตามที่ต้องการ ประเด็นสอง ผู้บังคับบัญชาควรออกคำสั่งอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับผู้รับคำสั่ง ลักษณะงานที่จะให้ทำและสภาพแวดล้อมทำให้ผู้รับเข้าใจและยินดีปฏิบัติตาม ในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาถึงผู้รับคำสั่งและสถานการณ์ซึ่งเกิดขึ้นในชั้นการออกคำสั่งจริง กล่าวคือ ต้องพิจารณาถึงรายละเอียดของงานที่จะมอบให้ทำชนิดและรูปแบบของคำสั่ง วิธีการในการออกคำสั่ง ตลอดจนหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะใช้ในการสั่งงาน

2. ชั้นออกคำสั่งจริง (Actual presentation of the order) หลังจากได้วางแผนการออกคำสั่งไว้เรียบร้อยแล้วเมื่อถึงกำหนดเวลาที่เหมาะสมผู้บังคับบัญชาก็จะทำการส่งคำสั่งที่วางไว้แล้วนั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้เลือกให้เป็นผู้รับคำสั่งทราบ การออกคำสั่งนั้นมีข้อควรพิจารณา 5 ประการคือ

(1) ผู้ออกคำสั่งต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่จะให้ปฏิบัติให้เพียงพอ โดยระบุให้ชัดเจนว่าจะให้ทำอะไร จะให้เริ่มลงมือทำเมื่อใด ต้องการให้เสร็จเมื่อใดจะลงมือทำงานกันที่ไหน วัสดุอุปกรณ์อยู่ที่ใดบ้าง งานที่ทำเสร็จแล้วจะให้ส่งไปไว้ที่ใด งานที่มอบให้ มีกรรมวิธี หรือขั้นตอนในการทำอะไร และทำไมจึงต้องทำงานนี้ มีเหตุผลสำคัญเพียงใด

(2) ผู้ออกคำสั่งต้องเลือกรูปแบบของการสั่งงานให้เหมาะสมว่าจะใช้การสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ หรือแบบขออาสาสมัคร ตามที่กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 3 ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงผู้รับคำสั่งและสภาพแวดล้อมตามที่กล่าวมาแล้ว

(3) ผู้ออกคำสั่งต้องเลือกวิธีการสั่งงานให้เหมาะสม เพื่อให้การสื่อข้อความไปโดยสมบูรณ์และถูกต้อง กล่าวคือ จะเลือกออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือจะสั่งกันด้วยวาจา หรือจะใช้ทั้ง 2 วิธีประกอบกัน ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงผู้รับคำสั่งและรายละเอียดของงานเป็นสำคัญ

(4) ผู้ออกคำสั่งควรใช้ภาษาที่ผู้รับจะเข้าใจได้ง่าย เพราะภาษานี้เอง เป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่งของการสื่อสารและการสั่งงาน การเลือกใช้ถ้อยคำและภาษาโดยไม่คำนึงถึงผู้รับว่าจะสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้แค่ไหนเพียงใดนั้น เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำให้สัมพันธภาพในการทำงานเลวลง

(5) ท้าทีในการสั่งงานของผู้ออกคำสั่ง เป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งในการออกคำสั่งผู้ออกคำสั่งควรใช้ทำที่สุภาพและเป็นมิตรต่อผู้รับคำสั่ง พยายามหลีกเลี่ยงการสั่งงานโดยใช้อารมณ์หรือสั่งงานในขณะที่อารมณ์ไม่ปกติ และไม่ควรถูกแสดงท่าทางวางอำนาจเหนือผู้รับคำสั่งหรือดูหมิ่นผู้รับคำสั่ง

ขั้นที่ 3 ตรวจสอบ (Verification) เพื่อดูว่าคำสั่งที่ออกไปนั้นผู้รับเข้าใจแท้จริงหรือไม่โดยการถามหรือซักซ้อมความเข้าใจของผู้รับ ถ้าหากยังมีส่วนใดไม่ชัดเจนหรือเข้าใจไม่ตรงกันก็ทำการอธิบายส่วนนั้นใหม่อีกครั้ง ผู้บังคับบัญชาไม่ควรทักท้อเองว่าผู้รับคำสั่งเข้าใจคำสั่งนั้นดีแล้ว ต้องทำการทดสอบเสียก่อน

ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติ (Action) ขั้นนี้เป็นขั้นปฏิบัติตามคำสั่ง คำสั่งจะได้ผลหรือไม่ก็อยู่ที่ขั้นนี้ ผู้บังคับบัญชาที่สั่งงานเมื่อออกคำสั่งไปแล้วยังไม่หมดภาระหน้าที่เพียงเท่านั้น เขาจะต้องติดตามดูต่อไปอีกว่าคำสั่งที่ออกไปนั้นได้รับการปฏิบัติตามหรือยัง ถ้ายังไม่ได้รับการปฏิบัติตาม มีปัญหาอุปสรรคอย่างใดจะได้ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับคำสั่งไปนั้น แก้ไขโดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเวลาพอสมควรที่จะเริ่มลงมือทำงาน ไม่ใช่ออกคำสั่งไปเสร็จก็ตามไปดูเลยว่าลงมือทำหรือไม่

ขั้นที่ 5 ติดตามผล (Follow up) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเริ่มปฏิบัติงานไปตามคำสั่งแล้ว มิใช่ว่าผู้บังคับบัญชาจะทิ้งเรื่องไปได้เลย ผู้บังคับบัญชาจะต้องติดตามไปดูการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องใช้เวลาทำนาน ๆ หรืองานที่มีกระบวนการพิเศษ ทั้งนี้ หลังจากให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งแล้ว เพื่อดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานไปในแนวที่ต้องการหรือไม่ หรือเป็นไปตามลำดับขั้นหรือเปล่า ถ้ามีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นจะได้ช่วยแก้ไขได้ทันที่ แต่ข้อสำคัญผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวังไม่ทำการติดตามผลบ่อยจนเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรำลึกว่าถูกเฝ้าดูอยู่ตลอดเวลา ไม่มีอิสระในการทำงาน

ขั้นที่ 6 ประเมินผล (Appraisal) เมื่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเสร็จสิ้นลง ผู้บังคับบัญชาควรประเมินผลการทำงานว่าได้ผลตามที่ต้องการหรือไม่ ถ้าหากการทำงานได้ผลตามต้องการก็แสดงว่ากระบวนการสั่งงานเป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน แต่ถ้าปรากฏว่าไม่ได้ผลตามที่ต้องการก็แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดผิดพลาดขึ้นในกระบวนการสั่งงาน

ผู้บังคับบัญชาไม่ควรด่วนตัดสินใจโทษ ว่าเลือกผู้รับคำสั่งไม่ดี หรือโทษตัวเองว่าใช้คำสั่งผิดแบบผิดวิธี แต่ควรสำรวจดูให้แน่ใจว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นที่ใดแน่นอนจะได้เป็นบทเรียนสำหรับการปรับปรุงการสั่งงานในครั้งต่อไป

สมคิด บางโม (2537 : 168) ได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องกระบวนการสั่งงาน ควรดำเนินเป็นขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ จะต้องคำนึงถึงประเภทของงานและปริมาณงานที่จะสั่งให้เหมาะสมกับคนที่จะรับคำสั่ง
2. การเลือกคนที่จะรับคำสั่ง ควรเป็นผู้มีความสามารถเหมาะสมกับงาน และคำนึงถึงความรู้สึกของคนในหน่วยงานนั้นด้วย
3. การสั่งงาน ควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร และเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งมอบอำนาจในการปฏิบัติงานไปด้วย
4. การให้การสนับสนุน เช่น ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง แนะนำบุคคลที่จะต้องติดต่อด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้รับคำสั่งมั่นใจว่าผู้สั่งพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนตลอดเวลา
5. การตรวจสอบความก้าวหน้า เป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานต่อเนื่องกันไป อาจสอบถามด้วยวาจาหรือให้รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร
6. การวัดความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นการทำงานแบบหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน ผู้รับคำสั่งจะรู้ว่าเมื่อรับคำสั่งไปแล้วได้ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์เพียงใดและอาจถือเป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของผู้นั้นด้วย

พอนด์ (Paul H,1970:235) กล่าวว่าหลายคนมักจะคิดว่าการสั่งงานเป็นเรื่องที่แค่บอกไปก็เสร็จเรื่อง แต่จริง ๆ แล้วต้องมีการวางแผนก่อน

ก. ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาให้ดีก่อนว่า การกระทำอะไรเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ เพื่อจะกำหนดสิ่งที่ตามมาคือ ใคร อะไร ที่ไหน และเมื่อใด ผู้บังคับบัญชาต้องตัดสินใจว่า จะออกคำสั่งแบบใดให้ดูสมเหตุสมผลและเข้าใจได้ดี

ข. การออกคำสั่ง ซึ่งประกอบไปด้วย คำพูด น้ำเสียง ท่าทาง สีหน้า และสภาพแวดล้อม

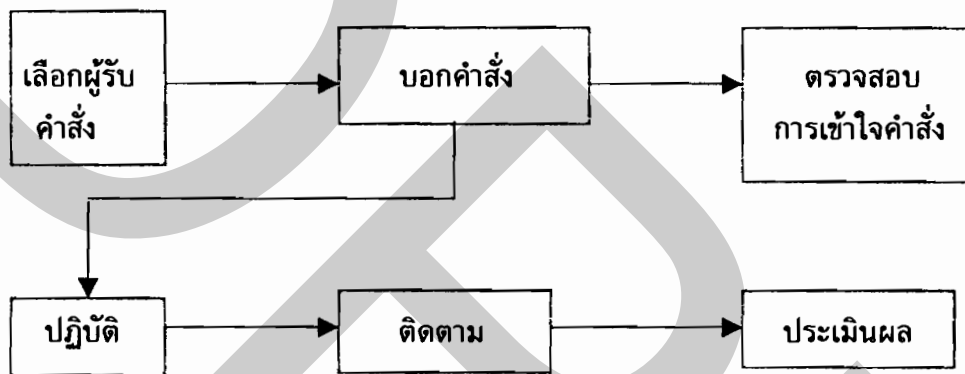
ค. การตรวจสอบ ว่าพนักงานเข้าใจคำสั่งหรือไม่ทั้งนี้เพราะพนักงานอาจได้ยินคำสั่งเพียงบางส่วน ผู้บังคับบัญชาอาจถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดของคำสั่ง ก็จะทราบว่าพนักงานได้ยินและเข้าใจคำสั่งหรือไม่

ง. การปฏิบัติตามคำสั่ง

จ. การติดตาม เนื่องจากอาจมีเรื่องไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้ เช่น ไปเอาของมาผิดหรือทำงานไม่ได้ตามคำสั่ง ถ้าการติดตามผลช้าเกินไปอาจทำให้พนักงานหนักใจโดยใช่เหตุ

ฉ. การประเมินผล ผู้บังคับบัญชาควรตรวจสอบดูว่างานได้มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องซึ่งจะทำให้ทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุงการวางแผน การติดต่อสื่อสาร หรือการสั่งงานหรือไม่

ภาพที่ 3 ขั้นตอนกระบวนการสั่งงาน



ที่มา : Hand book For Supervisors (Eeker Paul H, 1970 : 147)

การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี

ทรีรี (Terry,1968:543) มีความเห็นว่าการสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ 7 ประการดังนี้

1. การสั่งงานที่ดีควรเป็นการสื่อสารสองทาง (Two-way Process) ใ้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เพราะดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า การสื่อสารสองทางนั้นให้ผลงานที่ถูกต้องดีกว่าการสื่อสารแบบทางเดียว ผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดการสื่อสารสองทางได้ โดยการแสดงที่ทำยอมรับการสื่อสารสองทางจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเอง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามหรือซักซ้อมความเข้าใจในคำสั่งได้โดยไม่แสดงอารมณ์หรือทำที่ที่ไม่พอใจ
2. การสั่งงานที่ดีต้องเลือกใช้ประเภทและวิธีการสั่งงานที่ถูกต้องเหมาะสมกับงานที่มอบหมาย ผู้รับคำสั่งและสภาพแวดล้อม

3. การสั่งงานที่ดีต้องเป็นไปตามลำดับชั้นในกระบวนการสั่งงาน ไม่ควรมีการข้ามชั้นหรือเว้นชั้นตอนต่าง ๆ

4. การสั่งงานที่ดีต้องให้รายละเอียดข้อเท็จจริงเกี่ยวกับงานที่มอบหมายนั้น ให้เพียงพอแต่ต้องไม่มากเกินไปจนทำให้ ผู้รับคำสั่งไม่มีโอกาสที่จะใช้ความสามารถของตนเองทำงานเพียงแต่ทำไปตามคำสั่งอย่างเดียวเท่านั้น

5. การสั่งงานที่ดีต้องถูกต้องกับข้อเท็จจริงหรือเป็นคำสั่งที่เป็นไปได้สามารถปฏิบัติตามได้สำเร็จมีผู้บังคับบัญชาเป็นจำนวนไม่น้อยที่ออกคำสั่งโดยไม่พิจารณาให้รอบคอบออกคำสั่งซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติได้ เช่น ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำงานในเมืองหรือในสำนักงานไม่เคยรู้สภาพการทำงานในท้องถิ่น มักออกคำสั่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริงและผู้บังคับบัญชาบางคนก็มุงงานมาก มักสั่งให้ผู้บังคับบัญชาทำงานจนเลยเวลาอาหารหรือสั่งให้ทำงานในวันหยุด โดยไม่คำนึงถึงสภาพความต้องการส่วนตัวและทางสังคมมนุษย์ เป็นต้น การสั่งงานลักษณะดังกล่าวนี้ยากที่จะหวังให้ได้ผลงานที่ดี

6. การสั่งงานที่ดีผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่ออกคำสั่งที่ขัดหรือแย้งกันเอง เช่น ออกคำสั่งหลาย ๆ คำสั่งให้ผู้บังคับบัญชาทำในขณะเดียวกัน หรือออกคำสั่งให้ผู้บังคับบัญชาทำงาน 2 แบบ 2 วิธีในขณะเดียวกัน หรือออกคำสั่งซึ่งมีความหมายขัดหรือแย้งกัน โดยไม่มีการวินิจฉัยว่าคำสั่งไหนเป็นคำสั่งที่ถูกต้องให้ผู้บังคับบัญชายึดถือ

7. ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน ท่าทีของผู้สั่งงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อความเข้าใจคำสั่งและความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้รับคำสั่ง ดังนั้นจึงควรใช้ท่าทีในการสั่งงานให้ถูกต้องตามที่ได้กล่าวมาแล้วในกระบวนการสั่งงาน

สมคิด บางโม (2537:169) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสั่งงานที่ดีว่า การสั่งงานที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ การสั่งงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

ก. เป็นเรื่องที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงหรือเป็นงานที่ผู้รับคำสั่งอาจได้รับประโยชน์ตอบแทน

ข. คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว

ค. คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่เยิ่นเย้อ และสามารถปฏิบัติได้

ง. คำสั่งต้องแน่นอน ควรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันความผิดพลาด

วิธี โธสุวรรณจินดา (2536:24) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการสั่งงานที่ดีสรุปได้ว่า

การสั่งงานที่ให้มีการปฏิบัติที่ถูกต้องและผู้รับคำสั่งเต็มใจปฏิบัติ จะเป็นการสั่งงานที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

ก. เป็นการสั่งงานที่ใช้ภาษาที่ชัดเจน ผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจได้ง่าย คำสั่งควรจะสั้น กระชับรัด และได้ใจความครบถ้วน

ข. ถ้อยคำ น่าเสียง กิริยาท่าทาง ที่ใช้ต้องสุภาพเหมาะสม ไม่เป็นในลักษณะวางอำนาจ

ค. ใช้การร้องขอมากกว่าการบังคับ

ง. เมื่อจะสั่งงานใครควรจะสั่งโดยตรงต่อคนนั้นไม่ควรสั่งผ่านคนอื่น เพราะอาจมีการบิดเบือนคำสั่ง

จ. หากต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน

ฉ. เปิดโอกาสให้มีการซักถามเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจคำสั่งที่ถูกต้อง โดยการสื่อสารแบบสองทาง

ช. เลือกแบบวิธีสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ถ้าเป็นการสั่งงานในงานประจำวัน งานที่มีรายละเอียดน้อย หรืองานฉุกเฉิน ควรใช้การสั่งงานด้วยวาจา แต่ถ้าเป็นการสั่งงานไปยังกลุ่มคนจำนวนมาก มีรายละเอียดมากเป็นงานสำคัญที่ต้องมีหลักฐานอ้างอิง ควรสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร

การสั่งงานอาจมีปัญหาทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการสั่งงานได้ จากสาเหตุดังนี้

ก. ผู้บริหารไม่กล้าออกคำสั่งซึ่งอาจเป็นเพราะเกรงใจ กลัว ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการอะไร

ข. ผู้บริหารไม่มีความรู้ในการสั่งงานที่ดี ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นที่ตรงไหนจึงจะถูกต้องได้ผล

ค. เมื่อสั่งงานไปแล้ว เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาซักถาม หรือให้แสดงให้ดูก็ไม่สามารถหรือสาธิตการปฏิบัติการได้

ง. ผู้บริหารขาดความรู้ในการพูดจูงใจคนให้เชื่อถือ และยอมรับคำสั่ง

จ. ในบางกรณีผู้บริหารอาจประสบกับการลองของหรือลองดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น มีการกระด้างกระเดื่องไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง ทำให้ผู้บริหารขาดความมั่นใจในการออกคำสั่ง

ฉ. ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดจากการสั่งงานได้ดีพอ ผู้บริหารที่จะใช้การสั่งการเป็นเครื่องมือได้ดี จึงต้องเก่งในการชักจูงใจปกครองคน มีความรู้และความชำนาญงาน และมีความคิดปรับปรุงงานอยู่เสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือยอมรับ และปฏิบัติตามคำสั่ง

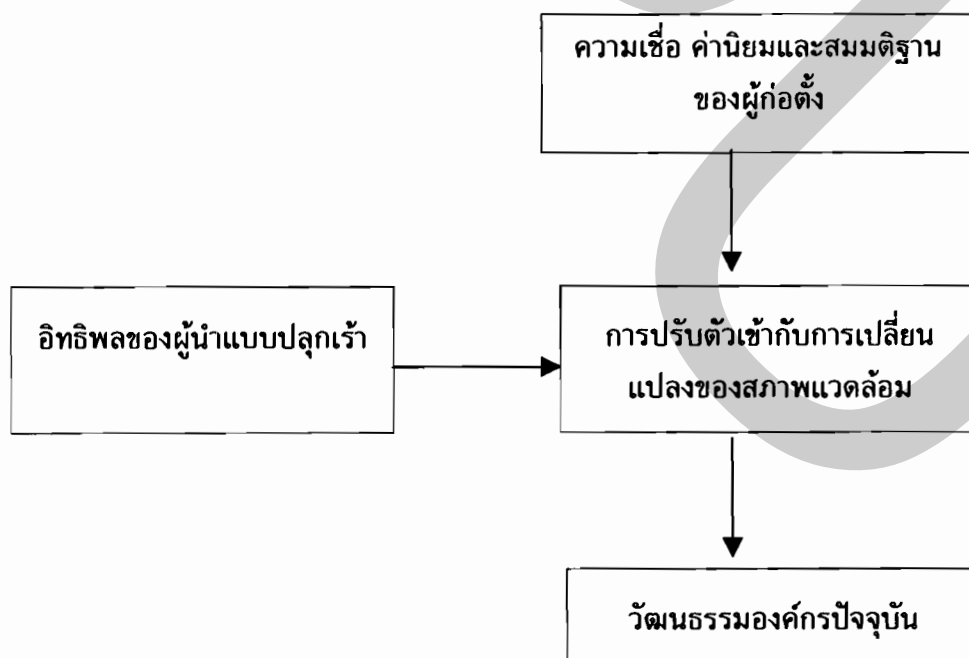
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และแบบแผนทางพฤติกรรมที่ยอมรับและปฏิบัติกันโดยสมาชิกขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสร้างวัฒนธรรมที่พิเศษของพวกเขาเองขึ้นมา แม้แต่องค์กรภายในอุตสาหกรรมเดียวกันจะแสดงวิถีทางการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของบริษัทอาจจะขึ้นอยู่กับความสามารถเข้าใจวัฒนธรรมของพวกเขาและเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม (รศ.สมยศ นาวิการ : 136)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สืบเนื่องมาจากบรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) ค่านิยมและกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในวิธีการทำงานหรือการติดตั้งเครื่องมืออัตโนมัติ นั้นอาจจะมีผลกระทบต่อทัศนคติของกลุ่มงานได้ ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ (รศ. สมยศ นาวิการ : 55)

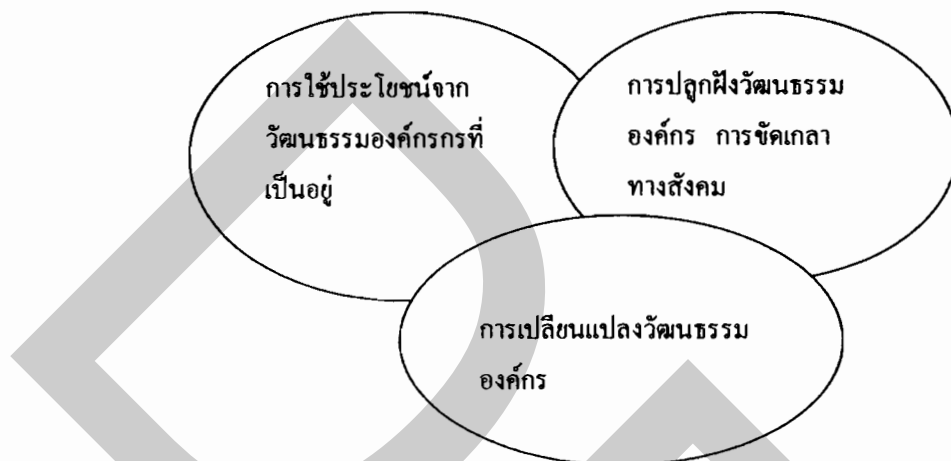
วิวัฒนาการขององค์กร

ภาพที่ 4 วิวัฒนาการขององค์กร (รศ. สมยศ : 142)



การบริหารวัฒนธรรมองค์กร

ภาพที่ 5 ส่วนประกอบ 3 ส่วนของการบริหารวัฒนธรรมองค์กร (รศ. สมยศ : 149)



วัฒนธรรมองค์กรของพนักงานดีเด่น

ทอม ปีเตอร์ และโรเบิร์ต วอเตอร์แมน ได้เลือกตัวอย่างของบริษัทอเมริกันที่บรรลุความสำเร็จสูง การวิเคราะห์ของพวกเขาได้ชี้ให้เห็นค่านิยมทางวัฒนธรรมที่นำไปสู่วิธีการบริหารที่บรรลุความสำเร็จ

คุณลักษณะของบริษัทดีเด่น

1. การมุ่งการกระทำ
2. การอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้า
3. ความเป็นอิสระและการเป็นผู้ประกอบการ
4. การเพิ่มประสิทธิภาพโดยคน
5. การบริหารแบบสัมผัส
6. การดำเนินธุรกิจที่เชี่ยวชาญเพียงอย่างเดียว
7. โครงสร้างที่เรียบง่ายและพนักงานสายอำนวยการน้อย
8. การควบคุมที่เข้มงวดและผ่อนคลายในขณะเดียวกัน

Ouchi นักพัฒนาองค์กรชาวญี่ปุ่นได้ชี้ถึงความแตกต่างของการบริหารแบบต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ค่านิยมทางวัฒนธรรม	บริษัทญี่ปุ่น	บริษัทอเมริกัน	บริษัทอเมริกันแบบ Z
ความผูกพันกับพนักงาน	การจ้างงานตลอดชีพ	การจ้างงานระยะสั้น	การจ้างงานระยะยาว
การประเมินผล	การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่ง	การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งรวดเร็ว	การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งช้า
สายอาชีพงาน	สายอาชีพงานกว้างมาก	สายอาชีพแคบ	สายอาชีพงานกว้างปานกลาง
การควบคุม	กลไกการควบคุมที่ไม่เป็นทางการ	กลไกการควบคุมที่เป็นทางการและชัดเจน	กลไกการควบคุมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
การตัดสินใจ	การตัดสินใจโดยกลุ่มและการเห็นพ้องต้องกัน	การตัดสินใจโดยบุคคล	การตัดสินใจโดยกลุ่มและการเห็นพ้องต้องกัน
การให้ความสำคัญกับคน	การให้ความสำคัญกับคนที่กว้าง	การให้ความสำคัญกับคนที่แคบ	การให้ความสำคัญกับคนที่กว้าง

ตารางที่ 1 กรอบข่ายของ Ouchi ที่มา (รศ. สมยศ : 113)

ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่ถูกปรับปรุงมาจากวัฒนธรรมญี่ปุ่นและวัฒนธรรมอเมริกัน จุดเน้นที่สำคัญคือ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงวิธีบังคับบัญชาคนในการทำงาน เพื่อให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่กำหนดระดับความพอใจของพนักงาน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน

ชุมพล รัตน์เลิศ (2536:87) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 8 พบว่า ข้าราชการจำนวนเกินครึ่ง มีความพอใจในระดับมาก ที่ได้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะรับผิดชอบ

ไชยมงคล พึ่งเฟื่อง (2540 :49) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานเทศบาลเมืองเชียงราย พบว่า พนักงานเทศบาลมีความพึงพอใจในเรื่องที่ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานที่น่าสนใจ งานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ณรงค์ สงวนพงษ์ (2539: 89) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง เพชรบูรณ์ พบว่า ครูมีความพึงพอใจในระดับสูงที่ผู้บริหาร ได้มีการประชุมชี้แจง และอธิบายในรายละเอียดของงานก่อนให้ครูปฏิบัติ

ณัฐพล สุวรรณผล (2538:35) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ในการบริหารงานผู้บริหารควรสั่งงานและมอบหมายงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ พร้อมทั้งให้อำนาจและการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

นันทนา สารกิจจานนท์ (2540:147-148) ได้ศึกษาองค์ประกอบพื้นฐานและกระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการออกเป็นคำสั่งลายลักษณ์อักษรตามระเบียบทางราชการ มีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ลักษณะการทำงานของครูเป็นการทำตามคำสั่ง ไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

บุญธรรม ภูริศรี (2534:89) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารควรสั่งงานและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ควบคุมตนเองในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการกำหนดอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

เพ็ญจันทร์ สารใจ (2534:47) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถวิสัยของผู้บริหารตามทัศนะของครู-อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค เขต 7 พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยในด้านการสั่งงานและมอบหมายงานให้ครู-อาจารย์ แต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัด

สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอสรุปได้ดังนี้

ก. การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน แบ่งได้เป็น 1) การสั่งงานแบบบังคับ 2) การสั่งงานแบบขอร้อง 3) การสั่งงานแบบแนะนำ 4) การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

ข. การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน แบ่งได้เป็น 1) การสั่งงานด้วยวาจา 2) การสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร

ค. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน แบ่งได้เป็น 1) เลือกผู้รับคำสั่ง 2) ออกคำสั่ง 3) ตรวจสอบ 4) ปฏิบัติ 5) ติดตามผล 6) ประเมินผล

ง. การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี แบ่งได้เป็น 1) ใช้ภาษาที่ชัดเจน 2) ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน 3) ใช้การร้องขอมากกว่าการบังคับ 4) ควรสั่งงานโดยตรง 5) เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน 6) ใช้การสื่อสารแบบสองทาง 7) ใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน มาใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยให้เหมาะสมกับการวิจัย ในเรื่อง “ การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัท สหรัฐอเมริกา, ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น ”

บทที่ 3

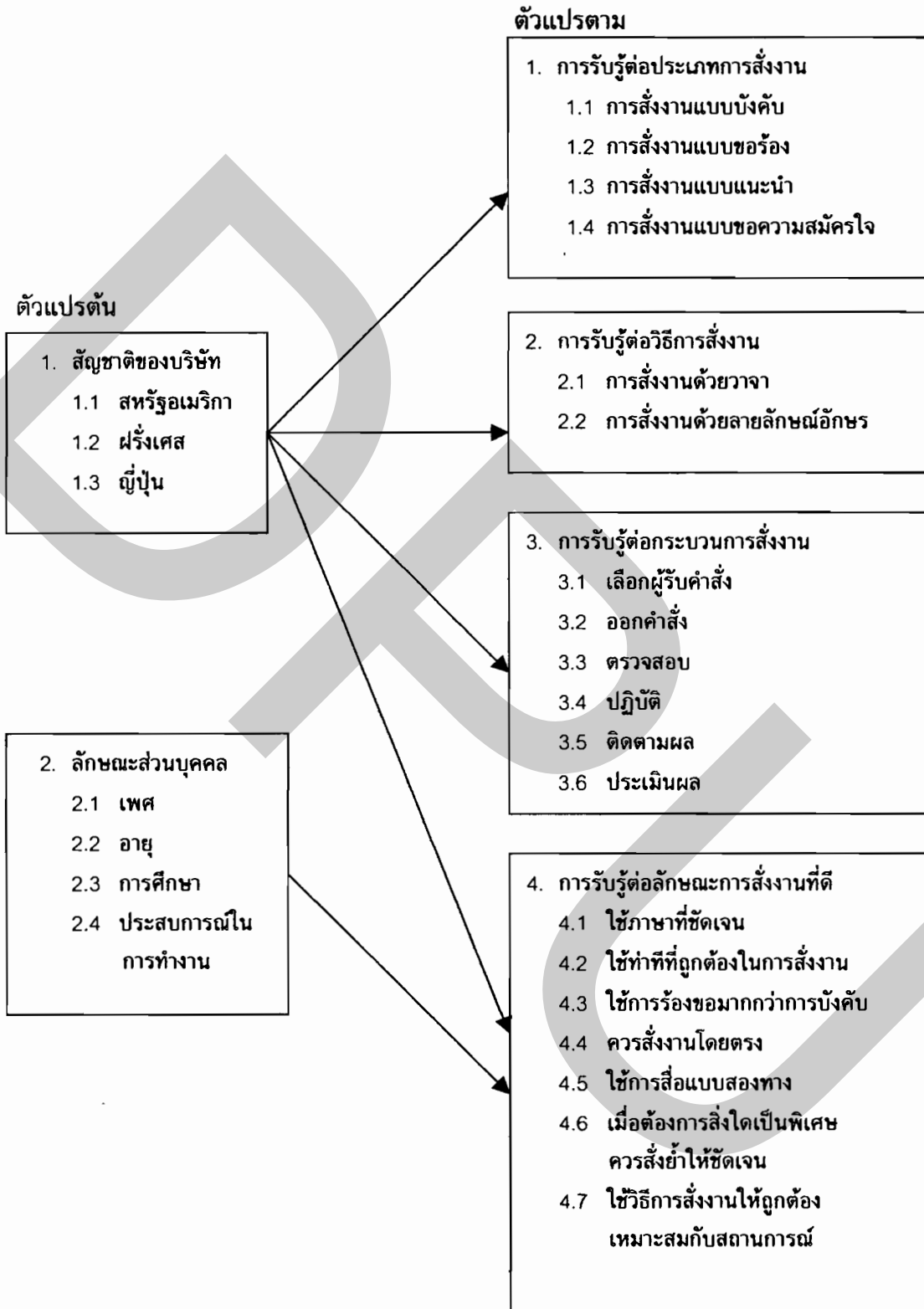
ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีรายละเอียดของวิธีดำเนินงานวิจัย ดังต่อไปนี้คือ

- กรอบแนวคิดในการวิจัย
- สมมุติฐานของการวิจัย
- ระเบียบและวิธีวิจัย
- ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย
- ประชากรและตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การสั่งงานในองค์กรมาใช้กำหนดแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 6

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน, วิธีการสั่งงาน, กระบวนการสั่งงานและลักษณะการสั่งงานที่ดีของบริษัทข้ามชาติ อันได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น แตกต่างกัน
2. ประเภทการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับวิธีการสั่งงาน
3. ประเภทการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับกระบวนการสั่งงาน
4. กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการรับรู้ลักษณะการสั่งงานที่ดีแตกต่างกัน

ระเบียบและวิธีวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา, ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีขอบเขตของการวิจัยใน บริษัททรูโร (ประเทศไทย) จำกัด, บริษัทชันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัททอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีการวิจัยดังนี้

1. วิจัยค้นคว้าจากเอกสาร โดยทำการวิจัยค้นคว้าจากหนังสือเอกสาร บทความวิทยานิพนธ์และผลงานที่เกี่ยวข้อง
2. วิจัยจากภาคสนาม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาประกอบการวิเคราะห์ในการวิจัยด้วย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1. ตัวแปรต้น อันได้แก่
 - 1.1 สัญชาติของบริษัทแม่ 3 บริษัท ได้แก่
 - สัญชาติสหรัฐอเมริกา คือ บริษัททรูโร (ประเทศไทย) จำกัด
 - สัญชาติฝรั่งเศส คือ บริษัททอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
 - สัญชาติญี่ปุ่น คือ บริษัทชันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
 - 1.2 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน, วิธีการสั่งงาน, กระบวนการสั่งงาน และลักษณะการสั่งงานที่ดี

- 2.1 การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน
 - การสั่งงานแบบบังคับ
 - การสั่งงานแบบขอร้อง
 - การสั่งงานแบบแนะนำ
 - การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ
- 2.2 การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน
 - การสั่งงานด้วยวาจา
 - การสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร
- 2.3 การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน
 - เลือกผู้รับคำสั่ง
 - ออกคำสั่ง
 - ตรวจสอบ
 - ปฏิบัติ
 - ติดตามผล
 - ประเมินผล
- 2.4 การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี
 - ใช้ภาษาที่ชัดเจน
 - ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน
 - ใช้การร้องขอมากกว่าการบังคับ
 - ควรสั่งงานโดยตรง
 - เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน
 - ใช้การสื่อแบบสองทาง
 - ใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิจัยได้มาจาก 2 แหล่งด้วยกันคือ

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตเฉพาะบริษัททีไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด ,บริษัททอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัทชันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด งานวิจัยจึงใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามทำการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือเป็นการเก็บข้อมูลโดยตรงจากผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ พนักงานสำนักงาน
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ใช้วิธีการค้นคว้าจากหนังสือและวารสารทางด้านการสั่งงาน และข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เริ่มจาก วารสารเผยแพร่ของบริษัท และเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือ พนักงานสำนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ค่าระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มประชากรตัวอย่าง 400 คน จากนั้นได้จัดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างแต่ละบริษัท ดังแสดงในตารางที่ 2 ส่วนการสุ่มตัวอย่างของแต่ละบริษัทใช้การสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ดังตาราง

ตารางที่ 2 จำนวนตัวอย่างของพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

รายชื่อบริษัท	ประชากร	ตัวอย่าง	ร้อยละ
1.บริษัททีไรท์(ประเทศไทย) จำกัด	7,470	267	66.75
2.บริษัทชันโย เซมิคอนดักเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด	936	34	8.50
3.บริษัททอมสัน เทเลวิชั่น(ประเทศไทย) จำกัด	2,750	99	24.75
รวม	11,156	400	100

เนื่องจากผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งหมด 427 ชุดแบบสอบถาม จึงเก็บได้ทั้งหมด คิดเป็นร้อยละของประชากรรวมแต่ละบริษัท ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนตัวอย่างของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์คิดเป็นร้อยละของประชากรรวมแต่ละบริษัท

รายชื่อบริษัท	ประชากร	ตัวอย่าง	ร้อยละ
1.บริษัทโรห์(ประเทศไทย) จำกัด	7,470	259	3.46
2.บริษัทซันโย เซมิคอนดักเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด	936	52	5.55
3.บริษัททอมสัน เทเลวิชั่น(ประเทศไทย) จำกัด	2,750	90	3.27
รวม	11,156	401	3.59

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการรับรู้ต่อการสั่งงาน ของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของตัวอย่างเป็นลักษณะสำรวจรายการ (Check List)

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ประเภทการสั่งงาน จำนวน 16 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับคือ

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

ตอนที่ 2 วิธีการสั่งงาน จำนวน 10 ข้อ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับคือ

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

ตอนที่ 3 กระบวนการสั่งงาน จำนวน 12 ข้อ ลักษณะเป็นแบบ
มาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับคือ

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

ตอนที่ 4 ลักษณะการสั่งงานที่ดีจำนวน 7 ข้อ ลักษณะเป็นแบบ
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับคือ

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

เกณฑ์การแปลความของค่าเฉลี่ย

การใช้หลักเกณฑ์ เพื่อประเมินค่านั้น ใช้ตามแบบของเบส (Best 1986:190) เกณฑ์
การประเมินค่าด้านความคิดเห็น พิจารณาจากเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00	หมายถึงมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	หมายถึงมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	หมายถึงมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	หมายถึงมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49	หมายถึงมีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนและรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย ถึง บริษัท รีทไรท์ (ประเทศไทย)
จำกัด บริษัท ทอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัท ชันโย เซมิคอนดักเตอร์

(ประเทศไทย) จำกัด เพื่อประสานงานและขอความอนุเคราะห์การเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสำนักงาน

2. ผู้วิจัยประสานงานและขอความร่วมมือจากพนักงานสำนักงาน ซึ่งเป็นตัวอย่างโดยตรง
3. ผู้วิจัยขอรับแบบสอบถามคืนภายหลังจากให้เวลาในการตอบ 3 วัน

การประมวลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Window (Statistical Package for the Social Science for Window)

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ จำแนกออกเป็น

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
 - 1.1 โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) (นิภา ศรีไพโรจน์ , 2531:140)
 - 1.2 โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (นิภา ศรีไพโรจน์ , 2531:163)
2. เปรียบเทียบการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน กระบวนการสั่งงาน และการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี จำแนกตามตัวแปรโดยใช้ การทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of Variance) (นิภา ศรีไพโรจน์ ,2531 206)
3. หาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทการสั่งงานกับวิธีการสั่งงาน และประเภทการสั่งงานกับการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน ด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) (นิภา ศรีไพโรจน์ , 2531 183)

ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม

การสร้างแบบสอบถามดำเนินขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดจากเอกสาร หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสั่งงาน
2. สร้างแบบสอบถามให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา
3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจดูว่าแบบสอบถามมีความถูกต้องและครอบคลุมในเรื่องที่ต้องการวิจัยต่อไป
4. นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านบุคลากร จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)
5. ปรับปรุงแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับพนักงานสำนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นแบบแอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach' Alpha Reliability Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8899 เมื่อแยกเป็นประเภทจะพบว่า การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.6504 การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.6952 การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8797 และการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.8251

สรุป

ในการวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการประเมินผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows (Statistical Package for the Social Science for Windows) โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เปรียบเทียบการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน, วิธีการสั่งงาน, กระบวนการสั่งงาน และลักษณะการสั่งงานที่ดี และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ระหว่างตัวแปรส่วนบุคคลโดยใช้การทดสอบค่า (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way analysis of Variance) หาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทการสั่งงานกับวิธีการสั่งงาน, ประเภทการสั่งงานกับกระบวนการสั่งงาน โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคลากร
- ตอนที่ 2 การรับรู้ต่อการสั่งงาน
- ตอนที่ 3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและตัวแปรของการสั่งงาน
- ตอนที่ 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อการสั่งงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้วยการค่าสถิติ (t-test) และด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

ในการนำเสนอข้อมูลในตาราง ผู้วิจัยได้ใช้ตัวอักษรและสัญลักษณ์ แทนความหมายและค่าต่าง ๆ ดังนี้

- \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย
- n แทน จำนวนตัวอย่าง
- S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- t แทน ค่าสถิติที่ใช้ใน t-distribution
- F แทน ค่าสถิติที่ใช้ใน F-distribution
- * แทน ความมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05
- % แทน ร้อยละ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 จำนวนร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามสัญชาติของบริษัทแม่

สัญชาติของบริษัทแม่	n	%
สหรัฐอเมริกา	260	64.8
ฝรั่งเศส	88	21.9
ญี่ปุ่น	53	13.2
รวม	401	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่าสัญชาติของบริษัทแม่ของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ เป็นบริษัทสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 64.8 บริษัทฝรั่งเศส ร้อยละ 21.9 บริษัทญี่ปุ่น ร้อยละ 13.2

ตารางที่ 5 จำนวนร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

สถานภาพ	n	%
เพศ		
ชาย	79	19.7
หญิง	322	80.3
รวม	401	100.0
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	138	34.4
26 - 33 ปี	229	57.1
มากกว่า 33 ปี	34	8.5
รวม	401	100.0
วุฒิการศึกษา		
ปวช. หรือเทียบเท่า	120	29.9
ปวส. หรือเทียบเท่า	65	16.2
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	216	53.9
รวม	401	100.0
ประสบการณ์		
น้อยกว่า 5 ปี	161	40.1
5 -10 ปี	210	52.4
มากกว่า 10 ปี	30	7.5
รวม	401	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่าลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ด้านต่างๆมีดังนี้

1. เพศ ตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 80.3 เป็นหญิง และร้อยละ 19.7 เป็นชาย
2. อายุ ตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 57.1 มีอายุระหว่าง 26-33 ปี ร้อยละ 34.4 มีอายุต่ำกว่า 25 ปี และร้อยละ 8.5 มีอายุมากกว่า 33 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

3. วุฒิการศึกษา ตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 53.9 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ร้อยละ 29.9 มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช.หรือเทียบเท่า และร้อยละ 16.2 มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวส.หรือเทียบเท่า ตามลำดับ

4. ประสบการณ์ ตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 52.4 มีประสบการณ์ 5-10 ปี ร้อยละ 40.1 มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี และร้อยละ 7.5 มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี

ตอนที่ 2 การรับรู้ต่อการสั่งงาน

ตารางที่ 6 การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานระหว่างพนักงานของบริษัทข้ามชาติใน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น

การรับรู้ต่อการสั่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน	399	3.05	0.04	ปานกลาง
1. การสั่งงานแบบบังคับ	399	3.39	0.07	ปานกลาง
2. การสั่งงานแบบขอร้อง	400	2.94	0.73	ปานกลาง
3. การสั่งงานแบบแนะนำ	401	3.35	0.69	ปานกลาง
4. การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ	399	2.55	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อประเภทของการสั่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ และการสั่งงานแบบขอความสมัครใจตามลำดับ และเมื่อทดสอบการรับรู้ต่อการสั่งงานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่า พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน ไม่แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 7 การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานระหว่างพนักงานของบริษัทข้ามชาติ ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น

การรับรู้ต่อการสั่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน	396	3.55	0.50	มาก
1. การสั่งงานด้วยวาจา	398	3.75	0.57	มาก
2. การสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร	399	3.36	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจา อยู่ในระดับมาก และวิธีการสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทดสอบการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่า พนักงานของบริษัทฯ มีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน ไม่แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 8 การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานของพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และ ญี่ปุ่น

การรับรู้ต่อการสั่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน	397	3.53	0.60	มาก
1. เลือกผู้รับคำสั่ง	400	3.60	0.81	มาก
2. ออกคำสั่ง	399	3.62	0.75	มาก
3. ตรวจสอบ	400	3.78	0.75	มาก
4. ปฏิบัติ	401	3.57	0.73	มาก
5. ติดตามผล	401	3.52	0.83	มาก
6. ประเมินผล	401	3.08	0.93	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน การเลือกผู้รับคำสั่ง ออกคำสั่ง ตรวจสอบ ปฏิบัติ ติดตามผล อยู่ในระดับมาก และการประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทดสอบการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน การเลือกผู้รับคำสั่ง ออกคำสั่ง ตรวจสอบ ปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อการติดตาม ประเมินผล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 9 การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ระหว่างพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น

การรับรู้ต่อการสั่งงาน	n	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี	399	3.60	0.60	มาก
1. การใช้ภาษาที่ชัดเจน	400	3.63	0.81	มาก
2. ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน	400	3.45	0.85	ปานกลาง
3. ใช้การร้องขอมากกว่าการบังคับ	399	3.13	0.91	ปานกลาง
4. ควรสั่งงานโดยตรง	400	3.54	0.86	มาก
5. เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน	400	3.87	0.79	มาก
6. การใช้สื่อแบบสองทาง	400	3.88	0.83	มาก
7. ใช้วิธีการสั่งงาน ให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์	400	3.75	0.94	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีในด้านการใช้ภาษาที่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาควรสั่งงานโดยตรง เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษควรสั่งย้ำให้ชัดเจน ผู้บังคับบัญชาควรใช้การสื่อแบบสองทาง และใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ในระดับมาก ส่วนการใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน และใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับในระดับปานกลาง และเมื่อทดสอบการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่าพนักงานของบริษัทฯ มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน ใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับ ควรสั่งงานโดยตรง ใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการรับรู้ต่อการใช้ภาษาที่ชัดเจน เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษควรสั่งย้ำให้ชัดเจน การใช้สื่อแบบสองทาง ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 10 เปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์
ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น

การรับรู้ต่อการสั่งงาน	สหรัฐอเมริกา		ฝรั่งเศส		ญี่ปุ่น		F	F Prob
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน	3.06	0.43	3.03	0.34	3.01	0.32	0.42	0.66
การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน	3.47	0.52	3.58	0.41	3.50	0.46	0.47	0.63
การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน	3.53	0.64	3.59	0.51	3.65	0.54	2.79	0.06
การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี	3.53	0.61	3.70	0.50	3.76	0.61	5.02*	0.00

จากตารางที่ 10 พบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน และ การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานไม่แตกต่างกัน ส่วนการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี แตกต่างกัน วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน กระบวนการสั่งงาน และลักษณะการสั่งงานที่ดี จะเห็นว่า บริษัทญี่ปุ่นมีค่าเฉลี่ยโดยรวมสูงกว่า บริษัทฝรั่งเศส และ สหรัฐอเมริกา

ตอนที่ 3 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและตัวแปรของการสั่งงาน

ตารางที่ 11 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างวิธีการสั่งงานกับประเภทการสั่งงาน

การรับรู้ต่อ วิธีการสั่งงาน	การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน			
	แบบบังคับ	แบบขอร้อง	แบบแนะนำ	แบบขอความสมัครใจ
1. การสั่งงานด้วยวาจา	.3186*	.2258*	.1681*	-.0260
2. การสั่งงานด้วยลาย ลักษณ์อักษร	-.0423	.1073	.3251*	.2834*

จากตารางที่ 11 พบว่าวิธีการสั่งงานสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน ดังต่อไปนี้

1. การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจา มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง และการสั่งงานแบบแนะนำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจา มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง และการสั่งงานแบบแนะนำ

2. การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจา มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

ตารางที่ 12 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสั่งงานกับประเภทการสั่งงาน

การรับรู้ต่อ กระบวนการสั่งงาน	การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน			
	แบบบังคับ	แบบขอร้อง	แบบแนะนำ	แบบขอความสมัครใจ
1. เลือกผู้รับคำสั่ง	-.0859	.1238	.3199*	.3237*
2. ออกคำสั่ง	-.1361*	.1514*	.4723*	.3590*
3. ตรวจสอบ	-.0753*	.1455*	.4190*	.3057*
4. ปฏิบัติ	-.1557*	.1073*	.4693*	.3821*
5. ติดตามผล	-.3807*	-.1066*	.4184*	.4393*
6. ประเมินผล	-.2403*	.0383	.4861*	.4251*

จากตารางที่ 12 พบว่ากระบวนการสั่งงานสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน ดังต่อไปนี้

1. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการเลือกผู้รับคำสั่ง มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบแนะนำ และการสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการเลือกผู้รับคำสั่ง มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

2. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการออกคำสั่ง มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการออกคำสั่ง มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

3. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการตรวจสอบ มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการตรวจสอบ มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

4. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับ การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการปฏิบัติ มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

5. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการติดตามผล มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับ การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการติดตามผล มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบขอร้อง การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

6. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการประเมินผล มีความสัมพันธ์ไปในแนวทางเดียวกับ การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 แสดงว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีความแตกต่างกันในด้านการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการประเมินผล มีผลทำให้พนักงานมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อการสั่งงาน จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ด้วยการค่าสถิติ (t-test) และด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance)

ตารางที่ 13 เปรียบเทียบและทดสอบค่าเฉลี่ยของการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีระหว่าง พนักงานเพศชายและเพศหญิง ด้วยค่าสถิติ (t-test)

ข้อมูลส่วนบุคคล	การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี		t	Prob
	\bar{X}	S.D.		
1. เพศ			2.12	0.036
1.1. ชาย	3.72	0.530		
1.2. หญิง	3.57	0.611		

จากตารางที่ 13 พบว่าพนักงานเพศชาย และเพศหญิง ของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 เปรียบเทียบและทดสอบค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ระหว่าง อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ด้วยค่าสถิติเอฟ (F-test).

ข้อมูลส่วนบุคคล	การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี		F	F Prob
	\bar{X}	S.D.		
1. อายุ	3.60	0.598	0.588	0.555
1.1. ต่ำกว่า 25 ปี	3.62	0.611		
1.2. 26 - 33 ปี	3.57	0.585		
1.3. มากกว่า 33 ปี	3.68	0.636		
2. วุฒิการศึกษา	3.60	0.598	0.388	0.678
2.1. ปวช. หรือเทียบเท่า	3.56	0.615		
2.2. ปวส. หรือเทียบเท่า	3.59	0.673		
2.3.ปริญญาตรี หรือสูงกว่า	3.62	0.565		
3. ประสบการณ์ในการทำงาน	3.60	0.598	4.113	0.017
3.1. น้อยกว่า 5 ปี	3.68	0.555		
3.2. 5 - 10 ปี	3.52	0.622		
3.3.มากกว่า 10 ปี	3.73	0.584		

จากตารางที่ 22 พบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีอายุ ต่ำกว่า 25 ปี 22-33 ปี และอายุมากกว่า 33 ปี มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีวุฒิการศึกษา ปวช. หรือเทียบเท่า ปวส. หรือเทียบเท่า และปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ต่อการสั่งงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่ทำงานในบริษัทสหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศสและญี่ปุ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน กระบวนการสั่งงาน และลักษณะการสั่งงานที่ดี เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีตามคุณลักษณะบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่างพนักงานของบริษัทข้ามชาติอันได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น ซึ่งมีพนักงานจำนวนตัวอย่าง 401 คน เป็นพนักงานจำนวนตัวอย่างของ บริษัท ริทไรท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีบริษัทแม่ คือ สหรัฐอเมริกา จำนวน 260 คน พนักงานจำนวนตัวอย่างของ บริษัท ทอมสัน เทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด มีบริษัทแม่ คือ ฝรั่งเศส จำนวน 88 คน และพนักงานจำนวนตัวอย่างของบริษัท ซันโย เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีบริษัทแม่ คือ ญี่ปุ่น จำนวน 53 คน ส่วนการเลือกตัวอย่างแต่ละตัวอย่างใช้หลักการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป จำนวน 4 ข้อ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน จำนวน 16 ข้อ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน จำนวน 10 ข้อ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน จำนวน 12 ข้อ ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี จำนวน 7 ข้อ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละเพื่ออธิบายคุณลักษณะข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อการสั่งงาน จำแนกตามเพศใช้ค่า สถิติที (t-test for Independent Sample) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสองกลุ่ม เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้ต่อการสั่งงาน จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way Analysis of Variance) ส่วนการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ต่อประเภทของการสั่งงานกับการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน และการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานกับการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน ใช้การหาค่าสหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

สรุปผลการวิจัย

แบบสอบถามจากการวิเคราะห์ว่า

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ สหรัฐอเมริกา ร้อยละ 64.8 รองลงมาที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ฝรั่งเศส ร้อยละ 21.9 และมีสัญชาติของบริษัทแม่ ญี่ปุ่น ร้อยละ 13.2 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 80.3 เพศชาย ร้อยละ 19.7 มีอายุระหว่าง 26-33 ปี ร้อยละ 57.1 รองลงมาที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 34.4 และมีอายุมากกว่า 33 ปี ร้อยละ 8.5 มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า ร้อยละ 53.9 รองลงมาที่มีวุฒิการศึกษา ปวช.หรือเทียบเท่า ร้อยละ 29.9 และมีวุฒิการศึกษา ปวส.หรือเทียบเท่า ร้อยละ 16.2 มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 5-10 ปี ร้อยละ 52.4 รองลงมาที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 40.1 และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี ร้อยละ 7.5

2. พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ต่อการสั่งงานด้วยวาจา อยู่ในระดับมาก ส่วนการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษร อยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานในขั้นตอนการเลือกผู้รับคำสั่ง ออกคำสั่ง ตรวจสอบ ปฏิบัติ และติดตามผลอยู่ในระดับมาก ส่วนในขั้นประเมินผล อยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน สั่งงานโดยตรง เมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน การเลือกสื่อแบบสองทาง ใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ อยู่ในระดับมาก ส่วนความคิดเห็นการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน ใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน

1. การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน และกระบวนการสั่งงานบริษัทข้ามชาติ อันได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น ไม่แตกต่างกัน พบว่า

1.1 การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน พนักงานของบริษัทข้ามชาติที่มีสัญชาติของ บริษัทแม่แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ และแบบขอความสมัครใจ ไม่แตกต่างกัน

1.2 การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน พนักงานของบริษัทข้ามชาติ ที่มีสัญชาติของ บริษัทแม่ แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน ด้วยวาจาและด้วยลายลักษณ์อักษรไม่แตกต่างกัน

1.3 การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน พนักงานของบริษัทข้ามชาติ ที่มีสัญชาติของ บริษัทแม่ แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการติดตามผล และด้วยการประเมินผล แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน ด้วยการเลือกผู้รับคำสั่ง

การออกคำสั่ง การตรวจสอบ และการปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี พนักงานของบริษัทข้ามชาติที่มีสัญชาติของบริษัทแม่แตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี ในด้านของการใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน ใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับ ควรสั่งงานโดยตรง ใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้ภาษาที่ชัดเจนเมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน และใช้การสื่อแบบสองทาง ไม่แตกต่างกัน

2 วิธีการสั่งงานความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน และกระบวนการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน

2.1 วิธีการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน พบว่า พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น มีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจาสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง และการสั่งงานแบบแนะนำ และการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยลายลักษณ์อักษรมีความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงานแบบแนะนำ และการสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

2.2 กระบวนการสั่งงานมีความสัมพันธ์กับประเภทการสั่งงาน พบว่า พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการเลือกผู้รับคำสั่งสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบแนะนำ แบบขอความสมัครใจ มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการออกคำสั่งมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ แบบขอความสมัครใจ มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการตรวจสอบมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ แบบขอความสมัครใจ มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการปฏิบัติสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ แบบขอความสมัครใจ มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการติดตามผลมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ แบบขอร้อง แบบแนะนำ แบบขอความสมัครใจ มีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานด้วยการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบบังคับ การสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบขอความสมัครใจ

3 กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี แตกต่างกัน พบว่า

3.1 การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี พนักงานของบริษัทที่มีเพศชาย และเพศหญิง มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน โดยควรสั่งงานโดยตรง แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้ภาษาที่ชัดเจน โดยใช้การร้องขอมากกว่าการบังคับ โดยเมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษควรสั่งย้ำให้ชัดเจน โดยการใช้สื่อแบบสองทาง โดยใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่แตกต่างกัน

3.2 การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี พนักงานของบริษัทที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี อายุระหว่าง 26-33 ปี และอายุมากกว่า 33 ปี มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้ภาษาที่ชัดเจน โดยใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน โดยการใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับ โดยสั่งงานโดยตรง โดยเมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน โดยการใช้การสื่อแบบสองทาง และโดยใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่แตกต่างกัน

3.3 การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี พนักงานของบริษัทที่มีวุฒิการศึกษาระดับปวช.หรือเทียบเท่า ปวส.หรือเทียบเท่า และปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยควรสั่งงานโดยตรง แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้ภาษาที่ชัดเจน โดยใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน โดยการใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับ โดยเมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษควรสั่งย้ำให้ชัดเจน โดยการใช้การสื่อแบบสองทาง และโดยใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่แตกต่างกัน

3.4 การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี พนักงานของบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี ระหว่าง 5-10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี โดยใช้ภาษาที่ชัดเจน โดยใช้ท่าทีที่ถูกต้องในการสั่งงาน โดยควรสั่งงานโดยตรง โดยเมื่อต้องการสิ่งใดเป็นพิเศษ ควรสั่งย้ำให้ชัดเจน และโดยการใช้การสื่อแบบสองทาง แตกต่างกัน และมีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีโดยใช้การขอร้องมากกว่าการบังคับ โดยใช้วิธีการสั่งงานให้ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผล

จากการศึกษาพบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ แตกต่างกัน ได้แก่สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศสและญี่ปุ่นมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของทั้งสามบริษัทมีลักษณะงานคล้ายกัน เป็นอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เหมือนกันอย่างไรก็ตามการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสมกับประเภทงานที่ใช้ปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสั่งงาน

พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ แตกต่างกัน ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น มีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานไม่แตกต่างกัน โดยมีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร อาจเนื่องมาจากวิธีการสั่งงานด้วยวาจาสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการปฏิบัติ และอาจเนื่องมาจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งการผลิตจะดำเนินต่อไปตลอดเวลา ทำให้คำสั่งส่วนใหญ่ต้องรีบปฏิบัติทันทีทันใดไม่ให้เกิดกระทบกับสายการผลิต เป็นต้น

การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่แตกต่างกัน ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส

จากการศึกษาพบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ แตกต่างกันได้แก่สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศสและญี่ปุ่นมีการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากลักษณะงานของทั้งสามบริษัทมีลักษณะงานคล้ายกัน เป็นอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เหมือนกันอย่างไรก็ตามการรับรู้ต่อประเภทการสั่งงานแบบใดนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และความเหมาะสมกับประเภทงานที่ใช้ปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสั่งงาน

พนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ แตกต่างกันได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น มีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานไม่แตกต่างกัน โดยมีการรับรู้ต่อวิธีการสั่งงานด้วยวาจามากกว่าลายลักษณ์อักษร อาจเนื่องมาจากวิธีการสั่งงานด้วยวาจาสะดวก รวดเร็ว ง่ายต่อการปฏิบัติ และอาจเนื่องมาจากอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวข้องกับการผลิต ซึ่งการผลิตจะดำเนินต่อไปตลอดเวลา ทำให้คำสั่งส่วนใหญ่ต้องรีบปฏิบัติทันทีทันใดไม่ให้เกิดความล่าช้าหรือความผิดพลาด เป็นต้น

การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทข้ามชาติใน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่แตกต่างกัน ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่นมีการรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงานไม่แตกต่างกันอาจเนื่องมาจาก การทำงานต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเป็นลำดับขั้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ขององค์กร และเกิดผลตามกำหนดระยะเวลา แต่จากผลการวิจัยพบว่ากระบวนการสั่งงานในขั้นตอนการประเมินผลถูกนำมาใช้น้อย อาจเนื่องมาจากว่าเมื่องานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่มีใครกลับมาดูว่าจะปรับปรุงอะไรให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป

การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีจากการศึกษาพบว่าพนักงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่แตกต่างกัน ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะคติ มนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน หรืออาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ผลการวิจัยพบว่า บริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะการสั่งงานที่ดี มากกว่าบริษัทของสหรัฐอเมริกา และฝรั่งเศส อาจเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ความผูกพันกับพนักงานให้ความสำคัญกับความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารเปิดกว้าง และโดยคุณลักษณะส่วนตัวของญี่ปุ่นก็มีระเบียบวินัยดี หรืออาจเนื่องมาจากญี่ปุ่นเป็นคนเอเชียเหมือนกับคนไทย ทำให้การสั่งงานที่ดี มีมากกว่าสหรัฐอเมริกา และฝรั่งเศสที่อาจจะติดต่อสื่อสารไม่เข้าใจ หรือผิดพลาด

จากการศึกษาการรับรู้ต่อการสั่งงานของบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ที่มีสัญชาติของบริษัทแม่ ได้แก่สหรัฐอเมริกา ฝรั่งเศส และญี่ปุ่น พบว่าลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดีไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่มีอายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ใกล้เคียงกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งประสบการณ์ ของผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานบริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ สามารถประมวลแนวคิดเป็นข้อเสนอแนะ 2 ด้านคือ ข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และเป็นแนวทางในการศึกษาเพื่อขยายองค์ความรู้ต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. หาแนวทางแก้ไขปัญหาการสั่งงาน เพราะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหาร ควรให้ความสนใจในการสั่งงานด้วยการติดตาม ประเมินผล ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากได้รับคำสั่งไปแล้ว
2. ควรใช้ระบบ Two-way communication ให้พนักงานเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็นก่อนลงมือปฏิบัติเพื่อตรวจสอบความเข้าใจที่ถูกต้องก่อนปฏิบัติเพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ขององค์กร อย่างไรก็ตาม การจะใช้ประเภทการสั่งงาน วิธีการสั่งงาน กระบวนการสั่งงาน และลักษณะการสั่งงานที่ดีแบบใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับสถานะการณ์ และความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยเพิ่มเติม

แนวคิดเกี่ยวกับการสั่งงาน คงต้องได้รับการศึกษาต่อไปอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำผลที่ดีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ประเด็นที่ควรได้รับการศึกษาประกอบด้วย

1. ศึกษาแนวทางในการสั่งงาน วิธีใดที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่ากัน
2. ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการสั่งงานของพนักงาน
3. ศึกษาเปรียบเทียบการสั่งงานระหว่างองค์กรที่เป็นของประเทศไทยกับองค์กรต่างชาติ

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- เกษมสิน, สมพงษ์. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : พระนคร , 2534.
- จุมพล สวัสดิยากร. หลักการบริหารและมนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
สุวรรณภูมิ, 2537.
- นิภา ศรีไพโรจน์. หลักการวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : ศึกษาภัณฑ์,
2531.
- บรรจบ เนียมมณี. หน้าที่นักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางเขน, 2535.
- ลัดดาวลัย หวังพานิช. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- วิรัช โสสุวรรณจินดา. หัวหน้างานยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมนิติ จำกัด,
2536.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : แผนกการพิมพ์
ฝ่ายบริหารพัสดุ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2542.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี
จำกัด, 2537.

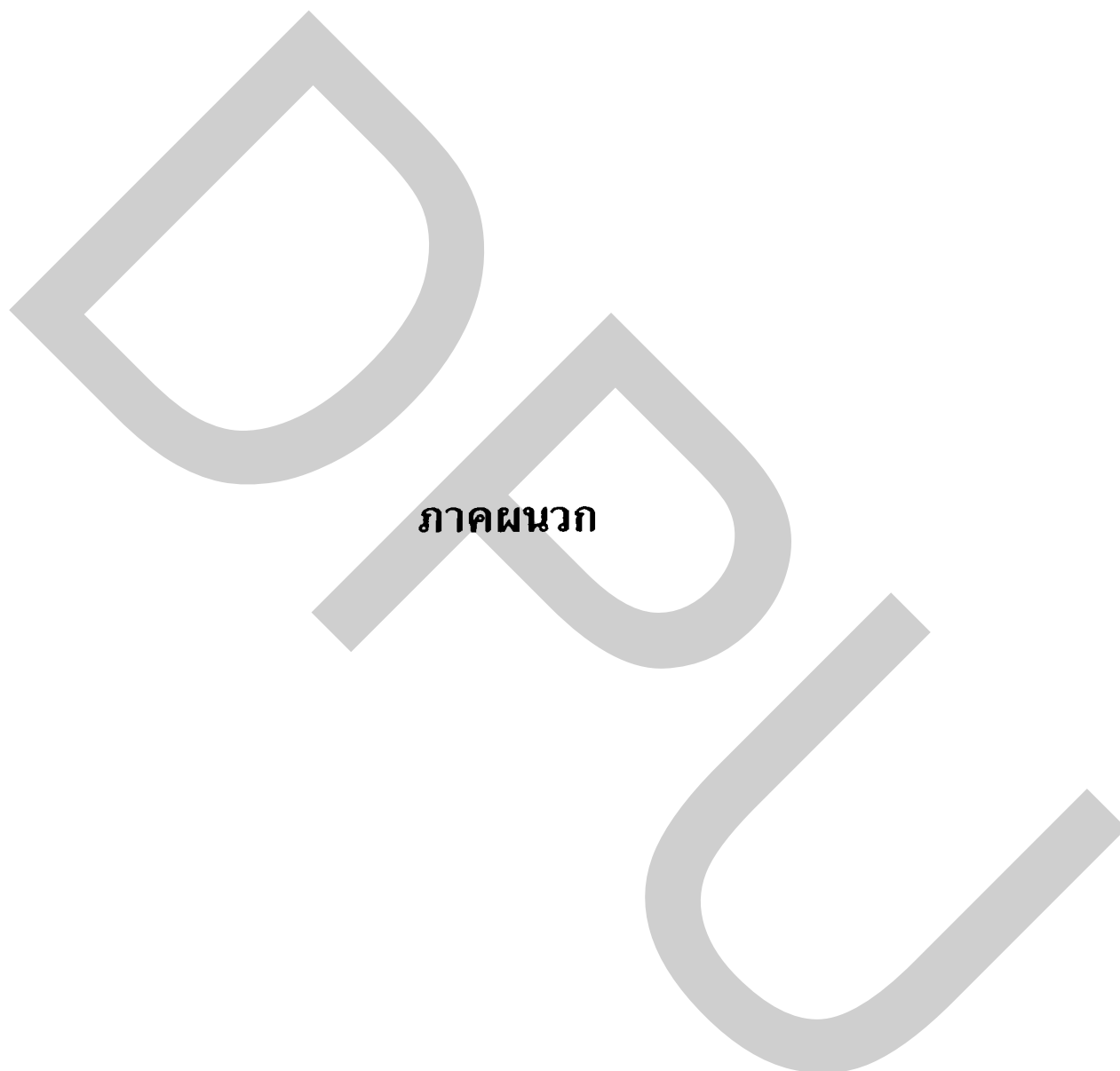
วิทยานิพนธ์

- ชุมพล รัตน์เลิศลบ. "ความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมายในสำนักงาน
ศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 8". วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526.
- ไชยมงคล ฟุ้งเฟื่อง. "ความพึงพอใจในงานของพนักงานเทศบาลเมืองเชียงราย".
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่, 2540.
- ณรงค์ สงวนพงศ์. "ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง
เพชรบูรณ์". วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่,
2539.
- ณัฐพล สุวรรณพ. "แนวทางการสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทเอกชน
ในจังหวัดเชียงใหม่". วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่, 2533.
- นันทนา สารกิจจานนท์. "องค์ประกอบพื้นฐานและกระบวนการจัดการศึกษาของโรง
เรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนอง
บัวลำภู". วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
เชียงใหม่, 2540.
- บุญธรรม ภูริศรี. "การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียม ผู้
บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี".
วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534.
- เพ็ญจันทร์ สารใจ. "สมรรถวิสัยของผู้บริหารตามทัศนะของครู- อาจารย์วิทยาลัยเทคนิค
เขตการศึกษา 8". วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2534.

ภาษาอังกฤษ

BOOKS

- American Management Association. **How to give an order.** New York : American Management Association, Inc., 1968.
- American Management Association. **Effective Communication on the Job.** New York : American Management Association, Inc., 1963.
- Berlo, David K. **The Process of Communication.** New York : Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1960.
- Best, John W. **Resear in Deucation.** 3 rd ed. New Delhi. Prentice-Hall, 1986.
- Bittel, Lester R. **What Every Supervisor Should Know.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1958.
- Devito, Joseph A. **Communication : Concepts and Processes.** New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Ecker, Paul H. et.al. **Hand book For Supervisors.** New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1970.
- Flippo, Edwin B. **Management : A Behavior Approach.** Boston Mass : Allyn and Bacon, 1970.
- Terry, George R. **Principles of Management,** Illinois : Richard D. Irwun, 1968.
- Leavitt, Harold J. **Managerial Psychology.** Chicgo : The University of Chicago Press, 1967.
- The International City Manager's Association. **Effective Supervisory Practices.** Illinois : The International City Manager's Association, 1965.
- U.S.Department of the Aie Force. **Management Course for Air Force Supervisors.** Washington D.C. : U.S.Government Printing office, 1955.



แบบสอบถาม
เรื่อง ความคิดเห็นต่อการสั่งงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นที่มาต่อการสั่งงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.1 บริษัทของท่านบริษัทแม่มีสัญชาติ

1 () สหรัฐอเมริกา

2 () ฝรั่งเศส

3 () ญี่ปุ่น

1.2 ลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ

1 () ชาย

2 () หญิง

2. อายุ

1 () ต่ำกว่า 25 ปี

2 () 26 - 33 ปี

3 () มากกว่า 33 ปี

3. วุฒิการศึกษา

1 () ปวช.หรือเทียบเท่า

2 () ปวส.หรือเทียบเท่า

3 ()ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

1 () น้อยกว่า 5 ปี

2 () 5 - 10 ปี

3 () มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อการสั่งงาน

1. การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน

การรับรู้ต่อประเภทการสั่งงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักสั่งงานแบบบังคับเสมอ					
2 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักสั่งงานให้ปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด					
3 ในหน่วยงานของท่านมักออกกฎห้ามปฏิบัติเรื่องต่าง ๆ อยู่เสมอ					
4 ท่านไม่สามารถแสดงความคิดเห็นหรือขัดแย้งเมื่อผู้บังคับบัญชาสั่งงานในสิ่งที่ท่านไม่เห็นด้วย					
5 ทุกครั้งที่ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานมักขอร้องให้ท่านปฏิบัติตาม					
6 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักขอร้องให้ท่านทำงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่					
7 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักสั่งงานแบบขอร้องและท่านยินดีปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ					
8 ในหน่วยงานของท่านมีการสั่งงานแบบขอร้องมากกว่าแบบอื่น ๆ					
9 หลังจากผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว มักจะมีการติดตามและมีคำแนะนำเพิ่มเติมเสมอ					
10 หลังจากผู้บังคับบัญชาสั่งงานแล้ว ถ้าท่านไม่เข้าใจสามารถถามหรือขอคำแนะนำได้					
11 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักสั่งงานแบบแนะนำแล้วให้ท่านไปคิดต่อ					
12 ในหน่วยงานของท่านมีการสั่งงานแบบแนะนำมากกว่าประเภทอื่น ๆ					
13 ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านใช้ดุลยพินิจในการทำงานด้วยความสมัครใจไม่ใช่ปฏิบัติตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว					
14 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะขอให้ท่านทำงานล่วงเวลาด้วยความสมัครใจโดยไม่ได้รับค่าจ้าง					
15 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักถามความคิดเห็นก่อนสั่งงาน					
16 กรณีมีงานเร่งด่วนผู้บังคับบัญชาของท่านจะขออาสาสมัครเพื่อปฏิบัติงานชิ้นนั้น					

2. การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน

การรับรู้ต่อวิธีการสั่งงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ผู้บังคับบัญชาของท่านชอบสั่งงานโดยวาจาเพื่อต้องการความรวดเร็ว					
2 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานโดยวาจา เกี่ยวกับงานที่ท่านปฏิบัติประจำวัน					
3 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานที่มีรายละเอียดไม่มากโดยวาจา					
4 ผู้บังคับบัญชาของท่านพูดกระตุ้นเตือนให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้นเสมอ					
5 โดยปกติผู้บังคับบัญชาของท่านมักสั่งงานด้วยวาจา					
6 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานแก่คนหมู่มากเพื่อให้ทราบและร่วมกันปฏิบัติงานโดยลายลักษณ์อักษร					
7 นโยบายต่าง ๆ ของบริษัท มักจะเป็นลายลักษณ์อักษรเสมอ					
8 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานเรื่องสำคัญที่ต้องการหลักฐานอ้างอิง และให้ปฏิบัติโดยเคร่งครัดเป็นลายลักษณ์อักษร					
9 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนโดยลายลักษณ์อักษร					
10 โดยปกติผู้บังคับบัญชาของท่านมักสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร					

3. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน

การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะสั่งงานโดยเลือกผู้ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง					
2 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะสั่งงานตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติ					
3 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย					
4 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งงานโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานว่าให้ทำอะไร เริ่มต้นเมื่อใด ต้องการให้เสร็จเมื่อใด					
5 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการทบทวนความเข้าใจก่อนให้ลงมือปฏิบัติงาน					
6 ท่านสามารถสอบถามผู้บังคับบัญชาได้ เมื่อคำสั่งไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจคำสั่ง					
7 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เวลาท่านในการทำงานอย่างเหมาะสม					
8 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะสอบถามถึงความก้าวหน้าของงาน					
9 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะช่วยแก้ไขเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคอยู่เสมอ					
10 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการทำงานโดยไม่เฝ้าดูมาก					
11 หลังจากทำงานชิ้นนั้นเสร็จ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบเสมอ					
12 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำ และติชมผลงานของท่าน					

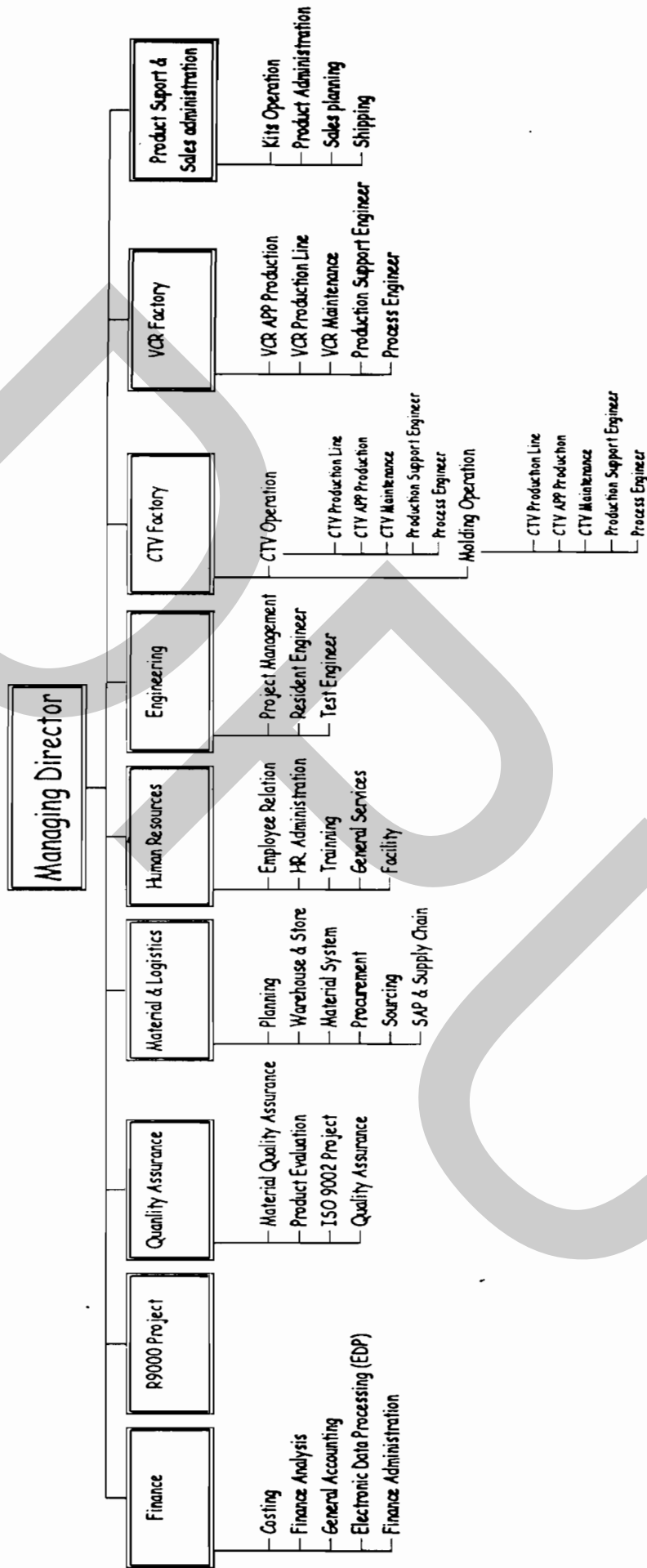
3. การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน

การรับรู้ต่อกระบวนการสั่งงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะสั่งงานโดยเลือกผู้ที่ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง					
2 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะสั่งงานตรงกับความสามารถของผู้ปฏิบัติ					
3 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย					
4 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งงานโดยให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานว่าให้ทำอะไร เริ่มต้นเมื่อใด ต้องการให้เสร็จเมื่อใด					
5 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการทบทวนความเข้าใจก่อนให้ลงมือปฏิบัติงาน					
6 ท่านสามารถสอบถามผู้บังคับบัญชาได้ เมื่อคำสั่งไม่ชัดเจนหรือไม่เข้าใจคำสั่ง					
7 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้เวลาท่านในการทำงานอย่างเหมาะสม					
8 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะสอบถามถึงความก้าวหน้าของงาน					
9 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะช่วยแก้ไขเมื่อมีปัญหาและอุปสรรคอยู่เสมอ					
10 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้อิสระในการทำงานโดยไม่เฝ้าดูมาก					
11 หลังจากที่ทำงานชิ้นนั้นเสร็จ ผู้บังคับบัญชาของท่านจะบอกผลการปฏิบัติงานให้ท่านทราบเสมอ					
12 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้คำแนะนำ และติชมผลงานของท่าน					

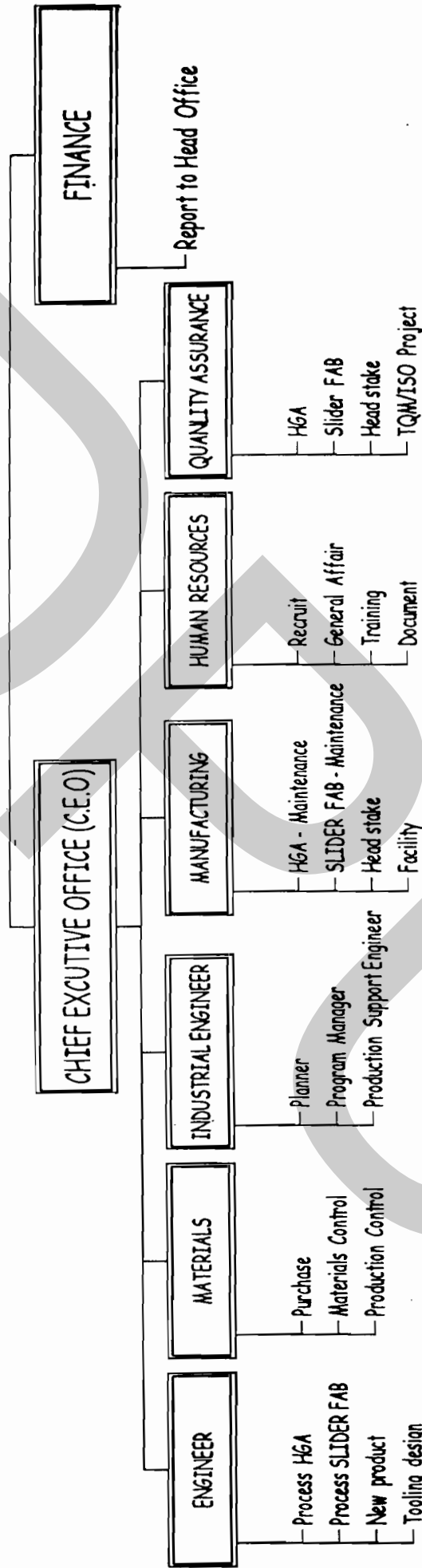
4. การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี

การรับรู้ต่อลักษณะการสั่งงานที่ดี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1 ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้ภาษาที่ชัดเจน สามารถเข้าใจง่าย					
2 ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้อ้อยคำ น้ำเสียง เหมาะสมในการสั่งงาน					
3 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานแบบร้องขอมากกว่าการบังคับ					
4 ผู้บังคับบัญชาของท่านสั่งงานโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติเสมอ					
5 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการสั่งย้ำให้ชัดเจน เมื่อต้องการให้ปฏิบัติงานเป็นพิเศษ					
6 ในหน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้มีการซักถามเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจคำสั่งที่ถูกต้อง					
7 ในหน่วยงานของท่านมีการสั่งงานที่มีรายละเอียดหรืองานฉุกเฉิน ด้วยวาจา แต่ถ้ามีรายละเอียดมากเป็นงานสำคัญที่ต้องมีหลักฐานอ้างอิง ด้วยลายลักษณ์อักษร					

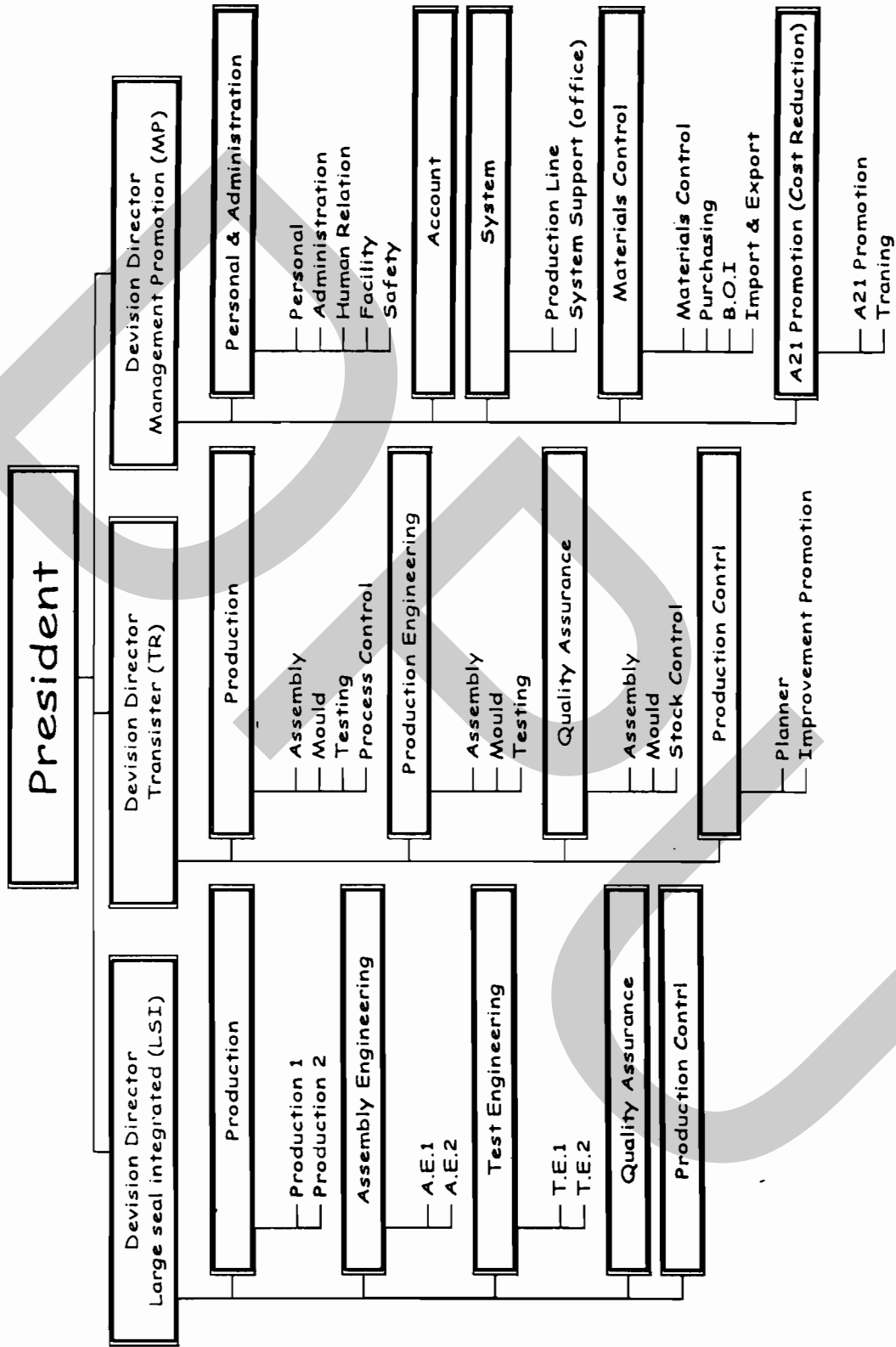
Thomson Television Thailand Organization



Read - Rite (Thailand) Organization



Sanyo Semi-Conductor (Thailand) Organization



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นางสาวนิสากร จันทร์ทิมา
ที่อยู่	111/1 หมู่บ้านนันทนาการใต้ ถนนติวานนท์-วงแหวน ตำบลบางคูวัด อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
การศึกษา	ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
สถานที่ทำงาน	บริษัททอมสันเทเลวิชั่น (ประเทศไทย) จำกัด 141 หมู่ 5 สวนอุตสาหกรรมบางกะดี ถนนติวานนท์ ตำบลบางกะดี อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี 12000
ตำแหน่ง	พนักงานวางแผนการผลิตอาวุโส