

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้งและการบริหารความขัดแย้ง

1. ความหมายของความขัดแย้ง

ฟิลเลย์ (Fillee, 1975) ได้กล่าวถึงความขัดแย้งว่า “ความขัดแย้ง เป็นการแข่งขัน และความแตกต่าง ซึ่งจะต้องมีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นฝ่ายชนะและฝ่ายแพ้ หรือแพ้กันทั้งสองฝ่าย ความขัดแย้งอาจเกิดจากสิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการที่คาดหวังไว้ และก่อให้เกิดความพ่ายแพ้และความเสียหาย”

รอบบินส์ (Robbins, 1994) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งที่แตกต่าง สิ่งที่เกิดกันขัดขวาง ทำให้บุคคลนั้นพยายามที่จะลดความแตกต่างหรือความคับข้องใจ โดยการกระทำสิ่งบางอย่างเพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความคับข้องใจ และทำให้ตนเองบรรลุเป้าหมายในที่สุด

เบอริ (Bery, 1998) ได้ให้ความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นกลไกทางจิตขั้นพื้นฐานของบุคคลในการตอบสนองต่อความไม่ลงรอยหรือเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากความเห็นไม่ตรงกับคนอื่นในเรื่องของความต้องการ เป้าหมาย ความสนใจ ซึ่งบุคคลนั้นจะพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยวิธีการพูดหลอกล้อ หรือพยายามแก้ปัญหา และตระหนักถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) ให้ความหมายว่า “ความขัดแย้งของบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต้องการตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคลเป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวาง หรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในการที่จะบรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างในค่านิยม ความสนใจ แนวคิด วิธีการ และเป้าหมาย ต้องมาติดต่อกัน ทำงานด้วยกันไม่ได้”

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532) ให้ความหมายว่า “ความขัดแย้งในองค์การเป็นความไม่เห็นด้วยระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือกลุ่มบุคคล เกิดขึ้นจากความจริงที่ว่า เขาจะต้อง

แบ่งสันปันส่วนทรัพยากรต่างๆ หรือกิจกรรมทำงาน เกิดความแตกต่างในฐานะตำแหน่งเป้าหมาย คุณค่า การรับรู้”

วิชัย แหวนเพชร (2543) ได้สรุปความหมายของความขัดแย้งว่า เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือ สภาวะที่เกิดขึ้นตั้งแต่สองฝ่ายเกิดต่อต้าน หรือแตกต่างกันในเรื่องความคิดและการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นย่อมมีผลต่อการดำเนินการขององค์กรนั้น อาจเกิดความล่าช้าหรือล้มเหลว ในการทำงานได้

ความหมายของความขัดแย้งข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ ของบุคคลที่เกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับความต้องการ แนวคิด เป้าหมาย และสิ่งที่ คาดหวังไว้ ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเอง เป็นผลทำให้เกิดการเลือกจะทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะทำให้ตัวเองเกิดความสมดุลอย่างเดิม

2. สาเหตุของความขัดแย้ง

นิวแมนและบรูล (Pneuman and Bruehl, 1982 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2534. น.45) กล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านบุคคล โดยมุ่งเน้นภายในตัวบุคคล และบุคลิกภาพหรือพฤติกรรม ของบุคคล แบ่งออกเป็น 4 ส่วนใหญ่ๆ คือ

- ภูมิหลังที่แตกต่างกัน ได้แก่ สภาพทางวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การศึกษา และประสบการณ์ที่ได้รับของแต่ละบุคคล

- รูปแบบ (Style) ได้แก่ ลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Style) ลักษณะทาง อารมณ์ (Emotional Style) ลักษณะของการเจรจาต่อรอง (Negotiation Style) ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership -Style)

- การรับรู้ (Perception) ได้แก่ การรับรู้ที่แตกต่างกัน การรับรู้ที่บิดเบือน ซึ่งรวมถึง การตีความหมายจากสิ่งที่รับรู้ นั้น ๆ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับบิดเบือนไป

- ความรู้สึก (Affective) บุคคลที่อยู่ในความรู้สึกแตกต่างกันอาจเป็นสาเหตุของ ความขัดแย้ง เช่น ถ้าบุคคลที่อยู่ในความรู้สึกเศร้าเสียใจ จะรับรู้ข้อมูลในทางลบมากกว่าบุคคลที่ อยู่ในความรู้สึกดีใจหรือมีความสุข

2. ประเด็นปัญหาของการมีปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร กระบวนการของการ สื่อสาร ประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากตัวผู้ส่งสาร เช่น ส่งสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่

สมบูรณ์ ขาดทักษะในการส่งสาร เป็นต้น ประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากสื่อที่ใช้ในการสื่อสาร เช่น การบิดเบือนข้อมูลจากถ้อยคำท่าทาง มีสิ่งรบกวน การใช้สื่อที่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ประเด็นปัญหาที่ทำให้เกิดความขัดแย้งจากตัวผู้รับสาร เช่น ความสามารถในการรับสาร และแปลความหมาย ความเข้าใจของตัวผู้รับสารไม่ตรงกับตัวผู้ส่งสาร

3. สภาพขององค์การที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง ได้แก่ การมีทรัพยากรจำกัด ความคลุมเครือของนโยบาย โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ความเข้มงวดของกฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์การ มีการแข่งขันสูง การไม่เสมอภาคกัน ระบบการประเมินผลที่ไม่เป็นธรรม

กิติมา ปริดีติลล (2529) ได้แบ่งสาเหตุของความขัดแย้งไว้ 2 ประเภท คือ สาเหตุความขัดแย้งจากตัวบุคคล และสาเหตุความขัดแย้งในองค์การ

1. สาเหตุความขัดแย้งจากตัวบุคคล ได้แก่

- การมีความคิดเห็นของบุคคลที่ต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างตามธรรมชาติของมนุษย์ ความแตกต่างจากประสบการณ์ การศึกษาอบรม พื้นฐานการเลี้ยงดู และสถานการณ์ที่เผชิญปัญหา

- วิธีการคิด และวิธีการแก้ปัญหาของบุคคลที่แตกต่างกัน

- การรับรู้ และตอบสนองต่อสถานการณ์ของความขัดแย้งแตกต่างกัน

- ค่านิยม ความรู้สึกนึกคิด การมีอคติแตกต่างกัน

- ผลประโยชน์ที่ได้รับ

2. สาเหตุความขัดแย้งในองค์การ ได้แก่

- ความขัดแย้งเนื่องจากการแข่งขันในเรื่องทรัพยากรและงบประมาณที่มีจำกัด แข่งขันเพื่อผลงานของตนเอง

- ความขัดแย้งเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เทคนิควิธีการบริหารต่าง ๆ กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ

- ความขัดแย้งเนื่องจากความแตกต่างของบทบาทหน้าที่ลักษณะงาน และการประสานงาน

- ความขัดแย้งเนื่องจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา

ดังนั้นพอสรุปได้ว่าสาเหตุความขัดแย้งมาจากลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล ได้แก่ การรับรู้ การคิด บุคลิกภาพ ความแตกต่างระหว่างบุคคล การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล

และองค์การ ลักษณะและโครงสร้างขององค์การที่แตกต่างกัน ลักษณะเหล่านี้ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในตัวบุคคลและในองค์การได้

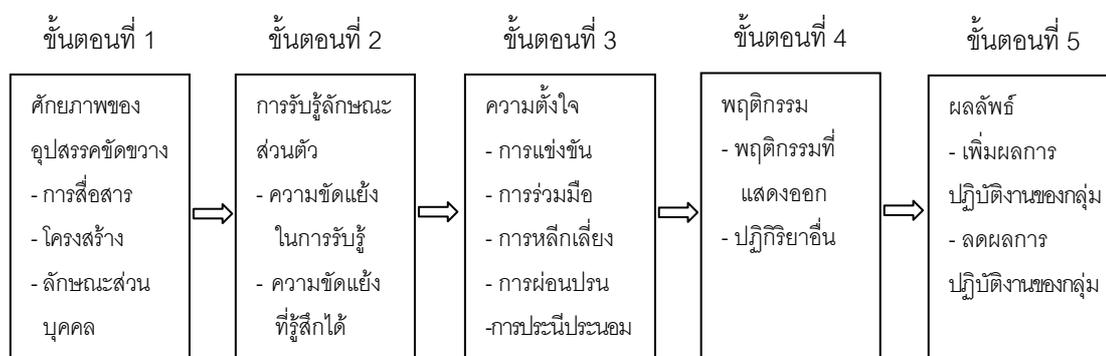
3. กระบวนการเกิดความขัดแย้ง

روبบินส์ (Robbins, 1993) ได้แบ่งกระบวนการความขัดแย้ง (Conflict process) ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นศักยภาพของอุปสรรคขัดขวาง (Potential opposition)
2. กระบวนการนึกคิดและลักษณะส่วนบุคคล (Cognition and personalization)
3. ความตั้งใจ (Intention)
4. พฤติกรรม (Behavior)
5. ผลลัพธ์ (Outcomes)

ภาพที่ 1

กระบวนการความขัดแย้งตามแนวคิดของروبบินส์



ที่มา : Robbins, 1993 p.448

ขั้นตอนที่ 1 ศักยภาพของอุปสรรคขัดขวาง (Potential opposition) เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการความขัดแย้งที่ทำให้มีโอกาสเกิดความขัดแย้ง มีปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ (1) การติดต่อสื่อสาร (Communication) (2) โครงสร้าง (Structure) (3) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Variables)

1.1 การติดต่อสื่อสาร (Communication) อุปสรรคที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ความยากลำบากของการใช้คำ (Semantic difficulties) ความเข้าใจ

ผิด (Misunderstandings) และการเกิดเสียงรบกวนช่องทางการสื่อสาร (Noise in the communication channel) อุปสรรคของการสื่อสารเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้การติดต่อสื่อสารล่าช้า เกิดความไม่เข้าใจกัน ข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน หรือถูกบิดเบือนจากช่องทางการสื่อสาร ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

1.2 โครงสร้าง (Structure) อุปสรรคที่เกิดจากโครงสร้าง หมายถึง โครงสร้างระหว่างกลุ่มหรือองค์การ ที่ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในองค์การ ได้แก่ ขนาดของกลุ่มสมาชิกเล็กเกินไปหรือใหญ่เกินไป ลักษณะงานที่มอบหมายมีมากเกินไป หรือสมาชิกในกลุ่มขาดความชำนาญในงานที่ทำ เช่น สมาชิกใหม่ หรือลักษณะงานที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ลักษณะผู้นำที่ขาดประสบการณ์ แนวทางหรือนโยบายขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่หรือล้าสมัยเกินไป บรรยากาศของธุรกิจมีการแข่งขันสูง การประเมินผลบุคคลในองค์การที่ไม่ชัดเจนไม่ยุติธรรม เป็นต้น

1.3 ลักษณะส่วนบุคคล (Personal variables) อุปสรรคที่เกิดจากความแตกต่างของลักษณะส่วนบุคคล เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งได้มากขึ้น บุคลิกภาพที่อาจส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น ได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเองสูงมาก ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่เป็นต้น ค่านิยมของบุคคลในแต่ละสังคม ความแตกต่างของวัฒนธรรม ความเชื่อ ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการนึกคิด (Cognition) และลักษณะส่วนบุคคล (Personalization) กระบวนการเกิดความขัดแย้งในขั้นตอนที่ 2 นี้ดำเนินต่อจากขั้นตอนที่ 1 เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ หรือสถานการณ์ที่ไม่เป็นตามความคาดหวัง บุคคลจะนึกถึงสถานการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อตนเองและสิ่งนั้นไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived conflict) หมายถึง ตัวบุคคลหรือกลุ่มรับรู้หรือตระหนักว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อตนเองและสิ่งนั้นไม่ตรงตามที่คาดหวังไว้ เกิดความขัดแย้งขึ้น

2.2 ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt conflict) หมายถึง อารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มที่เกิดขึ้นขณะเกิดความขัดแย้ง ได้แก่ ความวิตกกังวล (Anxiety) ความตึงเครียด (Tension) ความคับข้องใจ (Frustration) หรือความรู้สึกที่เป็นศัตรูกัน (Hostility) ซึ่งความรู้สึกหรืออารมณ์เหล่านี้จะถูกปรับตามการรับรู้ของแต่ละบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 ความตั้งใจ (Intention) เมื่อบุคคลถูกรบกวนหรือได้รับการกระตุ้นจากอุปสรรคขัดขวางในขั้นตอนที่ 1 เขาจะรับรู้และเกิดอารมณ์หรือความรู้สึกต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

ทำให้บุคคลนั้นเกิดความตั้งใจ (Intention) ที่จะแก้ไขความขัดแย้ง ซึ่งหมายความว่าเขาจะต้องตัดสินใจที่จะแสดงหรือกระทำอย่างไรอย่างหนึ่งต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้น ๆ

ในการตัดสินใจนี้มีมิติอยู่ 2 มิติ คือ มิติมุ่งความร่วมมือ (Cooperative) และมิติมุ่งตนเอง (Assertiveness) ความตั้งใจที่จะแก้ไขความขัดแย้งนี้แบ่งออกเป็น 5 วิธี ดังรูป

ภาพที่ 2

มิติของรูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้ง



ที่มา : Robbins, 1993, p.448

3.1 การแข่งขัน (Competing) หมายถึง บุคคลหนึ่งแสวงหาความพอใจ ตามที่ตนสนใจโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้แบบ แพ้ - ชนะ (Win - Lose Methods)

3.2 การประสานความร่วมมือ (Collaborating) หมายถึง บุคคลทั้ง 2 ฝ่าย พยายามทำให้เกิดความพอใจร่วมกันโดยแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้แบบชนะ - ชนะ (Win - Win Methods)

3.3 การหลีกเลี่ยง (Avoiding) หมายถึง บุคคลตระหนักถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและพยายามถอนตัวออกจากความขัดแย้ง หรือเก็บกดความขัดแย้งนั้น วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้แบบ แพ้ - แพ้ (Lose - Lose Methods)

3.4 การยอมตาม (Accommodating) หมายถึง บุคคลหนึ่งยอมเสียผลประโยชน์ หรือ เป้าหมายของตนเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์หรือบรรลุเป้าหมายของอีกฝ่ายหนึ่ง วิธีการ แก้ปัญหาโดยใช้แบบแพ้ – ชนะ (Lose – Win Methods)

3.5 การประนีประนอม (Compromising) หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้แต่ละฝ่าย ยอมเสียประโยชน์บางสิ่งและแบ่งปันซึ่งกันและกัน เพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งวิธีการนี้จะไม่ฝาย ชนะหรือแพ้ทั้งหมด วิธีการแก้ปัญหาโดยใช้แบบแพ้ – แพ้ (Lose – Lose Methods)

ขั้นตอนที่ 4 พฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เกิด จากความขัดแย้ง และตั้งใจที่จะแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยการแสดงออกมาทางการพูด การ กระทำ และปฏิกริยาโต้ตอบกับฝ่ายตรงข้าม เช่น การโต้เถียง การข่มขู่ การใช้กำลัง เป็นต้น พฤติกรรมที่แสดงความขัดแย้งของบุคคลเป็นการแสดงถึงความคับข้องใจของตนเองออกมาให้ ฝ่ายตรงข้ามรับรู้ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน เช่น งานล่าช้า ผิดพลาด มี ผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์การ เช่น ปัญหาคาระเลาะวิวาท ขาดความร่วมมือ การขาดงาน การลาออก เป็นต้น ดังนั้น บุคคลในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) หรือการแสดงพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งที่เหมาะสมเพื่อ ผลประโยชน์ต่องาน หน่วยงานและองค์การอย่างสูงสุด

ขั้นตอนที่ 5 ผลของความขัดแย้ง (Outcomes) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการแก้ไข ความขัดแย้งของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น 2 แบบ คือ

5.1 ผลลัพธ์ที่ส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มเพิ่มขึ้น เช่น ในการประชุมมักแสดง ความคิดที่แตกต่างกันจะส่งผลให้เกิดความคิดที่หลากหลาย เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมและ กระตุ้นความคิดของสมาชิกกลุ่มมากขึ้น

5.2 ผลลัพธ์ที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มลดลง เช่น สร้างความแตกแยกของ สมาชิกกลุ่ม เกิดปัญหาทะเลาะวิวาท ขาดความสามัคคี สมาชิกกลุ่มขาดขวัญและกำลังใจในการ ทำงาน เป็นต้น

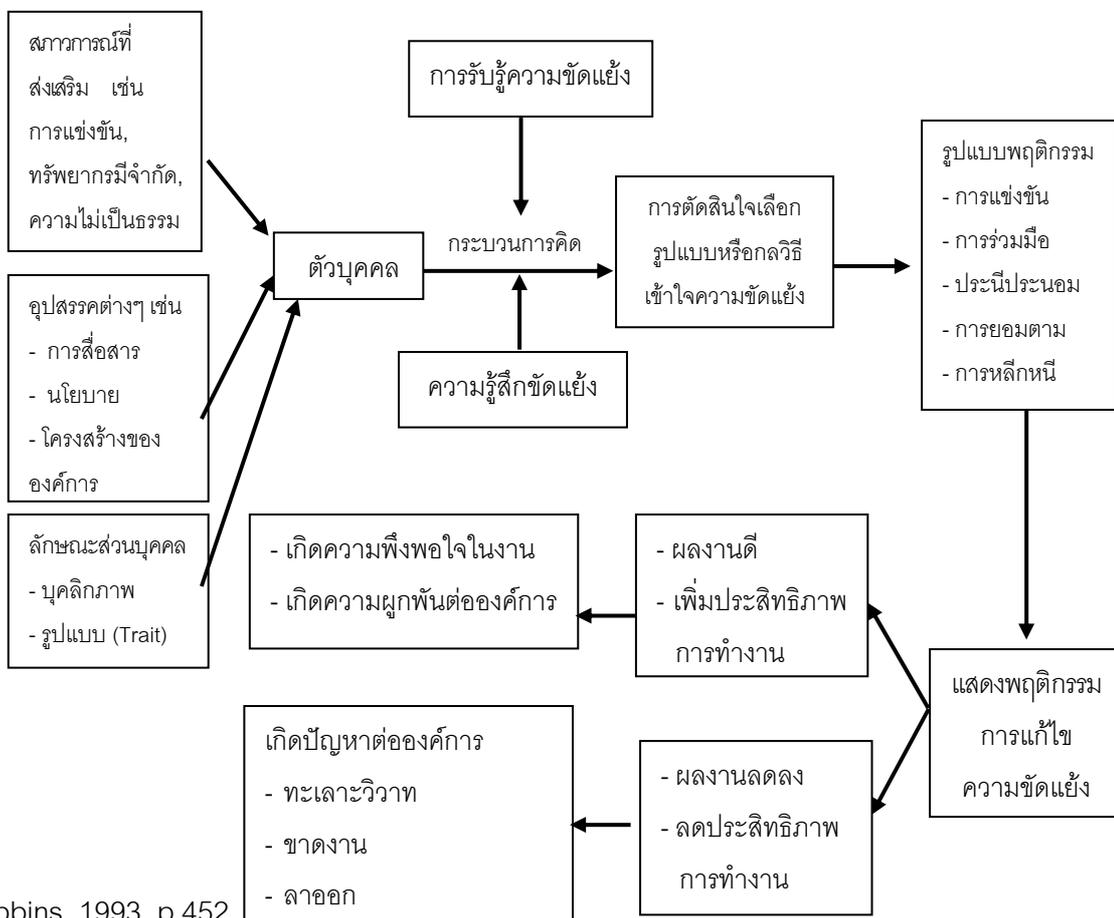
จากกระบวนการทางความขัดแย้งที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่า กระบวนการ ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้น ๆ อยู่ในสภาวะหรือมีสิ่งส่งเสริมมากกระทบ และบุคคลมี การรับรู้ว่าสิ่งเหล่านั้นไม่เป็นตามที่คาดหวัง ตามความต้องการ หรือมีผลกระทบต่อตนเอง ทำให้ บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกที่ไม่พอใจ ไม่ไว้วางใจ คับข้องใจ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิตปกติของบุคคลนั้น

ดังนั้นบุคคลจึงพยายามหารูปแบบหรือกลยุทธ์ที่จะจัดการกับความขัดแย้งนั้นๆ เพื่อที่จะลดความขัดแย้งหรือยุติความขัดแย้งนั้น โดยการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับรูปแบบ

หรือกลยุทธ์ที่ใช้ หากบุคคลนั้นตัดสินใจที่จะเลือกรูปแบบหรือกลยุทธ์ที่จะจัดการกับความขัดแย้ง ซึ่งการตัดสินใจที่จะเลือกรูปแบบหรือกลยุทธ์และแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เช่น หากเกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ลูกน้องอาจเลือกวิธีการหลีกเลี่ยงหรือการประนีประนอม และจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องรูปแบบนั้น เช่น การนิ่งเฉย การใช้เหตุผลมากกว่าการโต้เถียง ส่วนหัวหน้าอาจเลือกวิธีการใช้อำนาจ การเอาชนะ การยอมตามหรือการหลีกเลี่ยง ซึ่งจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องรูปแบบนั้น เช่น การดูว่า การลงโทษ ชมเชย นิ่งเฉย หรือการเจรจาต่อรอง เป็นต้น การตัดสินใจที่จะเลือกรูปแบบหรือกลยุทธ์และแสดงพฤติกรรมต่างๆเหล่านี้ หากทำให้ความขัดแย้งลดลงหรือยุติลงได้ ก็จะส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและผลดีต่อองค์การ แต่ถ้าการตัดสินใจที่จะเลือกรูปแบบและแสดงพฤติกรรมนั้น ทำให้ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้นหรือถูกเก็บซ่อนไว้ ก็จะส่งผลเสียต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและต่อองค์การ เช่น การทะเลาะวิวาท การขาดงาน การลาออก เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปกระบวนการเกิดความขัดแย้งและผลกระทบต่อองค์การดังภาพที่ 3 ต่อไปนี้

ภาพที่ 3

สรุปกระบวนการเกิดความขัดแย้งและผลกระทบต่อองค์การ



ที่มา : Robbins, 1993, p.452

4. ผลของการเกิดความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2534) กล่าวว่า “มนุษย์ทุกคนเมื่อพบกับความขัดแย้ง จะแสดงพฤติกรรมออกมาโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ มนุษย์สามารถควบคุมให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ หรือปล่อยให้พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นตามธรรมชาติของบุคคลเจ้าของพฤติกรรม” ก็แสดงว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การสามารถที่จะควบคุมหรือปล่อยให้เกิดความขัดแย้งได้ในองค์การ รอบบินส์ (Robbins, 1993) กล่าวว่า “ความขัดแย้งเป็นทั้งสิ่งที่ไม่ดีและสิ่งที่ดีที่เป็นต่อองค์การ” ดังนั้น องค์การควรตระหนักถึงผลเสียและผลดีของความขัดแย้งและสามารถบริหารจัดการกับความขัดแย้งได้เหมาะสม เพื่อผลประโยชน์ต่อองค์การ

ผลเสียหรือโทษของความขัดแย้ง

1. ด้านตัวบุคคล

1.1 ผลต่อสุขภาพ ร่างกายและจิตใจ เช่น เกิดความเครียด ปัญหาสุขภาพจิต

1.2 ทำให้เสียโอกาสในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นหรือโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

1.3 ทำให้เกิดความเสียหายในด้านต่าง ๆ เช่น เสียเงิน เสียเวลา เสียความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

1.4 ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

2. ด้านองค์การ

2.1 ประสิทธิภาพของการทำงาน และผลผลิตขององค์การลดลง หรือเกิดความเสียหาย

2.2 ขาดความสามัคคีและความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ

2.3 ขาดความร่วมมือ เกิดการแข่งขันในการทำงาน

2.4 การสื่อสารในองค์การถูกบิดเบือน

2.5 เกิดปัญหาทางทรัพยากรบุคคลในองค์การ เช่น การขาดงาน การลาออก

2.6 สมาชิกในองค์การขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน

2.7 บรรยากาศในองค์การเสีย เกิดความตึงเครียด

2.8 ทำให้องค์การสิ้นเปลืองทรัพยากรต่างๆขององค์การ เช่น ค่าใช้จ่าย เสียเวลา เสียทรัพยากร

2.9 ทำให้องค์การเสียโอกาสทางการแข่งขันทางธุรกิจ

2.10 ทำให้องค์การขาดเสถียรภาพในทางธุรกิจ

ผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง

1. ด้านตัวบุคคล

- 1.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 1.2 ไม่เฉื่อยชา ต้องพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น
- 1.3 เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงานของตน เนื่องจากการแข่งขันกับผู้อื่น
- 1.4 เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการเผชิญกับความขัดแย้งและ

แนวทางการแก้ไข

2. ด้านองค์กร

- 2.1 สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวไม่เฉื่อยชา มีความอยากรู้อยากเห็นมากขึ้น
- 2.2 เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ๆ หรือแนวทางการปฏิบัติงานที่

หลากหลาย

2.3 เสริมสร้างความสามัคคี ความกลมเกลียวของสมาชิกในกลุ่ม เมื่อมีความขัดแย้งกับองค์กรอื่น ๆ

2.4 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีการปรับปรุงนโยบายเป้าหมายขององค์กร

2.5 ทำให้ได้ข้อคิด แนวทางในการพัฒนาองค์กรได้หลากหลาย

2.6 ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเชิงวิจฉัยเกี่ยวกับปัญหาหรือสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหารีบด่วนอย่างไร หรือใช้วิธีอะไรในการแก้ไข

จากที่กล่าวข้างต้นความขัดแย้งทำให้เกิดผลต่อตัวบุคคลและต่อองค์กรทั้งทางด้านบวกและทางด้านลบ หากองค์กรสามารถบริหารจัดการให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรอยู่ในระดับที่เหมาะสมก็จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างมาก เช่น การส่งเสริมในพนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่สามารถบริหารจัดการให้ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือปล่อยให้ความขัดแย้งรุนแรงมากขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อตัวบุคคล และองค์กรได้อย่างมาก แต่ถ้าไม่มีความขัดแย้งเลยก็จะทำให้เกิดความเฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์กรเช่นกัน

5. พฤติกรรมกรแก้ไขความขัดแย้ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่า เมื่อบุคคลได้รับสิ่งกระทบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง และรับรู้ว่สิ่งนั้นมีผลกระทบต่อตัวเอง บุคคลจะรู้สึกว่ตัวเองจะต้องจัดการหรือยุติสิ่งทำให้เกิด

ความขัดแย้งนั้น ๆ โดยแสดงพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งออกมา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งไว้มากมายดังต่อไปนี้

โทมัส (Thomas, 1976) ได้จำแนกพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง และได้พัฒนาเครื่องวัดแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง เรียกว่า Thomas – Kilman Conflict Model Instrument ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะพฤติกรรมที่เผชิญกับความขัดแย้งของบุคคลได้ชัดเจนโดยแบ่งเป็น 2 มิติ คือ

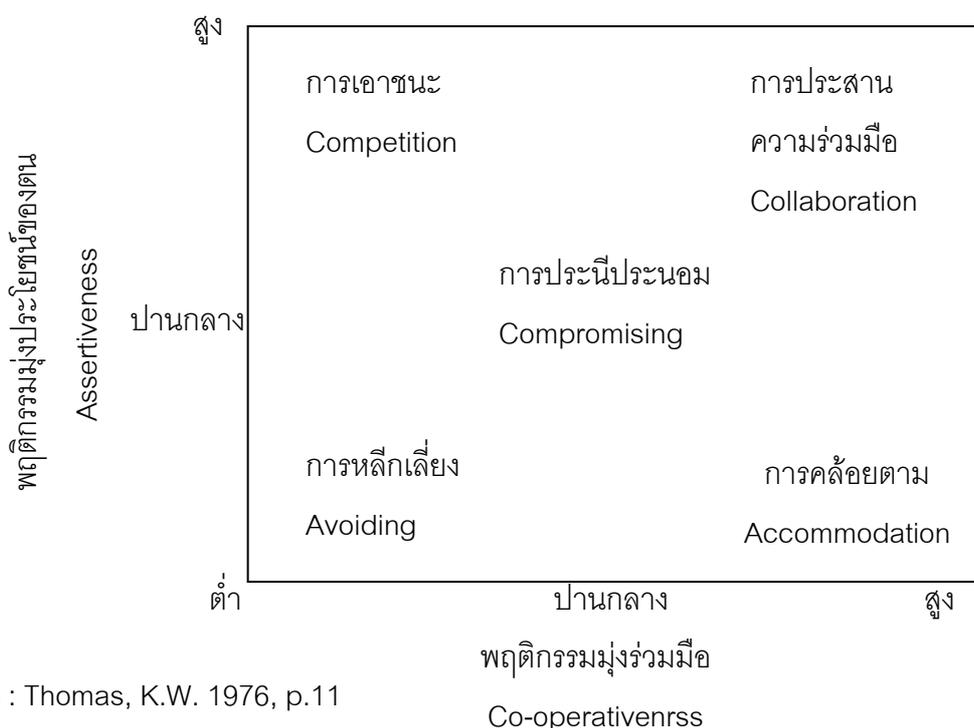
1. พฤติกรรมที่มุ่งร่วมมือ (Co-operatives) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อให้ผู้อื่นมีความพึงพอใจ
2. พฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ของตน (Assertiveness) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเพื่อทำให้ตนเองเกิดความพึงพอใจ

ดังนั้น โทมัสจึงแบ่งรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลเมื่อเผชิญกับความขัดแย้งเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. การเอาชนะ (Competition)
2. การประสานความร่วมมือ (Collaboration)
3. การประนีประนอม (Compromising)
4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding)
5. การคล้อยตาม (Accommodation)

ภาพที่ 4

แบบพฤติกรรมการเผชิญกับความขัดแย้งตามแนวคิดของโทมัสและคิลแมนน์



ที่มา : Thomas, K.W. 1976, p.11

1. การเอาชนะ (Competition) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ของตนในระดับสูง และแสดงพฤติกรรมที่มุ่งร่วมมือในระดับต่ำ ซึ่งการแสดงพฤติกรรมในรูปแบบนี้จะมุ่งตนเองเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์หรือความสูญเสียของผู้อื่น แสดงพฤติกรรมโดยอาศัยอำนาจ การคุมคาม ช่มชู้ อ้างอิงกฎระเบียบเพื่อให้เกิดประโยชน์ และชัยชนะของตนเอง ผลมีฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ

2. การประสานความร่วมมือ (Collaboration) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ของตนและมุ่งการประสานความร่วมมือในระดับสูงไปด้วยกัน การแสดงพฤติกรรมมุ่งประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายเต็มที่ เพื่อทำให้เกิดความพอใจในการแก้ไขปัญหาทั้ง 2 ฝ่าย ผลทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่

3. การประนีประนอม (Compromising) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ของตนและร่วมมือในระดับปานกลาง อยู่ระหว่างกลางของมิติมุ่งตนเองและมุ่งร่วมมือโดยแสดงถึงความสนใจ ต่อความต้องการของผู้อื่นและความต้องการของตนเองในระดับปานกลาง เลือกลงเจรจาต่อรองที่พยายามจะทำให้ทั้งสองฝ่ายพอใจในระดับปานกลาง แต่อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ในบางส่วนบ้าง หรือในลักษณะพบกันครึ่งทาง ไม่มีใครชนะทั้ง 2 ฝ่าย ผลทั้งสองฝ่ายแพ้ทั้งคู่

4. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) เป็นการแสดงพฤติกรรมมุ่งประโยชน์ของตนและมุ่งร่วมมือในระดับต่ำ ไม่สนใจความต้องการของตนเองและผู้อื่น พยายามหลบหนีความขัดแย้ง โดยหวังว่าความขัดแย้งจะสิ้นสุดลงเมื่อเวลาผ่านไป ไม่ยอมเผชิญกับปัญหา ผลคือฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ

5. การคล้อยตาม (Accommodation) เป็นการแสดงพฤติกรรมที่มุ่งประโยชน์ของตนในระดับต่ำ แต่มุ่งการร่วมมือในระดับสูง โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของผู้อื่น มากกว่าประโยชน์ของตน ผลฝ่ายหนึ่งแพ้ ฝ่ายหนึ่งชนะ

ในการเผชิญกับความขัดแย้ง บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมทั้ง 5 แบบแตกต่างกัน ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ เช่น ในสถานการณ์ที่ต้องรีบตัดสินใจ บุคคลจะเลือกใช้รูปแบบการเอาชนะ แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ตนด้อยกว่า เช่นอยู่กับหัวหน้า บุคคลจะเลือกใช้วิธีการปรองดองหรือหลีกเลี่ยงมากกว่าวิธีทางเอาชนะ หรือถ้าตนเป็นหัวหน้าก็อาจจะเลือกการเอาชนะหรือการร่วมมือมาใช้ในการแสดงพฤติกรรม

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1994.) ได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรม การแก้ไขความขัดแย้งโดยคำนึงถึง 2 มิติ คือ มิติมุ่งเป้าหมายของตนเองเป็นหลัก และมิติมุ่งความสัมพันธ์ของตนกับบุคคลอื่นเป็นหลัก โดยแบ่งรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขปัญหาคือ 5 แบบ คือ

1. แบบเต่า (Withdrawing)
2. แบบฉลาม (Forcing)
3. แบบตู่ตาคาหมี (Smoothing)
4. แบบสุนัขจิ้งจอก (Compromising)
5. แบบนกกชุก (Confronting)

ภาพที่ 5

รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของจอห์นสัน



ที่มา : Johnson and Johnson, 1975, p.332

1. แบบเต่า (Withdrawing) หรือแบบถอนตัว เป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่แก้ไขความขัดแย้งโดยการหลีกเลี่ยง หรือหนีออกจากความขัดแย้ง โดยไม่หวังผลประโยชน์ของตนหรือไม่สนใจความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเปรียบเสมือนเต่าที่ไม่กล้าเผชิญหน้าเมื่อมีภัยอันตราย พยายามสงบทั้งกายและใจ บุคคลในลักษณะนี้มีความเชื่อว่าการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งไม่ใช่วิธีทางแก้ไขที่ดี

2. แบบฉลาม (Forcing) หรือแบบเอาชนะ เป็นรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งโดยการใช้กำลังเพื่อเอาชนะผู้อื่น ให้ได้มาซึ่งประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก ไม่สนใจความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เปรียบเสมือนปลาฉลามล่าเหยื่อ บุคคลในลักษณะนี้มีความเชื่อว่าการเอาชนะนำมา

ซึ่งความสำเร็จ ยุติความขัดแย้งได้ และทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ส่วนความพ่ายแพ้ นำมาซึ่งความอับอาย ความอ่อนแอและความผิดหวัง

3. แบบตุ้กตาหมี (Smoothing) หรือ แบบสัมพันธ์ภาพ เป็นรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งโดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างยิ่ง แต่ลดเป้าหมายของตนและยอมสละประโยชน์ของตนเพื่อที่จะได้รับการยอมรับและความรักจากผู้อื่น บุคคลในลักษณะนี้จะมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะทำให้สูญเสียความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยกัน เขาจึงพยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการยอมทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง

4. แบบสุนัขจิ้งจอก (Compromising) หรือแบบประนีประนอม เป็นรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งที่เน้นประโยชน์ของตนและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในระดับปานกลาง โดยการประนีประนอม เจรจาต่อรองยอมที่จะลดประโยชน์ที่ตนพึงได้และยอมตามความต้องการของผู้อื่นบางส่วน เพื่อรักษาความสัมพันธ์กันไว้แบบที่เรียกว่าพบกันครึ่งทาง

5. แบบนกฮูก (Confronting) หรือ แบบหันหน้าเข้าหากัน เป็นรูปแบบพฤติกรรมแก้ไขความขัดแย้งที่เน้นประโยชน์ของตนเอง และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสูง โดยการเจรจาตกลงร่วมกัน หาข้อยุติเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์สูงสุดและเกิดความพอใจทั้งสองฝ่าย

6. รูปแบบเชิงการบริหารความขัดแย้ง

ในองค์การบุคคลที่จะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและต้องบริหารการจัดการกับความขัดแย้งมากที่สุด คือผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพราะจะต้องพยายามดำเนินการให้องค์การของตนอยู่ได้อย่างสมดุล และดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารจึงมีความสำคัญและมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ แนวคิดแต่ละคน เทพพนม เมืองแมน (2529) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งของผู้บริหารโดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ จะต้องกำจัดหรือยุติความขัดแย้งให้หมดจากองค์การ
2. มองความขัดแย้งว่าเป็นสิ่งที่ดี ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จึงสนับสนุนให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับปานกลางและสามารถควบคุมแก้ไขได้ เช่นการนำเสนอความคิดใหม่ๆ การแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

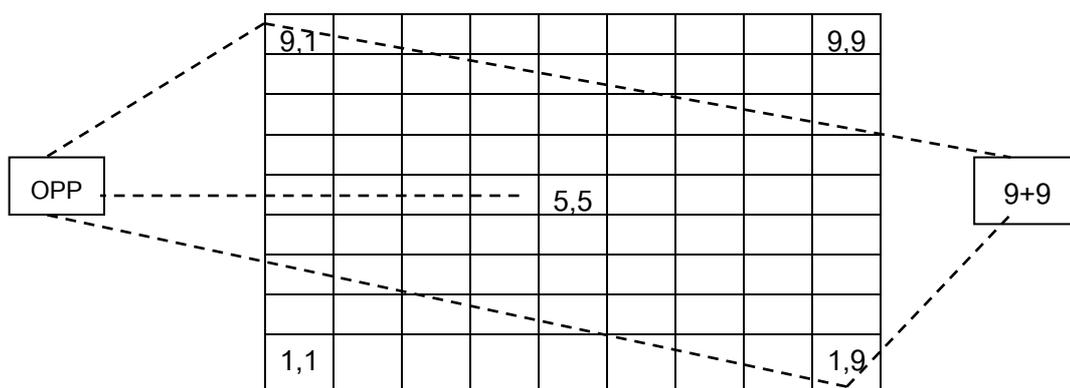
เบลคและแมคแคนซี (Blake and McCaense, 1991) ได้เสนอรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารในการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวทฤษฎีข่ายบริหาร โดยพิจารณา 2 มิติ คือ มิติเน้นงาน

(Concern for Production) และมิติเน้นคน (Concern for People) จึงแบ่งพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารเป็น 7 แบบ

1. รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented)
2. รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน (Country Club)
3. รูปแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished)
4. รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน (Team)
5. รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม (Middle of the road)
6. รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก (Paternalism)
7. รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส (Opportunism)

ภาพที่ 6

รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคและแมคแคนซี



ที่มา : Blake and McCaense, 1991.

1. รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented or Authority-Compliance) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นผลงาน ความสำเร็จของตนและองค์การสูงสุด ไม่สนใจความต้องการ ความคิดเห็น และความสัมพันธ์ของบุคคล ใช้อำนาจและความคิดเห็นของตนเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคัดแย้ง ใช้กฎระเบียบข้อบังคับเป็นแบบแผนสำคัญ ผู้บริหารจะตั้งกฎเกณฑ์เพื่อที่จะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามสิ่งที่ตนคิด และมุ่งเน้นผลงานของตนให้เป็นที่ยอมรับ ไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารกลุ่มนี้จะรีบเข้าไปจัดการทันที ใช้การสั่งการ อำนาจ กฎระเบียบต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาคัดแย้ง

ความขัดแย้งไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นเสนอความคิดเห็นหรือรับฟังข้อโต้แย้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ ความวิตกกังวล

ลักษณะข้อความที่ผู้บริหารในลักษณะนี้ใช้บ่อย ได้แก่ “คุณ เข้าใจสิ่งที่ผมพูดไหม?” และจะคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นจะต้องตอบว่า “ครับ” แต่เมื่อตอบว่า “ไม่เข้าใจ” ผู้บริหารลักษณะนี้จะแสดงความไม่พอใจออกมา (Blake and McCanse, 1991, pp.59-60)

2. รูปแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน (Country Club) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารในกลุ่มนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เน้นผลงานค่อนข้างต่ำ พยายามหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้ง ความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจดูแลเอาใจใส่ความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความช่วยเหลือดูแลตลอดเวลา เมื่อเผชิญกับปัญหา ความขัดแย้ง ผู้บริหารในลักษณะนี้จะพยายามใช้วิธียอมตาม และรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการใช้กำลังข่มขู่ วิธีรุนแรง หากปัญหาความขัดแย้งรุนแรงไม่สามารถคลี่คลายได้ ผู้บริหารลักษณะนี้จะให้ผู้เชี่ยวชาญหรือตั้งคณะกรรมการมาช่วยแก้ไขปัญหา ซึ่งอาจทำให้เกิดความคับข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปได้

ลักษณะข้อความที่ผู้บริหารในลักษณะนี้ใช้บ่อย ได้แก่ “ผมเห็นด้วยกับสิ่งที่พวกคุณพูดมาทั้งหมด”, “ผมรู้ว่ามันไม่ใช่ความผิดของคุณ .” (Blake and McCanse, 1991, pp 80 - 82)

3. รูปแบบ 1,1 แบบปล่อยปละละเลย (Impoverished) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่ไม่ชอบรับภาระเรื่องใด ไม่สนใจความขัดแย้ง พยายามทำตัวเป็นกลาง และคิดว่าปัญหาจะยุติลงเองเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อต้องเผชิญปัญหา ผู้บริหารในลักษณะนี้จะพยายามหลีกเลี่ยงบ่าเบียดให้ผู้อื่นช่วยแก้ปัญหาแทนหรือพยายามที่จะยุติข้อขัดแย้งด้วยวิธีง่ายๆ เลื่อนเวลาออกไป หรืออาจเปลี่ยนประเด็นข้อโต้แย้งไป

ลักษณะข้อความที่ผู้บริหารในลักษณะนี้นำมาใช้บ่อย ได้แก่ “ผมไม่สามารถตอบคำถามได้ตอนนี้ต้องขอเวลาไปหาข้อมูลก่อน”, “ผมยังไม่ได้รับรายงาน” , “เสียใจคุณควรจะขอให้คนอื่นช่วย ผมไม่เชี่ยวชาญ” (Blake and McCanse, 1991, pp.93 - 94)

4. รูปแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน (Team) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นผลงานของตนและองค์การสูงและมุ่งเน้นความต้องการและความสัมพันธ์ของบุคคลสูง ผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาในการร่วมแก้ไขปัญหา สร้างทีมงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงผลงาน ความคิดสร้างสรรค์สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารในลักษณะนี้จะเน้นทั้งผลงานและความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการส่งเสริมให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็น แสดงผลงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้บริหารกลุ่มนี้ จะใช้หลักการบริหาร การประสานงานการทำงานเป็นทีมร่วมกันค้นหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข ความขัดแย้ง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมกันหาข้อยุติของปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจและเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

ลักษณะข้อความที่ผู้บริหารในลักษณะนี้ใช้บ่อย ได้แก่ “ผมคิดว่าความเห็นที่แตกต่างกันเป็นโอกาสให้เรามองเห็นแนวทางแก้ไขและข้อตกลงที่ดีที่สุดสำหรับปัญหานี้” “เราควรจะมีประเด็นที่จะหาแนวทางหรือวิธีการที่ดีที่สุดมากกว่ามุ่งเน้นหาคนผิด” (Blake and McCauley, 1991, pp. 212 - 213)

5. รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม (Middle of the road) : เป็นรูปแบบของผู้บริหารที่พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่รุนแรงโดยการประนีประนอม ปรับความต้องการของทั้ง 2 ฝ่าย เข้าหากัน มีการตกลงยอมลดเป้าหมายของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ความขัดแย้งหรือปัญหานั้นยุติลง (เหมือนคำว่า “คนละครึ่งทาง”) เมื่อเผชิญความขัดแย้ง ผู้บริหารในลักษณะนี้ จะใช้การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม การโน้มน้าว มีการเสนอผลประโยชน์บางอย่าง เช่น รางวัล หรือสิ่งตอบแทนอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตามหรือยุติความขัดแย้งนั้น หากความขัดแย้งนั้นรุนแรง ไม่สามารถประนีประนอมได้ ผู้บริหารจะแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหานั้น ๆ ผู้บริหารจะพยายามไม่เผชิญหน้าหรือแก้ไขปัญหาโดยตรง

ลักษณะข้อความที่ผู้บริหารในลักษณะนี้ใช้บ่อย ได้แก่ “ผมคิดว่าเราควรจะมีข้อขัดแย้งด้วยการแบ่งกันแก้ไขคนละครึ่งดีกว่า” , “เราพบกันครึ่งทาง” (Blake and McCauley, 1991, pp. 155 - 160)

6. รูปแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่นำเอารูปแบบ 1,9 และ 9,1 เมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้ง ผู้บริหารในลักษณะนี้จะใช้อำนาจสั่งการ ทำตามความคิดของตน แต่ในบางส่วนจะคำนึงความรู้สึกและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างการยอมรับและความเชื่อถือในตัวผู้บริหาร แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทำตามก็จะมีโทษตักเตือน เสมือนการดูแลปกครองของพ่อปกครองลูก ผู้บริหารในลักษณะนี้ใช้การควบคุม การเสริมแรงที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามและใช้ความคิดของตนเป็นเกณฑ์กำหนดที่ถูกต้อง เพื่อยุติความขัดแย้ง เมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้งจะพยายามแก้ไขโดยเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมหรือเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล ไม่มุ่งเน้นปัญหาหรือสาเหตุ เช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีความขัดแย้งกันเองและไม่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้ ผู้บริหารจะมีการจัดการโดย

การลดโอกาส การปะทะหรือการขัดแย้งกัน เช่น เปลี่ยนหรือโยกย้ายคู่อริออกจากกัน หรือแก้ไขสภาพแวดล้อมที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น

ลักษณะข้อความที่ผู้บริหารในลักษณะนี้ใช้บ่อย ได้แก่ “คุณสองคนเข้าไปตกลงกันในห้องซะ ถ้าตกลงกันไม่ได้ก็ไม่ต้องออกมา” , “ผมผิดหวังในตัวคุณที่ทำเช่นนี้” (Blake and McCause, 1991, pp.108 - 109)

7. รูปแบบ OPP แบบฉวยโอกาส (Opportunism) : เป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารที่ใช้รูปแบบพฤติกรรมหลายรูปแบบตามสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้า โดยสรุปแบบพื้นฐาน 3 รูปแบบขึ้นไป เพื่อประโยชน์ของตนสูงสุด ผู้บริหารในลักษณะนี้จะพยายามเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นสิ่งทำประโยชน์ให้กับตัวเอง เช่น เมื่อมีความขัดแย้งกับบุคคลที่มีความสำคัญ หรือมีอำนาจเหนือกว่า ผู้บริหารในลักษณะนี้จะใช้รูปแบบพฤติกรรมแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน (Country Club) แต่ถ้ามีความขัดแย้งกับบุคคลในระดับเดียวกัน หรือผู้ร่วมงานจะใช้รูปแบบ 5,5 แบบประนีประนอม (Middle of the road) และใช้รูปแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented) กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพที่ 7

รูปแบบพฤติกรรมกรการแก้ไขความขัดแย้งตามแบบของเบลคและแมคแคนซี



ที่มา : Blake and McCause, 1991.

7. วิธีการแก้ไขความขัดแย้ง

เทพพนม เมืองแมน (2529) ได้สรุปวิธีการแก้ไขความขัดแย้งไว้ 3 วิธี

1. วิธีการชนะ – แพ้ (Win-Lose Methods)
2. วิธีการแพ้ – แพ้ (Lose – Lose Methods)
3. วิธีการชนะ – ชนะ (Win – Win Methods)

1. วิธีการชนะ – แพ้ (Win-Lose Method)

เป็นกลวิธีของการให้ฝ่ายหนึ่งชนะและอีกฝ่ายหนึ่งแพ้ โดยการใช้อำนาจที่เหนือกว่าหรืออำนาจการให้รางวัลและการลงโทษที่มีอยู่ เข้าไปกำจัด ห้ามปรามหรือระงับความขัดแย้งนั้น ในลักษณะนี้ ฝ่ายชนะ เป็นฝ่ายที่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ส่วนฝ่ายแพ้จะเกิดความรู้สึกสูญเสียหรือคับข้องใจ รูปแบบพฤติกรรมที่ใช้ ได้แก่ การใช้อำนาจ การบีบบังคับ การไกล่เกลี่ย การปรองดอง หรือการหลีกเลี่ยง

2. วิธีการ แพ้ – แพ้ (Lose – lose Methods)

เป็นกลวิธีที่ไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้รับสิ่งที่ต้องการ หรือได้รับเพียงบางส่วน ทั้งสองฝ่ายยอมที่จะตกลงกันเพื่อยุติความขัดแย้ง โดยใช้การประนีประนอม หรือการเจรจาต่อรองเป็นการแก้ไขความขัดแย้งโดยการพบกันครึ่งทาง ต่างฝ่ายจะต้องมีการลดเป้าหมาย หรือความต้องการของตนลงมา ซึ่งเป็นการยุติความขัดแย้งเพียงชั่วคราว มีโอกาสเกิดความขัดแย้งขึ้นใหม่ได้ รูปแบบพฤติกรรมที่ใช้ ได้แก่ การประนีประนอม

3. วิธีการชนะ – ชนะ (Win – win Methods)

เป็นกลวิธีที่ดีที่สุดทั้งสองฝ่ายชนะทั้งคู่ เน้นที่ความสามารถในการยอมรับผลประโยชน์ที่จะได้จากทุกฝ่าย วิธีการนี้จะต้องแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่ได้รับการยอมรับร่วมกัน รูปแบบพฤติกรรมที่ใช้ ได้แก่ การร่วมมือ การเผชิญหน้า และการทำงานเป็นทีม เพื่อที่จะได้รับตามเป้าหมายที่ตนต้องการ แต่ต่างฝ่ายจะต้องดำเนินการช่วยเหลืออำนวยความสะดวกต่อกัน โดย

1. เน้นการแก้ไขปัญหามากกว่าการเน้นฝ่ายแต่ละฝ่าย
2. หลีกเลี่ยงการใช้ไหวต เสียดสี หรือประชามติ การแลกเปลี่ยนแบบเป็นหมู่อื่นแมว
3. แสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดซ้ำ
4. ยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ไม่ใช่สิ่งคุกคามหรือต่อต้าน
5. หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เน้นตนเอง

จากสิ่งที่ได้กล่าวมาข้าง นักวิชาการหลายท่านได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งในมุมมองหรือมิติที่มุ่งเน้นคล้ายคลึงกันและมีบางส่วนที่แตกต่างกันพอสรุปได้ดังตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางภาพที่ 8

ตารางสรุปเปรียบเทียบรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง

ชื่อ	Kenneth Thomas	David W.Johnson	Blake and Mouton	ผลที่เกิดจากการแก้ไขปัญหา
มิติที่มุ่งเน้น	-เน้นความร่วมมือ (Co-operativeness) -มุ่งเน้นที่เอาชนะ (Assertiveness)	- เน้นความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relation) - เน้นเป้าหมายของตนเอง (Personal Goal)	-เน้นคน (People) -เน้นผลงานของคน (Production)	ผลการแก้ไขปัญหาคะแบ่งเป็น 2 ฝ่าย ฝ่ายได้ประโยชน์ ฝ่ายเสียประโยชน์ ไม่มีฝ่ายใดได้ประโยชน์
รูปแบบ	1. การหลีกเลี่ยง (Avoiding) 2. การเอาชนะ (Competition) 3. การยอมตาม (Accommodation) 4. การประสานความร่วมมือ (Collaboration) 5. การประนีประนอม (Compromising)	1. เต่า (Withdrawing) 2. ฉลาม (Forcing) 3. ตู๊กตาหมี (Smoothing) 4. นกฮูก (Confronting) 5. สุนัขจิ้งจอก (Compromising)	1. รูปแบบ 1,1 2. รูปแบบ 9,1 3.รูปแบบ 1,9 4. รูปแบบ 9,9 5. รูปแบบ 5,5 6. รูปแบบ 9+9 7. รูปแบบ OPP	แพ้-ชนะ (Lose-Win Methods) ชนะ –แพ้ (Win -Lose Methods) แพ้ –ชนะ (Lose – Win Methods) ชนะ – ชนะ (Win Win Methods) แพ้ –แพ้ (Lose –Lose Methods) ชนะ - แพ้ (Win – Lose Methods) ชนะ – แพ้ (Win – Lose Methods)

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจในรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งตามแนวคิดของเบลคและแมคเคนซี (Blake and McCanse, 1991) ซึ่งใช้ทฤษฎีข่ายการบริหาร (Managerial Grid) เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจในรูปแบบพฤติกรรมการของผู้บังคับบัญชา ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร ที่จะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งทางด้านทัศนคติและพฤติกรรม

โดยจะแสดงออกทางความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมการใช้ความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

1. ความหมายของความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันอย่างมากดังนี้

กิลเมอร์ (Gilmer, 1971 อ้างถึงใน กัมปนาท มีสวนนิล , 2545. น.11) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจหมายถึง ผลของเจตคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์ประกอบของงาน และมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่ามีความสำเร็จในการทำงาน รู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และมีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

มูชินสกี (Muchinsky, 1993, p.290) ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงาน คือ สภาพอารมณ์ และการตอบสนองทางด้านความรู้สึกซึ่งแสดงถึงความชอบและไม่ชอบ โดยความพึงพอใจนั้น เป็นสิ่งแสดงถึงความสุข ความพอใจที่ตัวบุคคลได้รับจากงานนั้น

ไมเนอร์ (Miner, 1992, p.116) ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานมีความคล้ายกับทัศนคติต่องาน แต่ความพึงพอใจจะวัดจากความต้องการในงานที่ได้รับการตอบสนอง โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ได้รับจริง ทำให้เกิดความสุข นอกจากนี้ความพึงพอใจในงาน เป็นการตอบสนองทางด้านอารมณ์ต่อสถานการณ์ในการทำงาน โดยเป็นการแสดงออกของความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรม

ชูลท์ และ ชูลท์ (Schultz and Schultz, 2002, p.235) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานคือ ความรู้สึกและทัศนคติทั้งบวกและลบ ที่บุคคลมีต่องานของเขา โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานหลายปัจจัย เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพการทำงาน ค่าตอบแทนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ

เบอริ (Berry, 1998, p.269) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการแสดงออกของรูปแบบของความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยอธิบายจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ (1) ด้านอารมณ์ และความรู้สึก (Affective or Emotional Component) (2) ด้านความนึกคิด (Cognitive Component) และ (3) ด้านพฤติกรรม (Behavior Component)

พอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler quoted in Steers and Porter, 1991, pp.151-152) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยที่บุคคลนั้นใช้ความพยายามที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อที่จะได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้อย่างยุติธรรม และความพึงพอใจในงานนั้นเป็นปัจจัยย้อนกลับที่จะส่งผลต่อการรับรู้ถึงคุณค่าของรางวัลหรือผลตอบแทนที่ตนจะได้รับ หากบุคคลนั้นสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี มีผลเกี่ยวเนื่องไปถึงความรู้สึกความพึงพอใจในหน้าที่การทำงาน และ ภาวะภาคภูมิใจในงานของตน

กัมปนาท มีสวณิล (2545, น.11) ได้สรุปความหมายของความพึงพอใจในงานของบุคคลในองค์การว่า เป็นสภาวะการรับรู้ภายใน เป็นความคาดหวังของบุคคลภายในองค์การ อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆภายในองค์การ ถ้าปัจจัยเหล่านั้นสามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของตนเองได้อย่างเหมาะสมก็มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจ แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของตนเองได้ ก็จะมีผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ และจะมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของความพึงพอใจในงานข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปความหมายของความพึงพอใจในงานได้ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นการรับรู้ว่าคุณได้รับการตอบสนองต่อความต้องการตามองค์ประกอบ ต่าง ๆ ในการทำงาน และส่งผลให้เกิดความพอใจและไม่พอใจต่องานนั้น

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้วิเคราะห์ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานไว้หลายแง่มุมดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานวัดจากทัศนคติต่องาน (Job Satisfaction as Job Attitude) โดยมุ่งเน้นองค์ประกอบของทัศนคติต่องาน เบอร์รี่ (Berry, 1998, p.269) เสนอองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ

1.1 ด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ (Affective or Emotional Component)

1.2 ด้านความรู้คิด (Cognitive Component)

1.3 ด้านพฤติกรรม (Behavior Component)

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานในแง่มุมมองที่เป็นทัศนคติต่องาน เชื่อว่าองค์ประกอบ ทั้ง 3 ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน โดยเมื่อบุคคลเกิดความรู้สึก ความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหรือความสัมพันธ์กับบุคคลในงานอย่างไร เขาก็จะแสดงพฤติกรรม อย่างนั้น เช่น เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ บรรยากาศในการทำงาน หรือไม่พอใจ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลนั้นจะเกิดความคิดที่อยากจะเปลี่ยนงานและจะแสดง พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น มาทำงานสาย ขาดงาน ไม่ให้ความร่วมมือต่อองค์การจนในที่สุดก็จะออก จากองค์การไป ในทางตรงข้ามบุคคลเกิดความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ บรรยากาศในการทำงาน หรือ พพอใจผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคคลนั้นจะเกิดความคิดที่จะช่วยองค์การหรือหน่วยงานอย่าง เต็มที่ มีความผูกพันและรักองค์การหรือหน่วยงานของเขาเป็นต้น

2. ความพึงพอใจในงานแง่มุมมองของการจูงใจ (Job Satisfaction as Motivation) โดย เชื่อว่าความพึงพอใจในงาน มีแนวคิดที่พัฒนาจากทฤษฎีการจูงใจ (Theory of Motivation) เพราะ ทฤษฎีการจูงใจจะทำให้เข้าใจถึงสาเหตุที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steer, Porter and Bigley, 1996.,p.9) ได้แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎี แรงจูงใจเชิงเนื้อหา (Content Theories) ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงกระบวนการ (Process Theories)

1. ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงเนื้อหา (Content Theories of Work Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงเนื้อหา (Content Theories of Work Motivation) เป็นทฤษฎีที่ กล่าวถึงปัจจัยภายในตัวบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยทฤษฎีนี้เน้นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญภายในตัวบุคคล ได้แก่ ความต้องการของบุคคล ความสำคัญของงาน ความท้าทายใน งาน ความเจริญก้าวหน้าในงาน ซึ่งเป็นพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ บุคคล ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงเนื้อหาที่สำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาร์สโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาร์สโลว์ (Maslow, 1960 quoted in Steers and Porter, 1991, pp. 33-36) เสนอ ทฤษฎีเน้นความต้องการของบุคคลเป็นตัวจูงใจ โดยเชื่อว่า “มนุษย์มีความต้องการ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมาจะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นตามลำดับขั้นตอนโดยจะตอบสนองความ ต้องการในขั้นต่ำก่อนและตอบสนองความต้องการในขั้นสูงขึ้น” ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาร์สโลว์ ประกอบด้วยความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค เป็นต้น องค์กรอาจจะตอบสนองในด้านสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน เช่น การจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการทำงาน การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือที่เอื้อต่อความสะดวกในการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การดูแลเรื่องค่ารักษาพยาบาลทั้งตัวพนักงาน และครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเห็นตัวจูงใจให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่ และคงอยู่กับองค์กรต่อไป

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมีการตอบสนองทางด้านร่างกายแล้ว บุคคลจะเกิดความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคง โดยปรารถนาที่จะได้รับการคุ้มครองจากภัยหรืออันตรายต่าง ๆ ที่ต่อร่างกายและจิตใจ เช่น ต้องการปฏิบัติงานในสถานที่ปลอดภัย หรือมีอุปกรณ์ที่ป้องกันอันตรายต่าง ๆ ขณะที่ปฏิบัติงาน ต้องการความมั่นคงและความก้าวหน้าทางหน้าที่การงาน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรอาจจะต้องตอบสนองในเรื่องการดูแลสถานที่ทำงาน อุปกรณ์ป้องกันต่างๆ หรือมีการวางระบบความปลอดภัยที่เหมาะสม มีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของตนเองด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองปลอดภัย และมีสถานภาพที่มั่นคง บุคคลจะแสวงหาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วม ได้รับความรัก ความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น ๆ และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม ดังนั้นองค์กรอาจส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ฝ่ายบริหาร และบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร เสริมสร้างบรรยากาศในองค์กรให้อบอุ่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน

4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เมื่อบุคคลอยู่ร่วมในกลุ่มหรือสังคมบุคคลจะเกิดความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ การยกย่องชมเชย เห็นความสำคัญของตนจากผู้อื่นและรู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ มีความสามารถ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในตนเอง ส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ดี ดังนั้นองค์กรอาจมีการส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกภูมิใจในตนเอง โดยมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เปิดโอกาสพนักงานได้รับการยกย่องชมเชย เช่น ประกวดพนักงานดีเด่นในแต่ละแผนกทุกเดือน มีการชมเชยให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดีเลิศ การแจกลดประกาศเกียรติคุณแก่พนักงาน เป็นต้น

5. ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualized Action Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ปรารถนาจะพบกับความสำเร็จในชีวิต โดยใช้ความสามารถและศักยภาพของตน

อย่างเต็มที่ หากองค์กรมีการสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสทำงานที่ท้าทาย สนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของตนและองค์กรได้ ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความภูมิใจในตัวเอง แก่พนักงาน

ตามทฤษฎีของมาร์สโลว์ การตอบสนองของความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองจากขั้นต่ำกว่าก่อน จะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจได้ หากความต้องการในขั้นต่ำยังไม่ได้รับการตอบสนองที่พอใจแล้ว การตอบสนองของความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นก็จะไม่ส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจสูงสุดได้

ในปัจจุบันทฤษฎีของมาร์สโลว์ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างมาก โดยใช้เป็นพื้นฐานในการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคคลกรในองค์กร พัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer 's Modified Need Hierarchy or ERG Theory)

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969 quoted in Steers and Porter, 1991, pp. 36-37) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Needs) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นความต้องการของบุคคลตามแนวคิดของมาร์สโลว์ แต่ความต้องการนั้นไม่จำเป็นต้องตอบสนองตามลำดับขั้นตอน เขาได้แบ่งแนวคิดความต้องการของบุคคลเป็น 3 ด้านคือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) เป็นความต้องการเพื่อการดำรงชีพทั้งทางด้านร่างกาย และการดำเนินชีวิตอยู่ในสังคม ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยการดำรงชีพพื้นฐาน เช่น อาหาร การรักษาพยาบาล ที่พักอาศัย ความปลอดภัย และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 1 และ 2 ของมาร์สโลว์ (Physiological & Safety Needs) ดังนั้นองค์กรควรจะมีการตอบสนองความต้องการในขั้นนี้ โดยมีการจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ การจ่ายค่าตอบแทน และการจัดระบบความปลอดภัยต่าง ๆ ที่เหมาะสมด้วย

2. ความต้องการด้านสัมพันธภาพกับผู้อื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ และสังคม โดยบุคคลต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น ต้องการความรัก การชมเชยจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 (Social Needs) ดังนั้นองค์กรควรตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์กรในขั้นนี้ เพราะจะทำให้บุคคลในองค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร มีการทำงานเป็นทีม มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและจะเพิ่มผลผลิตขององค์กรมากขึ้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจของบุคคลในการดำรงชีวิต ต้องการความเจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การได้รับการยกย่อง มีเกียรติในสังคม และประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือเป้าหมายของตนเองซึ่งตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 และ 5 ของมาร์สโลว์ (Esteem Needs and Self Actualization Needs)

ตามทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาร์สโลว์ แต่ทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ เชื่อว่าความต้องการของบุคคลสามารถได้รับการตอบสนองไม่เป็นลำดับขั้น ความต้องการขั้นใดที่ได้รับการตอบสนองน้อยจะเป็นความต้องการสูงสุด หากองค์การตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การในขั้นนี้ จะส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคคลสูงสุดเช่นกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's two Factor theory)

เฮิร์ซเบอร์กและคณะ (Herzberg et al., 1959, p.151) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg's two Factor theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการทำงานและทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เฮิร์ซเบอร์กและคณะทำการวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในงานของบุคคลจากการสัมภาษณ์นักบัญชี และวิศวกรจำนวน 200 คน และวิเคราะห์ข้อมูลจากคำตอบ ได้พบว่าปัจจัยในการจูงใจในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยตัวจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน ลักษณะของงาน และความสำเร็จในงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจหรือทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Content) ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) เช่น การทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น

1.2 การได้รับการยอมรับยกย่อง (Recognition) จากบุคคลอื่นๆ เช่น หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นๆ

1.3 ลักษณะของงานเป็นงานที่น่าสนใจ (Work – itself)

1.4 ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ (Responsibility) เช่น การได้รับผิดชอบดูแลงานใหม่ หรือได้รับมอบอำนาจในการรับผิดชอบงานเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement) เช่น การได้รับการเลื่อนตำแหน่งใหม่ การได้รับเลือกให้ไปศึกษาดูงานหรือไปอบรม

1.6. โอกาสที่จะเจริญเติบโตในงาน (Possibility of growth)

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintain or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยลดหรือป้องกันความไม่พึงพอใจของตัวบุคคล ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน แต่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน (Job Context) ได้แก่

2.1 นโยบาย และการบริหารงาน (Policy and administration)

2.2 การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision)

2.3 เงินเดือนค่าจ้าง (Salary)

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Interpersonal relations)

2.5 สภาพในการทำงาน (Working conditions)

2.6 สถานภาพ (Status)

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security)

2.8 ลักษณะการดำเนินชีวิตส่วนตัว (Personal life)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในการทำงาน และเกิดความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยค้ำจุน (Maintain or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เช่น นโยบาย การบริหารจัดการขององค์กร อัตราค่าจ้าง สภาพและบรรยากาศในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นต้น หากบุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อปัจจัยค้ำจุนนี้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความคับข้องใจ ความเครียด ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน จนในที่สุดบุคคลนั้นเกิดความคิดที่จะเปลี่ยนงาน หรือ มีความตั้งใจลาออกจากงาน ปัจจัยที่สอง ที่เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การเป็นที่ยอมรับยกย่อง การที่บุคคลรู้สึกว่าการงานนั้นสำคัญ และได้รับผดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวจูงใจภายใน (Intrinsic Motivator) ที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน และเกิดความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ

ดังนั้น องค์กรควรจะต้องคำนึงถึงการตอบสนองปัจจัยค้ำจุนในองค์กร เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจของบุคคลในองค์กร เช่นมีการบริหารจัดการโดย การวางนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่เหมาะสมและชัดเจน เผยแพร่ให้บุคคลในองค์กรเข้าใจ และนำไปปฏิบัติ องค์กรมีการพัฒนาส่งเสริมสภาพการทำงาน บรรยากาศในการทำงาน และ

พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีการกำหนดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรต่อไป ในขณะที่เดียวกันองค์กรจะต้องพิจารณาที่จะตอบสนองต่อปัจจัยตัวจูงใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

2. ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงกระบวนการ (Process Theories of Work Motivation)

ทฤษฎีแรงจูงใจเชิงกระบวนการ (Process Theories of work motivation) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตวิทยา และการตัดสินใจของบุคคลในการทำงานโดยทฤษฎีนี้จะเน้นศึกษาถึงกระบวนการที่ก่อให้เกิดความคิด ทฤษฎีเชิงกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

ทฤษฎีความคาดหวังของวูม (The Expectancy Theory ; Vroom)

วูม (Vroom, 1964 quoted in Steers and Porter, 1991, pp.144-149) ได้เสนอทฤษฎีความคาดหวัง (The Expectancy Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นเกี่ยวกับกระบวนการคิด และการรับรู้ของบุคคลซึ่งเชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการเลือกอย่างมีเหตุผล โดยใช้การคิดไตร่ตรอง การรับรู้ ความเชื่อ ทักษะที่มีต่อตนเองและสิ่งแวดล้อม วูม (Vroom) ได้เสนอรูปแบบแนวคิดความคาดหวังในการทำงาน (Expectancy theory) ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน (Outcomes : O) แบ่งเป็น ผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน เช่น ค่าจ้างหรือรางวัล
2. ค่าของผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ (Valence of outcome : V) จะมีค่าตั้งแต่ -10 ถึง +10 หรือ 0
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ (Instrumentality : I) จะมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง +1
4. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามที่ให้การปฏิบัติงานกับความคาดหวังผลการปฏิบัติงานที่ได้ (Expectancy : E) จะมีค่าประมาณ 0 ถึง +1
5. ความพยายาม (Force : F) หรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม

จากทฤษฎีความคาดหวังของวูม แสดงให้เห็นว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่จะแสดงพฤติกรรมหรือมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานมากขึ้น เมื่อเขาเชื่อว่าการที่จะตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาจะต้องพิจารณาว่า ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับมีคุณค่า (Valence of outcome) เพียงใด และมีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากการกระทำนั้นมากน้อยเพียงใด หาก

ผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเป็นสิ่งที่เขาต้องการมีคุณค่าหรือพึงพอใจ เขาจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น แต่ถ้าหากว่าผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับไม่มีคุณค่า หรือไม่เป็นไปตามความคาดหวัง เขาจะลดความพยายามหรือเลิกที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นต่อไป

ดังนั้นหากผู้บริหารนำเอาหลักการของทฤษฎีความคาดหวังมาประยุกต์ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการจัดระบบของรางวัลหรือผลตอบแทนที่ตอบสนองตามสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ เช่น ผู้บริหารมีการตั้งนโยบายที่จะส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานดี โดยการให้โบนัสปลายปีแก่พนักงานทุกคน หากองค์การทำผลงานได้ตามเป้าหมาย เป็นต้น ก็จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเมื่อได้รับสิ่งตอบแทนที่ตนคาดหวังหรือสูงเกินความคาดหวังก็จะเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถต่อไป

ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดัมส์ (The Equity Theory ; Adams)

อาดัมส์ (Adams, 1965 quoted in Schultz and Schultz, 2002, pp.222-223) เสนอ ทฤษฎีเสมอภาค (Equity Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานของบุคคล มีอิทธิพลจากการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมในการทำงาน โดยเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับกับการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น และเปรียบเทียบว่ามีความทัดเทียมเสมอภาคกับบุคคลอื่นๆ หรือไม่ พื้นฐานของการเปรียบเทียบจะประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง สิ่งที่บุคคลนั้นพยายามให้กับการทำงาน ได้แก่ ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ระดับการศึกษา ความพยายาม และความตั้งใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ

2. ผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcomes) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากงาน หรือผลตอบแทนที่ได้รับ ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง การยอมรับยกย่อง การเลื่อนตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ทางสังคม และรางวัลภายใน เช่น คำชมเชย ผลประโยชน์ และสิทธิพิเศษต่างๆ

ทฤษฎีเสมอภาค (The Equity Theory) ได้กล่าวถึงการรับรู้การเปรียบเทียบของบุคคล จากอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcomes) และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของตนเอง เปรียบเทียบกับอัตราส่วนผลตอบแทนที่บุคคลอื่นได้รับ (Outcomes) และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ของบุคคลอื่นที่ให้กับงาน ตามสมการดังต่อไปนี้

$$\text{สมการที่ 1} \quad \begin{array}{l} \text{Person : Other} \\ E = \frac{O_p}{I_p} = \frac{O_o}{I_o} \end{array} \quad \begin{array}{l} E = \text{Equity} \\ O = \text{Output} \quad I = \text{Input} \\ P = \text{Person} \quad O = \text{Other} \end{array}$$

จากสมการที่ 1 เมื่อบุคคลนั้นเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcomes) และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ให้กับงาน เปรียบเทียบกับบุคคลอื่น และรับรู้ว่ามีอัตราส่วนเท่ากับบุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกว่าเป็นธรรมเท่าเทียมกัน เกิดความพอใจขึ้น

$$\text{สมการที่ 2} \quad \begin{array}{l} \text{Person : Other} \\ E = \frac{O_p}{I_p} < \frac{O_o}{I_o} \end{array} \quad \text{Underpayment Inequity}$$

จากสมการที่ 2 พบว่าเมื่อเปรียบเทียบระหว่างอัตราส่วนของผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcomes) กับปัจจัยนำเข้า (Inputs) ที่ให้กับงาน ของตนเองกับบุคคลอื่นแล้วเกิดไม่สมดุล เช่น หากอัตราส่วนของตนเองน้อยกว่าของบุคคลอื่น จะเกิดความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรมไม่ทัดเทียมกับคนอื่น (Underpay Inequity) บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามมาดังนี้

1. พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้สูงขึ้น (Increase Outcomes) เช่น เรียกร้องขอขึ้นเงินเดือน ขอลื่อนตำแหน่ง ขอสิทธิพิเศษต่างๆ สูงขึ้น
2. พยายามลดปัจจัยนำเข้าในการทำงาน (Decrease Inputs) เช่น ความพยายามและความตั้งใจทำงานลดลง ทำงานล่าช้า ทำงานน้อยลง
3. เปลี่ยนจุดเปรียบเทียบอื่นๆ (Change the Comparison other) เช่น เปลี่ยนการเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานอื่นๆ
4. เปลี่ยนจุดอ้างอิงอื่นๆ (Change Reference group) เช่น เปลี่ยนมาเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ
5. หลีกหนี หรือยุติการเปรียบเทียบ (Leaving the situation) เช่น การลาออกจากงาน

$$\text{สมการที่ 3} \quad \begin{array}{l} \text{Person : Other} \\ E = \frac{O_p}{I_p} > \frac{O_o}{I_o} \end{array} \quad \text{Overpayment Inequity}$$

จากสมการที่ 3 หากอัตราส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับ (Outcomes) และปัจจัยนำเข้า (Inputs) ในการทำงานของตนสูงกว่าคนอื่น (Overpayment inequity) บุคคลนั้นจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้

1. มีความพยายามในการทำงานสูงขึ้น (Increase Inputs) เช่น ทำงานหนักขึ้น
2. ลดผลตอบแทนในการทำงานที่ได้รับ (Decrease Outcomes) เช่น ยอมให้ตัดสิทธิพิเศษบางอย่างออกไป

3. เปลี่ยนการเปรียบเทียบกับคนอื่น (Changing Comparison other) เช่น เปรียบเทียบกับคนอื่นที่สูงกว่า เช่น คนที่มีความสามารถสูงกว่า

4. เปลี่ยนสถานการณ์ (Distorting Situation)

จากทฤษฎีเสมอภาคนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้าควรตระหนักถึงการสร้างการรับรู้ของบุคคลต่อผลตอบแทนที่บุคคลในองค์การได้รับมีความเสมอภาค เป็นธรรม เพื่อให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และคงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป นอกจากนี้ผู้บริหารหรือหัวหน้าควรมีการวางนโยบายการบริหารจัดการ และเป้าหมายขององค์การที่ทำให้บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกมั่นใจต่อองค์การว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน นอกจากนี้หากผู้บริหารหรือหัวหน้าสร้างความรู้สึกของบุคคลในองค์การว่าตนได้รับการตอบแทนที่สูงก็จะส่งผลให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความพยายาม และตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมากขึ้น

แนวคิดความพึงพอใจในการทำงานของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawer)

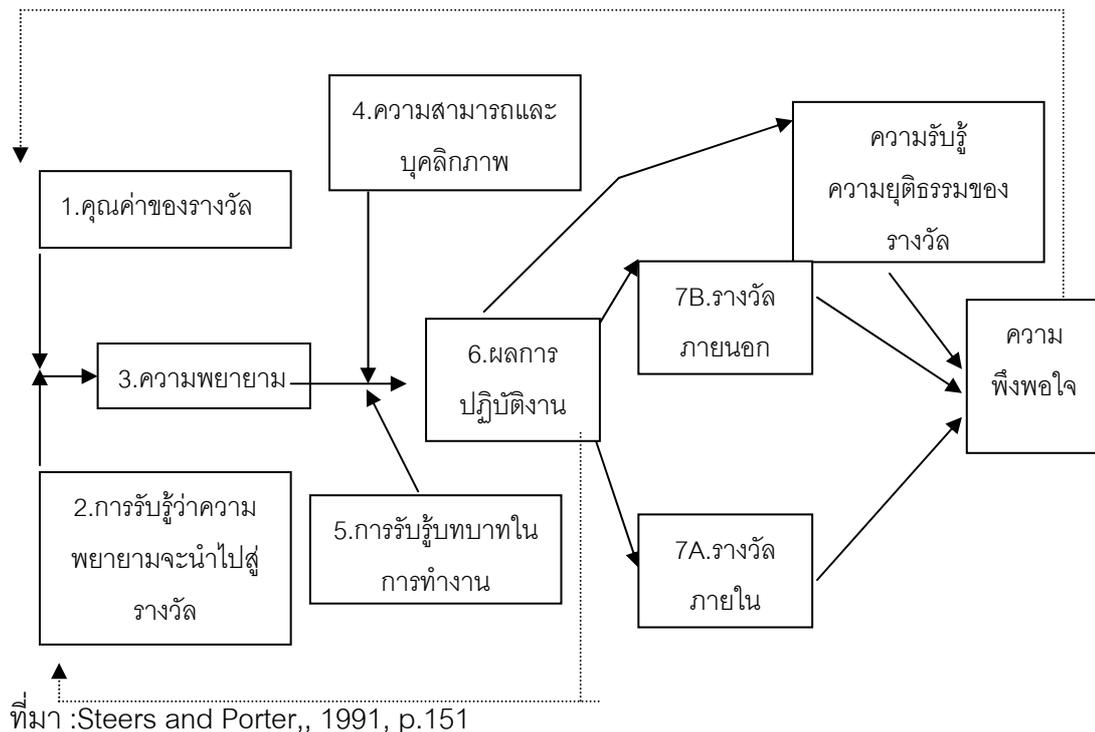
แนวคิดความพึงพอใจในการทำงานของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawer, quoted in Steers and Porter, 1991, pp.150-152) เป็นแนวคิดที่รวบรวมเอาทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom) และ ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานอื่นๆ มาผสมผสานกัน โดยกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานที่ดีประกอบด้วย

1. คุณค่าของรางวัลที่คาดว่าจะได้รับ (Value of Reward)
2. การเปรียบเทียบระหว่าง ความพยายามกับผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับ
3. ความพยายามหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน (Effort)
4. ความสามารถและลักษณะเฉพาะของบุคคล (Ability and Traits)
5. การรับรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในงาน (Role Perceptions)
6. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

7. รางวัล (Rewards) ประกอบด้วย รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) รางวัลภายใน (Intrinsic Rewards)

ภาพที่ 8

แบบจำลองของพอร์เตอร์ และ ลอว์เลอร์



จากแบบจำลองของพอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ ข้างต้นได้เสนอว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลปฏิบัติงานที่ดีหรือผลสำเร็จที่จะได้รับรางวัลนั้น จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ การรับรู้ถึงคุณค่าของรางวัลของผลตอบแทนหรือรางวัลที่จะได้รับ การรับรู้ถึงความพยายามที่จะนำไปสู่อะไร และระดับความพยายามที่ทุ่มเทลงไปในงาน ซึ่งบุคคลจะใช้ความพยายามสูง เมื่อเขารู้สึกว่าผลตอบแทนหรือรางวัลนั้นมีคุณค่าตามที่เขาคาดหวัง และคาดหวังว่าความพยายามนั้นจะส่งผลให้เขาได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลได้ เมื่อบุคคลนั้นมีความพยายามสูง ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงตามมาด้วย และเขาก็จะได้รับรางวัลตามที่เขาคาดหวังไว้ ซึ่งจะส่งผลให้เขาเกิดความพึงพอใจตามมา แต่จากการศึกษาพบว่าความพยายามที่สูงเพียงอย่างเดียวไม่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น หากบุคคลขาดความสามารถในการปฏิบัติงาน และขาดความชัดเจนต่อบทบาทของตนเอง นอกจากนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคคลก็คือ ตัวรางวัล ซึ่งแบ่งเป็นรางวัลภายใน (Intrinsic Rewards) เช่น การได้รับคำชมเชย ความไว้วางใจ โอกาส

ก้าวหน้าในหน้าที่ทำงาน และรางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) เช่น เงินรางวัล โบนัส สวัสดิการพิเศษต่างๆ เป็นต้น และมีการเปรียบเทียบรางวัลที่เขาได้รับจริงกับความคาดหวังที่จะได้รับรางวัลจากความพยายามที่ทุ่มเทลงไปเพื่อให้ได้ผลปฏิบัติงานตามที่ต้องการ มีความยุติธรรม โดยบุคคลมีความเชื่อว่า หากเขาใช้ความพยายามที่จะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง เขาคาดหวังว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่สูงขึ้น ซึ่งทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ และส่งผลให้บุคคลนั้นรับรู้ถึงคุณค่าของรางวัลมากขึ้น บุคคลนั้นจะเกิดแรงจูงใจให้เขาใช้ความพยายามเพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นในอนาคต แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลรับรู้รางวัลที่ได้รับนั้นน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ และรางวัลที่ได้ไม่มีความยุติธรรม ก็จะทำให้บุคคลนั้นมีความพึงพอใจด้น้อยลง หรือไม่พึงพอใจในงาน และบุคคลนั้นจะเกิดแรงจูงใจให้เขาใช้ความพยายามเพื่อผลการปฏิบัติงานลดลงในอนาคตเช่นกัน

ในการศึกษาของพอร์เตอร์ (Porter, 1961, p.2) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานจากแบบสอบถาม PNSQ (Porter's Need Satisfaction Questionnaire) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยต่างๆ 7 ด้านคือ

1. ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself)
2. การยอมรับยกย่อง (Recognition)
3. ความสำเร็จในงาน (Achievement)
4. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision)
5. ผลตอบแทน (Salary and Benefit)
6. เพื่อนร่วมงาน (Peers)
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

ดังนั้นหากผู้บริหารได้นำความรู้และความเข้าใจ ปัจจัยต่าง ๆ จากแนวคิดของพอร์เตอร์ และลอร์เลอร์ข้างต้นมาใช้ในการบริหารบุคคลในองค์กร เช่น หัวหน้างานมีการจัดสรรงานให้กับบุคลากรที่เหมาะสม มีการส่งเสริมบุคลากรของตนให้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเต็มที่ มีการอธิบายให้บุคลากรของตนเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงานที่รับผิดชอบของตนชัดเจน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ก็จะทำให้บุคลากรของตนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ หัวหน้างานควรส่งเสริมให้พนักงานมีความพยายามและตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยการสร้างรางวัลภายนอก และรางวัลภายในหรือสิ่งตอบแทนที่ตรงกับความต้องการและสามารถจูงใจให้พนักงานอยากได้มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น หัวหน้างานควรใช้ระบบรางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม ทั้งรางวัลภายในและรางวัลภายนอก เช่น มีการชมเชย การเลื่อนขั้น หรือให้โบนัสเมื่อมี

ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ตกลงไว้ มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มากขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ในการปฏิบัติงานจริง ๆ นั้น องค์กรหรือผู้บริหารต้องการที่จะให้พนักงานของตนหรือบุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจ เพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อองค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จของ องค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรใช้แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจที่ผสมผสานกันอย่างเหมาะสม โดย คำนึงถึงองค์ประกอบในแต่ละทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารควรตระหนักถึงการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของพนักงานของตน ตาม ทฤษฎีของมาร์สโลว์ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการต่างๆ ค่าจ้างแรงงาน ให้ความ รักและความเข้าใจในตัวพนักงาน และเปิดโอกาสให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน ได้รับคำชมเชย หรือรางวัล เป็นต้น นอกจากนี้ผู้บริหารอาจนำปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุนของทฤษฎีสองปัจจัย มาใช้ เช่น มีการกำหนดเขตลักษณะงานที่ชัดเจนเหมาะสม ส่งเสริมความสัมพันธ์ของบุคคลใน องค์กร หรือ กำหนดขอบเขตลักษณะงานที่ชัดเจนเหมาะสม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ มีการตอบแทนและประเมินผลที่ยุติธรรมชัดเจน

นอกจากนี้ผู้บริหารควรกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน โดยการสร้าง ระบบการทำงาน และการประเมินผลที่ยุติธรรม มุ่งเน้นให้พนักงานมีการรับรู้ว่าจะองค์กรได้ปฏิบัติ ต่อพนักงานอย่างยุติธรรมเสมอภาค มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงาน เกิด ความพึงพอใจในงาน เช่น การใช้รางวัลที่เหมาะสมตรงตามความคาดหวังของพนักงาน และ ส่งเสริมให้พนักงาน มีการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพในตัวบุคคลให้เหมาะสม เพื่อเป็น การเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการทำงาน ตามทฤษฎี แรงจูงใจ ที่กล่าวมาข้างต้น

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้พื้นฐานในการวัด ความพึงพอใจในงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยศึกษาความพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับ ตามองค์ประกอบของความพึงพอใจในด้านต่างๆ ตามแนวคิดของพอร์เตอร์ และลอว์เลอร์ ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านการยอมรับยกย่อง ด้านความสำเร็จในงาน การควบคุมบังคับบัญชา ผลตอบแทน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาถึงปัจจัยที่

มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ดังต่อไปนี้

ชูลท์ และ ชูลท์ (Schultz and Schultz, 2002, pp. 240 – 243) ได้กล่าวถึงปัจจัยทางด้านลักษณะของตัวบุคคล (Personal Characteristic) มีผลต่อความพึงพอใจในงานดังนี้

1. อายุ (Age) ความพึงพอใจจะสูงขึ้นเมื่ออายุเพิ่มขึ้น เนื่องจากเมื่ออยู่กับองค์การนานขึ้นจะเข้าใจระบบขององค์การมากขึ้น ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เงินเดือนมากขึ้น และมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้นเนื่องจากประสบการณ์ทำงานสูงขึ้น และโอกาสเปลี่ยนหรือเลือกงานอื่นน้อยลง เมื่อเทียบกับพนักงานที่อายุน้อยกว่า

2. เพศ (Gender) เพศหญิงมีความพึงพอใจในงานน้อยกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงจะมีความรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริมทางการงาน และโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าเพศชาย และยังรู้สึกว่าตนเองทำงานหนักกว่าเพศชาย

3. เชื้อชาติ (Race) ในบางประเทศที่มีการแบ่งชนชั้นทางเชื้อชาติจึงทำให้บุคคลที่รู้สึกว่าถูกกีดกันทางสังคม มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า

4. ความสามารถในการระบวนการนึกคิด (Cognitive ability) หรือระดับการศึกษา ผลการวิจัยที่ออกมาไม่ชัดเจนมากนัก แต่บุคคลที่มีระดับความสามารถสูง มีโอกาสในงานมากกว่า เช่น ได้รับมอบหมายงานสำคัญๆ งานที่ทำทนาย ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงกว่าบุคคลที่ระดับความสามารถต่ำกว่า แต่มีผลการวิจัยที่สนับสนุนว่า บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความพึงพอใจในงานต่ำกว่า และมีโอกาสเปลี่ยนงานมากกว่า

5. ประสบการณ์การทำงาน (Job Experience) หรืออายุการทำงาน จากการวิจัยพบว่าบุคคลที่เริ่มทำงานใหม่จะรู้สึกว่างานนั้น น่าสนใจ ทำทนาย และมีความพึงพอใจในงาน เมื่อทำงานต่อไป จะมองว่างานที่ทำเป็นงานที่ธรรมดา ไม่ทำทนาย แต่เมื่อทำงานนานขึ้นจะเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมันคง และส่งผลให้มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น

6. โอกาสการใช้ทักษะการทำงาน (Use of Skills) พบว่างานที่ทำให้บุคคลได้มีโอกาสแสดงความสามารถ หรือ ทักษะต่างๆ ในการทำงาน จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงานสูงกว่างานที่ด้อยโอกาสแสดงความสามารถ

7. งานที่เหมาะสมความต้องการของบุคคล (Job Congruence) พบว่างานที่บุคคลนั้นทำอยู่ตรงกับความต้องการ ความสามารถของเขาจะทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจสูง

8. การรับรู้ความยุติธรรมขององค์การ (Organization Justice) พบว่างานหรือองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกถึงความยุติธรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ

เป็นต้น ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานสูงกว่าองค์การที่ไม่มีความชัดเจนในการบริหารจัดการที่ยุติธรรม

9. บุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะบุคลิกภาพมีผลต่อความพึงพอใจในงาน เช่น ลักษณะบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีความอดทนสูง มีความไว้วางใจผู้อื่น ไม่หวาดระแวงง่าย จะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าบุคคลที่มีอารมณ์เปลี่ยนแปลงง่ายหรือไม่ไว้ใจผู้อื่น

10. ตำแหน่งในองค์การ (Occupational) ตำแหน่งที่สูงกว่าจะมีความพึงพอใจในงานสูงกว่าเมื่ออยู่ตำแหน่งเดิม หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นจะมีโอกาส และมีอิสระในการทำงานมากขึ้น

4. แบบวัดความพึงพอใจในงาน

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน นักวิชาการหลายท่านได้รวบรวมและพัฒนาแบบวัดความพึงพอใจในงาน โดยแบ่งออกเป็นดังนี้ (Muchinsky, 1993, pp.297– 301)

แบบสอบถาม JDI (Job Description Index) เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาโดย สมิท เดนคอลล และฮูลิน (Smith, Kendall and Hulin, 1969) และพัฒนาใหม่โดย สมิท (Smith, 1985) ใช้วัดความพึงพอใจในงาน 5 ด้าน คือ ลักษณะงาน (Work itself) การบังคับบัญชา (Supervision) ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน (Pay) การส่งเสริมการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) เพื่อนร่วมงาน (Co-workers) ในการตอบแบบสอบถามนั้น ผู้ตอบจะระบุความคิดเห็น (ใช่ - ไม่ใช่) ลงในช่องแต่ละด้าน

แบบสอบถาม MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาโดยเวสส์ เดวิส อิงแลนด์ และลอฟควิท (Weis, Davis, England and Lofquist, 1967) ใช้วัดความพึงพอใจในงานที่เกี่ยวข้องกับ ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน สถานภาพทางสังคม ความปลอดภัย และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน 20 ปัจจัย โดยแบบสอบถามที่ให้ตอบเป็นลักษณะ มาตรฐานค่า มาตรลิกิรท์ (Likert Rating Scale) เลือกตอบ 5 ตัวเลือก ข้อคำถามมีประมาณ 100 ข้อ และคะแนนที่ได้รับเป็นคะแนนรวมทุกด้าน หรือคะแนนแต่ละด้าน

แบบสอบถาม PNSQ (Porter's Need Satisfaction Questionnaire) เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยพอร์เตอร์ (Porter, 1961, p.2) ใช้วัดการรับรู้ที่ตนเองได้รับการตอบสนองความต้องการที่คาดหวังไว้ซึ่งเป็นการอ้างถึงความพึงพอใจของบุคคล โดยข้อคำถามจะถามให้ตอบ 2 ครั้ง คือ ถาม "ในขณะที่" และถาม "ควรจะ" ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้รับจริง และ สิ่งที่คาดหวัง โดยดูคะแนนผลต่างของข้อคำถาม คะแนนนี้จะแสดงให้เห็นถึงระดับความพึงพอใจในงานโดยใช้ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานที่ประกอบด้วยลักษณะงานที่ทำ (Work

itself) การยอมรับยกย่อง (Recognition) ความสำเร็จในงาน (Achievement) การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision) ผลตอบแทน (Salary and Benefit) เพื่อนร่วมงาน (Peers) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition)

ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามPNSQ (Porter's Need Satisfaction Questionnaire)

ความต้องการความมั่นคง : ความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งบริหารของฉัน

1. ปัจจุบันนี้มีเท่าไร ?

(ต่ำสุด) 1 2 3 4 5 6 7 (สูงสุด)

2. ควรจะมีเท่าไร ?

(ต่ำสุด) 1 2 3 4 5 6 7 (สูงสุด)

3. เรื่องนี้สำคัญต่อฉันเพียงใด ?

(ต่ำสุด) 1 2 3 4 5 6 7 (สูงสุด)

ที่มา : Jewell,L.N.,&Siegall, Marc. 1990.

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้วิจัยนำแนวคิดและแบบสอบถามของพอร์เตอร์มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับปัจจัยที่ได้รับจากองค์กร และการรับรู้ว่าตนเองได้รับการตอบสนองในปัจจัยต่างๆ ตามสภาพจริง ซึ่งตรงกับรูปแบบและแนวคิดของพอร์เตอร์โดยความพึงพอใจในงานของบุคคลเป็นผลจากการรับรู้การตอบสนองต่อปัจจัยที่ได้รับจากองค์กร ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานตามองค์ประกอบของพอร์เตอร์ 7 ด้าน (Porter, 1961, p.2) และข้อคำถามมีความสัมพันธ์กับลักษณะของผู้บังคับบัญชาในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) หมายถึง โครงสร้างของงาน คุณค่าของงานที่ทำ ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย อำนาจหน้าที่การรับผิดชอบในงาน ลักษณะของงานเป็นงานที่ทำ ทายไม่จำเจซ้ำซากและเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. การยอมรับยกย่อง (Recognition) หมายถึง การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การได้รับความสนับสนุนให้มีตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับการยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง

3. ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและเสร็จตามที่ได้รับมอบหมาย สามารถแก้ไขปัญหาสำเร็จลุล่วง

4. การช่วยเหลือในงานของผู้บังคับบัญชา (Supervisor) หมายถึง ลักษณะการบังคับบัญชา การบริหารจัดการ การนิเทศงาน การใช้ความรู้ความสามารถไหวพริบทางสติปัญญาและอารมณ์

5. เพื่อนร่วมงาน (Peer) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในหน่วยงาน การได้รับความช่วยเหลือ ความไว้วางใจและความเชื่อถือจากผู้ร่วมงาน ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน

6. ผลตอบแทน (Salary & Benefit) หมายถึง ผลตอบแทนต่างๆ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการ บำนาญ และสิ่งตอบแทนต่างๆจากการทำงาน

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Condition) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อม อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

จากปัจจัยและองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ทั้ง 7 ด้านที่ผู้วิจัยได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการปรับปรุงแบบสอบถาม ความพึงพอใจในงาน เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แต่ผู้วิจัยไม่ได้นำปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลมาใช้ในการวัดความพึงพอใจในงาน เพราะผู้วิจัยมีความสนใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานที่เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา จากแบบสอบถามจะมีลักษณะข้อคำถาม เป็นแบบสอบถามเลือกตอบตามความรู้สึกของผู้ตอบเกี่ยวกับการตอบสนองของความพึงพอใจในงาน โดยข้อคำถามครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน แบบสอบถามเป็นมาตรประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ แล้วจึงนำมาหาผลรวมของข้อคำถาม ซึ่งประเมินเป็นความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้น ๆ ในแต่ละด้านและประเมินความพึงพอใจในงานของบุคคลโดยรวม

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment)

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

เชลดอน (Sheldon, 1971, p.143) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของสมาชิกต่อองค์การ โดยการประเมินลักษณะของตนเองกับองค์การในทางบวก ผู้ที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจะทุ่มเทให้กับองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

บุชานัน (Buchanan, 1974 อ้างถึงในจรีพร กาญจนการุณ, 2536, น.41) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของคนในองค์การที่รู้สึกเป็นพวกเดียวกันในเรื่องเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ มี 3 องค์ประกอบ คือ การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม และความจงรักภักดีในองค์การ

ริกกีโอ (Riggio, 2000, p.192) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ความรู้สึกและทัศนคติของคณาจารย์ในองค์การรวมถึงความจงรักภักดีการยอมรับเป้าหมายขององค์การ และเต็มใจที่จะสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ

เมเยอร์ (Mayer, 1997 quoted in Muchinsky, Paul M, 2000, p.274) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การ เป็นความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์การที่ส่งผลต่อการคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ จากการศึกษาวิจัยของดันแฮม กรูบ และ คาสตาเนดา (Dumham, Grubs and Castamed, 1994 quoted in Muchinsky, 2000, pp.274 –275) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การนานกว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Mayer, 1990 อ้างถึงใน Muchinsky, 2000, p.274) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่แสดงถึงจิตสำนึก ต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน ที่เกิดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความรักต่อองค์การและการมีส่วนร่วมในองค์การ (Affective Component) ด้านความคงอยู่ขององค์การเป็นสมาชิกในองค์การ (Continuance Component) และด้านบรรทัดฐานของการทำหน้าที่ในองค์การ (Normative Component)

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความคิดและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การ ในด้าน

(1) ความรู้สึกจงรักภักดีผูกพันต่อองค์การ เชื่อและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ

(2) พยายามทุ่มเทพลังกายพลังใจที่จะทำประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ มีส่วนร่วมในองค์กร

(3) การดำรงคงความเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นลักษณะที่สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร เพื่อให้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กรให้กับสมาชิกในองค์กร ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร มีหลายประการดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเครื่องบ่งชี้และตัวทำนายพฤติกรรมของสมาชิกในเรื่องการขาดงาน (Absenteeism) และนำไปสู่การลาออกจากงาน (Turnover) ทั้งการลาออกจากงานแบบตั้งใจ (Voluntary Turnover) และการลาออกจากงานแบบไม่ตั้งใจ (Involuntary Turnover) (Steers, and Porter. 1991, pp.195-197)

2. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์กร (Buchanan, 1974 อ้างถึงในนภาพัญญ โหมาศวิน, 2533, น. 16-17) และเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร (ปณิตา ภูมรินทร์พงศ์, 2545, น.20)

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเครื่องมือที่จะใช้เชื่อมประสานความต้องการของสมาชิกในองค์กรและเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากสมาชิกขององค์กรต้องการทำงาน และ สิ่งตอบแทนจากองค์กรที่เหมาะสม จึงทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจการทำงาน และปรารถนาที่จะให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรสูง และต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

3. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมต่างๆ พอสรุปได้ ดังนี้

บุชามัน (Buchaman, 1974 อ้างถึงในสุภาสินี วิเชียร, 2544, น.25-26) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Identification) หมายถึง การยอมรับในค่านิยมวัตถุประสงค์ขององค์การ อันเป็นไปในทางเดียวกัน

2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้า และผลประโยชน์ขององค์การ

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) หมายถึง ความยึดมั่นในองค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen and Mayer, 1990 quoted in Muchinsky, 2000, p.274) ได้เสนอองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 องค์ประกอบ

1. องค์ประกอบทางด้านความรักและการมีส่วนร่วมในองค์การ (Affective Component)
2. องค์ประกอบทางด้านคงอยู่ของการเป็นสมาชิกในองค์การ (Continuance Component)
3. องค์ประกอบทางด้านบรรทัดฐานของการทำหน้าที่ในองค์การ (Normative Component)

นอร์ซคราฟท์ และนีล (Northcraft and Neale, 1991 quoted in Steers and Porter, 1991, pp. 289 – 290) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของตัวบุคคล และความเกี่ยวข้องต่อองค์การ โดยแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเชื่อถือต่อเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ
3. ความต้องการที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์การ

สตีเยร์ (Steer and Porter, 1991, p.79) ได้เสนอปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ โดยบุคคลมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีค่านิยมสอดคล้องกับสมาชิกอื่นในองค์การและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ โดยบุคคลจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์การ โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออกจากองค์การ เพราะรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความมุ่งมั่นที่จะอยู่กับองค์การนั้น

จากองค์ประกอบข้างต้น สเตียร์ (Steers, 1977, pp.47-56) ได้สร้างแบบจำลองของความผูกพันต่อองค์การ โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. ปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of Commitment) ได้แก่

- ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ความต้องการประสบความสำเร็จ

- ลักษณะของงาน (Job Characteristic) ประกอบด้วยลักษณะเด่นชัดของงาน (Task Identity) ความหลากหลายของงาน (Skill Variety) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) ผลการย้อนกลับของงาน (Feedback)

- ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience) ประกอบด้วยทัศนคติของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ รู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การอย่างเหมาะสม และทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานในองค์การ

- ลักษณะขององค์การ (Organization Characteristic) ประกอบด้วยการกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ กฎระเบียบ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

2. ลักษณะของความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) ประกอบด้วย

2.1 ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitude Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่อยากคงเป็นสมาชิกขององค์การ และยอมรับ เชื่อถือต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

2.2 ความผูกพันทางพฤติกรรม (Behavioral Commitment) หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามทุ่มเทพลังงานและพลังใจ เพื่อให้จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Miner, 1992, p.124)

3. ผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การ (Outcome of Commitment) หมายถึง บุคคลมีความปรารถนาและตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์การ มีส่วนร่วมในองค์การ และเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม หากบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น อัตราการขาดงานสูงขึ้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง และต้องลาออกจากงานในที่สุด (Muchinsky, 1993, p.284) จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่าน พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับผลปฏิบัติงาน อัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกจากงาน (Miner, 1992, p.127)

นอกจากนี้ เมอร์เดย์ พอร์เตอร์ และสตีเวิร์ส (Mowday, Porter and Steers, 1982 อ้างถึงใน สุภาสินี วิเชียร, 2544) ได้เสนอแบบจำลองที่แตกต่างจากแบบจำลองแรกบ้าง ในส่วนของปัจจัยกำหนดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น

1. คุณลักษณะบุคคล (Personal Characteristic) ได้แก่ อายุ เพศ การศึกษา บุคลิกลักษณะ
2. บทบาท (Role-related Characteristic) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท (Role conflict) ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ความท้าทายในงาน
3. โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristic) ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ และกฎระเบียบแบบแผนขององค์กร
4. ประสบการณ์การทำงาน (Work experience) ได้แก่ ความสัมพันธ์ในองค์กร รูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาของนักวิชาการหลายท่านที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในด้านต่าง ๆ พอสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของส่วนบุคคล (Personal Characteristic)
2. คุณลักษณะของงาน (Job Characteristic) และบทบาทในงาน (Role-related Characteristic)
3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร (Organization Characteristic)
4. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work experience)

1. คุณลักษณะของส่วนบุคคล (Personal Characteristic)

คุณลักษณะของส่วนบุคคล (Personal Characteristic) ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ความคาดหวังความก้าวหน้า และสิ่งที่จะได้รับจากองค์กร อายุการทำงาน ซึ่งนักวิชาการได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเพศหญิง มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1.1 เพศ : จากการศึกษาวิจัยพบว่าเพศหญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่สูงกว่า เนื่องจากเพศหญิงมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการเสี่ยง (Clisson and Durick, 1988 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ อินทวดี, 2541) แต่มีบางงานวิจัยพบว่าเพศหญิงและเพศชาย มีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน (ปรานอม กิตติดุชฎีธรรม, 2538; กฤษดากร คงสว่าง, 2540; Fukami and Larson, 1984)

1.2 อายุ : จากการศึกษาวิจัยพบว่าบุคคลที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคคลที่มีอายุน้อย เนื่องจากบุคคลที่มีอายุมากจะได้รับสิ่งจูงใจจากองค์กรสูง ตำแหน่งหน้าที่การงานสูง และโอกาสหรือทางเลือกในการทำงานลดลง (นภาเพ็ญ โหมาศวิน, 2533 ; จุรีพร กาญจนการุณ, 2536; Sheldon ,1971 อ้างถึงในศิริพงษ์ อินทวดี, 2541)

1.3 อายุงาน : จากการศึกษาวิจัยพบว่าบุคคลที่มีอายุงานนานจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคคลที่มีอายุงานน้อยกว่า เนื่องจากบุคคลที่มีอายุงานนาน จะมีตำแหน่งหน้าที่สูงกว่า มีความเป็นอาวุโส และ เกิดความภาคภูมิใจในงานของตน (สุภาสิณี วิเชียร, 2544 ; เบญจวรรณ กลั่นกำเนิด, 2545 ; Buchanan ,1974 อ้างถึงในปณิตา ภูมรินทร์พงษ์, 2545)

1.4 สถานภาพสมรส : จากการศึกษาวิจัยพบว่าบุคคลที่แต่งงานแล้วจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคคลที่โสด เนื่องจากบุคคลที่แต่งงานแล้วต้องการความมั่นคง และต้องรับผิดชอบดูแลครอบครัวมากกว่าบุคคลโสด (นภาเพ็ญ โหมาศวิน, 2533)

1.5 ระดับการศึกษา จากการศึกษาวิจัยพบว่าบุคคลที่มีแนวโน้มที่จะศึกษาต่อ หรือ มีระดับการศึกษาสูง จะมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าบุคคลที่ไม่คิดที่จะศึกษาต่อ หรือระดับการศึกษาต่ำ (ศิริพงษ์ อินทวดี, 2541)

1.6 ความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับจากองค์กร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้า การได้รับรางวัลตอบแทน พบว่า บุคคลที่ได้รับสิ่งตอบแทนจากองค์กร ตามความคาดหวังของตัวบุคคลนั้น จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า บุคคลที่ได้รับสิ่งตอบแทนน้อยกว่าสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ (อนันต์ชัย คงจันทร์,2529.)

2. คุณลักษณะของงาน (Job Characteristic) และบทบาทในงาน (Role-related characteristic)

2.1.คุณลักษณะของงาน (Job Characteristic) ประกอบด้วย ขอบเขตของงาน (Job Scope) ความท้าทายของงาน (Job Challenge) ลักษณะเด่นชัดของงาน (Task Identity) ความ

หลากหลายของงาน (Skill Variety) ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) การมีส่วนร่วมในการงาน (Opportunities of Interaction) การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน การเข้าใจงานที่ชัดเจน การได้รับทราบผลย้อนกลับ มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (โลภา ทรัพย์มากอุดม, 2540; Clission and Durick, 1988 อ้างถึงในศิริพงศ์ อินทวดี, 2541; Fukami and Larson, 1984; อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540)

2.2 บทบาทในงาน (Role-related Characteristic) ประกอบด้วย ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความคลุมเครือในบทบาท (Role Ambiguity) ความตึงเครียดในบทบาท (Role Tension)

มีนักวิจัยหลายท่านได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความขัดแย้งในบทบาท และความคลุมเครือในบทบาท มีความสัมพันธ์ทางลบกับ ความผูกพันต่อองค์กร (โลภา ทรัพย์มากอุดม, 2540 ; Fukami and Larson, 1984)

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์การ (Organization Characteristic)

คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์การ (Organization Characteristic) หรือ โครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristic) ประกอบด้วย ขนาดขององค์การ การกระจายอำนาจในองค์การ ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของกิจการ (Work Ownership) และการสื่อสารในองค์การ

มีนักวิชาการได้ศึกษาสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะขององค์การ กับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า องค์การที่มีการกระจายอำนาจที่ดี มีความชัดเจนของกฎระเบียบข้อบังคับ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้บุคคลในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การสูง (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529., บุษยาณี จันทร์เจริญสุข, 2539)

4. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience)

ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experience) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความรู้สึกรับรู้ของตัวบุคคลแต่ละคนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์การที่ผ่านมา มีผลต่อความผูกพันต่อ

องค์การซึ่งประกอบด้วย

- 4.1 ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ
- 4.2 ความน่าเชื่อถือและมั่นคงขององค์การ
- 4.3 การได้รับการสนองตอบจากองค์การตามความคาดหวัง
- 4.4 ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน และองค์การ
- 4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
- 4.6 ความรู้สึกว่าตนเองได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม

จากการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์จากการทำงานของตัวบุคคลกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่าองค์การที่มีสิ่งจูงใจที่ทำงานกับองค์การได้แก่ระบบอัตราเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ รวมถึงโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และอัตราการลาออกจากงาน (โสภา ทรัพย์มากอุดม, 2540.)

นอกจากนี้ปัจจัยทางด้านทัศนคติต่อองค์การได้แก่ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ และได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ (นภาพิณ โหมาศวิน, 2533; ปราณอม กิตติคุณธรรม, 2538; บุษยาณี จันท์เจริญสุข, 2539; อาจารย์ นาคศุภรังษี, 2540.)

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การของ เมาวเดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1982.) ซึ่งกล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การทั้งทางด้านทัศนคติและทางด้านพฤติกรรม โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านความเชื่อถือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันต่อองค์การโดยเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เชื่อถือ ยอมรับในเป้าหมาย นโยบายและค่านิยมขององค์การ จนเกิดเป็นความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

2. ด้านความตั้งใจและความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ และการมีส่วนร่วมในองค์การ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มุ่งเน้นให้องค์การได้รับประโยชน์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการกระทำที่ทุ่มเททั้งพลังกายและพลังใจในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆขององค์การ

3. ด้านความต้องการที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อองค์การโดยรู้สึกว่าการของตนน่าเชื่อถือ มีความมั่นคง และมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม จนทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การและยึดติดกับองค์การโดยคงสภาพความเป็นสมาชิกในองค์การไว้ ไม่มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในการประเมินองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของความผูกพันต่อองค์การนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามที่พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การของ เมวเดย์ สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งเป็นการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การที่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านข้างต้น โดยมีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scale) แบ่งระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ซึ่งข้อความถามจะมีความเกี่ยวข้องกับ ลักษณะความผูกพันต่อองค์การทั้งความผูกพันต่อองค์การทางด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม และผลของความผูกพันต่อองค์การ จากนั้นผู้วิจัยได้นำผลรวมของคะแนนมาเป็นการประเมินความผูกพันต่อองค์การของบุคคลนั้นต่อไป ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคาดว่าใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของบุคคลและเป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้างานและรูปแบบการบริหารของผู้บริหารที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง

ราฮิม (Rahim, 1986) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของบุคคลและรูปแบบในการจัดการความขัดแย้ง ของหัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแบ่งรูปแบบในการจัดการความขัดแย้งเป็น การร่วมมือหรือการผสมผสาน (Integrating) การยอมตาม (Obliging) การเอาชนะ (Dominating) การหลีกเลี่ยง (Avoiding) และการประนีประนอม (Compromising) ได้ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรม ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร

ในโรงงานอุตสาหกรรมจะแสดงรูปแบบการจัดการความขัดแย้งแบบผสมผสานกับ ผู้ได้บังคับบัญชาและแบบหลีกเลี่ยงเป็นอันดับรองลงมา

แก้ววิบูลย์ แสงผลสิทธิ์ (2534) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความขัดแย้ง การจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้า ของผู้ช่วยในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยการสังเกตจริงเป็น รายพฤติกรรมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผลการศึกษาพบว่าความขัดแย้งในหอผู้ป่วยส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งระหว่างแพทย์และพยาบาล เจ้าหน้าที่ที่มึนสุขภาพกับผู้ป่วยและญาติ พยาบาลกับพยาบาล และพยาบาลกับที่มึนสุขภาพ ตามลำดับ โดยมีมูลเหตุเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล และบรรยากาศขององค์การ รวมทั้งการบริหารจัดการขององค์การ พฤติกรรมที่แสดงออก คือ การโต้เถียงเสียงดัง การจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าของผู้ช่วยจะใช้วิธีการบังคับ และ โกล่เกลี่ยมากที่สุด

สุพงษ์ นียากร (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบแบบพฤติกรรมการ แก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์การธุรกิจเอกชนกับหน่วยงานราชการสังกัด กระทรวงมหาดไทย ตามการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้แนวคิดของจอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson & Johnson) แบ่งพฤติกรรมการแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็น 5 รูปแบบ คือ แบบนก สุก ตึกตา สุนัขจิ้งจอก เต่า และฉลาม โดยเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจ เอกชน กับหน่วยงานของราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหาร ระดับกลางของหน่วยราชการ กับ ผู้บริหารระดับกลางของธุรกิจเอกชน จะใช้รูปแบบพฤติกรรม การแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบฉลาม กับผู้ได้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($t = -1.72, p < 0.01$)

ณรงค์ ก้าน้อย (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธวิธีการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ตามแนวคิดของโทมัส และคิลแมนน์ (Thomas and Kilman) แบ่งวิธีการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 5 แบบคือ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้ โดยศึกษากับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารจะใช้วิธีการจัดการกับความขัดแย้งแบบการร่วมมือมากที่สุด ใช้แบบการประนีประนอม การหลีกเลี่ยง การยอมให้ และการเอาชนะ ตามลำดับ (คิดเป็นร้อยละ 57.07, 17.08, 12.68, 10.73 และ 2.44 ตามลำดับ)

จากงานวิจัยข้างต้นพบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการจัดการความขัดแย้งกับ ผู้ได้บังคับบัญชา คือ แบบการร่วมมือหรือการผสมผสาน (Collaboration) หรือแบบนกสูก , การ เผชิญหน้า(Confronting) ซึ่งตรงกับรูปแบบ 9,9 (มุ่งที่ผลงาน) และใช้รูปแบบการปรองดองหรือการ

ยอมตาม (Accommodation) หรือแบบตุ๊กตาหมี, การสัมพันธภาพ (Smoothing) ซึ่งตรงกับ รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) และการเอาชนะ (Competition) หรือแบบฉลาม, การใช้กำลัง (Forcing) ซึ่งตรงกับ รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ตามลำดับ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร

พัชรินทร์ ยอดพยุง (2529) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่แบ่งรูปแบบพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบ คือพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน ซึ่งผลการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์จะมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างมากถึงมาก คิดเป็นร้อยละ 65.4 และพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นงาน จะมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานในระดับน้อย คิดเป็นร้อยละ 34.6

อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงาน กับรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาตามแนวทฤษฎีข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลค และมุนทอน (Blake and Muntun, 1964) และเบลค และแมคแคนซี (Blake and McCanse, 1991) กับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์สำนักงานใหญ่ พบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ 9,9 แบบมุ่งทีมงาน (Team) และแบบ 1,9 แบบมุ่งเน้นคน (Country Club) ตามลำดับ

2. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ 1,1 แบบปล่อยปลดละเลย (Impoverished) แบบ OPP แบบฉวยโอกาส (Opportunism) และแบบ 9,1 แบบมุ่งเน้นงาน (Task Oriented) ตามลำดับ

3. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ 9+9 แบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) และแบบ 5,5 แบบประนีประนอม (Middle of the road)

อภิสิทธิ์ อนันตนารัตน (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎี

ข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton,1964) และเบลคและแมคแคนซี (Blake and McCanse,1991) กับพนักงานของบริษัทประกันวินาศภัย แห่งหนึ่ง พบว่า

1. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน รายได้ โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และลักษณะงานทั่วไป ได้แก่ รูปแบบมุ่งทีมงาน (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและรูปแบบมุ่งเน้นคน (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

2. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน รายได้ โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลักษณะงานทั่วไป ได้แก่ รูปแบบปล่อยปละละเลย (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับสูง และรูปแบบขวยโอกาส (OPP) และรูปแบบมุ่งเน้นงาน (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ภายใต้การรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน รายได้ โอกาสก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและลักษณะงานทั่วไป ได้แก่ รูปแบบพอกปรกครองลูก (9+9) และรูปแบบประนีประนอม (5,5) ตามลำดับ

วิลโลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบ การบังคับบัญชา และความผูกพันต่อองค์การและผลของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามแนวทฤษฎีช่วยการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูทอน (Blake and Mouton,1964) และแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของ อเลนและเมเยอร์ (Allen and Meyer,1990) โดยศึกษากับพนักงานกลุ่มบริษัท น้ำตาลแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการบังคับบัญชาแบบมุ่งทีมงาน (9,9) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสัมพันธ์ต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบการบังคับบัญชาแบบมุ่งเน้นคน (1,9) แบบปล่อยปละละเลย (1,1) และแบบประนีประนอม มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบการบังคับบัญชาแบบเน้นงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชา ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

3. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนของเพศ อายุ อายุการทำงาน และอายุงานในตำแหน่ง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. งานวิจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

บรอดเฮอร์ (Broacheerst, 1996 อ้างถึงในวิไลพร คัมภีรารักษ์, 2542, น.40-41) ได้ศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Condemnation) กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง การควบคุมตนเอง รูปแบบผู้นำตามความต้องการ และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน การควบคุมตนเอง รูปแบบผู้นำแบบจัดการตนเอง

เพย์เดน (Payden, 1996 อ้างถึงในวุฒิชชาติ สุนทรสมัย, 2541, น.32) ได้ศึกษาผลของพฤติกรรมกาารนำของผู้หน้านักศึกษาจากบริหารธุรกิจ ณ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกาจำนวน 126 คน เพย์เดน (Payden) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงานโดยรวม โดยใช้แบบสอบถาม LBOQ – XII กับ IDI ในการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมกาารนำของผู้นำแบบที่คำนึงถึงลูกน้อง (Consideration) มีผลทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจในงานโดยรวมสูง แต่พฤติกรรมกาารนำของผู้นำแบบที่มุ่งสร้างโครงการ (Initiating Structure) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวม

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษากับพนักงานกลุ่มนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จำนวน 316 คน ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของผู้นำด้านความสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความน่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในงานมากที่สุด ส่วนลักษณะผู้นำด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร ด้านการตั้งความคาดหวังในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้บังคับบัญชาน้อยลงมาตามลำดับ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ฟูกามิ และ ลาร์สัน (Fukami and Larson, 1984, pp.367–371) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานขนส่งจำนวน 114 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทางบวก ได้แก่ อายุ อายุงาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทางลบ ได้แก่ ระดับการศึกษา และความเครียดในงาน

แมทธิว และ ฟาร์ (Mathie and Faer, 1991, pp.127–133) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การและความพึงพอใจในงาน ของพนักงานรถประจำทาง 194 คน วิศวกร จำนวน 220 คน โดยศึกษาองค์ประกอบตามแนวคิดของ สเตียร์และพอร์เตอร์ (Steer and Porter) กับกลุ่มพนักงานรถประจำทาง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ ความภูมิใจในองค์การ อายุงาน และลักษณะการบริหารงาน ส่วนองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความเครียดทางบทบาท ความเครียดในงาน ส่วนกลุ่มวิศวกร พบว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะงานที่พัฒนาศักยภาพ และการประเมินผลอย่างเป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา

ปราณอม กิตติสุขภิธรรม (2538) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของลูกจ้างต่อองค์การศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอ ประเภททอด้วยเส้นใยฝ้ายและเส้นใยประดิษฐ์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 273 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การทุกด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การย้ายงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงาน มีส่วนรวมในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ปัจจัยด้านทัศนคติต่อองค์การทุกด้าน ได้แก่ ทัศนคติต่อองค์การ ความมีชื่อเสียงและเชื่อถือได้ขององค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ระบบพิจารณาความดีความชอบ ความรู้สึกว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้ ปัจจัยทัศนคติต่อบุคคลในองค์การ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านส่วนบุคคล คือ อายุ เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำทนาย ความหลากหลายในงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร

อวยพร ประพทธีธรรม (2537) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของวิทยากรในวิทยาลัยพยาบาลภาคเหนือ พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านรางวัลตอบแทนภายในซึ่งเกี่ยวกับความพอใจในงานด้านลักษณะงานที่ทำหาย มีอิสระในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = .462, .3547$ ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านรางวัลตอบแทนภายนอก ซึ่งเกี่ยวกับความพอใจในงานด้านความช่วยเหลือของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในงานการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ($r = .5233, .4696, .36626, .30172$ ตามลำดับ) ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำคัญของงานและความพอใจในเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สรุปผลงานวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง และ รูปแบบพฤติกรรมการบริหารกับความพึงพอใจในงาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บริหารกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดสมมุติฐานในการวิจัยดังนี้

งานวิจัยที่ศึกษารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่พบว่า ผู้บังคับบัญชาจะใช้รูปแบบ การประสานความร่วมมือ ซึ่งตรงกับรูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) ของรูปแบบการบริหารตามแนวทฤษฎีข่ายบริหารมากที่สุด ผู้บังคับบัญชาใช้รูปแบบการปรองดองหรือยอมตาม ซึ่งตรงกับรูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) และใช้รูปแบบการเอาชนะ หรือใช้การบังคับ ซึ่งตรงกับรูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ตามลำดับ จากการศึกษาแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจถึงผลของรูปแบบพฤติกรรมรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งที่มีต่อความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จากการศึกษารวบรวม

งานวิจัย ผู้วิจัยยังไม่พบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งกับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรโดยตรง ดังนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาผลการวิจัยที่ใกล้เคียงซึ่งสรุปจากงานวิจัยทั้งหลายที่เป็นการศึกษาด้านความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชาในการจัดการกับความขัดแย้งที่แทรกอยู่ของงานวิจัยนั้นกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแนวทางในการกำหนดสมมุติฐานในการวิจัย

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (แบบปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.2 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.3 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.4 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งที่ผลงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.5 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (แบบประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.6 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบพอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.7 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (แบบฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรูปแบบพฤติกรรมการบริหารแบบ 9,9 (มุ่งที่ผลงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน

และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงาน แต่รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,1 (แบบปล่อยปละละเลย) รูปแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) และรูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงาน ตามลำดับ

สมมุติฐานที่ 1.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (แบบปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะรูปแบบปล่อยปละละเลย ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ไม่สนใจผลงาน หรือความสัมพันธ์ใด ๆ จะทำเฉพาะงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเท่านั้น เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้จะพยายามหลีกเลี่ยงหนีปัญหาไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ทำตัวเป็นกลางไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร มักจะให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง และไม่ยอมรับในผู้บังคับบัญชาของตน ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานลดลง

สมมุติฐานที่ 1.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัย ของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์(2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่เน้นคนหรือเน้นความสัมพันธ์ เมื่อเวลาแก้ไขความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ จะใช้วิธีไกล่เกลี่ยและยอมตาม พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การบังคับข่มขู่ และจะทำตามวิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเป็นผู้พิจารณาแทน ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ และยอมรับในการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

สมมุติฐานที่ 1.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัย ของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์(2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่เน้นงาน จะเน้นผลงานของตนเองเป็น

สำคัญ เมื่อเวลาแก้ไขความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ ก็จะพยายามตัดสินความขัดแย้ง ด้วยความคิดของตนเอง ใช้อำนาจ กฎเกณฑ์ การบังคับข่มขู่และการลงโทษ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจ และไม่พึงพอใจ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความพึงพอใจ ในงานลดลง

สมมุติฐานที่ 1.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของอภิสิตธี อนันตนาถรัตน์(2539) อุบลรัตน์ ณ บางช้าง (2536) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแบบเน้นทีมงานจะมีการประสานความร่วมมือ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้จะใช้วิธีการระดมความคิด ยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะการบริหารแบบนี้จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อ องค์การ ยอมรับปฏิบัติตามกลุ่ม และรู้สึกภาคภูมิใจกับความคิดเห็นของตนที่ได้รับการยอมรับ จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมุติฐานที่ 1.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (แบบประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของอภิสิตธี อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร แบบ 5,5 (แบบประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับผลงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบประนีประนอม ให้ความสำคัญกับ ความต้องการขององค์การและความต้องการของบุคคลในระดับปานกลาง ยึดกฎระเบียบและสิ่ง ที่ปฏิบัติตามกันมา เมื่อเวลาเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ ก็จะพยายามใช้ การประนีประนอม ตัดสินความขัดแย้งตามแบบที่ปฏิบัติตามกันมา ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความพึงพอใจในระดับหนึ่ง จึงไม่ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความพึงพอใจในงานสูงขึ้นหรือ ลดลง

สมมุติฐานที่ 1.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบฟอปปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยของอภิสิตธี อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของ ผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบฟอปปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็นด้วยกับงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะแบบ 9+9 หรือ พอปกครองลูก จะมีลักษณะที่ใช้อำนาจ และการสั่งการ ใช้ความคิดของตนเองเป็นหลัก แต่ยังคงคำนึงความรู้สึกและความสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้งผู้บังคับบัญชา ในลักษณะนี้ จะใช้ความคิดของตนเองในการตัดสินใจ แต่จะใช้การเจรจา ใช้สิ่งของรางวัลในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนชื่นชมเนื่องจากได้รับรางวัล จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนเกิดความพึงพอใจในงานสูงขึ้น แต่อีกส่วนเกิดความพึงพอใจในงานลดน้อยลงไม่แน่นอน

สมมุติฐานที่ 1.7 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยของอภิสิทธิ์ อนันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา แบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็นด้วยกับงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) มีลักษณะที่เน้นประโยชน์ของตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารตามสภาพการณ์ เพื่อให้ตนได้รับประโยชน์เต็มที่แม้ว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาในลักษณะนี้จะไม่สนใจประโยชน์ขององค์กร พยายามเปลี่ยนความขัดแย้ง ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวเอง ไม่สนใจสิ่งอื่น ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความระแวงสงสัย เกิดความคับข้องใจ ทำให้ความพึงพอใจในงานลดลง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชากับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานดังนี้

สมมุติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2.1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (แบบปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2.2 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งที่ทีมงาน)มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (แบบประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบพอปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (แบบฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของวิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 9,9 (มุ่งเน้นทีม) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) และรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,1 (แบบปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา และรูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,1 (แบบปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของวิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจาก ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะรูปแบบปล่อยปละละเลยจะไม่สนใจผลงาน หรือความสัมพันธ์ใดๆ ทำเฉพาะงาน ในหน้าที่ เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ จะพยายามหลีกเลี่ยงหนีปัญหาไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ทำตัวเป็นกลาง มักให้ผู้อื่นแก้ไขปัญหาแทน ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง

สมมุติฐานที่ 2.2 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของ วิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยไม่เห็นด้วยกับผลงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่เน้นคน หรือเน้นความสัมพันธ์ เมื่อเวลาแก้ไขความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ จะพยายามแก้ไขความขัดแย้งโดยการคำนึงถึงความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะใช้วิธีไกล่เกลี่ยยอมตาม พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง การข่มขู่บังคับ และจะทำตามวิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา หรืออาจตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเป็นผู้พิจารณาแทน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานนี้ว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลพร คัมภีรารักษ์

สมมุติฐานที่ 2.3 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9,1(มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของวิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยไม่เห็นด้วยกับผลงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่เน้นงาน จะเน้นผลงานของตนเองเป็นสำคัญ เมื่อเวลาแก้ไขความขัดแย้งผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ ก็จะพยายามตัดสินความขัดแย้งด้วยความคิดของตนเอง ใช้อำนาจ กฎเกณฑ์ การบังคับข่มขู่และการลงโทษ ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคับข้องใจและไม่พึงพอใจ น่าจะส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานนี้ว่า รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา แบบ 9,1 (เน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิไลพร คัมภีรารักษ์

สมมุติฐานที่ 2.4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

งานวิจัยของวิไลพร คัมภีรารักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแบบเน้นทีมงานจะมีการประสานความร่วมมือ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ส่งเสริมการ

ทำงานเป็นทีม ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้จะใช้วิธีการระดมความคิด ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะการบริหารแบบนี้จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ยอมรับปฏิบัติตามกลุ่ม และรู้สึกภาคภูมิใจ กับความคิดเห็นของตน ที่ได้รับการยอมรับ จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมุติฐานที่ 2.5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 5,5 (แบบประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของวิลพร คัมภีร์รักษ์ (2542) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารแบบ 5,5 (แบบประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาแบบประนีประนอม ให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์กรและความต้องการของบุคคลในระดับปานกลาง ยึดกฎระเบียบและสิ่งที่ปฏิบัติตามกันมา เมื่อเวลาเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะนี้ ก็จะพยายามใช้การประนีประนอม ตัดสินความขัดแย้งตามแบบที่ปฏิบัติตามกันมา ซึ่งอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความความสับสนและไม่พอใจส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันต่อองค์กรลดลง

สมมุติฐานที่ 2.6 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบพ่อกปรองดอง) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาวิจัยไม่พบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารและพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบพ่อกปรองดอง) กับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงพิจารณาผลงานวิจัยใกล้เคียงพบว่างานวิจัยของอภิสิทธิ์ อินันตนาถรัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ 9+9 (แบบพ่อกปรองดอง) ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยเห็นด้วยกับงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะแบบ 9+9 หรือพ่อกปรองดอง จะมีลักษณะที่ใช้อำนาจ และการสั่งการ ใช้ความคิดของตนเองเป็นหลัก แต่ยังคงคำนึงความรู้สึกและความสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เมื่อเผชิญปัญหาความขัดแย้งผู้บังคับบัญชา ในลักษณะนี้ จะใช้ความคิดของตนเองในการตัดสินใจ แต่จะทำการเจรจา ใช้สิ่งของรางวัลในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมทำตาม ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความเกรงกลัวต่อผู้บังคับบัญชา แต่มีผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนชื่นชมเนื่องจากได้รับรางวัล จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางส่วนเกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น แต่อีกส่วนเกิดความผูกพันต่อองค์กรของผู้ใต้บังคับบัญชาลดน้อยลง

สมมุติฐานที่ 2.7 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษางานวิจัยไม่พบการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบพฤติกรรม การบริหารและพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา จึงพิจารณาผลงานวิจัยใกล้เคียงพบว่างานวิจัยของ อภิสิตี อนันถนารัตน์ (2539) พบว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้วิจัยเห็น ด้วยกับงานวิจัยนี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะแบบ OPP (แบบช่วยโอกาส) มีลักษณะที่ เน้นประโยชน์ของตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารตามสภาพการณ์ เพื่อให้ตนเองได้รับ ประโยชน์เต็มที่ แม้ว่าเมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้ง ผู้บังคับบัญชาในลักษณะนี้ จะไม่สนใจ ประโยชน์ขององค์การ พยายามเปลี่ยนความขัดแย้ง ให้เกิดประโยชน์ต่อตัวเอง ไม่สนใจสิ่งอื่น ซึ่ง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความระแวงสงสัย เกิดความคับข้องใจ ทำให้ความผูกพันต่อองค์การ ของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง

สมมุติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความ ผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

จากงานวิจัยของอวยพร ประพทธีธรรม (2537) พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ ในงานด้านรางวัลตอบแทนภายในและรางวัลตอบแทนภายนอก มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ผูกพันต่อองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานนี้ขึ้น

จากการตั้งสมมุติฐานที่ 1 และ 2 ผู้วิจัยคาดว่ารูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้ง ของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชา มี อำนาจในการทำนายความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

สมมุติฐานที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบ สามารถทำนายความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาอย่างน้อย 1 แบบ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปสมมุติฐานในการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.1 รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.2 รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.3 รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.4 รูปแบบ 9,9 (มุ่งทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.5 รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.6 รูปแบบ 9+9 (พ่อกปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 1.7 รูปแบบ OPP (ฉวยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความพึงพอใจในงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาแบบต่างๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2.1 รูปแบบ 1,1 (ปล่อยปละละเลย) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2.2 รูปแบบ 1,9 (มุ่งเน้นคน) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2.3 รูปแบบ 9,1 (มุ่งเน้นงาน) มีความสัมพันธ์ทางลบ กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมุติฐานที่ 2.4 รูปแบบ 9,9 (ทีมงาน) มีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.5 รูปแบบ 5,5 (ประนีประนอม) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.6 รูปแบบ 9+9 (พ่อกปกครองลูก) ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 2.7 รูปแบบOPP (ช่วยโอกาส) มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 4 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมมติฐานที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมการแก้ไขความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาพแผนภูมิที่ 9
ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่วิจัย

