

การศึกษาเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจของพนักงานใน  
เครื่องนาคารถภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบ  
หน้าที่การงานเฉพาะ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจของพนักงานในเครือธนาคาร ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบ โครงการ เปรียบเทียบกับ โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความเมตตากรุณา และความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง ที่ได้สละเวลาอันมีค่ายิ่งในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ ทั้งทางด้านทฤษฎี การเรียน และการทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยถือโอกาสนี้กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. พลิศารุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษาในสารนิพนธ์ ที่ให้แนวทางในการทำสารนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง และความเรียบร้อยของสารนิพนธ์ฉบับนี้ตลอดจนเสร็จสมบูรณ์ อาจารย์ ดร. พัลลภา ปิติสันต์ และอาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ให้คำวิจารณ์ และคำแนะนำในการทำสารนิพนธ์ให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ตลอดจนคณะกรรมการ วิทยาลัยการจัดการ มหา วิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และคุณอา ที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการเรียนเสมอมา รวมทั้งขอขอบพระคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ทุกคน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อมูลอันมีค่ายิ่งต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งยังเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจในการนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยมา ณ ที่นี้

ณัฏฐธมม เชิดชู

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจของพนักงานใน  
เครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบ  
หน้าที่การงานเฉพาะ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 2 กันยายน พ.ศ. 2560

นางสาวณัฐธมน เชิดชู  
ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

ดวงพร อภาศิลป์, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

การศึกษาเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

THE DIFFERENTIATION ON SELF-EFFICACY, MOTIVATION AT WORK, INTERPERSONAL RELATION AND DECISION MAKING OF EMPLOYEE IN BANKING INDUSTRY UNDER PROJECT ORGANIZATION STRUCTURE AND FUNCTIONAL ORGANIZATION STRUCTURE 3

ณัฐธรมน เชิดชู 5850417

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศารุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์ Ph.D., ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจ ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานประจำของธนาคารที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง จำนวน 30 คน แยกตามประเภทโครงสร้างองค์การแบบโครงการ จำนวน 15 คน และ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ จำนวน 15 คน และทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในทุกหัวข้อ และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ในหัวข้อ ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง, ระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน แล้วจึงนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบผล และสรุปผลงานวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และหารูปแบบของคำตอบด้วยวิธี Pattern matching และการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากแบบสอบถาม ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแจกแจงแบบปกติ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจของพนักงานทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน ดังนี้ ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานในการทำงานโครงการอื่นๆของธนาคารที่พนักงานยังไม่เคยทำ และระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน คือพนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีความรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในโครงการเดิมที่มีประสบการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นสูงกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ, ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร และปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร, ระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานคือ พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และปัจจัยที่มีผลกับพฤติกรรมการตัดสินใจได้ทันทีในการทำงาน โครงการ

คำสำคัญ: การรับรู้ความสามารถของตนเอง/ แรงจูงใจในการทำงาน/ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล/ ความสามารถในการตัดสินใจ

## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| กิตติกรรมประกาศ   | ข    |
| บทคัดย่อ  | ค    |
| สารบัญตาราง   | ง    |
| บทที่ 1      บทนำ   | 1    |
| บทที่ 2      ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง          | 4    |
| บทที่ 3      วิธีดำเนินการวิจัย                                 | 21   |
| 3.1 รูปแบบการวิจัย  | 21   |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง                                     | 21   |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                  | 22   |
| 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                                     | 24   |
| 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล                                      | 24   |
| บทที่ 4      ผลการวิจัย   | 26   |
| 4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง   | 26   |
| 4.2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)                 | 27   |
| 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)                             | 35   |
| 4.4 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)             | 39   |
| 4.5 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making)                   | 45   |
| บทที่ 5      สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ               | 54   |
| 5.1 สรุปผลและการอภิปรายผลการวิจัย                               | 54   |
| 5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี  | 68   |
| 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร                                   | 71   |
| 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป | 75   |
| บรรณานุกรม  | 77   |
| ภาคผนวก   | 79   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                 | หน้า |
|-----------------|------|
| ภาคผนวก         | 79   |
| ภาคผนวก ก       | 80   |
| ประวัติผู้วิจัย | 84   |



## สารบัญตาราง

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 2.1   | แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  | 16   |
| 4.1   | แสดงผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง         | 34   |
| 4.2   | แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง        | 34   |
| 4.3   | แสดงผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อน<br>ร่วมงาน  | 44   |
| 4.4   | แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อน<br>ร่วมงาน | 44   |
| 4.5   | แสดงผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเรื่องความสามารถในการตัดสินใจ             | 53   |
| 4.6   | แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเรื่องความสามารถในการตัดสินใจ            | 53   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากการบริหารจัดการการดำเนินงานประเภทธุรกิจธนาคารพาณิชย์ และธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ธุรกิจธนาคารต้องการการปฏิบัติงานที่เน้นความรอบคอบ และดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนด้วยความระมัดระวัง จากความหลากหลายของประเภทธุรกิจ และความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรของธนาคาร ทำให้ระยะเวลาและกระบวนการในการพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของขั้นตอนการดำเนินงาน และการบริหารจัดการภายใต้โครงสร้างองค์กรของธนาคาร ไม่สอดคล้องกับความต้องการทางการเป็นผู้นำในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้แก่ลูกค้าธนาคาร และอาจกระทบกับความสามารถในการแข่งขันของธนาคารในระยะยาวได้

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคาร ธนาคารจึงจัดตั้งบริษัทในเครือ เพื่อทำการวิจัย พัฒนา สนับสนุนระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการศึกษาค้นคว้านวัตกรรมทางการเงินของธุรกิจธนาคาร โดยได้จัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความแตกต่างกันในแต่ละแผนกงาน คือโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) แยกตามความเฉพาะของประเภทโครงการและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของพนักงาน และโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) แยกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบให้ทราบความแตกต่างของการจัดการองค์กรทั้งสองแบบในด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับแต่ละแผนกงาน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร



## 1.2 คำถามงานวิจัย

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) มีความแตกต่างกันอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure)

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการและโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ
2. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักรู้ในความสามารถและเกิดการพัฒนาแต่ละทักษะได้อย่างเหมาะสม
3. สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจากการจัดตั้งทีมงานนั้นๆ

## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. โครงสร้างองค์การ (Organization structure) หมายถึง รูปแบบของการจัดการกำลังคน งาน และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ สมาชิกในองค์การจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตงานหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท การสื่อสาร และสายสัมพันธ์ในการทำงานในองค์การ

2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) หมายถึง การที่บุคคลมีความเชื่อและรับรู้ว่าคุณสมบัติความสามารถ ทักษะที่จะทำงานหรือสิ่งที่ได้รับมอบหมายนั้นเพียงใดซึ่งเป็นต้นแบบในการแสดงพฤติกรรมตอบสนองของบุคคลตามความเชื่อและการรับรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมีไม่เท่าเทียมกัน

3. แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลออกมาในการทำงาน ทั้งปัจจัยภายในตัวพนักงานเองและปัจจัยภายนอก และสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลใช้การรับรู้ เพื่อเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นและเกิดแรงผลักดันเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งที่จะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมจากการพึ่งพาตนเองไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการปรับตัวทางสังคม และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น

5. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง การที่บุคคลสามารถเลือกทางที่เหมาะสมหรือดีที่สุดในสถานการณ์นั้น โดยได้ผ่านกระบวนการต่างๆ คือการวิเคราะห์ การรวบรวมข้อมูล การประเมินทางเลือกต่างๆตามข้อมูลและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และทำการคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวความคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) ผู้วิจัยทำการศึกษาความหมาย ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความหมายของการโครงสร้างองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจ พฤติกรรมการตัดสินใจ อุปสรรคของการตัดสินใจ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและการรับรู้ความสามารถในการตัดสินใจ

#### 2.1 ความหมายของการโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization structure) เป็นตัวกำหนดการจัดกำลังคนและงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Fink, 1983)

โครงสร้างองค์การที่เป็นทางการเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ และระหว่างสมาชิกองค์การ โครงสร้างนี้จะเป็นตัวกำหนดงาน ความรับผิดชอบ บทบาท ความสัมพันธ์ของงาน และช่วยการติดต่อสื่อสาร (Mullins, 1985)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของโครงสร้างองค์การคือ รูปแบบของการจัดการกำลังคนงาน และความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่างๆ สมาชิกในองค์การจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท การสื่อสาร และสายสัมพันธ์ในการทำงานในองค์การ

## 2.2 ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเอง

การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) หมายถึงความเชื่อในความสามารถตนเองที่จะจัดการสิ่งที่ต้องการกระทำให้ได้ตามที่กำหนดได้สำเร็จด้วยทักษะของตนเองในแต่ละสถานการณ์ (Bandura, 1986) ถ้าแต่ละบุคคลหรือคนคนเดียวกันที่มีความสามารถไม่แตกต่างกันแต่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองที่แตกต่างกัน การรับรู้ความสามารถของบุคคลจะส่งผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกที่แตกต่างกัน (Bandura, 1989)

การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นบทบาทหลักในกระบวนการควบคุมตนเอง ทำให้มีแรงจูงใจ ความพยายามและยืนหยัดที่จะกระทำให้สำเร็จ (Wood & Bandura, 1989)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนเองคือ การที่บุคคลมีความเชื่อและรับรู้ว่าตนเองมีขีดความสามารถ ทักษะที่จะทำงานหรือสิ่งที่ได้รับมอบหมายนั้นเพียงใดซึ่งเป็นต้นแบบในการแสดงพฤติกรรมตอบสนองของบุคคลตามความเชื่อและการรับรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมีไม่เท่าเทียมกัน

## 2.3 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

การพยายามโน้มน้าวให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้พนักงานเชื่อมั่นว่า ความพยายามในการทำงานดังกล่าวสามารถช่วยตอบสนองความต้องการบางประการ (Robbins & Mary, 1999)

แรงจูงใจของบุคคลเป็นผลมาจากการที่บุคคลใช้การรับรู้เพื่อเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นประกอบไปด้วย (Adams, 1965)

1. บุคคล ซึ่งนำเรื่องของการรับรู้มาประเมินตนเอง
2. ผู้อื่น ที่บุคคลนำตนเองไปเปรียบเทียบ
3. ปัจจัยนำเข้า ที่บุคคลเห็นว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญในการทุ่มเททำงาน
4. ผลลัพธ์ ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) คือ ปัจจัยที่กระตุ้นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลออกมาในการทำงาน ทั้งปัจจัยภายในตัวพนักงานเองและปัจจัยภายนอกและสิ่งเร้าต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคคลใช้การรับรู้เพื่อเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่นและเกิดแรงผลักดันเพื่อที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

## 2.4 ความหมายของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) หมายถึง การติดต่อประสานงาน และการสร้างปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลจะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมและเจตคติของแต่ละบุคคล และรูปแบบของสัมพันธภาพต่าง ๆ นั้น (Pearson, 1983)

สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การที่บุคคลมีความอดทนที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการเปลี่ยนแปลงจากการพึ่งพาตนเองไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Chickering, 1993)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหมายถึง การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปและปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนในสังคม ซึ่งที่จะส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมจากการพึ่งพาตนเองไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการปรับตัวทางสังคม และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลอื่น

## 2.5 ความหมายของความสามารถในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นการมองการตัดสินใจในรูปแบบของการแก้ปัญหา เป็นกระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์อย่างหนึ่ง ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ การพิจารณาปัญหา การพิจารณาทางเลือกต่างๆ ตัดสินเลือกนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล (Marriner, 1980)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ใช้สติปัญญา มีขั้นตอนการวิเคราะห์แก้ไข เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องและนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งเป็นเทคนิคการจำกัดทางเลือกให้แคบลง โดยเลือกเอาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด หรือพอใจที่สุดในการดำเนินการ (Follett, 1982)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง การที่บุคคลสามารถเลือกทางที่เหมาะสมหรือดีที่สุด สถานการณ์นั้น โดยได้ผ่านกระบวนการต่างๆ คือการวิเคราะห์ การรวบรวมข้อมูล การประเมินทางเลือกต่างๆตามข้อมูลและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และทำการคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด



## 2.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การ

### 2.6.1 แนวคิดของ Wheeler

Wheeler (1969) ได้กำหนดประเภทของโครงสร้างองค์การที่ใช้เป็นพื้นฐานโดยทั่วไป มี 4 แบบ คือ

1. โครงสร้างขององค์การแบบงานหลัก (Line organization) โครงสร้างขององค์การแบบนี้มีลักษณะที่อำนาจหน้าที่จะเคลื่อนที่ไปตามแนวดิ่ง จากผู้บังคับบัญชาสูงสุดผ่านลงมาเป็นลำดับชั้น เป็นเส้นตรงมาจนถึงระดับต่ำสุดขององค์การ
2. โครงสร้างขององค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (Line and Staff organization) เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษา (Staff officer) ตามทฤษฎีมีหน้าที่อย่างน้อยที่สุดก็เพียงให้คำแนะนำแก่ฝ่ายงานหลัก (Line) นอกจากแผนกของตน ฝ่ายบริหารงานหลักอาจปรึกษาหารือกับที่ปรึกษาที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อที่จะได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับเทคนิค ซึ่งผู้บริหารงานหลักไม่มีความรู้ ความชำนาญ
3. โครงสร้างขององค์การแบบแบ่งแยกตามหน้าที่ (Functional organization) องค์การแบบนี้ จะจัดแบ่งงานโดยถือประเภทของงาน หรือหน้าที่ในการทำงานต่างๆ เป็นหลักในการแบ่งส่วนองค์การ หากเป็นโครงสร้างแบบแบ่งแยกตามหน้าที่อย่างแท้จริงแล้ว จะใช้ประโยชน์เกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะอย่าง อย่างเต็มที่
4. โครงสร้างขององค์การแบบคณะกรรมการ (Committee organization) คณะกรรมการมักตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการร่วมประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ และในแผนกแต่ละแผนกด้วย ในระดับบริหารสูงสุดนั้น คณะกรรมการบริหาร (Executive committee) จะทำหน้าที่ช่วยประธานกำหนดนโยบายของบริษัท คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นอาจมีลักษณะเป็นคณะกรรมการชั่วคราว (Ad hoc committee) เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ คั่นคว้า หรือปัญหาเฉพาะเรื่องเป็นครั้งคราวเท่านั้น นอกจากนี้ยังอาจตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจโดยอาศัยความเห็นกลุ่ม

### 2.6.2 รูปแบบโครงสร้างตามทฤษฎีองค์การยุคใหม่

การศึกษาทฤษฎีองค์การยุคใหม่ ซึ่ง Peters และ Waterman (1982, อ้างอิงใน สุพิณ เกษาคุปต์, 2537) กล่าวว่าลักษณะร่วมขององค์การที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความคล่องตัว (Fluid) การเน้นความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ (Informality) ระหว่างผู้ร่วมงาน และมีคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง (Ad hoc) มากกว่าการตั้งกรรมการถาวร ลักษณะนี้สามารถทำให้ปฏิบัติการได้ทันทั่วทั้ง ในการตอบโต้ต่อสภาวะแวดล้อมต่างๆ ในปัจจุบัน ที่มีความซับซ้อน อีกทั้ง

ยังมีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่หยุดนิ่ง ซึ่งจะมีลักษณะที่เกือบจะตรงข้ามกับองค์การแบบระบบราชการ การพยายามที่จะแก้ไขอุปสรรคของโครงสร้างองค์การระบบราชการที่ขาดความคล่องตัว มีการนำเอาหลักการกระจายอำนาจมาใช้ในการออกแบบโครงสร้างองค์การรูปแบบใหม่ๆ และนำเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งตัวอย่างขององค์การที่มีความคล่องตัวในการทำงาน เช่น โครงสร้างขององค์การแบบ Matrix แบบ Project แบบคณะกรรมการ และแบบทีมงาน ซึ่งมีนักวิชาการได้ศึกษาถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่มีผลต่อโครงสร้างขององค์การดังนี้

Burns และ Stalker (1961) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม (เทคโนโลยี คู่แข่งขัน ลูกค้า แหล่งวัตถุดิบ) ที่มีต่อโครงสร้างองค์การ ซึ่งสรุปว่า สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อองค์การเป็นอย่างมาก การที่จะให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องกำหนดโครงสร้าง องค์การให้สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมแต่ละแบบที่องค์การเผชิญอยู่

Duncan (1979) มีความเห็นว่า องค์การแบบระบบราชการมีความล้าสมัย และไม่เหมาะสมกับภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เขาเห็นว่า ถ้าองค์การกำหนดโครงสร้างที่รวมศูนย์ การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารจะไม่ทั่วถึงและทำให้้องค์การไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างทันการณ์ ดังนั้น เขาจึงได้เสนอตัวแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ โดยได้แบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 2 แบบหลักๆ คือ แบบแบ่งตามหน้าที่ (Functional) และแบบกระจายอำนาจ (Decentralized) องค์การแบบ Functional หมายถึง โครงสร้างที่กำหนดโดยเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน หรือ องค์การแบบระบบราชการตามที่ได้กล่าวไว้ในตอนต้น ส่วนองค์การแบบ Decentralized หมายถึง องค์การแบบสมัยใหม่ที่แบ่งเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจการตัดสินใจที่เพียงพอในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง (Self – contained) และเห็นว่า การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ในการเลือก แบบ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และสามารถเปลี่ยนแปลงระหว่างแบบต่างๆ ได้ ขณะเดียวกันก็จะต้องมีโครงสร้างองค์การแบบอื่นๆ มาใช้ร่วมด้วย เช่น แบบโครงการแบบ Matrix หรือ แบบคณะกรรมการ เป็นต้น

สุพิน เกษาคุปต์ (2537) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การแบบโครงการ และแบบ Matrix ไว้ดังนี้

#### 1. โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization)

หมายถึง กำหนดรูปแบบการทำงานที่มุ่งงานเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะด้าน มีการทุ่มเททรัพยากรเป็นพิเศษต่างหากจากงานอื่นๆ และผลที่คาดหวังจากโครงการนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างมาก โดยปกติการตั้งโครงการต่าง ๆ นั้น ผู้จัดตั้งมักหวังผลงานที่เป็นพิเศษจากโครงการนั้นๆ โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไว้และอาจกำหนดระยะเวลาให้ทำด้วยองค์การที่



จัดตั้งมานานและเป็นแบบ Functional เมื่อมีกิจกรรมพิเศษ เช่นการทดลอง ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ก็จะจัดทำโครงการขึ้น โครงสร้างองค์การแบบโครงการนี้มีหลายประเภทได้แก่

- แบบโครงการเดี่ยว (Individual project design)

หมายถึงโครงการที่มีผู้จัดการโครงการและผู้รับผิดชอบงานเฉพาะด้านอื่นๆ รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารระดับสูง ส่วนตัวผู้จัดการโครงการไม่มีอำนาจบังคับบัญชาผู้ร่วมงานความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับอำนาจบารมีของตัวผู้จัดการโครงการในการขอความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง

- โครงการแบบมีคณะทำงาน (Staff project design)

ผู้จัดการโครงการมีคณะทำงานร่วมด้วย แต่งานหลักๆ ยังคงดำเนินงาน โดยหน่วยงานประจำ (Functional) ที่มีอยู่แล้ว ผู้จัดการโครงการมีอำนาจบังคับบัญชาเฉพาะคณะทำงานของตนเท่านั้น ดังนั้น ความสำเร็จของงานจึงขึ้นอยู่กับอำนาจบารมีของหัวหน้าโครงการเช่นเดียวกับแบบแรก

- โครงการแบบรวมหมด (Aggregate project design)

ผู้จัดการโครงการจะมีพนักงานฝ่ายต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งหมด และมีอำนาจการบังคับบัญชาโดยตรง โครงสร้างองค์การแบบนี้คล้ายกับการมีหน่วยงานเฉพาะ แต่มีหน้าที่พิเศษที่ไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะงานของโครงการจะเป็นงานที่มีลักษณะไม่ถาวร เพราะถ้าเป็นงานถาวรแล้วก็ต้องแปรไปเป็นองค์การแบบ Functional

## 2. โครงสร้างองค์การแบบ Matrix

องค์การแบบนี้นับได้ว่าเป็นองค์การแบบโครงการรูปแบบหนึ่งแต่ว่าเป็นโครงการที่ซ่อนอยู่ในหน่วยงานประจำ (Functional) ดังนั้น เมื่อองค์การที่มีโครงสร้างแบบ Functional ต้องการจัดทำโครงการใหม่ๆ ก็ใช้วิธีการตั้งผู้รับผิดชอบโครงการขึ้นมา และแต่งตั้งให้พนักงานประจำที่มีอยู่ในฝ่ายต่างๆ จำนวนหนึ่งเป็นผู้ทำงานที่ตนเชี่ยวชาญประจำโครงการนี้ แต่ตัวยังอยู่สังกัดเดิม เพียงแต่มีงานในโครงการใหม่เพิ่ม บุคคลที่ร่วมอยู่ในโครงการจะมีหัวหน้า 2 คน คือ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Line manager) กับหัวหน้าโครงการ (Project manager)

## 2.7 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง

### 2.7.1 แนวคิดของ Albert Bandura

Bandura (1997, อ้างอิงใน ยุทธภักดิ์ พินิจ, 2557) มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเรานั้นเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปของปัจจัยทั้ง 3 ได้แก่ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม (Environment factor) ปัจจัยทางส่วนบุคคล (Personal factor) และปัจจัยทางพฤติกรรม (Behavior factor) ซึ่งทำหน้าที่กำหนดซึ่งกันและกันในระดับมากหรือน้อยต่างกันและอาศัยเวลาในการส่งผลต่อกันซึ่ง Bandura ได้กล่าวว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นอาจจะเกิดจากวิธีใดวิธีหนึ่งหรืออาจเกิดจากวิธีต่างๆ หลายประการมาผสมผสานกันได้ถ้า 2 คนมีการรับรู้ความสามารถที่แตกต่างกันเช่นกันในคนๆ เดียวกัน ถ้ารับรู้ความสามารถของตนเองในแต่ละสภาพการณ์แตกต่างกันก็อาจแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน การแสดงออกจึงขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองซึ่งส่งผลให้แสดงความสามารถนั้นออกมาและคนที่รับรู้ความสามารถของตนเองมักมีความสามารถที่จะอดทน อุตสาหะไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความสำเร็จในที่สุด

ปัจจัยหรือแหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคคลนั้นมี 4 วิธีคือ

1. ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery experiences) ซึ่ง Bandura เชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองเนื่องจากว่าเป็นประสบการณ์โดยตรงที่บุคคลได้รับบุคคลจะเชื่อว่าสามารถที่จะทำได้

2. โดยการใช้ตัวแบบ (Modeling) การได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและได้รับผลของพฤติกรรมที่พึงพอใจจะทำให้ผู้สังเกตมีความรู้สึกว่าตนก็สามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ถ้ามีความพยายามจริงและไม่ย่อท้อ

3. การใช้คำพูดชักจูง (Verbal persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการใช้คำพูดชักจูงอย่างเดียวจะไม่ค่อยได้ผลแต่จะมีส่วนช่วยทำให้บุคคลมีกำลังใจมีความเชื่อมั่นในการทำพฤติกรรมต่างๆ มากยิ่งขึ้น

4. การกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองถ้าบุคคลสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น ซึ่งจะทำให้การแสดงออกถึงความสามารถดีขึ้นแต่ถ้าบุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ทางลบจะทำให้เกิดความวิตกกังวลความเครียดความกลัวและจะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนต่ำลง

### 2.7.2 แนวคิดการรับรู้ความสามารถของตนเองของ Hellriegel, Slocum, and Woodman (2001)

การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลใน 3 ด้านคือ (ยูทธภักดิ์ พินิจ, 2557)

ด้านการทำกิจกรรมและการตั้งเป้าหมาย บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความคิดว่าตนเองมีความสามารถทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จได้ และบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะไม่มีเป้าหมายที่ท้าทาย และมักคิดว่าตนเองจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้

ด้านความพยายามของบุคคล บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงชอบทำงานหนักและมีความเชื่อมั่นว่าจะสามารถทำให้สำเร็จ และบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะขาดความเชื่อมั่นในการทำงาน

ด้านความอดทนของบุคคลที่จะทำงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยากได้ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยากได้สำเร็จแม้จะมีอุปสรรคมาขัดขวาง และบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำเชื่อว่าไม่สามารถทำให้สำเร็จได้

## 2.8 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงาน

### 2.8.1 แนวคิดของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg's Theory of Motivation) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor Theory) (1959)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานแบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ (สาธิตพิทย ینگพัวพัฒนา, 2553)

1. องค์ประกอบจูงใจ (Motivates factors) เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรงและเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่จะทำประกอบด้วย

- ความสำเร็จในชีวิต (Achievement) การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสพผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

- การเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป (Recognition) การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดีการแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

- งานที่มีความรับผิดชอบ (Responsibility) การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

- งานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า (Advancement) การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

- ตำแหน่งงานที่ดี (Work itself) งานนี้น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง

2. องค์ประกอบค่าจูน (Hygiene or Maintenance factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย

- เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความมีสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

- สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

- นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

- สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ

- ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว

- ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน

- การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถหรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

## 2.9 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

### 2.9.1 แนวคิดของ Sasse (1975)

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลเริ่มต้นจากบุคคล เป็นกระบวนการพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความรู้สึกและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคคล (ปริศนา เกตรา, 2544) ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างสายสัมพันธ์ เพราะการพัฒนาสายสัมพันธ์ในเชิงที่ดี ก็ย่อมนำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในครั้งต่อไป จึงทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีได้ และมีความรู้สึกสบายใจ ซึ่งจะเกิดการเปิดเผย และบอกกล่าวเรื่องของตนเองกับผู้อื่นได้มากขึ้น
2. การบอกกล่าวเกี่ยวกับตนเอง บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว จะมีการบอกกล่าวเรื่องราวของตนเองให้บุคคลอื่นรับรู้มากขึ้น ที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกประสบการณ์ และเจตคติ จึงส่งผลให้เกิดการเรียนรู้จักตนเองและบุคคลอื่นได้
3. การรู้จักที่จะฟังพาท้ายกัน เมื่อแต่ละบุคคลได้มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เกิดความไว้วางใจต่อกัน รู้จักกันและกัน รู้ว่าใครชอบไม่ชอบอะไร จึงทำให้เกิดปฏิภริยาในการตอบสนองต่อกันและกัน อาจเป็นการช่วยเหลือกัน หรือเรียกว่า ฟังพาท้ายกันและกันได้
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคง ทุกความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นของบุคคล จะทำให้มีการเคารพต่อกัน มีความเชื่อมั่นทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่น ต่างก็รักภักดีกันและกันด้วยความรัก เพื่อให้เกิดเป็นความมั่นคง

### 2.9.2 แนวคิดของ Carkhuff & Berenson (1977)

สัมพันธภาพระหว่างบุคคลประกอบด้วย (สุภาวดี เรื่องคณะ, 2543)

1. การเต็มใจที่จะเปิดเผยความรู้สึก เพื่อจะแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย เพื่อทุกความเข้าใจอันดีและก่อให้เกิดการมีสัมพันธภาพที่มั่นคง
2. การมีความรู้สึกร่วมคือ การมีความสามารถที่จะเข้าใจบุคคลอื่นสามารถรับรู้ความรู้สึกที่เกิดขึ้นของแต่ละคนได้
3. การมีความเคารพและการยอมรับในผู้อื่นคือ การยอมรับผู้อื่นโดยไม่ไปตัดสินว่าถูกหรือผิด ซึ่งต้องไม่ประเมินใครแต่เป็นการให้ความเคารพ และพร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4. การมีลักษณะยอมรับซึ่งไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยคือ เป็นผู้ฟังที่ดีที่พยายามทำความเข้าใจโดยไม่ประเมินผู้อื่นแต่ให้ความสนใจในผู้อื่น



## 2.10 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการตัดสินใจ

### 2.10.1 ทฤษฎีบรรทัดฐาน (Normative Theory) (1985)

เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่กำหนดเป็นรูปแบบที่ค่อนข้างแน่นอน เพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ (เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543) คือ

1. กลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผลเป็นกลุ่มที่ตั้งอยู่บนฐานคติ 2 ประการคือ การกำหนดนโยบายสามารถจัดเรียงลำดับความสำคัญของเป้าหมายได้ ตลอดจนเรียงลำดับความต้องการและคุณค่าต่างๆที่เกี่ยวข้องได้ ประการที่ 2 สามารถพิจารณาทางเลือกต่างๆได้ทุกทางเลือก พร้อมทั้งคำนวณถึงผลดีผลเสียของแต่ละทางเลือกได้ ทั้งนี้เพื่อทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

2. กลุ่มทฤษฎีเพิ่มหรือปรับส่วน เป็นกลุ่มปฏิเสฐานคติพื้นฐานของกลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผลอย่างสิ้นเชิง โดยคนเราจะเลือกทางเลือกเมื่อเขาพบทางเลือกซึ่งเป็นที่พอใจ และเห็นว่าใช้การได้แล้ว ซึ่งนั่นก็เป็นทางเลือกซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับของเดิม เว้นเสียแต่ว่าทางเลือกใดเหล่านั้นจะไม่เป็นที่พอใจ จึงจะหันไปพิจารณาทางเลือกที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างหน้ามือเป็นหลังมือ

3. กลุ่มทฤษฎีแบบผสม เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ผสมผสานส่วนดีของกลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผล และกลุ่มทฤษฎีเพิ่มหรือปรับส่วน โดยให้ผู้ทำการตัดสินใจทำการพิจารณาทางเลือกต่างๆอย่างคร่าวๆโดยทั่วไป และเมื่อให้ความสนใจทางเลือกใดเป็นพิเศษ ก็ให้นำทางเลือกนั้นมาพิจารณาอย่างถี่ถ้วนอีกครั้งหนึ่ง

### 2.10.2 แนวคิดของ Owens (1987)

การตัดสินใจจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลรับรู้บทบาท และหน้าที่ (Role and function) และวิธีการ (Procedure) โดยปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ (พวงเพชร วัชรอยู่, 2536) มีดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่ บุคคลต้องรับรู้บทบาท และหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตน จึงเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบนั้นลุล่วงไปได้

2. วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ บุคคลควรเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี

### 2.10.3 พฤติกรรมการตัดสินใจ

พฤติกรรมการตัดสินใจซึ่ง วุฒิชัย จำนงค์ (2533, อ้างอิงใน เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543) กล่าวว่า โดยทั่วไปพฤติกรรมการตัดสินใจจะปรากฏออกมาในลักษณะต่างๆกันสรุปได้ 2 ลักษณะคือ

1. ปฏิบัติตามความเคยชิน คือ เมื่อเกิดปัญหาใหม่ๆ จะเทียบเคียงกับปัญหาเดิมและวิธีการแก้ปัญหา แล้วนำวิธีการเดิมมาใช้ หรือปรับปรุงใช้อีกครั้งหนึ่ง
2. การแก้ปัญหา เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือสถานการณ์ที่แปลกใหม่ ไม่อาจนำวิธีการเดิมใดๆมาใช้ได้ อาจจัดพฤติกรรมการตัดสินใจในลักษณะนี้ได้คือ ลองผิดลองถูก แล้วจึงทำการวิเคราะห์แนวทาง และท้ายที่สุดคือ จัดรูปแบบใหม่ได้แน่นอน

### 2.10.4 อุปสรรคของการตัดสินใจ

จุมพล หนิมพานิช (2532, อ้างอิงใน เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543) ได้สรุปอุปสรรคของการตัดสินใจไว้ว่า

1. เป็นการขาดข่าวสารข้อมูลหรือข้อเท็จจริงสำหรับการตัดสินใจ
2. ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขาดความรู้ในเรื่องที่ตนจะต้องทำการตัดสินใจ
3. ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต
4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีเพียงพอหรือไม่

## 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตได้ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลการรับรู้ความสามารถในการตัดสินใจ ของพนักงานดังต่อไปนี้



ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

| ชื่อผู้ศึกษา                    | ชื่อเรื่อง   | กลุ่มตัวอย่าง  | ผลการศึกษา  |
|---------------------------------|--|--|---|
| สุนทร ศักดิ์ศรี<br>(2554)       | ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้<br>ความสามารถของตนเองของ<br>พนักงานที่ทำงานในองค์กร<br>เสมือนจริง | ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการรับรู้<br>ความสามารถของตนเอง จำนวน 7<br>คน<br>ผู้บริหารและพนักงานที่ทำงานใน<br>องค์กรเสมือนจริง จำนวน 5 คน<br>พนักงานที่ทำงานในองค์กรเสมือน<br>จริง จำนวน 454คน<br>นักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง<br>วิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและ<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า<br>พระนครเหนือ จำนวน 50 คน<br>นักศึกษาระดับปริญญาตรีต่อเนื่อง<br>และคณะวิศวกรรมศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า<br>พระนครเหนือ จำนวน 20 คน | ประสบการณ์ประสบความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อการ<br>รับรู้ความสามารถของตนเองต่องานที่ได้รับมอบหมาย<br>อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หากพนักงานได้รับ<br>ประสบการณ์ในการทำงานที่ประสบความสำเร็จจะเพิ่ม<br>ความมั่นใจและมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการ<br>ทำงาน ยิ่งพนักงานได้รับประสบการณ์ความสำเร็จจาก<br>การทำงานบ่อยครั้งก็ยิ่งทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณ<br>มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น<br>ความวิตกกังวล, การเห็นคุณค่าในตนเอง การได้รับ<br>อิทธิพลจากตัวแบบหัวหน้างานและการได้รับอิทธิพลจาก<br>คำพูดชักจูงของหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้<br>ความสามารถของตนเองต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างมี<br>นัยสำคัญทางสถิติ |
| สาลิทิพย์ ยิ่งฟูวัฒนา<br>(2553) | การรับรู้ความสามารถของ<br>ตนเอง แรงจูงใจในการทำงาน   | พนักงานประจำ (พนักงานข้าราชการ)<br>กระทรวง ICT จำนวน 100 คน  | พนักงานประจำและพนักงานเอาท์ซอร์ซมีการรับรู้<br>ความสามารถของตนเอง, การรับรู้แรงจูงใจในการ   |

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา                        | ชื่อเรื่อง  | กลุ่มตัวอย่าง  | ผลการศึกษา  |
|-------------------------------------|---|--|---|
|                                     | <p>และความผูกพันต่อองค์การ<br/>ของพนักงานประจำกับ<br/>พนักงานภายนอก</p> | <p>พนักงานเอทีซอร์ส/ พนักงานลูกจ้าง<br/>ชั่วคราว กระทรวง ICT จำนวน 100<br/>คน<br/>พนักงานประจำ บริษัท ปตทจำนวน<br/>100 คน<br/>พนักงานเอทีซอร์ส บริษัท ปตท<br/>จำนวน 100 คน</p> | <p>ทำงานและมีความผูกพันกับองค์การไม่แตกต่างกัน<br/>หากพนักงานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองใน<br/>ระดับที่สูง มีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นสูง ได้รับการ<br/>ตอบสนองด้วยรางวัลที่มีคุณค่า จะทำให้พนักงาน<br/>ต้องการทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ ถ้าพนักงานมี<br/>การรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำและคาดหวัง ผลที่<br/>เกิดขึ้นสูง จะเกิดความไม่สนใจและหลีกเลี่ยงที่จะทำงาน<br/>นั้น<br/>แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน<br/>แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่าง<br/>กัน และแรงจูงใจที่ต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกัน<br/>ได้<br/>แรงจูงใจในการทำงานสามารถทำนายความผูกพันต่อ<br/>องค์การได้ การรับรู้ความสามารถของตนเองไม่สามารถ<br/>ทำนายความผูกพันต่อองค์การได้</p> |
| <p>ยุทธภักดิ์ พิณี จ<br/>(2557)</p> | <p>ความสัมพันธ์ระหว่างการเห็น<br/>คุณค่าในตนเอง การรับรู้ความ</p>       | <p>นักศึกษาจากสถาบันกรุงเทพคริสตศา<br/>สนศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน</p>   | <p>การรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยภาพรวมและราย<br/>ด้านมีความสัมพันธ์กับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล</p>   |

ตารางที่ 2.1 แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)

| ชื่อผู้ศึกษา               | ชื่อเรื่อง  | กลุ่มตัวอย่าง                                       | ผลการศึกษา  |
|----------------------------|---|---|---|
|                            | สามารถของตนเองกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล   | ระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คน                         | อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้ความสามารถของตนเองในด้านความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ด้านการใช้ความเพียรพยายาม การประเมินความสามารถของตนเอง และการเรียนรู้แสวงหาและพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ   |
| เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ (2543) | ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการตัดสินใจของผู้นำระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม 304 | ผู้ นำ ระดับ กลาง ใน โรงงาน อุตสาหกรรม จำนวน 307 คน | ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับก่อนข้างสูงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ นำ ระดับ กลาง ที่ มี ความ สามารถ ในการ ตัด สิน ใจ สูง จะ ก่อ ให้ เกิด การ กระ ทำ หรือ แสดง พฤติกรรม ในการ ตัด สิน ใจ ใน การ ทำงาน ดี คือ มี ความ อุด ทน พยายาม มุมานะ ซึ่ง ทำ ให้ มี โอกาส ที่ จะ ประสบ ความ สำเร็จ ใน การ ทำงาน สูง ค้ำ วย และ ผู้ นำ ระดับ กลาง ที่ มี ความ สามารถ ของ ตน เอง ใน การ ตัด สิน ใจ ต่ำ จะ มี พฤติกรรม ในการ ตัด สิน ใจ ใน การ ทำงาน ที่ ไม่ ดี |

จากการทบทวนวรรณกรรม และการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนพนักงาน และความสามารถในการตัดสินใจ ของพนักงานที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ (Function of organization structure) ยังไม่มีปรากฏงานวิจัยในอดีตส่วนใหญ่เป็นการศึกษาการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับองค์กร ทั้งองค์การภาครัฐ หน่วยงานบริษัทเอกชน และธนาคาร

### 2.11.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า ผู้บริหาร และพนักงานมีความคิดเห็นว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับสูงจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาตนเองในการทำงานได้อย่างรวดเร็วไม่มีความลังเลใจว่าจะทำได้หรือไม่ได้ และเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับพนักงานอีกด้วย (สุนทรี ศักดิ์ศรี, 2554) หากพนักงานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับที่สูง มีความคาดหวังผลที่เกิดขึ้นสูง ได้รับการตอบสนองด้วยรางวัลที่มีคุณค่าจะทำให้พนักงานต้องการทำงานนั้นให้ประสบความสำเร็จ และถ้าพนักงานมีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ และคาดหวังผลที่เกิดขึ้นสูง จะเกิดความไม่สนใจและหลีกเลี่ยงที่จะทำงานนั้น (สาลีทิพย์ ยิ่งฟูวัฒนา, 2553) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อความพยายาม และความอดทนในการทำงานที่มีความซับซ้อน และมีความเชื่อมั่นว่าทำได้แม้มีอุปสรรคมาขัดขวาง (ยุทธกัณฑ์ พินิจ, 2557) ตัวแปรที่มีอิทธิพลกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง มี 5 ตัวแปร คือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การได้รับอิทธิพลจากตัวแบบหัวหน้างาน อิทธิพลจากคำพูดชักจูงของหัวหน้างาน ความวิตกกังวล และการเห็นคุณค่าในตนเอง การจะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานจะต้องทำการพัฒนาทั้ง 5 ตัวแปรไปพร้อมๆกัน การเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานสามารถทำได้โดยการเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ในองค์การระหว่างพนักงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้างาน สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์สื่อสาร และสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (สุนทรี ศักดิ์ศรี, 2554)

### 2.11.2 แรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า การเกิดแรงจูงใจในการทำงานมีที่มาจาก ความต้องการ (Need) แรงขับ (Drive) สิ่งล่อใจ (Incentives) การตื่นตัว (Arousal) ความคาดหวัง (Expectancy) และการตั้งเป้าหมาย (Goal setting) ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจทำให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และแรงจูงใจที่ต่างกันอาจเกิดพฤติกรรมที่เหมือนกันได้ โดยจำแนกคนทำงานออกเป็นบุคลิกภาพแบบ Motivation seeker ที่ฝ่าฝืนเนื้อหาของงาน และ Maintenance seeker ที่เน้นความสนใจไปยังสภาพแวดล้อม ซึ่งพนักงานประจำ และพนักงานเอาท์ซอร์ซมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง และการรับรู้แรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน (สาสิทธิ์พิชญ์ ยิ่งฟูวัฒนา, 2553)

### 2.11.3 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

จากการศึกษางานวิจัยในอดีตพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองโดยภาพรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ การรับรู้ความสามารถของตนเองในด้านความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ด้านการใช้ความเพียรพยายาม การประเมินความสามารถของตนเอง และการเรียนรู้แสวงหาและพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จเกิดจากการทำงานเป็นทีมและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (ยุทธภักดิ์ พินิจ, 2557) ซึ่งความสามารถของบุคคลส่งผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของทีมซึ่งต้องอาศัยสัมพันธภาพต่อกัน (Wilson, 2012) เมื่อมีการทำงานร่วมกันย่อมเกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในรูปแบบต่างๆ และแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ได้เลือกสรรจัดเกล้าแล้ว อันเป็นการนำมาซึ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Beyer & Marshall, 1981)

### 2.11.4 ความสามารถในการตัดสินใจ

ความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ในระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญ ความสามารถในการตัดสินใจสูงจะก่อให้เกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในด้านที่ตนเองรับรู้สูง คือมีพฤติกรรมในการตัดสินใจในการทำงานดี คือมีความอดทน พยายามมุ่งมั่น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานสูงด้วย ผู้ในระดับกลางที่มีความสามารถในการตัดสินใจต่ำจะมีพฤติกรรมในการตัดสินใจในการทำงานที่ไม่ดี (เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543)



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) ผู้วิจัยได้มีการกำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

#### 3.1 รูปแบบการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นวิธีการค้นคว้าที่เกิดจากเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อม โดยอธิบายตามความเป็นจริง เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะ ใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์ และวิเคราะห์ข้อมูล (พิพิธน์ สัทธศักดิ์, 2554)

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานธนาคารซึ่งเป็นพนักงานประจำและปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยวิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) จำนวน 30 คน แยกตามประเภทโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) จำนวน 15 คนและโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) จำนวน 15 คน ซึ่งวิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างตามสะดวกนี้ มีข้อดีคือ สะดวกต่อผู้วิจัยในการเก็บข้อมูล ใช้เวลาน้อย และประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ก็มีข้อเสียด้วยเช่นกันคือ จะสามารถสรุปอยู่เพียงขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างเท่านั้น อาจไม่สามารถอ้างอิงไปยังประชากรได้ (หทัยชนก พรรถเจริญ, 2555)

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยใช้คำถามปลายเปิดในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการจัดทำหัวข้อเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วย ชื่อ - สกุล อายุ และตำแหน่งงาน
2. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)
  - ถ้าหัวหน้ามอบหมายงานที่คุณมีประสบการณ์ และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับให้คุณ คุณคิดว่าคุณสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างไร
  - ถ้าคุณได้รับมอบหมายให้ทำงานโครงการอื่นๆของธนาคารที่คุณยังไม่เคยทำในตำแหน่งเดียวกับที่คุณทำงานอยู่ คุณคิดว่าคุณสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างไร
  - ถ้าให้เปอร์เซ็นต์ความเชื่อมั่นที่จะทำงานนี้ให้สำเร็จ คุณคิดว่า คุณจะให้คะแนนตนเองเท่าไร

3. แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)
  - คุณคิดว่าอะไรคือปัจจัยที่ทำให้คุณมาทำงานที่นี่
  - คุณคิดว่าสิ่งใดบ้างที่ทำให้คุณอยากมาทำงาน
4. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)
  - ถ้าคุณพบอุปสรรคในการทำงาน และต้องการคำปรึกษา คุณคิดว่า คุณจะปรึกษาใครบ้าง
  - ถ้าเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งมาเล่าประสบการณ์ส่วนตัว หรือเรื่องที่พบเจอในชีวิตประจำวันกับคุณ คุณคิดว่าคนๆนั้นจะเป็นใคร และคุณจะตอบสนองอย่างไร
  - ถ้าคนๆนั้นเป็นคุณ คุณคิดว่า คุณจะเล่าให้ใครฟังบ้าง

5. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making)
  - ถ้าคุณได้รับมอบหมายให้เข้าประชุมโครงการฯหนึ่ง โดยเป็นตัวแทนของทีม/ ฝ่ายงานของคุณในการเข้าประชุมกับฝ่ายงานอื่น และมีประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจแทนทีมงาน/ ฝ่ายงานของคุณในห้องประชุมนั้น คุณจะจัดการอย่างไร
  - ถ้าให้เปอร์เซ็นต์ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของคุณในการทำงานโครงการที่คุณทำอยู่ คุณคิดว่า คุณจะให้คะแนนตนเองเท่าไร ขึ้นอยู่กับอะไร

ส่วนที่ 2 ผู้วิจัยใช้การเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเพื่อวัดระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง, สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน โดยใช้คำถามปลายปิด (Close-ended question) ในการเก็บข้อมูลที่มีหลายคำตอบให้



เลือก และให้เลือกตอบในแต่ละข้อคำถามเพียงคำตอบเดียว โดยผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามที่อ้างอิงจากงานวิจัยในต่างประเทศ ดังนี้

### 1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

งานวิจัยนี้ใช้ Generalized Self-efficacy scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995) ในการวัดระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability cronbach's alphas) อยู่ระหว่าง 0.76 และ 0.90 และแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94

การวัดระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองแบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ไม่จริง (10), ก่อนข้างจริง (20), จริง (30) และจริงที่สุด (40) มีเกณฑ์สำหรับแปลความหมายสำหรับคะแนนเฉลี่ย โดยอาศัยหลักการแบ่งอันตรภาคชั้นตาม Generalized Self-efficacy scale ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 31 - 40 หมายถึง รับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 21 - 30 หมายถึง รับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 11 - 20 หมายถึง ก่อนข้างรับรู้ความสามารถของตนเอง

ค่าเฉลี่ย 1 - 10 หมายถึง ไม่รับรู้ความสามารถของตนเอง

### 2. สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)

งานวิจัยนี้ใช้ Colleague relationship scale (Dingyu, 2005) ในการวัดระดับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเฉพาะเจาะจงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability cronbach's alphas) ของคำถาม ข้อที่ 1 - 4 เท่ากับ 0.82 และค่าความเชื่อมั่นของคำถามข้อที่ 5 - 8 เท่ากับ 0.72 และแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.82

ผู้วิจัยกำหนดให้การวัดระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ไม่จริง (10), ก่อนข้างจริง (20), จริง (30) และจริงที่สุด (40) มีเกณฑ์สำหรับแปลความหมายสำหรับคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยหลักการแบ่งอันตรภาคตามวิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 31 - 40 หมายถึง สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 21 - 30 หมายถึง สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 11 - 20 หมายถึง ก่อนข้างมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

ค่าเฉลี่ย 1 - 10 หมายถึง ไม่มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน

### 3. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making)

งานวิจัยนี้ใช้ Employee empowerment scale - Perceived control scale (Menon, 2001) ในการวัดระดับความสามารถในการตัดสินใจ โดยเฉพาะเจาะจงเรื่อง ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน (Perceived control scale) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability cronbach's alphas) เท่ากับ 0.86 และแบบสอบถามที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.92

การวัดระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานแบ่งออกเป็น 6 ระดับคือ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (10), ไม่เห็นด้วย (20), ค่อนข้างไม่เห็นด้วย (30), ค่อนข้างเห็นด้วย (40), เห็นด้วย (50) และเห็นด้วยอย่างยิ่ง (60) มีเกณฑ์สำหรับแปลความหมายสำหรับคะแนนเฉลี่ยโดยอาศัยหลักการแบ่งอัตราก้าวขึ้นตาม Perceived control scale ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 51 - 60 หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ในระดับดีมาก

ค่าเฉลี่ย 41 - 50 หมายถึง มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ในระดับดี

ค่าเฉลี่ย 31 - 40 หมายถึง ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

ค่าเฉลี่ย 21 - 30 หมายถึง ค่อนข้างไม่มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

ค่าเฉลี่ย 11 - 20 หมายถึง ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

ค่าเฉลี่ย 1 - 10 หมายถึง ไม่มีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานใดๆเลย

แบบสอบถามงานวิจัยอยู่ในภาคผนวก ก.

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) โดยจะทำการจดบันทึก และการบันทึกเสียง (Recording) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้องและสมบูรณ์ตรงตามการสัมภาษณ์ และทำการแจกแบบสอบถามปลายปิด (Close-ended question) ที่ผู้วิจัยได้เตรียมไว้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ แล้วจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองประเภทมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบผล และสรุปผลงานวิจัย โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูลในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2560

### 3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเมื่อผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะทำการแยกข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ ออกเป็นสองกลุ่มตามประเภทโครงสร้างองค์การแบบโครงการ และโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่ การงานเฉพาะ แล้วจึงทำการถอดเทปการสัมภาษณ์รายบุคคลอย่างละเอียด และใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) (จุดคำคัด ฉวีสุข, 2559) โดยจะทำการคัดเลือกคำตอบ และแยกแยะคำ

สำคัญที่มีความสอดคล้อง และแตกต่างกันด้วยวิธี Coding แล้วจึงทำการวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบของ คำตอบของผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละกลุ่มด้วยวิธี Pattern matching

ผู้วิจัยจะทำการแยกแบบสอบถามที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในเรื่องระดับการรับรู้ ความสามารถของตนเอง, สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสามารถในการตัดสินใจใน การทำงาน ออกเป็นสองชุดข้อมูลตามประเภทโครงสร้างองค์การแบบ โครงการ และ โครงสร้าง องค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และทำการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของพนักงานแต่ละกลุ่ม และ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ พนักงานทั้งสองกลุ่มด้วย การแจกแจงแบบปกติ (Independent T-Test) โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติ (SPSS)

เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลทั้งสองส่วนแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการเปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างคำตอบของพนักงานทั้งสองกลุ่ม เพื่อตอบคำถามงานวิจัยและสรุปออกมาเป็น ผลการวิจัย



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) และมีรูปแบบในการถามแบบ Standardized, Open-ended interview โดยใช้คำถามปลายเปิดในการเก็บข้อมูล และทำการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม โดยใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Close-ended question) ด้วยวิธีการเลือกสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) จำนวน 30 คนแยกตามประเภทโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) จำนวน 15 คน และโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) จำนวน 15 คน และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) แยกรายกลุ่มตามประเภทโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ และโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และนำข้อมูลจากการเก็บแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยใช้การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) และทำการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของพนักงานทั้งสองกลุ่มโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ด้วยการแจกแจงแบบปกติ (Independent T-Test) แล้วจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคำตอบของพนักงานทั้งสองกลุ่มซึ่งได้ผลการวิจัยเป็นดังนี้

#### 4.1 ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

จากการสัมภาษณ์และการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งหมด 30 คนแยกตามประเภทโครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) จำนวน 15 คน และโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) จำนวน 15

คน พบว่าแบ่งเป็นเพศชายจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 80 และเพศหญิงจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 โดยมีอายุระหว่าง 27 – 39 ปีจำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 56.67 และอายุ 40 – 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.33 และระดับตำแหน่งงานเป็น หัวหน้างาน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 พนักงานอาวุโสจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และต่ำกว่าพนักงานอาวุโสลงมา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 50 สามารถวิเคราะห์ และสรุปผลงานวิจัยได้ดังนี้

#### 4.2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานเมื่อได้รับมอบหมายงาน และระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานในการทำงานเป็นดังนี้

##### 4.2.1 ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีประสบการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานเมื่อได้รับมอบหมายงานที่มีประสบการณ์ และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับของพนักงานทั้งสองกลุ่มไม่แตกต่างกันดังนี้

###### 4.2.1.1 การศึกษารายละเอียดของงานเพิ่มเติม

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 12 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มเลือกใช้วิธีการศึกษารายละเอียดของงานเพิ่มเติมในส่วนของงานที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกระดับนั้นว่ามีรายละเอียดต่างจากเดิมอย่างไร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"เข้าไปศึกษารายละเอียดเนื้องานเพิ่มขึ้นว่าต่างจากเดิมอย่างไร แล้วโฟกัสสิ่งที่เราไม่เคยทำให้มากกว่าสิ่งที่เคยทำหรือรู้อยู่แล้ว" (เพศหญิง, อายุ 35 ปี, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"Factor แรกต้องศึกษาว่า project นั้นคืออะไร เข้าใจ project ให้ดี ศึกษาทั้ง project และตัวเราเองว่า ถ้าจะทำ project ให้จบ ต้องเติมเต็มอะไรบ้าง factor หลักคือ รู้จักโครงการ รู้จักขอบเขตงาน" (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)



“ต้องศึกษางานนั้นก่อนว่ามี scope อย่างไร ถ้าไม่มี knowledge ก็ศึกษาเพิ่มเติมจาก website หนังสือ เพื่อให้เราสามารถทำงานได้ และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ไปสู่ความสำเร็จ” (เพศชาย, อายุ 36 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)

"ต้องศึกษางานที่ได้รับมอบหมายก่อนว่าเป็นประเภทไหน และความสามารถเราทำได้หรือเปล่า ถ้าบาง part เราทำไม่ได้ก็ต้องศึกษาว่าจะทำ part นั้นให้มันสำเร็จอย่างไร และไปดูเวลาที่เวลาที่มอบหมายมาเราจะทำได้หรือเปล่า ถ้าคิดว่าไม่ได้ก็จะไปหาวิธี shortcut หรือหาวิธีอื่น เพื่อตอบโจทย์งานที่เราไม่ถนัดในบาง part เพื่อให้ตอบโจทย์กับที่หัวหน้าได้มอบหมายไว้" (เพศชาย, อายุ 47 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)

"ศึกษางานให้เข้าใจ scope ของงาน มีทิศทางเป้าหมายในองค์กรอย่างไร ต้องวางแผน ต้อง assign งานตาม function และติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง" (เพศชาย, อายุ 47 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ศึกษา background ของงานนั้นก่อน ต้องดูว่าอีก 1 step ที่เป็น gap คืออะไร เพื่อที่จะปิดgap” (เพศชาย, อายุ 39 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)

"ศึกษา detail ส่วนใหญ่จะคาดการณ์ได้ว่าจะถูก assign อะไรและศึกษาก่อน เราจะรู้ว่างานอะไร ดู content ก่อน" (เพศชาย, อายุ 41 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.2.1.2 การใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ เลือกใช้วิธีการประยุกต์ใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมาในงานที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ต้องใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ ความสามารถที่มีอยู่ทำ มันก็ต้องสำเร็จอยู่แล้ว” (เพศชาย, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าหัวหน้าให้งานมา นั้นแสดงว่าเขาเห็นว่าเราต้องทำงานงานนั้น ด้วยประสบการณ์ และความรู้ความสามารถทำให้มั่นใจว่าทำงานนั้นได้” (เพศชาย, อายุ 48, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ต้องทำตามประสบการณ์ไปก่อน แล้วค่อยดูว่าอะไรที่ต้องเรียนรู้เพิ่มหรืออะไรที่ต้องทำเพิ่มเพราะเป็นหน้าที่อยู่แล้ว ไม่เกี่ยวกับว่าท้าทายหรือไม่ ไม่มีใครบอกได้ว่าท้าทายหรือไม่ การท้าทายขึ้นแปลว่ายากขึ้นหรือซับซ้อนขึ้น" (เพศชาย, อายุ 47 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)

"งานที่มีประสบการณ์อยู่แล้ว ก็อาจจะแค่ทำตามที่เคยทำมา อาจจะมี adjust บ้างตามแต่ความแตกต่างกันของงานที่มี" (เพศชาย, อายุ 36 ปี, โครงสร้างแบบโครงการ)



#### 4.2.1.3 การหาที่ปรึกษาในการทำงาน

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ เลือกใช้วิธีการหาที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่เคยทำในส่วนนั้นมาก่อนในการทำงานที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ในส่วนที่มันต่างจากเดิมต้องอาศัยวิธีการปรึกษาหัวหน้างานหรือใครที่ช่วยเหลือเราได้” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ก็อาจมีการปรึกษาหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงานที่ senior กว่า” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“หาคนที่ consult ได้ ที่เคยทำโปรเจกใหญ่มาก่อน มาช่วย guideline” (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“หาคนที่เคยมีประสบการณ์จากจุดนั้นมาแล้ว เอามาศึกษาเพื่อรู้ว่าอะไรควรทำไม่ควรทำเพื่อให้ทำงานได้ไวขึ้น” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ถ้าเวลาบีบก็หาตัวช่วย คือปรึกษา vendor ไปเลย แต่ถ้ามีเวลาก็จะลองด้วยตัวเอง ถ้าคิดก็จะถาม vendor” (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ถ้ามีผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องนั้นก็สอบถามเพิ่มเติมอันไหนไม่เข้าใจก็ถามผู้รู้ที่เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ” (เพศชาย, อายุ 31, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.2.2 ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานที่มีประสบการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ

จากการสัมภาษณ์พบว่าระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานที่ได้รับมอบหมายงาน ซึ่งเป็นงานที่มีประสบการณ์ และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับให้สำเร็จเป็นดังนี้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 7 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จเท่ากับ 100% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“100% เพราะมันต้องสำเร็จเพราะแผนของ project คือ commitment achievement” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% ทุกอย่างที่ได้มาต้องทำได้หมด” (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% เพราะจะไม่รับงานที่ไม่สำเร็จ” (เพศชาย, อายุ 41, โครงสร้างแบบโครงการ)

“100% ครับ งานนะ อะไรก็เสร็จ แต่อาจจะไม่ได้ตามแผน เพราะจากประสบการณ์ มักมีอุปสรรคที่คาดไม่ถึง ทำให้งานไม่เป็นตามแผน” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

“100% ถ้าโดนสั่ง ก็ต้องทำ ถ้าติดอะไรค่อยบอก” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 6 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จอยู่ระหว่าง 90 - 95% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“90 - 95% พอเราทำหลายๆจุดส่วนใหญ่มันมี gap มันจะมีข้อที่ไม่มีใครตอบได้ จะ 100% ไม่มี” (เพศหญิง, อายุ 49, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“95% หัวหนารู้อยู่แล้วว่าเราสามารถทำงานได้ในระดับ 5 - 6 มันสามารถทำได้เลยโดยเพิ่มบางอย่างนิดหน่อย แต่ถ้าเพิ่ม 3 ระดับ ความเชื่อมั่นอาจลดลงมา” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“90% อีก 10% เพื่อ accident ที่เป็นพวกที่เหนือความคาดหมายที่เราไม่รู้” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

“90% ขึ้น เพราะเป็นพื้นฐานที่ทำอยู่แล้ว อีก 10% เพื่อปัญหาเฉพาะหน้า” (เพศชาย, อายุ 47 โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จอยู่ระหว่าง 70 - 89%

“ถ้ามีประสบการณ์แล้วก็ 80% ขึ้น” (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

**4.2.3 ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จเมื่อนักงานได้รับมอบหมายงานโครงการอื่นๆของธนาคารที่ยังไม่เคยทำในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันกับที่ทำอยู่ในปัจจุบัน**

#### 4.2.3.1 การศึกษารายละเอียดของงานเพิ่มเติม

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 8 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 13 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ซึ่งเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มเลือกใช้วิธีศึกษาข้อมูลของโครงการใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพนักงานยังไม่เคยทำในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันกับที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“Study ก่อนและใช้รูปแบบการทำงานที่เคยทำให้สำเร็จ ต้องมี learning curve ก่อน ใน project ใหม่ ถ้าเราเคยทำได้สำเร็จมันปรับเปลี่ยนแค่ content” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ขอเวลาในการศึกษาโครงการใหม่ที่ได้รับ พร้อมกับอาจจะขอเข้าไป workshop กับโครงการที่เราจะเข้าไปทำ" (เพศหญิง, อายุ 34, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ต้องเข้าใจพื้นฐานของสิ่งที่จะทำก่อน ว่าปัจจุบันทำงานอย่างไร ต้องการอะไรเพิ่มเติม มีปัญหาอะไร คืออาจจะเข้าใจภาพรวม แล้วค่อยเจาะลึกในส่วนที่เป็น detail อาจจะวางแผน ดูว่าสิ่งไหน ที่ยังต้องศึกษาเพิ่มเติม หาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อ support ตัวเรา" (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ต้องศึกษาเพิ่มเติมหลายๆอย่าง เริ่มจากทีมที่จะเข้าไปทำ ศึกษา software application system ที่จะเข้าไปทำ และเพิ่มสกิลตัวเอง ถ้าทีมที่จะเข้าไปทำ เราไม่รู้ในส่วนนั้นอยู่แล้ว ก็ต้องหาข้อมูลเพิ่มเติมเป็นอย่างมาก" (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

"ต้องเอาตัวเองไปเรียนรู้ก่อน คุณในฐานะว่าเค้าทำอะไร ระบบเป็นอย่างไร" (เพศหญิง, อายุ 42, โครงสร้างแบบโครงการ)

"เรียนรู้ก่อนเลยครับ งานที่จะทำ คืออะไร กำหนดการเมื่อไหร่ Scope งานมีอะไรบ้าง" (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.2.3.2 การใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 1 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ เลือกใช้วิธีการประยุกต์ใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา ในโครงการใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพนักงานยังไม่เคยทำในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันกับที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"ใช้ principle เดิม methodology เดิม follow process เดิม ในเนื้องาน scope ที่เปลี่ยนไป ตามกรอบ PM เหมือนเดิม" (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“นำประสบการณ์ที่เคยทำใน project อื่นๆมา apply กับงานใหม่ใน project ใหม่ที่เกิดขึ้น” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ในภาพ Test manager มันเหมือนกันหมด สิ่งที่จะต่างกันคือ test approach ต้องคุย test approach ให้จบ เราถึงจะเดินได้ แต่อย่างอื่นเป็น pattern เหมือนกัน” (เพศหญิง, อายุ 49, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"มีความเชื่อว่าโปรเจกต์แต่ละโปรเจกต์มันมีโครงสร้างเดียวกันแต่ detail ต่างกัน สิ่งที่ยากคือเราอาจจะไม่เข้าใจงานนั้นได้ในทันที แต่สิ่งที่ง่ายคือโครงสร้างที่มีอยู่แล้วเราสามารถเดินในเบื้องต้นให้ได้" (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.2.3.3 การขอความร่วมมือหรือคำปรึกษาจากคนอื่น

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ เลือกใช้วิธีการหาที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ที่เคยทำในส่วนนั้นมาก่อนในการทำงานในโครงการใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพนักงานยังไม่เคยทำในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันกับที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"พยายามดึงคนที่รู้เรื่อง ดึงทีมงาน ดึงคนที่พอมีข้อมูลของ project นี้มา มีการ discuss brainstorm คนที่มีความรู้ความคิดใหม่ๆว่าจะทำอะไรให้ project สำเร็จ" (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ต้องพูดคุยกับทุกคนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เราเข้าใจ project ที่เราไปทำ ถ้ารู้จักคนที่เราไปแทนให้คุยกับเค้าก่อนว่าเค้าทำอะไรไว้ จะทำได้ทำต่อได้" (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ขอทีม expert ที่สามารถให้คำปรึกษาได้" (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ถ้าเป็นงานที่ไม่เคยทำมาก่อน ต้องปรึกษากับคนที่เคยทำมาก่อนว่ามีความแตกต่างอย่างไรกับงานที่ทำหรือประสบการณ์ที่รู้ แล้วเค้าทำงานนั้นสำเร็จได้อย่างไร ไปเรียนรู้จากเค้า ไปขอคำปรึกษา" (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.2.4 ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายงานโครงการอื่นๆของธนาคารที่ยังไม่เคยทำในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันกับที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์พบว่าระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานที่ได้รับมอบหมายงาน ซึ่งเป็นงานโครงการอื่นๆของธนาคารที่ยังไม่เคยทำในตำแหน่งหน้าที่เดียวกันกับที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 6 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จเท่ากับ 100% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“100% รู้สึกว่ามันยากหมด แต่สำเร็จทุกครั้ง ทุก project มีเวลา timeline เชื่อมั่นว่าสำเร็จ” (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% ถ้าได้รับ assign ต้องทำเต็มที่” (เพศหญิง, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% ครับ ถ้าคนอื่นทำได้ เราก็คงทำได้” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)  
กลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน จากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จอยู่ระหว่าง 80 - 95% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“90% อีก 10% เป็น unpredictable risk” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

“80% ขึ้นไป ที่เหลือขึ้นกับ face to face ที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่ commit 100% ขึ้นกับ detail ของปัญหา เพื่อ 20% ไว้แก้ปัญหา” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ถ้าไม่รู้เลยให้ 80%” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานให้สำเร็จอยู่ระหว่าง 50 - 70%

#### 4.2.5 ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง

จากการเก็บแบบสอบถามในเรื่องระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง Generalized Self-efficacy scale (Schwarzer & Jerusalem, 1995) ในการวัดพบว่า ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 29.53 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 6.33 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 – 30 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก

ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 31.06 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 5.62 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 31 - 40 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมากที่สุด



**ตารางที่ 4.1** แสดงผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบโครงการ

| ประเภทโครงสร้างองค์การ                | Mean  | Standard deviation | ระดับ Self-efficacy | ความหมายของระดับ Self-efficacy                                    |
|---------------------------------------|-------|--------------------|---------------------|---|
| โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ | 29.53 | 6.33               | 21 – 30             | พนักงานกลุ่มนี้มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก       |
| โครงสร้างองค์การแบบโครงการ            | 31.06 | 5.62               | 31 - 40             | พนักงานกลุ่มนี้มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมากที่สุด |

อย่างไรก็ตามระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะและโครงสร้างแบบโครงการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการทดสอบ Independent T-Test ของพนักงานทั้งสองกลุ่ม ดังปรากฏในตาราง 4.2

**ตารางที่ 4.2** แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Independent T-Test) เรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง ของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะและโครงสร้างแบบโครงการ

Independent Samples Test

|            |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |         |
|------------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|            |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|            |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| MeanSelfEf | Equal variances assumed     | .005                                    | .944 | -.701                        | 28     | .489            | -1.53333        | 2.18726               | -6.01374                                  | 2.94708 |
|            | Equal variances not assumed |   |      | -.701                        | 27.614 | .489            | -1.53333        | 2.18726               | -6.01657                                  | 2.94990 |

### 4.3 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

#### 4.3.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของพนักงานทั้งสองกลุ่มเป็นดังนี้

##### 4.3.1.1 เงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ และ 4 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"เงินครับ สวัสดิการครับ" (เพศชาย, อายุ 37, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

"ผลตอบแทนครับ อันดับแรกเลย" (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

"ค่าตอบแทนค่อนข้างสูง เงินเดือน โบนัสดี" (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

"เงินเดือนอยู่ในระดับแถวหน้าของบริษัทเอกชน" (เพศชาย, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

##### 4.3.1.2 ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ และ 9 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"ความมั่นคงขององค์กร ทำให้เราอยากมาทำงานที่นี่" (เพศหญิง, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

"หนึ่ง ความมีชื่อเสียงขององค์กร สองมองความมั่นคง" (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

"ก็คือ อาจจะมองถึง branding ความน่าเชื่อถือขององค์กร แล้วก็ความมั่นคงขององค์กร อันนี้น่าจะเป็นปัจจัยหลัก" (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ได้รับข้อมูลจากทุกๆแหล่งว่าความมั่นคง ความน่าเชื่อถือของสถาบันนี้อยู่ระดับต้นๆของการโฆษณาหลายมิติ ถ้าองค์กรมีการเติบโตมีความมั่นคงถ้าเราเข้ามาอยู่ก็จะไม่มีความเสี่ยงมาก” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เชื่อมั่นในองค์กร คิดว่าธนาคารนี้เป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.3.1.3 เนื้องาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 7 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เนื้องาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ถ้าตอนเริ่มต้น ปัจจัยที่เลือกตอนนั้นก็คือ ก็คือ เรื่องของความท้าทาย เรื่องงาน เพราะตอนนั้นเค้าจะตั้ง Call center ใหม่ พี่อยากทำมากเลย” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพราะรู้ว่าธนาคารกำลัง implement ระบบใหม่ ก็เลยอยากเข้ามา ตั้งแต่ที่เริ่ม ศูนย์ ซึ่งจริงๆแล้ว ตอนนั้น มันไม่ศูนย์” (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ตัวเนื้องานที่พี่ได้ถูกรับ assign ก็คือ ตัว content กับ assignment อยู่ใน area ที่ตัวเองสนใจ” (เพศชาย, อายุ 41, โครงสร้างแบบโครงการ)

“บริษัทซัพพอร์ตพวก innovation ใหม่ๆ จะได้เห็นอะไรล้ำๆกว่าที่อื่น” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.3.1.4 ทำเลที่ตั้งขององค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ ทำเลที่ตั้งขององค์กร ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“สถานที่ทำงานใกล้บ้านมากขึ้น” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เข้ากับวิถีชีวิต สะดวกในการส่งลูก เดินทางสะดวกใกล้บ้าน ในระยะยาวน่าจะดี” (เพศชาย, อายุ 31, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ดูว่าสถานที่อยู่ตรงไหน ธนาคารอยู่ ใกล้ที่เรียน สะดวก ใกล้ ชีวิตไม่ต้องเปลี่ยนแปลงอะไรเยอะ” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)

### 4.3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร

จากการสัมภาษณ์พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรของพนักงานทั้งสองกลุ่มเป็นดังนี้

#### 4.3.2.1 เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 7 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เพื่อนร่วมงานที่ดี เช่น ได้อยู่โปรเจกต์ที่ทุกๆคน ช่วยเหลือกันดี” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“สำคัญสุดในการทำงานก็คือ ทีมเวิร์ค เพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานแล้วมีความสุขทุกคนก็อยากมา” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงานครับ มีความ friendly กันเอง เราทำแล้วเรามีความสุข” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ทีมที่ทำงานด้วย มีหัวหน้าที่ดี มีทีมงานที่ดี ทำให้อยากมาทำงาน” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานของทีม น้อยๆพี่ๆ คุยกันได้” (เพศชาย, อายุ 35, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.3.2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 6 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“อาจจะบอกว่ามันมีงานที่รอเราเข้าไปทำให้จบ คือเหมือน project มัน Go On ไร ถ้าเราทำไม่จบ มันก็จะค้าง ส่งมอบงานตามแผนไม่ได้ น่าจะเป็นหน้าที่ที่เราจะต้องทำให้เสร็จนะ” (เพศหญิง, อายุ 49, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ความรับผิดชอบ กลัวงานที่ได้รับ assign จะผิดพลาด ทำให้เราท้อมด้วยหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย” (เพศชาย, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ความรับผิดชอบ project มันต้องเสร็จตามเวลา ให้ commitment กับองค์กร กับ project” (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“Assignment ที่ถูก assign ยังไม่เสร็จ นะครับ หรือว่า มี assignment ใหม่เข้ามาแล้วนะครับ” (เพศชาย, อายุ 41, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน ถ้าไม่ทำลูกค้ำก็จะเดือดร้อน อย่างน้อยถึงลูกค้ำไม่เดือดร้อนเพื่อนร่วมงานก็เดือดร้อน” (เพศชาย, อายุ 31, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ความรับผิดชอบที่เป็นแรงผลักดันให้เรามาทำงานทุกวัน” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.3.2.3 ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ และ 2 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ความท้าทายคือ ความท้าทายและความแปลกใหม่ของงาน” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

“ความท้าทายที่จะได้ทำงานนั้นครับ ความท้าทายของงานที่ทำให้อยากจะทำต่อ” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

“อยากมาแก้ปัญหา ชอบแก้ปัญหา งานทุกงานมันมีปัญหา ที่อยากมาทำงานเพราะอยากแก้ปัญหาให้มันเสร็จ” (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

“มีความท้าทาย มีความสนุกกับมัน อยากมาทำ” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.3.2.4 ความสนุก ความชอบ ความพึงพอใจในเนื้องาน ลักษณะงาน

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กรของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ และ 2 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ มีความสนุก ความชอบ ความพึงพอใจในเนื้องาน ลักษณะงาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เป็นคนสนุกกับการทำงาน トラバドที่ยังสนุกอยู่ ยกแค่ไหนก็ยังสนุก” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ)

“เนื้องาน เป็นงานที่เราสนุกกับมันด้วยหรือเปล่า ปัจจุบันสนุกดี” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“มีความสุข สนุกกับงานที่เราทำ เป็นงานที่เราชอบและเต็มใจที่จะทำ” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบโครงการ)

“มีงาน enhance เยอะขึ้นไม่จำเจ มีงาน support งาน improve เรื่อยๆ ได้เรียนรู้มากขึ้น” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)



#### 4.4 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)

จากการสัมภาษณ์พบว่าสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของพนักงานในการทำงานเป็นดังนี้

##### 4.4.1 บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะปรึกษาเมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่าบุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะปรึกษาเมื่อพบอุปสรรคในการทำงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มเป็นดังนี้

###### 4.4.1.1 หัวหน้างาน

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะปรึกษาเมื่อพบอุปสรรคในการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 10 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ หัวหน้างาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"ปรึกษาหัวหน้างาน และบอกว่า need support จากเค้าเรื่องอะไร" (เพศหญิง, อายุ 49, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ปรึกษาทั้งหัวหน้าทางตรง หัวหน้าอีกแผนก อย่างที่ทำ NFT ที่ต้องคุยกับผู้บริหารฝ่ายงานคนหนึ่ง ซึ่งเป็น head อีกฝ่ายหนึ่ง" (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

"ถ้าเป็นเรื่องงาน level ของการปรึกษาขึ้นอยู่กับความใหญ่โตของปัญหานั้นๆ จะปรึกษาหัวหน้าระดับที่ 1 แล้วเค้าก็จะปรึกษาระดับต่อไป จะไม่ข้ามหัวหัวหน้า" (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

"ถ้าเป็นอุปสรรคเรื่องของการตัดสินใจ เรื่องของความสำคัญ หรือว่าความใหญ่ของงาน หรืออะไรพวกนี้ ก็จะปรึกษาหัวหน้างาน" (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

4.4.1.2 เพื่อนร่วมงานทีมเดียวกัน หรือโครงการเดียวกัน ซึ่งอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะปรึกษาเมื่อพบอุปสรรคในการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 11 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 12 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนร่วมงานทีมเดียวกัน หรือโครงการเดียวกัน ซึ่งอยู่ภายในองค์กรเดียวกันซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

"อันดับแรก ปรึกษาเพื่อนร่วมงานในโครงการเดียวกันก่อน เพราะเค้าจะรู้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการ" (เพศชาย, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อนร่วมงานในด้านที่เราคิดปัญหา ก่อน เพราะรู้ว่าเค้ามีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านที่เราคิด เราก็จะปรึกษาเค้าก่อน” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ถ้ามันเกี่ยวกับปัญหาในงาน ก็คือเพื่อนร่วมงานเรา ก็ต้องปรึกษาเพื่อนร่วมงานเราว่า สิ่งที่มีมันเกิดขึ้นมันคืออะไร เราจะแก้มันอย่างไร” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงานในโครงการเดียวกัน หลักๆต้องปรึกษาก่อน” (เพศชาย, อายุ 30, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.4.1.3 เพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงานต่างโครงการหรือต่างทีมกัน Vendor

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะปรึกษาเมื่อพบอุปสรรคในการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 4 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงานต่างโครงการหรือต่างทีมกัน Vendor ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ปรึกษาเพื่อนข้างนอกธนาคาร แล้วก็คนในธนาคาร แต่เป็นโปรเจกต์อื่นที่เจอปัญหาเดียวกับเรา” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อนสนิท” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าเป็นเรื่องของ technical skill หรือว่าเป็นอะไรพวกนี้ ก็คงปรึกษาคคนที่รู้กว่า อาจจะเป็น vendor” (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงานทีมอื่น” (เพศชาย, อายุ 30, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.4.2 บุคคล/ กลุ่มคนที่แบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับพนักงาน

จากการสัมภาษณ์พบว่าบุคคล/ กลุ่มคนที่จะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับพนักงานของพนักงานทั้งสองกลุ่มเป็นดังนี้

##### 4.4.2.1 เพื่อนร่วมงาน ทั้งในโครงการเดียวกัน และต่างโครงการกัน

บุคคล/ กลุ่มคนที่แบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับพนักงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 15 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ก็ถือเป็นเพื่อน เพื่อนร่วมงาน แล้วเราจะต้องสนองเค้าอย่างไร ก็คือ เอาความรู้สึก เอาประสบการณ์เรา สิ่งที่เขาเล่ามา ถ้าเป็นเรา เรามีประสบการณ์อย่างไร เราก็เล่าแชร์ให้กับเค้า” (เพศหญิง, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อนร่วมงานที่สนิท ทำงานด้วยกันมานาน จะให้คำปรึกษาเค้าเท่าที่ทำได้” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“คนในทีม คือจริงๆมันจะต้องรับฟังก่อน ต้องดูว่าเค้ามาในอารมณ์ไหน คือเหมือนกับต้องการความสบายใจ เราก็อาจจะหาคำพูดที่มันดูสบายใจ ดูไม่ pressure หรือทำให้เค้ารู้สึกแย่ง หรือถ้าเค้ามาในอารมณ์ที่โกรธอยู่ เราก็ต้องหาวิธีที่มันตรงข้าม เพื่อไม่ให้เค้าโกรธ หรือใส่อารมณ์ไปมากกว่านี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“คนน้องในทีมครับ ก็ให้คำปรึกษาน้อง ว่าเหมือนให้ Pros and Cons สิ่งดี สิ่งไม่ดี ให้เค้าเลือกเอง” (เพศชาย, อายุ 35, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ก็อาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในโครงการเดียวกัน จะเล่าประสบการณ์ครอบครัวเป็นอย่างไรก็จะให้คำปรึกษาเท่าที่เราจะรู้ ที่จะให้ประสบการณ์เค้าได้” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงานในรุ่นเดียวกัน หรือรุ่นอ่อนกว่ามากๆ และต้องสนิทถึงกล้ามาเล่าให้ฟัง ต้องดูช่วงระยะเวลา ถ้ากำลังทำงานอยู่ก็ต้องหาวิธีพูดกับเค้าว่าน่าสนใจแต่ขอเวลานิดนึง แต่จะไม่ตัดทิ้งเลย เพราะจะทำให้เค้าไม่กล้าเข้ามาปรึกษาอีกเลย” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงานที่ทำงานในโครงการเดียวกัน รับฟัง วิเคราะห์ สถานการณ์ และก็จะให้คำแนะนำที่คิดว่าเหมาะสมกับเค้า” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.4.2.2 เพื่อนสนิท ครอบครัว

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับพนักงานของ พนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 1 คนจาก โครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนสนิท ครอบครัว ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เพื่อนที่กินข้าวกันในธนาคาร มีทั้งแบบที่เราสุ่มไฟ ถ้าเรารู้สึกร่วม เช่น ถ้าเกลียดก็จะให้เกลียดมากขึ้น หรืออาจจะทำตัวเป็นคนดี” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อนสนิทครับ ก็ฟัง แล้วก็ให้ความเห็นตามบทบาทและหน้าที่ บางเวลาเราเป็นเพื่อนร่วมงาน บางเวลาเราเป็นเพื่อน ก็ให้คำแนะนำ ในแต่ละบทบาท” (เพศชาย, อายุ 37, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อน ก็จะขึ้นอยู่กับเรื่องที่เราปรึกษา แต่จะไม่มี bias แต่ต้องดูด้วยว่าเค้าชอบคำตอบแบบไหน แบบแรงๆ หรือละมุนละม่อม หรือกลางๆ” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อน ก็จะรับฟัง และให้คำปรึกษา” (เพศชาย, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ภรรยา” (เพศชาย, อายุ 41, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.4.3 บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวด้วย

จากการสัมภาษณ์พบว่าบุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวด้วยของพนักงานทั้งสองกลุ่มเป็นดังนี้

##### 4.4.3.1 เพื่อนร่วมงาน

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวด้วยของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 10 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ส่วนใหญ่ก็คุยกับน้องๆ จ๊วมนิดนึง โม่กับน้องๆ หรือไม่ก็เพื่อนร่วมงานอีกแผนกหนึ่งที่สนิท (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าเป็นเรื่องทั่วไป หรือแบบไม่ได้ serious อะไรครับ ก็คุย คุยได้กับทุกคนในทีมเหมือนกัน ขอแค่มีเวลา หรือมีจังหวะ มีโอกาส” (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ก็คงไม่ได้เจาะจงว่าเล่าให้ใครฟังนะครับ แต่ว่าก็คือ ดูว่า ณ จังหวะนั้นที่เล่า มีใครอยู่ตรงนั้น” (เพศชาย, อายุ 41, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เล่าให้ทุกคน ขึ้นกับว่าเจอใครก่อน เพราะคำตอบของแต่ละคนไม่เหมือนกันอยู่แล้ว” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพื่อนร่วมงานในทีมเค้าคุยได้ทุกเรื่องจริงๆ เรื่องชีวิตประจำวันก็คุยได้” (เพศชาย, อายุ 30, โครงสร้างแบบโครงการ)

##### 4.4.3.2 เพื่อนสนิท

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวด้วยของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 2 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ เพื่อนสนิท ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เล่าให้คนใกล้ตัวที่สามารถรับฟัง และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้” (เพศหญิง, อายุ 34, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เพื่อนสนิท เพราะเราเป็นเพื่อนกัน” (เพศชาย, อายุ 37, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

#### 4.4.3.3 ครอบครัว

บุคคล/ กลุ่มคนที่พนักงานจะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวด้วยของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ คือ ครอบครัว ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ครอบครัว เพราะปกติไม่ค่อยเล่าให้เพื่อนร่วมงานฟังเท่าไร” (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ครอบครัว คนที่บ้าน เป็นครอบครัวที่คุยกันทุกเรื่อง family first” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

#### 4.4.4 ระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน

จากการเก็บแบบสอบถามในเรื่องระดับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง Colleague relationship scale (Dingyu, 2005) ในการวัดระดับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเฉพาะเจาะจงเรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Colleague relationship scale) ของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และโครงสร้างแบบโครงการ พบว่าระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 27.33 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 5.25 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 - 30 หมายถึง สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี

ระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 29.75 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 5.84 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 - 30 หมายถึง สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี



ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เรื่องสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะเปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบโครงการ

| ประเภทโครงสร้างองค์การ                | Mean  | Standard Deviation | ระดับ Colleague relationship | ความหมายของระดับ Colleague relationship                  |
|---------------------------------------|-------|--------------------|------------------------------|--|
| โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ | 27.33 | 5.25               | 21 – 30                      | พนักงานกลุ่มนี้มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี |
| โครงสร้างองค์การแบบโครงการ            | 29.75 | 5.84               | 21 – 30                      | พนักงานกลุ่มนี้มีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี |

ผลการทดสอบ Independent T-Test ของพนักงานทั้งสองกลุ่ม พบว่าระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะและโครงสร้างแบบโครงการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังปรากฏในตาราง 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Independent T-Test) เรื่องระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะและโครงสร้างแบบโครงการ

**Independent Samples Test**

|         |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |         |
|---------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|         |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|         |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| MeanIRS | Equal variances assumed     | .125                                    | .727 | -1.190                       | 28     | .244            | -2.41667        | 2.03052               | -6.57600                                  | 1.74267 |
|         | Equal variances not assumed |   |      | -1.190                       | 27.690 | .244            | -2.41667        | 2.03052               | -6.57810                                  | 1.74477 |

## 4.5 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making)

จากการสัมภาษณ์พบว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ ปัจจัยที่สร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงาน และระดับความเชื่อมั่นของพนักงานในการทำงานเป็นดังนี้

### 4.5.1 พฤติกรรมการตัดสินใจเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายให้เข้าประชุมโครงการฯ หนึ่งโดยเป็นตัวแทนของทีม/ ฝ่ายงานในการเข้าประชุมกับฝ่ายงานอื่น

จากการสัมภาษณ์พบว่าพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของพนักงานเมื่อพนักงานได้รับมอบหมายให้เข้าประชุมโครงการฯ หนึ่ง โดยเป็นตัวแทนของทีม/ ฝ่ายงานของตนในการเข้าประชุมกับฝ่ายงานอื่น และมีประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจแทนทีมงาน/ ฝ่ายงานในห้องประชุมนั้น เป็นดังนี้

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 15 คนจากโครงสร้างแบบโครงการสามารถตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขขอบเขตความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน อำนาจในการตัดสินใจ การประเมินผลกระทบ และประสบการณ์ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

#### 4.5.1.1 ตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 4 คนจากโครงสร้างแบบโครงการสามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ถ้าเป็นเรื่องที่ตัดสินใจเองได้ และอยู่ภายใต้การทำงานของทีมงานจะตัดสินใจเลย” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าได้ scope ข้อมูลที่ชัดเจนก็ตัดสินใจได้เลย” (เพศหญิง, อายุ 34, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ก็ประเมินก่อนว่า เป็น scope งานที่เราทำได้หรือเปล่า ถ้าประเมินแล้วมันทำได้ ก็ตัดสินใจให้ได้” (เพศชาย, อายุ 38, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าเป็นงานที่เรารับผิดชอบ ถ้าตัดสินใจได้ก็ตัดสินใจเลย” (เพศหญิง, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานที่เราดูแลอยู่ ก็สามารถตัดสินใจได้เลย” (เพศชาย, อายุ 48, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“สิ่งใดที่อยู่ใน scope การตัดสินใจก็ต้องตัดสินใจอยู่แล้ว” (เพศชาย, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 2 คนจากโครงสร้างแบบโครงการยังไม่สามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงานซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ถ้า task ไม่เคลียร์ก็เก็บมาปรึกษาหัวหน้า” (เพศหญิง, อายุ 34, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้ามันอยู่นอกเหนือ scope ก็ escalate ก่อน” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.5.1.2 ตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 9 คนจากโครงสร้างแบบโครงการสามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ดูว่าอยู่ในอำนาจตัดสินใจหรือรู้รายละเอียดเพียงพอไหม ถ้าใช่ก็ตัดสินใจเลย” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ก็ต้องดูว่าคำถามนั้นอยู่ในขอบเขตอำนาจเราหรือเปล่า ถ้าได้ก็ตอบแทน แต่ถ้าไม่ได้ก็บอกในที่ประชุมกันว่าเราไม่มีอำนาจต้องปรึกษาหัวหน้าก่อน” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ดูว่า authority ของปัญหานั้นเรามีสิทธิ์แนะนำหรือไม่ ถ้ามันเกินก็ต้องขออนุญาตเจ้านายและขอความเห็นชอบก่อน ถ้าเราอยู่ในฐานะที่สรุปได้ก็พูดได้เลย” (เพศชาย, อายุ 37, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 1 คนจากโครงสร้างแบบโครงการยังไม่สามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ถ้าเกินอำนาจก็จะมาปรึกษาทิมหรือคนมีอำนาจก่อนแต่จะมีการ commit ว่าจะให้คำตอบได้เมื่อไหร่ หรือให้เค้าบอกมาเลยว่าอยากได้เมื่อไหร่” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“แต่ case การตัดสินใจที่นอกเหนือการมอบหมายอำนาจก็ต้อง escalate ขึ้นไป” (เพศหญิง, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าสูงเกินกว่าอำนาจในการตัดสินใจจะปรึกษาผู้ใหญ่ก่อน” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ขอเก็บไปปรึกษาผู้มีอำนาจตัดสินใจตัวจริงดีกว่า” (เพศหญิง, อายุ 42, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.5.1.3 ตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขการประเมินผลกระทบ

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 7 คนจากโครงสร้างแบบโครงการสามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขการประเมินผลกระทบซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ขึ้นกับการออกแบบ, requirement, กระบวนการ, ความเสี่ยง, ซัพพอร์ตหลังการขาย, ปัญหาด้านไอที และเงิน” (เพศชาย, อายุ 37, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ก็ต้องดูภาพรวม ที่มันจะกระทบ ว่ากระทบคนในทีมไหม แต่ส่วนใหญ่ที่เป็นคนตัดสินใจ เพราะเหตุการณ์นี้ก็เป็นประจำกับที่อยู่แล้ว เพราะที่เป็นคนไป present ผู้ใหญ่ และก็เป็นตัวแทนทีม เพราะที่อยู่ในตำแหน่งตัดสินใจของทีมอยู่แล้ว แต่ก็ต้องดู impact โดยรวมของ team ด้วย” (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ตัดสินใจได้เลย ก็จะดู impact ก่อน ดูความเป็นไปได้ ดูหลายๆแง่มุม เงิน แรงงาน ระยะเวลา” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ดูผลกระทบความเสี่ยง ก็จะตัดสินใจเอง” (เพศชาย, อายุ 35, โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการยังไม่สามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขการประเมินผลกระทบซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“แต่ถ้ามีผลกระทบต่อทีมงานและฝ่ายงานจะรับเรื่องแล้วตอบกลับ” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“แต่ถ้ามี impact จะก็ปรึกษาทีมก่อน” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ถ้า impact มันเกินกว่าทีมจะรับหรือแก้ไขได้ ก็ Escalate ก่อน” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.5.1.4 ตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขประสบการณ์

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 1 คนจากโครงสร้างแบบโครงการสามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขประสบการณ์ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ถ้าเป็นเรื่องที่เราปฏิบัติอยู่แล้วก็ตอบได้เลย” (เพศหญิง, อายุ 49, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 1 คนจากโครงสร้างแบบโครงการยังไม่สามารถตัดสินใจได้ทันทีภายใต้เงื่อนไขประสบการณ์ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“แต่เพราะเพิ่งเข้ามา ด้วยประสบการณ์อาจจะขอตอบวันหลัง หาข้อมูลก่อน” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

#### 4.5.2 ระดับความเชื่อมั่นและปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการปัจจุบันที่ทำอยู่

จากการสัมภาษณ์พบว่าระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงาน และปัจจัยที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานเป็นดังนี้

##### 4.5.2.1 ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงาน โครงการปัจจุบันที่ทำอยู่

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 6 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานเท่ากับ 100% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ถ้าเราตัดสินใจก็ต้อง 100% ต้องมีข้อมูลที่มากเพียงพอที่จะตัดสินใจได้ จากประสบการณ์ที่ทำมาหลายโปรเจก” (เพศชาย, อายุ 42, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% ขึ้นกับข้อมูลที่เราได้รับ ว่าพร้อมขนาดไหน ถ้าพร้อมก็ 100% แต่ถ้าไม่พร้อมเราก็ไม่กล้าตัดสินใจ” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าเป็นงานที่รับผิดชอบอยู่ รู้รายละเอียด make decision ได้จะเชื่อมั่น 100%” (เพศหญิง, อายุ 41, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100 % ขึ้นกับบทบาทที่เราได้รับ assign” (เพศหญิง, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความมั่นใจ” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“100% อยู่แล้ว ถ้าเป็นงานตัวเอง ถ้าเป็นงานคนอื่นมีปัจจัยเยอะกว่า เราเชื่อมั่นไม่ได้ 100% แต่ถ้าเป็นงานตัวเองเรามั่นใจอยู่แล้ว” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)



“100% เพราะทำงานด้วยความเชื่อใจ เพราะพวกเค้าไว้ใจว่าตัวเราตัดสินใจแทนเค้าได้เราถึงมั่นใจ” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)

“100% ผมรู้แต่ที่ผมต้องทำให้ได้” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ระหว่าง 90 - 95% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“90% ขึ้น ส่วนใหญ่เรื่องมันซ้ำๆ อาการซ้ำๆ มีแค่บางอันเป็นเรื่องใหม่ เพราะจับมาเยอะเลยเจอ repeat เยอะ ทำให้รู้ว่าจะแก้อย่างไร แต่ถ้าเรื่องใหม่ที่เรารับผิดชอบ ถ้าเป็นในบ้านเราเองที่คิดว่าเราตัดสินใจได้ แต่ถ้าเกี่ยวกับคนนอกแผนก ถ้าแผนกนั้นรู้จักพี่จะโทรไปถาม แต่ถ้าไม่รู้จักจะปรึกษาหัวหน้างานก่อน” (เพศหญิง, อายุ 49, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ประมาณ 95% เพราะประสบการณ์และ information ที่เก็บสะสมในองค์กรนี้ค่อนข้างจะมีเยอะ เอามาใช้ประโยชน์ได้กับงานที่เข้ามา” (เพศชาย, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“90% ขึ้นอยู่กับความประสบความสำเร็จในการทำงาน ค่อนข้างมั่นใจว่าไม่น่าพลาด” (เพศชาย, อายุ 35, โครงสร้างแบบโครงการ)

“90% ขึ้นกับความสามารถของตัวเอง เราคิดว่าเราจัดการได้ดูแลได้” (เพศชาย, อายุ 30, โครงสร้างแบบโครงการ)

“90% ขึ้นอยู่กับเรื่องนั้นเรามีความรู้ความเข้าใจจริงๆ 10% เพื่อความผิดพลาด เราอาจตัดสินใจพลาดไปบ้าง” (เพศชาย, อายุ 31, โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 4 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 6 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ระหว่าง 80 - 90% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“85% สำหรับงานที่เป็น function ที่ตัวเองรับผิดชอบอยู่ ขึ้นกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือหัวข้อที่เราจะต้องตัดสินใจถ้าเรารับผิดชอบเป็น main หลักเราจะตัดสินใจได้มาก แต่ถ้าแค่เราพอรู้ เราจะตัดสินใจได้เราจะบอกเฉพาะที่เรารู้” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“80% ขึ้นอยู่กับความยอมรับในทีม ความเคารพในทีม ทำให้มีความเชื่อมั่น 80% ถ้าทีมยอมรับ เราก็เชื่อมั่นในการตัดสินใจ” (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“80 - 90% ขึ้นอยู่กับ ความรู้ความสามารถในงานนั้นๆ ระยะเวลาในการ ทำโครงการ คนที่เป็นเจ้าของโครงการ เพื่อนร่วมงานที่ร่วมทำโครงการ” (เพศชาย, อายุ 48, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“80% ขึ้นกับประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา เนื้อหา scope งานที่เราารู้ อยู่แล้ว ทีมงานที่เราเชื่อว่่าน้องๆ หรือ vendor ค่าทำได้ การเก็บข้อมูล Business มี requirement ชัดเจน Business Analyst ดึงรายละเอียดต่างๆของ requirement นั้นมาได้” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

“80% ขึ้นอยู่กับข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก” (เพศชาย, อายุ 41, โครงสร้างแบบโครงการ)

“80% ขึ้นกับความมั่นใจ ส่วนอีก20%เราไม่มั่นใจก็อาจจะขอกลับไปถาม ทีม” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

“80% ครับ เพราะ น่าจะเป็นไม่กี่คน ที่รู้ระบบนี้ อีก 20% เพื่อให้คนที่มี ความคิดเห็นต่าง” (เพศชาย, อายุ 36, โครงสร้างแบบโครงการ)

“80 - 90% เพราะ ในมุมมองของการทำงานเราเห็นอยู่แล้วว่าอะไรเป็นไปได้ เป็นไปไม่ได้ อะไรสำเร็จไม่สำเร็จ ตามการทำ impact assessment ของเราให้ได้ครบ ได้ตาม scope” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 3 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ ให้ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ระหว่าง 60 - 75% ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“75% ขึ้นกับคนในทีมเค้าแสดงให้เห็นว่าเชื่อมั่นในตัวเรา และ ประสบการณ์การทำงานของเรา คิดว่าน่าจะเอามาใช้กับโปรเจกต์นี้ได้” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“75% ขึ้นกับ knowledge ของเรื่องนั้น” (เพศหญิง, อายุ 34, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“60% ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะต้องตัดสินใจ เพื่อไว้ 40% เพื่อไว้ว่ามันเป็น ความร้ายแรง scope ที่ต้องตัดสินใจมันกว้างแค่ไหน หรือว่ามันใหญ่แค่ไหน ประมาณนี้” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“75% ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ทำ งานที่ผ่านมา ประสบการณ์” (เพศชาย, อายุ 34, โครงสร้างแบบโครงการ)

“75% ขึ้นกับโครงการที่ทำ มีระบบซ่อนอยู่ เราไม่สามารถรับรู้ทั้งหมดได้ ต้องศึกษาไป ขึ้นกับความซับซ้อน” (เพศหญิง, อายุ 42, โครงสร้างแบบโครงการ)

“60% ขึ้นอยู่กับเรื่องที่ตัดสินใจว่าเป็นเรื่องอะไรแค่ไหน เป็นคนมาใหม่จะรู้ไม่เยอะ” (เพศชาย, อายุ 28, โครงสร้างแบบโครงการ)

4.5.2.2 ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงาน โครงการปัจจุบันที่ทำอยู่

- หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน

ปัจจัยที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 5 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ขึ้นกับบทบาทที่เราได้รับ assign” (เพศหญิง, อายุ 45, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ขึ้นกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือหัวข้อที่เราจะต้องตัดสินใจถ้าเรารับผิดชอบเป็น main หลักเราจะตัดสินใจได้มาก แต่ถ้าแค่เราพอรู้ เราจะตัดสินใจได้เราจะบอกเฉพาะที่เรารู้” (เพศหญิง, อายุ 35, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ถ้าเป็นงานตัวเอง ถ้าเป็นงานคนอื่นมีปัจจัยเยอะกว่า เราเชื่อมั่นไม่ได้ 100% แต่ถ้าเป็นงานตัวเองเรามั่นใจอยู่แล้ว” (เพศชาย, อายุ 47, โครงสร้างแบบโครงการ)

“ขึ้นอยู่กับเรื่องนั้นเรามีความรู้ความเข้าใจจริงๆ” (เพศชาย, อายุ 31, โครงสร้างแบบโครงการ)

- ประสบการณ์และความรู้ความสามารถของตนเอง

ปัจจัยที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 5 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ ประสบการณ์และความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“เพราะประสบการณ์และ information ที่เก็บสะสมในองค์กรนี้ค่อนข้างจะมีเยอะ เอามาใช้ประโยชน์ได้กับงานที่เข้ามา” (เพศชาย, อายุ 55, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความมั่นใจ” (เพศชาย, อายุ 40, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ขึ้นกับความสามารถของตัวเอง เรายึดว่าเราจัดการได้ดูแลได้” (เพศชาย, อายุ 30, โครงสร้างแบบโครงการ)

- ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับจากคนในโครงการ

ปัจจัยที่จะสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จากโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และ 2 คนจากโครงสร้างแบบโครงการ คือ ความเชื่อใจ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการได้รับการยอมรับจากคนในโครงการ ซึ่งมีตัวอย่างคำกล่าวของกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

“ขึ้นกับคนในทีมเค้าแสดงให้เห็นว่าเชื่อมั่นในตัวเรา” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ขึ้นอยู่กับความยอมรับในทีม ความเคารพในทีม ทำให้มีความเชื่อมั่น 80% ถ้าทีมยอมรับ เราก็เชื่อมั่นในการตัดสินใจ” (เพศชาย, อายุ 33, โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ)

“ทีมงานที่เราเชื่อว่าน้องๆ หรือ vendor เค้าทำได้ การเก็บข้อมูล Business มี requirement ชัดเจน Business Analyst คึงรายละเอียดต่างๆของ requirement นั้นมาได้” (เพศชาย, อายุ 39, โครงสร้างแบบโครงการ)

“เพราะทำงานด้วยความเชื่อใจ เพราะพวกเค้าไว้วางใจว่าเราตัดสินใจแทนเค้าได้เราถึงมั่นใจ” (เพศชาย, อายุ 27, โครงสร้างแบบโครงการ)

#### 4.5.3 ระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

จากการเก็บแบบสอบถามในเรื่องระดับความสามารถในการตัดสินใจโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง Employee empowerment scale - Perceived control scale (Menon, 2001) ในการวัดระดับความสามารถในการตัดสินใจโดยเฉพาะเจาะจงเรื่อง ความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน (Perceived control scale) ของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และโครงสร้างแบบโครงการพบว่า

ระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 41.33 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 11.99 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 41 – 50 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

ระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 45.20 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 8.74 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 41 – 50 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

**ตารางที่ 4.5** แสดงผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เรื่องความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

| ประเภทโครงสร้างองค์กร                | Mean  | Standard deviation | ระดับ Perceived control | ความหมายของระดับ Perceived control                         |
|--------------------------------------|-------|--------------------|-------------------------|--|
| โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ | 41.33 | 11.99              | 41 – 50                 | พนักงานกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน |
| โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ            | 45.20 | 8.74               | 41 – 50                 | พนักงานกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน |

อย่างไรก็ตามจากผลการทดสอบ Independent T-Test ของพนักงานทั้งสองกลุ่มพบว่าระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะและโครงสร้างแบบโครงการ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังตารางที่ 4.6

**ตารางที่ 4.6** แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Independent T-Test) เรื่องความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน ของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะและ โครงสร้างแบบโครงการ

|        |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                 |                 |                       |   |         |
|--------|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
|        |                             | F                                       | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |         |
|        |                             |   |      |                              |        |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper   |
| MeanDM | Equal variances assumed     | 1.582                                   | .219 | -1.009                       | 28     | .322            | -3.86667        | 3.83203               | -11.71622                                 | 3.98289 |
|        | Equal variances not assumed |   |      | -1.009                       | 25.606 | .322            | -3.86667        | 3.83203               | -11.74942                                 | 4.01609 |



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) ผู้วิจัยได้อภิปรายสรุปผลงานวิจัย และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.1 สรุปผลและการอภิปรายผลการวิจัย

##### 5.1.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy)

ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานในการทำงานโครงการ, ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานในการทำงานโครงการ และระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

5.1.1.1 ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานในการทำงานในโครงการ

ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานในการทำงานโครงการเดิมที่มีประสบการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ 'ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญ การศึกษารายละเอียดของงานเพิ่มเติมมากที่สุด รองลงมาคือ การใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา และการหาที่ปรึกษาในการทำงาน

ปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานในการทำงาน โครงการอื่นๆของธนาคารที่พนักงานยังไม่เคยทำ ของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการให้ความสำคัญกับการศึกษารายละเอียดของงานเพิ่มเติมมากที่สุด รองลงมาคือ การหาที่ปรึกษาในการทำงาน ในขณะที่พนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะให้ความสำคัญกับการศึกษารายละเอียดของงานเพิ่มเติมและประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงาน เท่าๆกัน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- การศึกษาขอบเขตงาน

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ เลือกใช้วิธีการศึกษาขอบเขตงาน รายละเอียดของเนื้อหาในส่วนที่เพิ่มเติม, มีความแตกต่าง และยังไม่เคยทำ เพื่อเพิ่มเติมข้อมูล ความรู้ความสามารถ ทีมงาน หรือสิ่งที่ขาดหาย เพื่อให้สามารถวางแผนการทำงาน และหาวิธีการทำงานที่เหมาะสมให้ประสบความสำเร็จได้

- การใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ เลือกใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา สามารถใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญในการทำงานได้ด้วยการใช้ Principle เดิม Methodology เดิม การวางแผนงาน การแก้ปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานบ้างตามความแตกต่างของแต่ละงาน ส่วนที่มีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับและยังไม่เคยมีประสบการณ์พนักงานจะผสมผสานวิธีการศึกษาขอบเขตงานเพิ่มเติม และการหาที่ปรึกษาในการทำงาน ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จด้วย

- การหาที่ปรึกษาในการทำงาน

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ เลือกใช้วิธีการหาที่ปรึกษาเมื่อพนักงานพบว่ามีส่วนของงานที่แตกต่างไปจากเดิม โดยพนักงานจะผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทำงานในส่วนนั้นมาก่อน, หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน เพื่อทำการพูดคุย Brainstorm และหาวิธีในการทำงานให้ประสบความสำเร็จเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

5.1.1.2 ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในโครงการ  
ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในโครงการเดิมที่มี  
ประสพการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้าง  
องค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีความแตกต่างกัน โดย  
พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงกว่าพนักงาน  
ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ พนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มมีระดับการ  
รับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ระหว่าง 90 - 100% และ 1 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้าง  
องค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานโครงการให้  
ประสพความสำเร็จอยู่ระหว่าง 70 - 89%

ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานในการทำงานใน  
โครงการอื่นๆของธนาคารที่พนักงานยังไม่เคยทำของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้าง  
องค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกัน  
โดยพนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ระหว่าง 90 -  
100% และส่วนน้อยให้การรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ระหว่าง 50 - 70% ซึ่งสามารถอภิปราย  
ผลได้ดังต่อไปนี้

- ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในโครงการ  
เดิมที่มีประสพการณ์

ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานในการทำงานใน  
โครงการเดิมที่มีประสพการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับของพนักงานในการทำงาน  
ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีความ  
แตกต่างกัน โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีการรับรู้ความสามารถของตนเอง  
สูงกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้  
ดังต่อไปนี้

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการและพนักงานภายใต้  
โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะส่วนใหญ่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่  
ระหว่าง 90 - 100% โดยพนักงานที่มั่นใจ 100% จะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน  
โครงการให้ประสพความสำเร็จจากการตั้งเป้าหมายในการทำงาน และพนักงานที่มีการรับรู้  
ความสามารถของตนเองต่ำกว่าเนื่องมาจากการที่ไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ และความเสี่ยง  
ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นในโครงการได้ทั้งหมด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

1 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานโครงการให้ประสบความสำเร็จอยู่ระหว่าง 70 - 89% และมีเพียงพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการส่วนน้อยเท่านั้นที่รับรู้ความสามารถของตนเองในระดับนี้ โดยพนักงานที่ให้ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ระหว่าง 70 - 89% จะใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีในการทำงานก่อนและจะหาข้อมูลเพิ่มเติมในการทำงาน ทั้งยังต้องการที่ปรึกษาในการทำงานด้วย ซึ่งมากกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการที่มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่รับรู้ความสามารถของตนเองในระดับนี้

- ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในโครงการอื่นๆของธนาคาร

ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานในการทำงานในโครงการอื่นๆของธนาคารที่พนักงานยังไม่เคยทำของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกัน พนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ระหว่าง 90 - 100% โดยพนักงานที่รับรู้ความสามารถของตนเอง 100% จะมีความเชื่อมั่นในการทำงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ จากประสบการณ์การประสบความสำเร็จที่ผ่านมาทั้งของตนเองและผู้อื่น และพนักงานที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำกว่าเนื่องมาจากการทำงานในโครงการใหม่ที่ยังไม่เคยรู้มาก่อนว่าเป็นอย่างไรทำให้ที่ไม่สามารถคาดการณ์สถานการณ์ และความเสี่ยงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นในโครงการใหม่ได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ

พนักงานส่วนน้อยของทั้งสองกลุ่มมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลงอยู่ระหว่าง 50 - 70% เนื่องจากพนักงานยังขาดความรู้ใน เนื้องาน และรายละเอียดงาน ที่มีความแตกต่างและยังไม่เคยทำ และประเมินความสามารถในการทำงานของตัวเอง และต้องใช้เวลาในการศึกษาโครงการใหม่และความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มเติมข้อมูลและความรู้ความสามารถในส่วนที่ขาดหายไปให้สามารถปฏิบัติงานในโครงการใหม่ได้

#### 5.1.1.3 ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเอง

ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการและโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับที่มากกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่างไม่มีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 31.06 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 5.62 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 31 - 40 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมากที่สุด และพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 29.53 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 6.33 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 – 30 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในระดับมาก ซึ่งอยู่ในระดับที่น้อยกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ และมีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance probability) เป็น 0.944 นั่นหมายถึงคือ โครงสร้างองค์กรที่มีความแตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับที่มากกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5.1.2 แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร และปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับ โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### 5.1.2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร ของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการเปรียบเทียบกับ โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานภายใต้ โครงสร้างองค์กรแบบโครงการให้ความสำคัญกับ ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือเนื้องาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน, เงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการและทำเลที่ตั้งขององค์กร ในขณะที่พนักงานในการทำงานภายใต้ โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะให้ความสำคัญกับเงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการมากที่สุด รองลงมาคือความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กร และทำเลที่ตั้งขององค์กร ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กร

แรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในธนาคารของพนักงานส่วนใหญ่ภายใต้ โครงสร้างองค์กรแบบโครงการและ 1 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การ



งานเฉพาะ คือ ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ความมีชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความมั่นคงในงาน และมีความเสี่ยงในการทำงานน้อย

- **เนื้องาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน**

แรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในธนาคารของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ คือ เนื้องาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน เป็นงานที่พนักงานมีความชอบ มีความสนใจในการทำงานนั้นๆ พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานที่มีความท้าทาย มีความล้ำหน้าของนวัตกรรมใหม่ๆ และการมีแบบแผนในกระบวนการในการทำงานในองค์กร

- **เงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ**

แรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในธนาคารของพนักงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และบางส่วนของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ คือ เงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ ธนาคารให้ผลตอบแทนในการทำงานคืออยู่ในระดับแถวหน้าของบริษัทเอกชน มีโบนัสและสวัสดิการที่ดี

- **ทำเลที่ตั้งขององค์กร**

แรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในธนาคารของพนักงานบางส่วนของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการและโครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะ คือ ทำเลที่ตั้งขององค์กรอยู่ใกล้บ้าน เดินทางสะดวก เข้ากับวิถีชีวิตของพนักงาน

#### 5.1.2.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร ของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีความแตกต่างกัน โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบโครงการให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค มากที่สุด รองลงมาคือหน้าที่ความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย และความสนุก ความชอบ ความพึงพอใจในเนื้องาน และลักษณะงาน น้อยที่สุด ในขณะที่พนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่การงานเฉพาะให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย และความสนุก ความชอบ ความพึงพอใจในเนื้องาน ลักษณะงาน เท่าๆกัน และให้ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบน้อยที่สุด ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค

แรงจูงในการทำงานในธนาคารของพนักงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการและโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ คือ เพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค การมีเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ที่ดีมีความเป็นกันเอง เป็นพี่ๆน้องๆ ไว้วางใจได้ และช่วยเหลือกันในการทำงานทำให้พนักงานมีความสุขและอยากมาทำงาน

- หน้าที่ความรับผิดชอบ

แรงจูงในการทำงานในธนาคารมากกว่า 1 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ และบางส่วนของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ คือ หน้าที่ความรับผิดชอบ พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ยังคงค้าง ยังไม่แล้วเสร็จให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา

- ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย

แรงจูงในการทำงานในธนาคารของพนักงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และส่วนน้อยของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ คือ ความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย และความแปลกใหม่ และมีความต้องการที่จะแก้ปัญหาในงานให้แล้วเสร็จจึงทำให้ออกมาทำงาน

- ความสนุก ความชอบ ความพึงพอใจในเนื้องาน ลักษณะงาน

แรงจูงในการทำงานในธนาคารของพนักงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ และส่วนน้อยของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ คือ ความสนุก ความชอบ ความพึงพอใจในเนื้องาน ลักษณะงาน พนักงานมีความสุขกับเนื้องาน ลักษณะงานที่ทำ มีความชอบในงานและเต็มใจที่จะทำงาน

### 5.1.3 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)

สัมพันธภาพของพนักงานกับบุคคลเมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน และระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### 5.1.3.1 สัมพันธภาพของพนักงานกับบุคคลเมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน

สัมพันธภาพของพนักงานกับบุคคลเมื่อพบอุปสรรคในการทำงานของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานทั้งสองกลุ่มมีให้ความสำคัญกับการปรึกษาคณะในที่ทำงานทั้งเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน รองลงมาคือ การปรึกษาเพื่อนสนิท ซึ่งเป็นลักษณะของการสร้างสายสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคคลสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- หัวหน้างาน

พนักงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ และ 2 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เลือกใช้วิธีการปรึกษาหัวหน้างานเมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน เพื่อแจ้งปัญหาที่พบ แก้ไขปัญหาร่วมกัน ขอคำแนะนำและความช่วยเหลือ สนับสนุนในการทำงาน

- เพื่อนร่วมงานทีมเดียวกัน หรือ โครงการเดียวกัน ซึ่งอยู่ภายใน

องค์กรเดียวกัน

พนักงานส่วนใหญ่ภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ และ 2 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ เลือกใช้วิธีการปรึกษาเพื่อนร่วมงานทีมเดียวกัน หรือ โครงการเดียวกัน ซึ่งอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานเนื่องจากเพื่อนร่วมงานมีความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน รู้ปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน

- เพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงานต่างโครงการหรือต่างทีมกัน Vendor

พนักงานบางส่วนภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ และโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ เลือกใช้วิธีการปรึกษาเพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงานต่างโครงการหรือต่างทีมกัน Vendor เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานโดยพิจารณาจากปัญหาที่พบ และปรึกษาคณะที่มีความรู้ หรือมีความเข้าใจในแง่ของปัญหาที่พบเจอได้มากกว่า

### 5.1.3.2 สัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน

สัมพันธภาพของพนักงานกับเพื่อนร่วมงานในการที่พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน การที่พนักงานและเพื่อนร่วมงานแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวซึ่งกันและกัน และปฏิบัติกริยาในการตอบสนองต่อเพื่อนร่วมงาน ของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การทำงานเฉพาะ มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมี

สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ

2 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการจะแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวของตนเองกับเพื่อนร่วมงานในทีมเดียวกัน โครงการเดียวกัน หรือเฉพาะเจาะจงเพื่อนร่วมงานบางคนที่อยู่ในทีมเดียวกัน โดยการบอกกล่าว ปรีกษา ขอคำแนะนำทั้งเรื่องทั่วไป เรื่องในชีวิตประจำวัน หรือเรื่องสัพเพเหระที่ไม่ได้จริงจังมาก และรับฟังความคิดเห็น คำตอบ และการตอบสนองจากเพื่อนร่วมงานด้วย และพนักงานทั้งหมดภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการได้รับการแบ่งปันบอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัวจากเพื่อนร่วมงานในทีมเดียวกัน โครงการเดียวกัน โดยพนักงานจะทำการตอบสนองในการให้คำแนะนำให้คำปรึกษา และแบ่งปันประสบการณ์ของตนเองกลับไปยังเพื่อนร่วมงานในเรื่องนั้นๆด้วย ซึ่งพฤติกรรมการบอกกล่าวเกี่ยวกับตนเอง การพึ่งพาอาศัยกัน การไว้วางใจกัน การให้คำปรึกษา และการมีความเชื่อมั่นต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานนั้นแสดงถึงการมีสัมพันธภาพที่มั่นคงระหว่างกัน

- พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

ส่วนน้อยของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะจะทำการแบ่งปัน บอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัวของตนเองในเรื่องต่างๆ ไปแก่เพื่อนร่วมงานทั้งเพื่อนร่วมงานในโครงการเดียวกัน แผนกเดียวกัน และต่างแผนกกัน ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้จะทำการแบ่งปัน บอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัวของตนเองแก่เพื่อนสนิท และครอบครัวที่วางใจ และสามารถรับฟังและสามารถช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้ และ 2 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ได้รับการแบ่งปัน บอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัวจากเพื่อนร่วมงาน ทั้งในโครงการเดียวกัน และต่างโครงการกัน โดยพนักงานจะทำการตอบสนองในการรับฟัง ให้คำปรึกษา และแบ่งปันประสบการณ์ของตนเองในเรื่องนั้นๆ และ 1 ใน 3 ของพนักงานในกลุ่มนี้ได้รับการแบ่งปัน บอกเล่าประสบการณ์ส่วนตัวจากเพื่อนสนิทหรือครอบครัว โดยพนักงานจะทำการตอบสนองในการรับฟัง ให้ความเห็น ให้คำแนะนำ มีอารมณ์ความรู้สึกร่วม และเลือกตอบสนองตามความชอบของผู้แบ่งปันประสบการณ์ ซึ่งพฤติกรรมการบอกกล่าวเกี่ยวกับตนเองในเรื่องต่างๆ ไป การพึ่งพาอาศัยกัน โดยการรับฟัง และการให้คำปรึกษากับเพื่อนร่วมงานนั้นแสดงถึงการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน

### 5.1.3.3 ระดับสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ระดับสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 29.75 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 5.84 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 - 30 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้มีระดับสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี และพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 27.33 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 5.25 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 - 30 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 21 - 30 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้มีระดับสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับดี และมีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance probability) เป็น 0.727 นั่นหมายถึง โครงสร้างองค์การที่มีความแตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5.1.4 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making)

ปัจจัยที่มีผลกับพฤติกรรมการตัดสินใจในการทำงานโครงการ, ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการ, ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการ และระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### 5.1.4.1 ปัจจัยที่มีผลกับพฤติกรรมการตัดสินใจในการทำงานโครงการ

ปัจจัยที่มีผลกับพฤติกรรมการตัดสินใจได้ทันทีในการทำงานโครงการของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการให้ความสำคัญกับ ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจรองลงมาคือ การประเมินผลกระทบ และให้



ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน น้อยที่สุด ในขณะที่พนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะให้ความสำคัญกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน มากที่สุด รองลงมาคือ ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจและ การประเมินผลกระทบ ในจำนวนเท่าๆกัน

ปัจจัยที่มีผลกับพฤติกรรมการตัดสินใจที่ยังไม่ตัดสินใจทันทีในการทำงาน โครงการของพนักงานในการทำงานภายใต้ โครงสร้างองค์การแบบ โครงการเปรียบเทียบกับ โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับการประเมินผลกระทบมากที่สุด รองลงมาคือขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- อำนาจในการตัดสินใจ

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการส่วนใหญ่และส่วนน้อยของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ เลือกพิจารณาขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ ถ้าอยู่ในขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ จะทำการตัดสินใจทันที เนื่องจากพนักงานเป็นตัวแทนของทีมงาน มีสิทธิ์ในการแนะนำและตัดสินใจ อยู่ในฐานะและตำแหน่งหน้าที่ที่สามารถตัดสินใจได้

พนักงานบางส่วนของทั้งสองกลุ่มจะยังไม่ตัดสินใจถ้านอกเหนือขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ นอกเหนืออำนาจที่ได้รับมอบหมาย โดยจะทำการกลับไปปรึกษา หัวหน้าหรือ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

- การประเมินผลกระทบ

มากกว่า 1 ใน 3 ของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการและบางส่วนของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ เลือกการประเมินผลกระทบในการตัดสินใจในการทำงาน โดยพิจารณา กระบวนการ ความเสี่ยง ปัญหา เงิน การออกแบบ ผลกระทบในทีมงาน ความเป็นไปได้ เวลา แรงงาน ถ้ายอมรับได้และมีผลกระทบน้อย จะทำการตัดสินใจทันที

พนักงานบางส่วนของทั้งสองกลุ่มจะยังไม่ตัดสินใจและจะทำการรับเรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจเพื่อนำกลับ ไปปรึกษาทีมงาน ถ้าผลของการประเมินผลกระทบ เกินกว่าที่ทีมงานจะรับได้ หรือแก้ไขได้ หรือมีผลกระทบกับทีมงานอื่นนอกเหนือจากที่ตนเองรับผิดชอบ

- หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะส่วนใหญ่และบางส่วนของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบ โครงการ เลือกพิจารณาหน้าที่ความ

รับผิดชอบ ขอบเขตงาน ถ้าอยู่ใน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน และข้อมูลชัดเจน พนักงานจะทำการตัดสินใจทันที

พนักงานบางส่วนของทั้งสองกลุ่มจะยังไม่ตัดสินใจถ้าเรื่องที่ต้องตัดสินใจอยู่นอกเหนือขอบเขตงาน ไม่ชัดเจน โดยจะทำการกลับไปปรึกษาหัวหน้า หรือ ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ

5.1.4.2 ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการ

ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการของพนักงานในการทำงานภายใต้ โครงสร้างองค์การแบบ โครงการเปรียบเทียบกับ โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานทั้งสองกลุ่มให้ความสำคัญกับ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน และประสบการณ์และความรู้ความสามารถของตนเอง มากที่สุด รองลงมาคือ ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับจากคนในโครงการ ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

- หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน  
ส่วนใหญ่ของพนักงานภายใต้ โครงสร้างองค์การแบบโครงการและ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ จะมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจถ้าหัวข้อที่จะต้องตัดสินใจอยู่ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน และประเมินผลกระทบได้ครบตามขอบเขตงานนั้นๆ

- ประสบการณ์และความรู้ความสามารถของตนเอง  
ส่วนใหญ่ของพนักงานภายใต้ โครงสร้างองค์การแบบโครงการและ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ จะมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจถ้าตนเองมี ประสบการณ์และมีความรู้ความสามารถ โดยพนักงานจะใช้ประสบการณ์ในอดีตที่เคยเหตุการณ์นั้นๆ ข้อมูลที่เก็บตั้งสมมาจากประสบการณ์การทำงาน และความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

- ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ ความไว้วางใจ และการได้รับการยอมรับ  
ส่วนน้อยของพนักงานภายใต้ โครงสร้างองค์การแบบโครงการและ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ จะมีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจถ้าคนในโครงการ ทีมงาน มีความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน พนักงานได้รับการยอมรับ ความเคารพ ความเชื่อใจ ความไว้วางใจ จากทีมงาน หรือคนในโครงการ

#### 5.1.4.3 ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการ

ระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการของพนักงานในการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการเปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยพนักงานส่วนใหญ่ของทั้งสองกลุ่มมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 80 - 100% และพนักงานส่วนน้อยของทั้งสองกลุ่มมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 60 - 75% ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะส่วนใหญ่มีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 80 - 100% โดยพนักงานจะมีความเชื่อมั่นในการทำงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ จากการรู้รายละเอียด และได้รับข้อมูลที่มากเพียงพอ ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก ประสบการณ์ในการตัดสินใจ บทบาทหน้าที่ ความสำเร็จในอดีต และความเชื่อใจ ความไว้วางใจ

ส่วนน้อยของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 60 - 75% ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะต้องตัดสินใจว่ามีความรู้ความเข้าใจในเนื้องาน ระบบงานที่มีความซับซ้อน ประสบการณ์ ขอบเขต และความรุนแรงของผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

#### 5.1.4.4 ระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน

ระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 45.20 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 8.74 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 41 - 50 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน และพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ ซึ่งมีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 41.33 และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เท่ากับ 11.99 ซึ่งค่าเฉลี่ยที่อยู่ระหว่าง 41 - 50 หมายถึง พนักงานกลุ่มนี้ค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจในการทำงาน และมีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significance probability) เป็น 0.219 นั้น หมายถึงโครงสร้างองค์การที่มีความแตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้สามารถสรุปได้ว่าพนักงานภายใต้โครงสร้าง

แบบโครงการและพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### 5.1.5 เปรียบเทียบผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

จากผลการวิจัยด้วยแบบสอบถาม พบว่าระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ และโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือพนักงานทั้งสองโครงสร้างองค์การมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานอยู่ในระหว่างระดับ มาก ถึง มากที่สุด ทั้งนี้จากผลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ที่ทำการวิจัยลึกลงไปถึงระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในแต่ละประเภทโครงการ คือโครงการที่พนักงานมีประสบการณ์และเพิ่มความท้าทายขึ้นอีกหนึ่งระดับ และโครงการที่พนักงานยังไม่มีประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าถ้าพนักงานได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการอื่นๆของธนาคารที่พนักงานยังไม่มีประสบการณ์ พนักงานทั้งสองกลุ่มจะมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เชื่อมั่นว่าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จได้ คือมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง แต่ถ้าพนักงานทั้งสองโครงสร้างองค์การได้รับมอบหมายให้ทำงานในโครงการที่มีประสบการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งระดับ จะพบได้ว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ โดยพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับความเชื่อมั่นในการทำงานโครงการให้ประสบความสำเร็จลดลง นั่นหมายถึงมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง ในขณะที่พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการยังคงมีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง

จากผลการวิจัยด้วยแบบสอบถามพบว่าระดับสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับเพื่อนร่วมงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือพนักงานทั้งสองโครงสร้างองค์การมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับที่ดี ทั้งนี้จากผลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ที่ทำการวิจัยลึกลงไปถึงระดับสัมพันธภาพระหว่างพนักงานกับ กลุ่มคน/ บุคคล ที่พนักงานจะมีสัมพันธภาพด้วย ตลอดจนการตอบสนองที่เกิดขึ้นในสัมพันธภาพนั้น พบว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีระดับสัมพันธภาพที่มั่นคงระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในโครงการเดียวกัน ทีมเดียวกัน ในขณะที่พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีระดับสัมพันธภาพที่กระหว่างเพื่อนร่วมงานในโครงการเดียวกัน แผนกเดียวกัน และต่างแผนกกัน จึงสามารถสรุปได้ว่าพนักงานที่

ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่า พนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ จากกรณีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับที่มั่นคง

จากผลการวิจัยด้วยแบบสอบถาม พบว่าระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานภายใต้โครงสร้างแบบโครงการและโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือพนักงานทั้งสอง โครงสร้างองค์การค่อนข้างมีความสามารถในการตัดสินใจ สอดคล้องกับผลการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์ที่ทำการวิจัยลึกลงไปถึงระดับความสามารถในการตัดสินใจในการทำงานในโครงการที่พนักงานมีประสบการณ์ พบว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มมีระดับความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในการทำงานโครงการไม่แตกต่างกัน คือมีความสามารถในการตัดสินใจสูง

จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างด้วยคำถามปลายเปิดจะได้ข้อมูลที่มีความละเอียด มีค่าสำคัญที่มีความสอดคล้องและแตกต่างกัน เมื่อทำการ Coding และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (จุดดัด นวิสุข, 2559) แล้วจึงได้ Pattern ของข้อมูลที่สามารถจำแนกแยกแยะความเหมือนหรือความแตกต่างของพนักงานทั้งสองกลุ่มได้อย่างเฉพาะเจาะจง ตอบรับตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และสามารถชี้เฉพาะลงไปถึงความแตกต่างของผลการวิจัยระหว่างการสัมภาษณ์และการเก็บแบบสอบถามได้ ทั้งนี้เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเน้นความน่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีจำนวน 30 คน ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย จึงทำให้ผลการวิจัยจากแบบสอบถามไม่สามารถจำแนกความแตกต่างของข้อมูลได้อย่างมีนัยสำคัญ

## 5.2 ข้อเสนอแนะทางทฤษฎี (Theory Implications)

### 5.2.1 การรับรู้ความสามารถของตนเอง

ผลการวิจัยที่ได้ศึกษาสามารถสนับสนุนแนวคิดบางส่วนของ Bandura (1997, อ้างอิงใน ยุทธภณท์ พินิจ, 2557) ที่กล่าวถึง ปัจจัยหรือแหล่งที่มาของการรับรู้ความสามารถของตนเองของบุคคลไว้ 4 วิธี คือ ปัจจัยประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (Mastery experiences) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา และปัจจัยการศึกษาขอบเขตงาน และปัจจัยการใช้ตัวแบบ (Modeling) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการหาที่ปรึกษาในการทำงาน ในการศึกษาวิจัยนี้ไม่



พบปัจจัยการใช้คำพูดชักจูง (Verbal persuasion) และปัจจัยการกระตุ้นทางอารมณ์ (Emotional arousal)

รวมทั้งยังสนับสนุนแนวคิดบางส่วนของ Hellriegel, Slocum และ Woodman (2001, อ้างอิงใน ยุทธภักดิ์ พินิจ, 2557) ที่กล่าวถึง การรับรู้ความสามารถของตนเองส่งผลใน 3 ด้าน คือ ด้านการทำการกิจกรรมและการตั้งเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการศึกษาขอบเขตงาน และ ด้านความพยายามของบุคคลบุคคล และด้านความอดทนของบุคคลที่จะทำงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยากได้ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการศึกษาขอบเขตงาน และปัจจัยการใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองเคยทำงานมา

### 5.2.2 แรงจูงใจในการทำงาน

ผลการวิจัยที่ได้ศึกษาสามารถสนับสนุนแนวคิดบางส่วนของ Herzberg's theory of motivation (2001, อ้างอิงใน ยุทธภักดิ์ พินิจ, 2557) ที่กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่องานมี 2 ประการคือ ปัจจัยองค์ประกอบจูงใจ (Motivates factors) ด้านความสำเร็จในชีวิต (Achievement) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเนื้อหา งาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน ปัจจัยความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านงานที่มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านตำแหน่งงานที่ดี (Work itself) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเนื้อหา งาน ลักษณะงาน ความท้าทายเรื่องงาน ปัจจัยความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย และปัจจัยองค์ประกอบจูงใจ (Motivates factors) ด้าน เงินเดือน (Salary) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเงินเดือน ผลตอบแทน สวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation, Subordinate, Peers) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค ด้านชีวิตส่วนตัว (Personal life) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยทำเลที่ตั้งขององค์กร และด้านความมั่นคงในงาน (Job security) ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ขององค์กร การในการศึกษาวิจัยนี้ไม่พบปัจจัยองค์ประกอบจูงใจ (Motivates factors) ในด้านการเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป (Recognition) ด้านงานที่ทำแล้วมีโอกาสก้าวหน้า (Advancement) องค์ประกอบคำจูง (Hygiene or Maintenance factors) ด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) ด้านสถานะของอาชีพ (Status) ด้านนโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) ด้านสภาพการทำงาน (Working condition) และ ด้านการปกครองบังคับบัญชา (Supervision)

### 5.2.3 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ผลการวิจัยที่ได้ศึกษาสามารถสนับสนุนแนวคิดของ Sasse (1975, อ้างอิงใน ปริศนา เกตรา , 2544) ที่กล่าวถึง ปัจจัยสัมพันธภาพระหว่างบุคคลประกอบด้วย 4 ประการคือ ปัจจัยการสร้างสายสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยสัมพันธภาพของพนักงานกับหัวหน้างาน ปัจจัยสัมพันธภาพของพนักงานกับเพื่อนร่วมงานที่เหมือนกันหรือโครงการเดียวกันซึ่งอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน ปัจจัยสัมพันธภาพของพนักงานกับเพื่อนสนิท เพื่อนร่วมงานต่างโครงการหรือต่างทีมกัน Vendor ปัจจัยการบอกกล่าวเกี่ยวกับตนเองซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการที่พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยการรู้จักที่จะพึ่งพาอาศัยกัน และปัจจัยการสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการที่พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน และ การที่เพื่อนร่วมงานมาแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับพนักงาน

รวมทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ Carkhuff และ Berenson (1977, อ้างอิงใน สุภาวดี เรืองคณะ, 2543) ที่กล่าวถึง สัมพันธภาพระหว่างบุคคลประกอบด้วย 4 ประการคือ ปัจจัยการเต็มใจที่จะเปิดเผยความรู้สึก ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการที่พนักงานแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยการมีความรู้สึกร่วม ปัจจัยการมีความเคารพและการยอมรับในผู้อื่น และปัจจัยการมีลักษณะยอมรับซึ่งไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการที่เพื่อนร่วมงานมาแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวกับพนักงาน

### 5.2.4 ความสามารถในการตัดสินใจ

ผลการวิจัยที่ได้ศึกษาสามารถสนับสนุนทฤษฎีบรรทัดฐาน (Normative theory) (1985, อ้างอิงใน เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543) ที่กล่าวถึง รูปแบบทฤษฎีในการตัดสินใจ 3 รูปแบบคือ กลุ่มทฤษฎีการตัดสินใจตามหลักเหตุผลซึ่งสอดคล้องกับปัจจัย การประเมินผลกระทบ หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน อำนาจในการตัดสินใจ ในการศึกษาวิจัยนี้ไม่พบกลุ่มทฤษฎีเพิ่มหรือปรับ ส่วน และกลุ่มทฤษฎีแบบผสม

รวมทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ วุฒิชัย จานงค์ (2533, อ้างอิงใน เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543) ที่กล่าวถึง พฤติกรรมการตัดสินใจจะปรากฏออกมาในลักษณะต่าง ๆ กันสรุปได้ 2 ลักษณะคือ พฤติกรรมการปฏิบัติตามความเคยชินซึ่งสอดคล้องกับปัจจัย ประสบการณ์และความรู้ความสามารถของตนเอง และปัจจัยการประเมินผลกระทบ พฤติกรรมการแก้ปัญหาซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการประเมินผลกระทบ

รวมทั้งยังสนับสนุนแนวคิดของ จุมพล หนิมพานิช (2532, อ้างอิงใน เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ, 2543) ที่กล่าวถึง อุปสรรคของการตัดสินใจ คือ ปัจจัยความยากลำบากในการคาดหมาย

เหตุการณ์ในอนาคต ปัจจัยผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขาดความรู้ในเรื่องที่ตนจะต้องทำการตัดสินใจ และ ปัจจัยการขาดข่าวสารข้อมูลหรือข้อเท็จจริงสำหรับการตัดสินใจซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยการประเมินผลกระทบ ปัจจัยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีเพียงพอหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ

### 5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร (Practical Implications)

จากผลงานวิจัยเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่าพนักงานทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันดังนี้

การรับรู้ความสามารถของตนเองพนักงานทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างในเรื่องของปัจจัยที่จะสร้างการรับรู้ความสามารถของตนเองให้กับพนักงานในการทำงาน โครงการอื่นๆของธนาคารที่พนักงานยังไม่เคยทำ และระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงาน คือพนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีการรับรู้ความสามารถของตนเองในการทำงานในโครงการเดิมที่มีประสบการณ์และมีความท้าทายเพิ่มขึ้นสูงกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

แรงจูงใจในการทำงาน พนักงานทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างในเรื่องของปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กร และปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร

สัมพันธภาพระหว่างบุคคล พนักงานทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างในเรื่องของสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือพนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ดีกว่าพนักงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

ความสามารถในการตัดสินใจ พนักงานทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างในเรื่องของปัจจัยที่มีผลกับพฤติกรรมการตัดสินใจได้ทันทีในการทำงาน โครงการ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการจัดโครงสร้างองค์การ

การผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy), แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation), สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) และความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) ของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ (Project organization structure) เปรียบเทียบกับโครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ (Function of organization structure) มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปความแตกต่างและให้ข้อเสนอแนะในด้านต่างๆแยกตามประเภทโครงสร้างองค์การดังนี้

#### 5.3.1.1 โครงสร้างองค์การแบบโครงการ

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง คือ การรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความเชื่อมั่นในการทำงาน โครงการเดิมที่ตนเองมีประสบการณ์ให้ประสบความสำเร็จถึงแม้งานจะมีความท้าทายเพิ่มขึ้นก็ตาม และถ้าต้องทำงานในโครงการใหม่ๆที่ยังไม่เคยทำ พนักงานต้องการได้รับความรู้ในขอบเขตของงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ควรส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน อาทิเช่น การทำกิจกรรม เวิร์คชอป ในช่วงเริ่มต้นของการทำงานโครงการใหม่ การอบรมความรู้ใหม่ๆ เทคโนโลยีในการทำงาน และการทำ Knowledge sharing ภายในองค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงาน

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการจะทำการตัดสินใจได้ดีถ้าเรื่องที่ตัดสินใจอยู่ในขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ และได้ทำการประเมินผลกระทบของการตัดสินใจนั้นๆ รวมถึงขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมายมีความชัดเจน ทั้งนี้ในการทำงานองค์กรควรที่จะกำหนดบทบาทหน้าที่ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ และขอบเขตงานของพนักงานให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และทำการสื่อสารให้พนักงานเกิดการรับรู้ เข้าใจ และสามารถทำการตัดสินใจในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งส่งเสริมทักษะในการประเมินผลกระทบให้แก่พนักงาน ทั้งผลกระทบทางด้าน ความเสี่ยง ความเป็นไปได้ และทรัพยากรให้ครอบคลุมขอบเขตงานและใกล้เคียงกับผลกระทบที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ เพื่อให้พนักงานสามารถประเมินผลกระทบเบื้องต้นด้วยตนเองได้ และใช้วิธีการ Brainstrom ระหว่างทีมงานทั้งในโครงการและนอกโครงการที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อให้ผลลัพธ์ในการประเมินผลกระทบมีความครอบคลุม และพนักงานจะมีทักษะประสบการณ์ และมุมมองในการประเมินผลกระทบรอบด้านมากขึ้น ซึ่งจะสนับสนุนให้การตัดสินใจของพนักงานดียิ่งขึ้น

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการมีสัมพันธภาพที่มั่นคง ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือมีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานในโครงการเดียวกัน ฟังพาดูอาศัยกัน



เต็มใจที่จะเปิดเผยความรู้สึก และแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เกิดความไว้วางใจต่อกัน การตอบสนองต่อกันและกัน องค์กรควรจัดกิจกรรมในการกระชับความสัมพันธ์ของพนักงานเสมอๆ อาทิเช่น กิจกรรม Team outing ที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง มีส่วนร่วมในทีม มีความเป็นพี่ๆน้องๆ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไว้วางใจกันมากขึ้น เกิดการแบ่งปันประสบการณ์ ปัญหาที่พบเจอในการทำงานและการใช้ชีวิต พนักงานจะเกิดการตอบสนองต่อเพื่อนร่วมงาน ได้ดียิ่งขึ้นเมื่อสัมพันธ์ภาพระหว่างกันมีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการจะมีแรงจูงใจในการทำงานจาก การมีเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค ที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี และการมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานที่คั่งค้างและยังไม่แล้วเสร็จเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานอยากมาทำงาน และแรงจูงใจของพนักงานในการเลือกเข้ามาทำงานในองค์กรคือ ความชอบ ความสนใจในเนื้อหา ความท้าทายของเนื้อหา และความกล้าหาญของนวัตกรรม ทั้งนี้องค์กรควรส่งเสริมกิจกรรม Team achievement และการตั้งเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจน อาทิเช่น การมอบรางวัลให้กับทีมที่ทำผลงานได้ดี เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและมีแรงจูงใจในการทำงานที่คั่งค้างให้แล้วเสร็จได้ตามเป้าหมาย องค์กรควรที่จะเพิ่มระดับความท้าทาย ความแปลกใหม่ นวัตกรรมใหม่ในเนื้อหาของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกได้ถึงการเรียนรู้ในงานที่มีความชอบ มีความสนใจอยู่เสมอ และพนักงานจะเกิดความรู้สึกอยากมาทำงาน

โครงสร้างองค์การแบบโครงการเหมาะจะใช้กับงาน โครงการที่เป็นโครงการระยะยาวต่อเนื่องกันยาวนาน งานที่มี Road map ที่ต้องใช้ทักษะในการเรียนรู้ ทั้งความพยายามในการเรียนรู้ และการอบรม การทำเวิร์คชอป การค้นคว้านวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ ศึกษาทำสิ่งใหม่ๆที่มีความเฉพาะทาง เฉพาะด้าน ต้องการความรู้ที่ลึก ต้องการความเชี่ยวชาญและความรู้เฉพาะทาง ในการทำงานโครงการให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ในการทำงานโครงการในระยะยาวนั้นพนักงานจะต้องมีสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีความมั่นคง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรู้สึกร่วมหัวจมท้ายไปด้วยกัน มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และมีการตอบสนองและการสื่อสารภายในทีมงานเดียวกัน และโครงสร้างองค์การแบบโครงการยังเหมาะจะใช้กับโครงการที่มีความเสี่ยงสูง มีผลกระทบสูง และต้องใช้ทักษะในการประเมินผลกระทบ ประเมินความเป็นไปได้ ประเมินความเสี่ยง และประเมินทรัพยากรที่มีอย่างรอบด้านและครบถ้วน



### 5.3.1.2 โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง คือ การรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับมาก ถ้าต้องทำงานในโครงการใหม่ๆที่ยังไม่เคยทำนอกเหนือจากการใช้ประสบการณ์เดิมที่ตนเองมีแล้ว พนักงานต้องการศึกษารายละเอียดข้อมูลของงานใหม่เพิ่มเติม ขอบเขตงานที่มีความชัดเจนในงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้องค์กรควรจัดให้มีการทำเอกสารขอบเขตงาน ข้อมูลของเนื้อหา งาน ข้อมูลของโครงการให้สามารถเข้าถึงได้ อาทิเช่น การจัดทำรายงานการประชุมในการประชุมแต่ละครั้ง การจัดทำเอกสาร Frame work, Methodology, Process และ Procedure ที่ใช้ในการทำงาน เอกสารองค์ความรู้ในแต่ละประเภทธุรกิจ เพื่อให้การศึกษาข้อมูลภายในองค์กรเป็นไปด้วยความรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้องค์กรควรจัดกิจกรรม การแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานจากผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน โครงการที่มีระดับความท้าทายสูง ให้แก่เพื่อนพนักงานเพื่อเป็นการแนะนำแนวทางเบื้องต้นให้พนักงานเกิดการรับรู้ และสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้หัวหน้างานควรจะเข้ามามีบทบาทในการรับฟังและร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยอาจจะจัดเป็นกิจกรรมการประชุมติดตามความคืบหน้าของงานเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน ขึ้นกับระดับความ Critical ของงานนั้นๆ

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะจะทำการตัดสินใจได้ดีถ้าเรื่องที่ตัดสินใจอยู่ในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตงาน และมีข้อมูลที่ชัดเจน ทั้งนี้ในการทำงาน องค์กรควรกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และขอบเขตงานของพนักงานให้ชัดเจน ไม่คลุมเครือ และทำการสื่อสารให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่นั้น และองค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานฝึกทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจ อาจจัดกิจกรรม Simulation ทำการจำลองสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจ ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ อาทิเช่น การตัดสินใจภายใต้หลากหลายทางเลือก การตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำการตัดสินใจในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะมีสัมพันธภาพ ระหว่างเพื่อนร่วมงานในการสร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีการตอบสนองถ้าเพื่อนร่วมงานมาแบ่งปันประสบการณ์ มีลักษณะยอมรับ รับฟัง และเคารพในผู้อื่น แต่พนักงานยังไม่ค่อยแบ่งปันประสบการณ์ส่วนตัวของตนเองกับเพื่อนร่วมงานมากนัก ทั้งนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมในการส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนพนักงาน อาทิเช่น การจัดกิจกรรม Team building เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นทีมเดียวกัน เพิ่มระดับสัมพันธภาพ และความไว้วางใจ ความเชื่อใจ ความเคารพในความเป็นตัวตนของกันและกัน และกิจกรรม Team

outing ที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง มีส่วนร่วมในทีม มีความเป็นพี่ๆน้องๆ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไว้วางใจกันมากขึ้น และจัดการอบรมให้พนักงานมีความสามารถในการรับมือกับบุคลิกภาพที่เพื่อนร่วมงานแสดงออกในการทำงาน และตอบสนองอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนและรักษาระดับสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ดียิ่งขึ้น

พนักงานที่ทำงานภายใต้โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะจะมีแรงจูงใจในการทำงานจาก การมีเพื่อนร่วมงาน ทีมงาน ทีมเวิร์ค ที่ดี มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทั้งในแผนกเดียวกันและต่างแผนกกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ และพนักงานต้องการงานที่มีความท้าทาย ไม่น่าเบื่อ งานที่มีความสนุก และพนักงานมีความสุขในการทำงานนั้น องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานได้ทำงานที่เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไม่จำเจ เพิ่มระดับความท้าทายของงานให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง สลับสับเปลี่ยนให้พนักงานได้ทำงานในโครงการที่มีความหลากหลายกับเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลายแยกตามประเภทธุรกิจขององค์กร ประเภทเทคโนโลยี จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกท้าทาย สนุกกับการทำงาน และการได้สานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทั้งในแผนกเดียวกันและต่างแผนกกันทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากมาทำงาน

โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะเหมาะจะใช้กับงานที่ต้องใช้กระบวนการในการทำงาน ใช้ Process, Procedure, Methodology และ Framework ในการทำงาน และต้องใช้ประสบการณ์ของพนักงานในการประยุกต์ใช้ Process, Procedure, Methodology และ Framework ในการทำงานนั้น งานที่มีขอบเขตข้อมูลของงานชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบเขตอำนาจชัดเจน งานที่สามารถใช้คนทดแทนกันได้ งานที่ต้องการความเร่งด่วน ต้องการการควบคุม และต้องการติดตามและการรับรู้ความเคลื่อนไหวของงาน งานที่ต้องการการสร้างสายสัมพันธ์ในการทำงาน ประสานงานกับแผนกอื่น ฝ่ายงานอื่น งานที่ต้องใช้ความเชื่อมั่นและอำนาจในการตัดสินใจ ในแต่ละขอบเขตงาน บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

#### 5.4 ข้อจำกัดในการทำวิจัย (Limitations) และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. เนื่องจากผู้วิจัยใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) โดยวิธีแบบตามสะดวก (Convenience sampling) จึงทำให้ผลการศึกษามีข้อจำกัดไม่สามารถขยายผลไปสู่กลุ่มประชากรในธุรกิจธนาคารได้อย่างสมบูรณ์ สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปอาจ

ใช้การเลือกตัวอย่างโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีแบบสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้ตัวแทนของประชากรอย่างแท้จริง

2. เนื่องจากผู้วิจัยศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่มีทักษะเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในธนาคารแห่งหนึ่งเท่านั้น สำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไปอาจศึกษาเพิ่มเติมในส่วน of พนักงานธนาคารที่มีทักษะเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศภายในธนาคารแห่งอื่นๆ หรือพนักงานในประเภทธุรกิจอื่นๆของธนาคาร เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้

3. เนื่องจากผู้วิจัยศึกษาเฉพาะ โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เปรียบเทียบกับ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ สำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไปอาจศึกษาเพิ่มเติมใน โครงสร้างองค์การแบบอื่นๆของธนาคาร เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยที่ได้

4. เนื่องจากผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งเน้นความ น่าเชื่อถือของผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยมีจำนวน 30 คนแยกตามประเภทโครงสร้าง องค์การแบบโครงการจำนวน 15 คน และ โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่การงานเฉพาะ) จำนวน 15 คน จึงทำให้ผลการวิจัยจากแบบสอบถามไม่สามารถแสดงความแตกต่างของข้อมูลได้อย่างมี นัยสำคัญ สำหรับงานวิจัยในครั้งต่อไปอาจเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามให้อยู่ที่ มากกว่า 30 – 500 คน หรือคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีทางคณิตศาสตร์ ในกรณีทราบจำนวน ประชากรแน่นอน (Yamane, 1967, 1973) และกรณีไม่ทราบจำนวนประชากรแน่นอน (บุญชม ศรี สะอาด, 2535)

## บรรณานุกรม

- จตุดาถัด ฉวีสุข, (2559). การศึกษาทัศนคติของพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศต่อความผูกพันขององค์กร บริษัทการให้บริการงานรับจ้างเหมาทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT outsourcing) แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร
- เบญจวรรณ ฤกษ์สมเด็จ (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเองในการตัดสินใจของผู้ในระดับกลางในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรม 304. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพมหานคร
- ปริศนา เกตรา. (2544). ผลของการให้คำปรึกษาเชิงจิตวิทยาแบบกลุ่มตามแนวแอดเลอร์ที่มีต่ออัตมโนทัศน์และสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคลในนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร
- พวงเพชร วัชรอยู่. (2536). ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร
- ยุทธภักดิ์ พินิจ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นคุณค่าในตนเอง การรับรู้ความสามารถของตนเองกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร
- สุนทรี ศักดิ์ศรี. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของพนักงานที่ทำงานในองค์กรเสมือนจริง. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพมหานคร
- สุพิน เกชาคุปต์. (2537). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุภาวดี เรืองคณะ. (2543). ผลการฝึกกิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านอรุโณทัย อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์การศึกษาระดับปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สาลิทิพย์ ยิ่งฟูวัฒนา. (2553). การรับรู้ความสามารถของตนเอง แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประจำกับพนักงานภายนอก. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร
- Dingyu, J. (2005). *Chinese subordinate supervisor relationship, supervisory loyalty, and the following results: a study of two stage*. Taiwan: National Taiwan University
- Menon, S. (2001). *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. Applied Psychology: An International Review*. Doctoral dissertation Clarkson University, USA
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*. Windsor, UK: NFER-NELSON.





**ภาคผนวก ก.**  
**แบบสอบถามงานวิจัย**

การศึกษาเรื่องความแตกต่างของการรับรู้ความสามารถของตนเอง, แรงจูงใจในการทำงาน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล และความสามารถในการตัดสินใจของพนักงานในเครือธนาคารภายใต้โครงสร้างองค์การแบบโครงการ เปรียบเทียบกับโครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะ

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ (Thematic paper) ของนักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการธุรกิจ วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามนี้ โดยเลือกคำตอบในแต่ละข้อคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านที่สุดเพียงคำตอบเดียว ข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามนี้ จะถูกเก็บเป็นความลับ เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยขอขอบคุณที่ท่านได้กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้

แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 เรื่องการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) (Schwarzer & Jerusalem, 1995),  
ส่วนที่ 2 เรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) (Dingyu, 2005)  
และส่วนที่ 3 เรื่องความสามารถในการตัดสินใจ (Decision making) (Menon, 2001)

ส่วนที่ 1: การรับรู้ความสามารถของตนเอง

| ข้อคำถาม   | ไม่จริง | ค่อนข้างจริง | จริง | จริงที่สุด |
|--|---------|--------------|------|------------|
| 1. ฉันสามารถจัดการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เสมอถ้าฉันพยายามมากพอ                         |         |              |      |            |
| 2. ถ้ามีใครคัดค้านฉัน ฉันสามารถหาหนทางให้เขาโอนอ่อนและคล้อยตามความต้องการของฉันได้ |         |              |      |            |
| 3. สำหรับฉันแล้วการยึดมั่นในเจตนารมณ์และไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้                 |         |              |      |            |

| ข้อคำถาม  | ไม่จริง | ค่อนข้างจริง | จริง | จริงที่สุด |
|---|---------|--------------|------|------------|
| ไม่ใช่เรื่องยาก   |         |              |      |            |
| 4. ฉันมั่นใจว่าฉันสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ   |         |              |      |            |
| 5. ฉันรู้วิธีที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ด้วยไหวพริบปฏิภาณของตนเอง  |         |              |      |            |
| 6. ถ้าฉันทุ่มเทมากพอ ฉันจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้   |         |              |      |            |
| 7. ฉันสามารถควบคุมอารมณ์ของฉันได้เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก เพราะฉันเชื่อมั่นในความสามารถในการรับมือกับสิ่งเหล่านั้น |         |              |      |            |
| 8. เมื่อฉันเผชิญหน้ากับปัญหา โดยปกติแล้วฉันสามารถหาหนทางแก้ไขได้หลายวิธี  |         |              |      |            |
| 9. ถ้าฉันกำลังเดือดร้อน โดยปกติแล้วฉันสามารถหาวิธีแก้ไขได้  |         |              |      |            |
| 10. โดยปกติแล้วฉันสามารถรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้   |         |              |      |            |

ส่วนที่ 2: สัมพันธภาพระหว่างบุคคล

| ข้อคำถาม  | ไม่จริง | ค่อนข้างจริง | จริง | จริงที่สุด |
|---|---------|--------------|------|------------|
| 1. ฉันและเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน                   |         |              |      |            |
| 2. ฉันแบ่งปันความรู้สึกของฉันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน               |         |              |      |            |
| 3. ฉันและเพื่อนร่วมงานแบ่งปันความรู้สึกในเรื่องต่างๆต่อกัน ไม่ว่า |         |              |      |            |

| ข้อคำถาม   | ไม่จริง | ค่อนข้างจริง | จริง | จริงที่สุด |
|--|---------|--------------|------|------------|
| เรื่องนั้นจะสุขหรือทุกข์   |         |              |      |            |
| 4. ฉันแบ่งปันความรู้สึกของฉันกับเพื่อนร่วมงานของฉัน ไม่ว่าเรื่องนั้นจะสุขหรือทุกข์                                 |         |              |      |            |
| 5. ฉันคิดว่าฉันมีหน้าที่ดูแลช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานของฉัน   |         |              |      |            |
| 6. เมื่อเพื่อนร่วมงานของฉันประสบกับสถานการณ์ที่ยากลำบากในชีวิต ในฐานะเพื่อนร่วมงาน ฉันมีหน้าที่ที่ต้องช่วยเหลือเขา |         |              |      |            |
| 7. ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเพื่อนร่วมงานของฉัน ฉันคิดว่ามันเป็นความรับผิดชอบของฉันที่จะต้องดูแลเขา                  |         |              |      |            |
| 8. เพื่อนร่วมงานควรจะทำหน้าที่และรับผิดชอบงานของเขาให้สำเร็จด้วยตัวของพวกเขาเอง                                    |         |              |      |            |

### ส่วนที่ 3: ความสามารถในการตัดสินใจ

| ข้อคำถาม                                   | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | ไม่เห็นด้วย | ค่อนข้างไม่เห็นด้วย | ค่อนข้างเห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|--|----------------------|-------------|---------------------|------------------|----------|-------------------|
| 1. ฉันมีอิทธิพลต่อวิธีการทำงานในแผนกของฉัน |                      |             |                     |                  |          |                   |
| 2. ฉันมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในแผนกของฉัน  |                      |             |                     |                  |          |                   |
| 3. ฉันมีอำนาจที่จะตัดสินใจในการทำงาน       |                      |             |                     |                  |          |                   |
| 4. ฉันมีอำนาจที่จะทำให้                    |                      |             |                     |                  |          |                   |

| ข้อความ  | ไม่เห็น<br>ด้วยอย่าง<br>ยิ่ง | ไม่เห็น<br>ด้วย | ค่อนข้าง<br>ไม่เห็นด้วย | ค่อนข้าง<br>เห็นด้วย | เห็นด้วย | เห็นด้วย<br>อย่างยิ่ง |
|--|------------------------------|-----------------|-------------------------|----------------------|----------|-----------------------|
| เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน                                  |                              |                 |                         |                      |          |                       |
| 5. งานที่ฉันทำนั้นเป็น<br>หน้าที่ความรับผิดชอบที่<br>สำคัญ |                              |                 |                         |                      |          |                       |

