

การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของ
สถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของ
สถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 มกราคม พ.ศ. 2562



.....
นายณัฐชัย ชัยวัฒน์
ผู้วิจัย

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,
Ed.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
ตรียุทธ พรหมศิริ,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษางานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ เพราะได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือที่กรุณา ให้คำปรึกษา และแนะนำแนวทางเป็นอย่างดีจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่สละเวลาให้ความช่วยเหลือแนะนำและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้ เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง ที่ให้คำแนะนำ ชี้แจง ข้อบกพร่องรวมทั้งบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในครั้งนี้เป็นอย่างดีระหว่างการศึกษาและทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการตอบ แบบสอบถามสัมภาษณ์เพื่อความสมบูรณ์ของงานวิจัย ทำให้การจัดงานวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมชั้นเรียนที่ สนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยมาตลอดและขอแสดงความขอบคุณอีกครั้ง สำหรับทุกท่านที่มีส่วนช่วย ให้งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ธนัญชัย ชัยวัฒน์

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	2
1.4 นิยามที่ใช้ในการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร	4
2.1.1 ด้านวัฒนธรรม	5
2.1.2 ด้านทัศนคติ	6
2.1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน	8
2.1.4 ด้านความสัมพันธ์	9
2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Maslow	12
2.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer	13
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	19
3.1 รูปแบบการวิจัย	19
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	19
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	20
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	20

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา	21
4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	21
4.2 ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม	22
4.2.1 บทบาทและหน้าที่ของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว	22
4.2.2 แรงจูงใจในการทำงาน	23
4.2.3 ด้านทัศนคติ	24
4.2.4 ด้านค่าตอบแทน และภาระงาน	25
4.2.5 ด้านวัฒนธรรม การสื่อสารภาษา และการสร้างความผูกพันในองค์กร	26
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	28
5.1 สภาพปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม	28
5.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ	28
5.1.2 อัตราค่าจ้าง	29
5.1.3 การปฏิบัติจากนายจ้าง	29
5.1.4 ทัศนคติ	29
5.1.5 การสื่อสาร	29
5.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงครามบทบาทและหน้าที่ของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว	30
5.2.1 แรงจูงใจในการทำงาน	30
5.2.2 ด้านทัศนคติ	30
5.2.3 ด้านค่าตอบแทน และภาระงาน	31
5.2.4 ด้านวัฒนธรรม การสื่อสารภาษา และการสร้างความผูกพันในองค์กร	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร	33
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	33
บรรณานุกรม	35
ภาคผนวก	42
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย	43
ประวัติผู้วิจัย	46



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร	15
4.1	ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	21



การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการ
ที่มีแรงงานไทย และต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม

THE STUDY OF PROBLEMS AND SOLUTIONS TO THE PROBLEMS OF INTERNAL
MANAGEMENT ENTERPRISES WITH THAI AND IMMIGRANT WORKERS IN SAMUT
SONGKRAM PROVINCE

ธนัญชัย ชัยวัฒน์ 6050004

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พลิศา รุ่งเรือง, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม
กันตามระ, Ed.D., ตริยูทท พรหมศิริ, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กร
ของโรงงานที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้ประกอบการ
หรือตัวแทนฝ่ายจัดการทรัพยากรมนุษย์ในโรงงานในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 12 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
การศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ และนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลเป็นแบบ
บรรยาย ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพปัญหาของการบริหารจัดการภายในองค์กรของโรงงานที่มีแรงงานไทยและ
ต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม สามารถแบ่งได้ดังนี้ (1) ด้านวัฒนธรรม พบว่า การเอาใจเปรียบแรงงาน
ไทยและต่างด้าว ยังไม่ถูกแก้ไขบนพื้นฐานของความเข้าใจ ใส่ใจ และเป็นธรรม (2) ด้านทัศนคติ พบว่า ทัศนคติแรงงาน
คนไทยยังมีทัศนคติแง่ลบกับแรงงานต่างด้าวอยู่ เช่น เป็นกลุ่มคนที่เปิ่นพาหะนำโรคใหม่ๆ มาให้สังคมไทย (3) ด้าน
การมีส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า แรงงานยังขาดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้วยตนเอง และต้องการ
ให้นายจ้างให้ความเสมอภาคทางสังคมและความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน (4) ด้านความ สัมพันธ์ พบว่า แรงงานไม่ได้
รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างและได้รับความไว้วางใจจากนายจ้างเท่าไรนัก 2) แนวทาง แก้ปัญหาการบริหารจัดการ
ภายในองค์กรของโรงงานที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม สามารถแบ่งได้ดังนี้ (1) ด้าน
วัฒนธรรม พบว่า ควรสั่งงานด้วยเมตตา และแนะแนวทาง ปลุกฝังสิ่งดีให้กับแรงงาน (2) ด้านทัศนคติ พบว่า ควรให้
คุณค่ากับแรงงานทุกคน และใส่ใจต่อชีวิตการทำงานของแรงงานมากขึ้น (3) ด้านการมี ส่วนร่วมในการทำงาน พบว่า
นายจ้างควรวิเคราะห์อัตราค่าตอบแทนของแรงงานให้ตรงกับความสามารถแรงงาน (4) ด้านความสัมพันธ์ พบว่า
นายจ้างควรให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดมีปัญหาในการทำงาน และให้ความอบอุ่นเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว

คำสำคัญ: การบริหารจัดการ / แรงงานไทย / แรงงานต่างด้าว

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การย้ายถิ่นของประชากรและของแรงงานข้ามชาติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ โดยทั่วไปการย้ายถิ่นฐานทำให้แรงงานข้ามชาติมีรายได้และสามารถส่งเงินรายได้กลับไปยังครอบครัวและประเทศภูมิลำเนา ช่วยสร้างประโยชน์สุทธิทางเศรษฐกิจด้วยการ เข้าไปเติมเต็มในตำแหน่งงานว่าง ลดแรงกดดันด้านเงินเพื่อและเพิ่มผลผลิตรายได้ ในทางกลับกันอาจทำให้เป็นภาระของประเทศปลายทางในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ (Le, Jiang, & Nielsen, 2561) ปัจจุบันมีแรงงานชาวต่างชาติจำนวนมากที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย เนื่องจากปัญหาแรงงานข้ามชาติ หรือที่มักเรียกเป็น แรงงานต่างด้าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ ปัญหาสิทธิมนุษยชน การค้ามนุษย์ และ การใช้แรงงานเด็ก จึงจัดว่าเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นที่จะต้องบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ การเข้าใจสภาพปัจจุบันเกี่ยวกับแรงงานต่างด้าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าใจภาพอนาคตของการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในประเทศไทย จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวของประเทศไทย (Jutinan, 2018)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ผู้ประกอบการจะนิยมใช้แรงงานต่างด้าว เนื่องจากค่าแรงถูกกว่าค่าแรงของคนไทย ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้มาก แต่การใช้แรงงานต่างด้าวก็ยังมีข้อจำกัดอีกหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นฝีมือแรงงาน ซึ่งผู้ว่าจ้างส่วนใหญ่ยังไม่ยอมรับในฝีมือการทำงานของคนต่างด้าวมากนัก สืบเนื่องจากแรงงานต่างด้าวจะมีการเปลี่ยนแปลงงานและย้ายสถานที่ทำงานบ่อย โดยหากที่ไหนจ่ายค่าจ้างมากก็จะย้ายไปที่นั่น จึงทำให้ขาดการฝึกฝนทักษะการทำงานในแขนงใดแขนงหนึ่งจนเชี่ยวชาญ เช่น งาน โรงเหล็กได้ 2 เดือน ก็เปลี่ยนไปงานแม่บ้าน จากงานแม่บ้านก็ไปโรงงานปลากระป๋อง เป็นต้น นอกจากนี้แล้วแรงงานต่างด้าว กำหนดให้ต้องมีการทำเรื่องขออนุญาตทำงานข้ามเขตทุกครั้งเมื่อ มีการย้ายไปทำงานในจังหวัดอื่นนอกเหนือจากที่แจ้งไว้แล้วดังนั้นหากผู้ประกอบการรายใดที่ใช้แรงงานต่างด้าวและต้องการขยายธุรกิจไปตามจังหวัดใกล้เคียง ก็จะต้องเสียเวลาทำเรื่องข้ามเขตให้แรงงานต่างด้าว ซึ่งมีขั้นตอนและระเบียบยุ่งยาก จึงทำให้ต้องเสียเวลากับเรื่องดังกล่าวก่อนข้างนาน บางครั้งจึงอาจทำให้เริ่มงานไม่ทันกำหนดหากมีการเร่งด่วนเกิดขึ้น จากข้อกำหนดดังกล่าวจึงเกิดคำถามว่า สถานประกอบการต่าง ๆ ที่ใช้แรงงานต่างด้าวเป็นหลักเนื่องจาก

ค่าแรงถูก ทำให้ช่วยลดต้นทุนได้มาก ซึ่งจะส่งผลให้ผลประโยชน์โดยรวมดีขึ้น แท้ที่จริงแล้วเป็น
 อย่างที่ผู้ประกอบการโรงงานคิดไว้หรือไม่ (สมพงษ์ สุพัฒน์คุณ, 2555)

ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาในสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว เพื่อศึกษา
 ความสำคัญของแรงงานต่างด้าวที่เข้ามาทำงานในไทย ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้แรงงานต่างด้าวเข้ามา
 ในประเทศไทยอย่างถูกกฎหมายและมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับคนไทย และเป็นการร่วมงานที่เหมาะสม
 หรือไม่ ผลการศึกษาจะทำให้ทราบถึงสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายใน
 องค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม และจะเป็น
 ประโยชน์แก่ผู้บริหารที่มีแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวที่ทำงานร่วมกัน รวมทั้งสามารถนำไป
 ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น และวางแผนการบริหารในองค์กรต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาของการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการ
 ที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม
2. เพื่อศึกษาแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการ
 ที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาโดยมุ่งศึกษาสถานประกอบการ
 ที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม 4 ด้าน คือ 1) ด้านวัฒนธรรม 2) ด้านทัศนคติ
 3) ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) ด้านความสัมพันธ์

ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการที่มี
 ทั้งแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 30 คน

ขอบเขตด้านพื้นที่ พื้นที่ในการศึกษาวิจัยได้แก่ สถานประกอบการในเขตจังหวัด
 สมุทรสงคราม

ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 ถึง
 ธันวาคม 2561

1.4 นิยามที่ใช้ในการวิจัย

1. การบริหารจัดการ หมายถึง การทำงานโดยใช้ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และ อุปกรณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของผู้ประกอบการที่ตั้งโรงงานในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม
2. แรงงานไทย หมายถึง แรงงานชาวไทยที่ทำงานในโรงงานในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม
3. แรงงานต่างด้าว หมายถึง แรงงานชาวต่างชาติที่นำเข้าจากนอกราชอาณาจักร และไม่ใช่สัญชาติไทย ที่ทำงานในโรงงานในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

1.5 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัญหาของการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม
2. ได้ทราบแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม
3. เพื่อเป็นข้อมูลในผู้ประกอบการสามารถวางแผนพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร
- 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow
- 2.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร

การบริหารจัดการองค์กร ตามคำอธิบายของนิรมิต เทียมทัน (2548) คำว่า “การบริหารจัดการ” เป็นการแปลความมาจากภาษาอังกฤษอยู่ 2 คำ ได้แก่ Administration และ Management โดยมีการแปลความหมาย Administration หมายถึง “การบริหาร” ส่วน Management หมายถึง “การจัดการ” ซึ่งทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกันในสาระสำคัญคือ ความรับผิดชอบ (Accountability) กล่าวคือ การจัดการจะมีความรับผิดชอบใน ระดับความเข้มข้นที่มากกว่าการบริหาร (Degree) การบริหารมักจะใช้กับการปฏิบัติที่เป็นเรื่องของ กระบวนการที่ต้องปฏิบัติตามขั้นตอนปกติ ตามคู่มือ ตามกฎระเบียบ และกฎหมาย ในทางปฏิบัติ ของการทำงานส่วนใหญ่จะมีลักษณะงานที่ต้องบริหารคืองานปกติ (Routine Work) และงานที่ต้องแก้ปัญหาหรือพัฒนา จำเป็นต้องเข้าไปจัดการลงมือกระทำหรือร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงาน (Involvement) ลักษณะการทำงานเช่นนี้เรียกว่า “การจัดการ”

Bartol and Martin (อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ, 2547) ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์กร (Management) ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือกระบวนการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การจัดการองค์การ (Organizing) คือกระบวนการจัดปัจจัยทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงบุคคลเข้าสู่โครงสร้างของการแบ่งงานตามภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันกำหนดลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

3. การนำหรือสั่งการ (Leading of Direction) คือ กระบวนการมอบหมายสั่งการให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามโครงสร้างที่กำหนด ใช้ความเป็นผู้นำสร้างอิทธิพล โน้มน้าวบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างได้ผล

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ กำกับดูแลและนำการแก้ไข ให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการ แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการหรือการบริหาร (Process of management) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นว่าผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบอะไรบ้าง มีงานอะไรที่จะต้องทำ และควรทำอะไรก่อนหลัง นั้นเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารจะได้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของกระบวนการจัดการ คือ หน้าที่ของการบริหารนั่นเอง ดังนั้น กระบวนการบริหารจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญขององค์การหรือของหน่วยงานได้ การบริหารจัดการองค์การตามแนวคิดดั้งเดิม จะมีการจัดกลุ่มงานตามหน้าที่และแต่ละหน้าที่ก็มีเจ้าของหน้าที่ในรูปของตำแหน่งงาน (Functional Title) เช่นผู้จัดการฝ่ายบัญชีการเงิน ผู้จัดการส่วนการเงิน ผู้จัดการส่วนสรรหาว่าจ้าง หรือผู้จัดการส่วนธุรการ เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์ เพราะแนวคิดการบริหารจัดการอย่างมี ยุทธศาสตร์ทุกคนมีหน้าที่ร่วมกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายประสงค์ขององค์การ มิใช่บรรลุเป้าหมายงานของตนเอง การบริหารจัดการแบบมียุทธศาสตร์นั้นเป็นการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดและภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยงจนถึงขั้นไม่แน่นอน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นในการจัดลำดับงานที่มีความจำเป็นต้องกระทำตามกลยุทธ์ แบบรุก แบบตั้งรับ แบบถอยทางยุทธวิธี หรือแบบหลีกหนี เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วงชิงโอกาส ขจัดอุปสรรค และลดจุดอ่อนของระบบการบริหารจัดการองค์ประกอบของการบริหารจัดการภายในองค์การ แบ่งเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. ด้านวัฒนธรรม 2. ด้านทัศนคติ 3. ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน 4. ด้านความสัมพันธ์

2.1.1 ด้านวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์การ(Organization Culture) หมายถึง การกำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันที่ใช้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้าและบุคคลอื่น ๆ ภายนอก องค์การ (วัลลีย์ พุทธิสม, 2550)

วัฒนธรรมองค์การคือ สิ่งต่าง ๆ หรือความเห็นรวมกันซึ่งสมาชิกขององค์การแชร์ร่วมกัน ทุกๆ องค์การจะมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง วัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่เหมือนกับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล จับต้องไม่ได้แต่แสดงออก บอกถึงความหมาย ทิศทางและพื้นฐานของการกระทำซึ่งเป็นในทางเดียวกับบอิทธิพลจาก บุคลิกภาพที่มีต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล สมมติฐานร่วมกัน (ความเชื่อและค่านิยม) ระหว่าง สมาชิกในองค์การที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นและการปฏิบัติภายในองค์การนั้น ๆ (สาโรจน์ โอปัททชัยวิน, 2550)

วัฒนธรรมองค์การ คือแบบแผนของ ความเชื่อและสมมุติฐานต่าง ๆ ที่มีร่วมกันของสมาชิกองค์การ คุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม องค์การ ได้แก่ ข้อบังคับทางพฤติกรรมที่สังเกตได้ ปทัสถาน ค่านิยมที่เด่น ประชญา กฎระเบียบและความรู้สึก (สุนทร โคตรบรรเทา, 2551)

วัฒนธรรมองค์การ คือส่วนหนึ่งของ สภาพแวดล้อมภายในซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นข้อสมมุติฐาน ความเชื่อและคุณค่า ซึ่งสมาชิกของ องค์การมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ วัฒนธรรมจะอิงถึงความหมายร่วมกัน และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ และอธิบายให้เห็นถึงคุณลักษณะเฉพาะของกลุ่มหรือ สมาชิกขององค์การอันเน้นถึงการกระทำของสมาชิกในองค์การ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือการสร้างค่านิยมและความเชื่อซึ่งสมาชิกของ องค์การหรือหน่วยงานให้ความ สนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์การ วัฒนธรรมจึงเป็นเหมือนส่วนหนึ่งของชีวิตในองค์การที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรม ทักษะคิด และประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมของ พนักงาน นอกจากนั้นแล้ว วัฒนธรรมก็มีอิทธิพลหรือมีอำนาจเหนือองค์การ ไม่ว่าวัฒนธรรมองค์การนั้น จะอ่อนแอหรือ แข็งแกร่งสักปานใดก็ตาม ย่อมมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การ นับได้ตั้งแต่การ เลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจ ตลอดจนการแต่งกาย การกีฬา การทำงาน (วิเชียร วิทษอุดม, 2552)

กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การ คือ สิ่งต่าง ๆ ที่รวมถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคิด ความคาดหวัง ความเข้าใจ กฎระเบียบ บรรทัดฐานและข้อตกลงที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ที่ส่งผลต่อการแสดงออก วิถีชีวิต และความเป็นอยู่ขององค์การและมีผลต่อการปฏิบัติงาน ในองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การซึ่งมีการถ่ายทอดให้สมาชิก รุ่นใหม่ของ องค์การต่อไป

2.1.2 ด้านทัศนคติ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติต่อการทำงาน และองค์กร มีดังนี้

ทัศนคติ คือ ความพร้อมที่จะแสดงออกในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่จะเป็นการสนับสนุน หรือต่อต้านสถานการณ์บางอย่าง บุคคลบางคนหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นสิ่งที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์

ในอดีตที่ จัดเรียงเป็นระบบโดยจะสะท้อนออกมาเมื่อปัจเจกบุคคลเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ (จิตฐิพร ศิริตานนท์, 2543)

ทัศนคติ คือ ความรู้สึกและการประพฤติในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง โดยเฉพาะต่อวัตถุ บางอย่าง อยู่เสมอ ทัศนคติ ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อวัตถุบางอย่างจะมีทั้งความรู้สึกและความเชื่อ ถ้าหากคน ๆ หนึ่งมีทัศนคติที่ไม่ดีแล้วย่อมแสดงให้เห็นโดยนัยว่าจะมีความรู้สึกและความเชื่อในทางลบ (Newcomb, Theodore, Ralph, Turner & Philip, 1965)

ทัศนคติ เป็นการรวมความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความ คิดเห็นและความจริงเป็นการ ประเมินค่าทั้ง ทางบวกและทางลบ โดยทั้งหมดจะมีความเกี่ยวพันกัน และมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิด พฤติกรรมขึ้น (สมยศ นาวิการ, 2521)

ทัศนคติ เป็นความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ เป็นส่วนที่พร้อมที่จะมีปฏิกิริยา เฉพาะ อย่างต่อสถานการณ์ภายนอก ทัศนคติเป็นความรู้สึกและ ความเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งของ บุคคล สถานการณ์ สถาบัน และข้อเสนอใด ๆ ในทางที่ยอมรับ หรือ ปฏิเสธซึ่งมีผลทำให้บุคคลพร้อมที่จะ แสดงปฏิกิริยาตอบสนอง ด้วยพฤติกรรมตามแนวคตินั้น เป็น ความรู้สึกในด้านบวกหรือลบของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากการ ประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น เกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมโดยตรง (โสภา ชูพิกุลชัย, 2522)

ทัศนคติ มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างตั้งใจ เนื่องจากมนุษย์ที่มีความตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะแสดงพฤติกรรมออกมาในด้านบวกโดยตรง ทัศนคติเป็นความ โน้มเอียงของจิตใจที่มีต่อ ประสบการณ์ที่ได้รับ อาจเป็นความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ เห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วยหรือเกี่ยวกับความรู้สึก เช่น ความชอบ ความเกลียด เป็นต้น (Fishbein & Ajzen, 1975)

ทัศนคติเป็นเรื่องของระเบียบความ นึกคิดที่เกิดขึ้นภายในของแต่ละคนมิใช่สิ่งที่มีมา แต่กำเนิด แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ประสบการณ์หรือการเลียนแบบ (Newcomb อ้างใน อรจิรา เนตรอารีย์, 2543)

กล่าวโดยสรุปทัศนคติในการทำงานจากข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อม ในองค์กร คือลักษณะขององค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กรที่แวดล้อมตัวผู้ปฏิบัติงานและก่อให้เกิด การรับรู้ทางตรงและทางอ้อม เป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่อการทำงาน ซึ่งจะมี ผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานและยังส่งต่อความผูกพันในการทำงานได้

2.1.3 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

ความหมายของการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีดังนี้

การมีส่วนร่วมในการทำงานหมายถึงการเกี่ยวข้องกับทางด้านจิตใจและอารมณ์ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้การกระทำบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงปัจจัย ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ได้แก่ ความศรัทธาที่มีต่อความเชื่อถือตัวบุคคล ความเกรงใจที่มีต่อวัตถุประสงค์ที่เคารพนับถือหรือมีเกียรติยศตำแหน่ง ทำให้การมีส่วนร่วมเป็นไปด้วยความเต็มใจ (ณัฐพร แสงประดับ, 2527)

การมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ร่วมมือ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรม การพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ โดยมีกลุ่มหรือองค์กรรองรับ บุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนาภูมิปัญญา การรับรู้ สามารถ คิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ เพื่อกำหนดการดำเนินชีวิตได้ด้วยตนเอง (บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา, 2548)

การมีส่วนร่วม เป็นผลมาจากการเห็นพ้องต้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ความเห็นพ้องต้องกันนั้นจะมีมากพอจนเกิดความคิดริเริ่มโครงการเพื่อ การปฏิบัติการ กล่าวคือ ต้องเป็นการเห็นพ้องต้องกันของคนส่วนใหญ่ที่จะเข้าเหตุผลที่คนมาร่วมปฏิบัติการ ได้จะต้องตระหนักว่าการปฏิบัติการ ทั้งหมด โดยกลุ่ม หรือในนามของกลุ่มหรือกระทำการผ่านองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องเป็นเสมือนตัวที่ทำให้การปฏิบัติการบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ (ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์, 2551)

สาระของสำคัญการมีส่วนร่วมของ บุคลากรว่าหมายถึง การเปิด โอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในการปฏิบัติงานและการร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันมีผลกระทบมาถึงตัวของบุคลากรเอง การที่จะสามารถทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเพื่อ แก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งสภาพความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้นนั้น ผู้นำจะต้องยอมรับในปรัชญา การพัฒนาว่า มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและพร้อมที่จะอุทิศตน เพื่อกิจกรรมของส่วนรวมในองค์กรลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีดังนี้ (สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์, 2551)

ลักษณะแนวทางการมีส่วนร่วม มีดังนี้ 1. การร่วมคิด หมายถึง การมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือในการวางโครงการวิธีการติดตามผล การตรวจสอบและการดูแลรักษา เพื่อให้กิจกรรม โครงการสำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ 2. การร่วมตัดสินใจ หมายถึง เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือเรียบร้อยแล้ว ต่อมาจะต้องร่วมกันตัดสินใจเลือกกิจกรรมหรือแนวทางที่เห็นว่าดีที่สุดหรือเหมาะสม

ที่สุด 3. การร่วมปฏิบัติตามโครงการ หมายถึง การเข้าร่วมในการดำเนินงานตาม โครงการต่าง ๆ เช่น ร่วมออกแรง ร่วมบริจาคทรัพย์ เป็นต้น 4. การร่วมติดตามและประเมินผลโครงการ หมายถึง เมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้วได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจตราดูแล รักษาและประเมินผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ (ชนาภรณ์ เมทณีสฤติ, 2543)

มณฑล จันท์แจ่มใส (2551) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานไว้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลจะต้องมีและเกิดขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการมีส่วนร่วมในการวางแผนโครงการ การบริหารจัดการดำเนินงานตามแผน การเสียสละกำลังแรงงานของบุคคล ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ กำลังเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่

คุณลักษณะนิสัยพื้นฐานของการมีส่วนร่วม ของบุคคล เกิดจากพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1. เป็นบุคคลที่จะต้องมีความสามารถที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้ที่ศักยภาพที่จะเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น จะต้องมีความสามารถในการค้นหาความต้องการ วางแผนการบริหารจัดการ การบริการองค์กร ตลอดจนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 2. เป็นบุคคลที่มีความพร้อมที่เข้ามามีส่วนร่วม กล่าวคือ ผู้นั้นจะต้องมีสภาพทางเศรษฐกิจวัฒนธรรม และกายภาพที่เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมได้ 3. เป็นบุคคลที่มีความประสงค์จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความเต็มใจสมัครใจที่จะเข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ของการเข้าร่วม จะต้องไม่เป็นการบังคับหรือ ผลักดันให้เข้าร่วม โดยที่ตนเองไม่ประสงค์จะเข้าร่วม 4. เป็นบุคคลที่ต้องมีความเป็นไปได้ที่จะเข้าร่วม กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีโอกาสที่จะเข้าร่วมซึ่งถือว่าเป็นการกระจายอำนาจให้กับบุคคลในการตัดสินใจ และกำหนดกิจกรรมที่ตนเองต้องการในระดับที่เหมาะสม บุคคลจะต้องมีโอกาสมะมีความเป็นไปได้ที่จะจัดการด้วยตนเองสำหรับลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคคลโดยทั่วไปแล้วมีปัจจัยหลายอย่าง ที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา สถานภาพทางสังคม อาชีพ และรายได้ เป็นต้น (ประชุม สุวดี, 2551)

กล่าวโดยสรุป ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน จากข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์และจิตใจ เป็นสิ่งกระตุ้นให้มีการพัฒนาที่เป็นประโยชน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

2.1.4 ด้านความสัมพันธ์

แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กร คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เพื่อให้ได้ซึ่ง ความรักใคร่ ความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ซึ่งเกี่ยวข้องกันของบุคคลรวมทั้งสังคม ให้เกิดการ ปรับตัวกันสังคม ขอมรับความ

แตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับ ฟังพาดซึ่งกันและกัน (คณภา ดิบุปผา, 2555)

สัมพันธภาพระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งแสดงออกในลักษณะการร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ (คณศ จตุสุคนธ์, 2554)

สัมพันธภาพในการทำงานของกลุ่มบุคคลในวิชาชีพว่าประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติความเป็นวิชาชีพ มิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและมิติการตัดสินใจ ซึ่งอธิบายมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลว่าหมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน วิชาชีพเดียวกันในระหว่างการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นลักษณะของมิตรภาพ ความเป็นเพื่อน และเอกลักษณ์ร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ และพลังอำนาจทางวิชาชีพ มิติความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Beyer & Marshall, 1981)

แนวคิดเกี่ยวกับมิติสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในการทำงานมี 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความมั่นใจและความไว้วางใจที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน (Confidence and Trust) ความมั่นใจและความไว้วางใจเป็นพฤติกรรมที่อยู่คู่กันไป เมื่อเพื่อนร่วมงานเกิดความไว้วางใจต่อกัน ก็จะเกิดความเชื่อมั่นอย่างจริงจังต่อกัน โดยไม่เคลือบแคลงสงสัยว่าจะอะไรจะเกิดขึ้น เพราะมีความเชื่อมั่นอยู่ภายในความรู้สึกปรารถนาดีและเชื่อถือได้ การสร้างความรู้สึกไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นโดยง่ายจากเทคนิควิธีที่ผู้สร้างตั้งใจจะทำให้เกิดขึ้น หากแต่ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความเสมอต้นเสมอปลายมากกว่าความเข้าใจกันได้ บุคคลจะไม่ระบายความรู้สึก หรือบอกข้อมูล สำคัญแก่บุคคลอื่น หากไม่เกิดความไว้วางใจและความมั่นใจว่าจะเชื่อถือได้

2. การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Mutual Help) มีความสำคัญยิ่ง บุคคลควรมีความยินดีแบ่งปันช่วยกันทำงาน ไม่นิ่งดูตายแม้เป็นงานหนักของผู้อื่น หรือหวงเห่นสิ่งที่ตนเองได้มา โดยเฉพาะส่วนที่จะได้ร่วมกัน

3. การให้ความสนับสนุนซึ่งกันและกัน (Mutual Support) โดยมีหลักสำคัญว่าองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์สูงได้ก็ต่อเมื่อทุกระบวนการของความต้องการภายในองค์กรได้รับการสนับสนุนซึ่งกันและกันนี้อาจแสดงออกทางพฤติกรรมได้หลายลักษณะ เช่น ความเต็มใจรับฟังผู้อื่น การให้การยอมรับนับถือ ยกย่อง การให้ข้อมูลย้อนกลับปลั่งบวก และยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ เป็นต้น

4. ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ (Friendliness and Enjoyment) บุคคลทั่วไปมักจะคบหาสมาคมกับคนที่ตนเองชอบ โดยเฉพาะกับผู้ที่มีความเป็นกันเองและมีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคคลอื่น ซึ่งลักษณะบุคคลประเภทนี้จะก่อให้เกิดความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ได้ง่าย อันเป็น

ความต้องการ โดยทั่วไปที่บุคคลปรารถนา เช่น เพื่อนร่วมงานซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าขาดซึ่งความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ในขณะที่ทำงานร่วมกันแล้ว บรรยากาศของการทำงานจะเต็มไปด้วยความตึงเครียด อึดอัด และขาดความเป็นกันเองอันเป็นสิ่งที่ทุกคนไม่พึงปรารถนา ดังนั้น ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ จึงเป็นองค์ประกอบด้านหนึ่งที่จะอธิบายลักษณะของสัมพันธภาพของบุคคลได้ รวมทั้งสัมพันธภาพเชิงวิชาชีพที่ปฏิบัติงานร่วมกัน บุคคลที่มีความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ ต่อกันย่อมที่จะกล้าแสดงความรู้สึกและปัญหาต่าง ๆ ต่อเพื่อนร่วมงานของตนเองได้ง่าย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองและกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง

5. การทำงานที่มีความมุ่งความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Team Effort Toward Goal- Achievement) การทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการ เนื่องจากการรวมกลุ่มที่มุ่งทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร นั้น จะมีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก โดยการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปแบบต่าง ๆ และพฤติกรรมที่แสดงออกภายในกลุ่มยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นการแสดงถึงสัมพันธภาพที่ดีต่อกันด้วย อันเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญมากในการทำงานเป็นทีม

6. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถระดับสูงของสมองให้สามารถ คิดค้นสิ่งใหม่ๆและมีความสามารถในการประมาณค่า การริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องของความคิด จินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์ เป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดคิดไม่ถึง หรือ มองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกล เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิด ผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ๆกับประสบการณ์เดิม ให้เกิดสิ่งใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาและ ใช้อำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม บุคคลทุกคนย่อมมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ในตน เนื่องมาจากความเชื่อที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ มนุษย์ไม่ได้ผูกติดอยู่กับอดีต หากแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

7. การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) เป็นกระบวนการที่จะส่งความคิด ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึกของบุคคลออกสู่ผู้อื่น ซึ่งข่าวสารนั้นจะสื่อความหมายด้วยการเขียน การพูด กิริยาท่าทาง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร มีทั้งระบบปิดและระบบเปิด แต่การติดต่อสื่อสาร ที่ก่อให้เกิดประประสิทธิภาพมากที่สุด คือ การติดต่อสื่อสารแบบเปิด เพราะสามารถก่อให้เกิดความเข้าใจได้ถูกต้องและตรงกันระหว่างผู้ส่ง สารและผู้รับ ข่าว และยังเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัวโดยตรง (Face to Face) เพราะเป็นการ ติดต่อสื่อสารกันต่อหน้าอย่างตรงไปตรงมา ประกอบด้วยความรู้สึกและความคิดเห็นที่บุคคลมีต่อกัน

8. ความเป็นอิสระจากการคุกคาม (Freedom Threat) ไม่ว่าจะ เป็นความอิสระ เสรี หรือ การถูกบังคับหรือถูกคุกคาม เกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีทางเลือกที่จะอะไร ได้มากกว่าหนึ่ง ความเป็น

อิสระ เสรี คือ การเลือกสิ่งใดก็ได้ตามใจปรารถนาของบุคคล ในขณะที่การถูกบังคับหรือถูกคุกคาม คือ การถูกขัดขวางไม่ให้เลือกจากจำนวนหลาย ๆ สิ่งที่สามารถได้ พฤติกรรมทั้งสองชนิดนี้มักจะเกิดขึ้น ในขณะที่ทำงานได้เสมอ แต่บุคคลมักจะเลือกพฤติกรรมความเป็นอิสระ เสรีมากกว่า เพราะในการทำงาน ทุกชนิดย่อมต้องการความเป็นอิสระในการทำงานเหมือนกัน ซึ่งมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการทำงาน (Beyer & Marshall, 1981)

กล่าวโดยสรุป ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน จากข้อความดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การสร้างสัมพันธภาพภายในองค์กรระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน เป็นพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ตอบโต้ระหว่างบุคคล เพื่อความรู้จักกัน เกิดการปรับตัวกันสังคม ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิผู้อื่น รู้จักการให้และการยอมรับ ฟังพียงกันและกัน เพราะถ้าขาดซึ่งความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ในขณะที่ทำงานร่วมกันแล้ว บรรยากาศของการทำงานจะเต็มไปด้วยความตึงเครียด อึดอัด และขาดความเป็นกันเอง ความเป็นมิตรและความรื่นรมย์ จึงเป็นองค์ประกอบด้านหนึ่งที่จะอธิบายลักษณะของสัมพันธภาพของบุคคลได้ จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตนเองและกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง

2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Maslow

ทฤษฎีแรงจูงใจ ของ Maslow (1970) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจมนุษย์โดยสาระสำคัญของแนวคิดนี้ คือมนุษย์มีแรงจูงใจมาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของตน 5 ประการ มีลำดับความต้องการเรียงไปตามความจำเป็นสูงสุดสำหรับมนุษย์ คือจากลำดับที่ 1 ไปถึง ลำดับที่ 5 คือ

1. ลำดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการระดับพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของมนุษย์เพื่อชีวิตรอด เช่น มีความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน การฟื้นฟูสภาพความเจ็บปวด มีสุขภาพดีไม่เจ็บป่วย รวมถึงความต้องการทางเพศ มนุษย์ก็จะดิ้นรนแสวงหาการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้เกิดความพึงพอใจก่อนจึงจะเกิดความต้องการในลำดับที่สูงขึ้น

2. ลำดับที่ 2 ความต้องการมีความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายเพียงพอแล้ว จะเกิดความต้องการความปลอดภัยในความเป็นอยู่และความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งแบ่งได้ออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ความปลอดภัยในชีวิต เช่น การปราศจากโรค ปลอดภัยจากการถูกข่มเหงปลอดภัยจากภัยคุกคามให้เกิดความทุกข์กาย ทุกข์ใจ รวมถึงมีความปลอดภัยในทรัพย์สินที่ได้รับการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมาย

- ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ เช่น มีที่พักอาศัย มีรายได้ที่มั่นคงพอเพียง มีอาชีพการงานที่มีความก้าวหน้า ได้รับสวัสดิการที่เพียงพอจากองค์กร

3. ลำดับที่ 3 ความต้องการในทางสังคม เมื่อได้รับการตอบสนองในลำดับที่ 1 และ 2 แล้ว บุคคลจะเริ่มมีความต้องการความรัก ทั้งในลักษณะต้องการที่จะรักผู้อื่น และต้องการผู้อื่นมารักตน ต้องการความเป็นเจ้าของ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือองค์กร ต้องการมีครอบครัว มีมิตรสหาย ต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง

4. ลำดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง จัดเป็นความต้องการลำดับสูงของมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการมีสถานภาพหรือฐานะที่เด่น เช่น มีตำแหน่ง มีชื่อเสียง เกียรติยศต้องการการยอมรับนับถือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

- ต้องการนับถือตนเองว่ามีคุณค่า มีความนับถือตนเองเชื่อมั่นตนเองว่ามีความสามารถ มีความสำเร็จ เป็นอิสระไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น โดยไม่จำเป็น

- ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าตนเองมีคุณค่า ให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าตนมีคุณค่า มีความสามารถ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี เป็นคนมีประโยชน์

5. ลำดับที่ 5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุด หรือที่เรียกว่าสัจการแห่งตน จัดเป็นลำดับความต้องการที่สูงสุดและมีคุณค่ามากที่สุด คือต้องการที่จะบรรลุผลตามอุดมคติ หรืออุดมการณ์ที่ดีของตน ได้พบความสำเร็จสูงสุดเต็มความสามารถ เต็มศักยภาพของตน ไปในแนวทางที่ตนถนัด สนใจ และปรารถนาจะได้รับ

2.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (2010) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้น ความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลายอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตาม ทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ มอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนพบว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กรมีอยู่พอสมควร ดังตารางที่ 2.4.1 (ขวัญอิสรา นัยวินิจ, 2554, จุฑารัตน์ มาลัยพวง, 2550, เพ็ญศรี ทับทิม, 2541, สุมินทร เป้าธรรม, 2556, สุวิมล สุริยวงศ์, 2554, Alipour, 2554)

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
ขวัญอิสรา ณวิจิ (2554)	ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากรใน อุตสาหกรรมโรงแรมเขตจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน	บุคลากรที่ทำงาน โรงแรมใน จังหวัด ขอนแก่น หนองคาย และนครพนม จำนวน 400 คน	พบว่าความต้องการทางกาย ความปลอดภัย การยอมรับ ความสำเร็จและ ใฝ่เรียนรู้ และความต้องการความก้าวหน้าและสมรรถนะแบบในชีวิตมีระดับ เห็นด้วยในภาพรวม แต่เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ยังมีข้อจำกัด ด้านการตอบสนองแรงจูงใจทางด้านความต้องการทางกาย และการมีสิ่ง อำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันอย่างสมรรถนะ และเมื่อเปรียบเทียบความสัมพัทธ์พบว่า ทั้งระดับตำแหน่ง ระดับรายได้ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและอายุงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรม จึงให้เสนอแนะ ไว้ว่า ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการทำงานให้มีความมั่นคงเป็นการ สร้างความมั่นใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ควรจัดสวัสดิการสำหรับพนักงานใหม่ เพื่อเสริมสร้าง ให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงานและหัวหน้างานควรให้คำ ติชมในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น
จุฑารัตน์ มาลัยพวง (2550)	ศึกษาปัญหาการติดต่อสื่อสาร ของบุคลากรมหาวิทยาลัย มหาสารคาม	บุคลากรมหาวิทยาลัย มหาสารคาม จำนวน 108 คน	พบว่าปัญหาการติดต่อสื่อสารด้านการส่งข่าวสารมีปัญหามาก เมื่อพิจารณาข้อพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากคือ การปฏิบัติตาม ข่าวสารที่ได้รับจากการส่งสารกะทันหันหรือระยะเวลาการส่งข่าวสาร รองลงมาคือ ความรวดเร็วในการส่งข่าวสารแบบเป็นทางการ ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากการที่มีสายบังคับบัญชาที่ยาว

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่ง/ผู้วิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
เพ็ญศรี ทับทิม (2541)	ศึกษาสภาพและปัญหาการสื่อสารในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์	ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่าง 137 คน	พบว่าผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีความเห็น โดยภาพรวมและจำแนกตามตัวแปร สถานภาพตำแหน่งและวุฒิการศึกษา และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน คือ ให้สื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่าการสื่อสารด้วยวาจา ด้านวิธีการที่ใช้ในการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรที่ใช้มากที่สุดคือ หนังสือเวียน การสื่อสารด้วยวาจาใช้การพบปะพูดคุยหรือสั่งการเป็นรายบุคคล ด้านการส่งข่าวสารพบว่าชนิดของข่าวสารที่ใช้มากที่สุดคือ ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติ ลักษณะของข่าวสารที่บุคลากร ได้รับมีความชัดเจน และสามารถติดตามและเข้าใจได้
สุมินทร์ เบ้าธรรม (2556)	ผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน เขตสกลนคร	บุคลากรในสังกัด มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสกลนครจำนวน 174 คน	พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลทางบวกกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ตารางที่ 2.1 แสดงผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร (ต่อ)

ผู้แต่งวิจัย	หัวข้องานวิจัย	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการวิจัย
สุวิมล สุริยวงศ์ (2554)	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ความผูกพัน ต่อองค์กร และการ รับรู้พฤติกรรมต่อต้านการ ปฏิบัติงาน	พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 152 คน และพนักงาน ระดับหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับ บัญชาโดยตรงจำนวน 7 คน	พบว่า (1) พนักงานมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรระดับปานกลางทุก ด้าน โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและ พนักงานมากที่สุดและการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนน้อยที่สุด (2) ความผูกพันต่อองค์กร ระดับปานกลางทุกด้าน โดยความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐานมากที่สุดและด้านการคงอยู่กับองค์กรน้อยที่สุด (3) การรับรู้ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างานในระดับต่ำ (4) การรับรู้ ความยุติธรรมในองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน ต่อองค์กร (5) การรับรู้ความยุติธรรมภายในองค์กร โดยรวม "ไม่มีความสัมพันธ์ กับการรับรู้พฤติกรรม ต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้า (6) ความผูกพัน ต่อองค์กร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางลบ แต่ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ "ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการคงอยู่ กับองค์กรและด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์ ทางลบกับการรับรู้พฤติกรรม ต่อต้านการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้า
Alipour (2554)	ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศ องค์กรและทักษะการสื่อสารของ ผู้จัดการในองค์กรการศึกษา ทางด้านกายภาพของอิหร่าน	กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับ ผู้จัดการทั้งชายและหญิง จำนวน 135 คน	สรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยระหว่างบรรยากาศองค์กรและทักษะ การสื่อสารของผู้จัดการในองค์กรการศึกษาทางด้านกายภาพของอิหร่าน ในขณะที่อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานของผู้จัดการ ทั้งหลายไม่ได้มีนัยสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและ ทักษะการสื่อสาร

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารองค์กรมีดังนี้ จากผลการศึกษาของขวัญอิสรา นัยวินิจ (2554) พบว่า การตอบสนอง แรงจูงใจทางด้านความต้องการทางกาย และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตในปัจจุบันยังคงมีจำกัด และพบว่า ตำแหน่งระดับรายได้ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและอายุงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร ส่วนผลจากการศึกษาของ สุวิมล สุริยวงศ์ (2554) พบว่าพนักงานรับรู้ความยุติธรรม ด้านผลตอบแทนที่น้อย และการรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ สุมินทร เบ้าธรรม (2556) ยังพบว่าการรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลในการทำงาน ในส่วนบรรยากาศองค์กรก็มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญต่อทักษะการสื่อสาร (Alipour, 2554) ผลการศึกษาของ จุฑารัตน์ มาลัยพวง (2550) พบว่า การส่งสารมักกระทำอย่างกะทันหันหรือระยะเวลาที่สั้นชิดมาก ทำให้ การปฏิบัติตามข่าวสารที่ได้รับมักเกิดความผิดพลาดและในบางองค์กรมีการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่าการสื่อสารด้วยวาจา (เพ็ญศรี ทับทิม, 2541)

ทั้งนี้จากงานวิจัยที่ได้ศึกษามาในอดีต ยังไม่พบ การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม” เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และรูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม มีรายละเอียดของขอบเขตและขั้นตอนในการศึกษาวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นวิธีการค้นคว้าที่เกิดจากภาวะการณ์ในปัจจุบัน โดยอธิบายตามความจริง เป็นข้อมูลเชิงคุณลักษณะใช้การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์และวิเคราะห์ข้อมูล (พิพิธพันธ์ สติพิศักดิ์, 2554)

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นการเลือกตัวอย่างโดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย มีข้อดีคือเป็นวิธีที่มีความสะดวกรวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย ส่วนข้อเสียคือต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ของผู้ทำวิจัย ดังนั้นจึงไม่มีวิธีการทางสถิติที่จะคำนวณความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่างได้ (หทัยชนก พรรรคเจริญ, 2555) จำนวน 30 คน โดยพิจารณาจากความเพียงพอของข้อมูล โดยทั่วไปแล้วขนาดตัวอย่างของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ควรมีขนาดใหญ่เกินไป ซึ่งจะทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ควรมีขนาดเล็กเกินไปจนไม่สามารถไปถึงจุดที่ข้อมูลอิ่มตัว และพิจารณาจากแนวทางการเก็บรวบรวมข้อมูลตามหลักการ รูปแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Interviewing key

informants) โดยมีจำนวนตัวอย่างที่เหมาะสมคือ ควรสัมภาษณ์ประมาณ 5-30 คน (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนันทน์ และประสพชัย พสุนนท์, 2559)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) โดยแบ่งชุดคำถามเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 Closed, Fixed-Response interview คำถามด้านประชากรและข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 Open-ended interview สืบหาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม ผู้วิจัยเลือกใช้แบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้คำถามปลายเปิด คำถามจะมีความยืดหยุ่น จึงทำให้การสัมภาษณ์คล้ายกับการสนทนาในชีวิตประจำวันปกติ (สุพัตร์ พิบูลย์, 2553) แนวคำถามสัมภาษณ์ให้มุมมองของผู้ทำงานในสถานประกอบการที่ทั้งแรงงานไทยและต่างด้าว ได้แก่ สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา Content Analysis โดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาจัดประเภทกลุ่มและหมวดหมู่ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา และหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของแต่ละหมวดหมู่ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Open Coding เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลใดใช้ได้หรือใช้ไม่ได้

ขั้นตอนที่ 2 Axial Coding/Theoretical Coding เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลใดซ้ำหรือไม่ซ้ำ

ขั้นตอนที่ 3 Selective Coding/Focused Coding จัดกลุ่มและหมวดหมู่ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา และรูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน มีผลการวิจัย ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	ความถี่ (จำนวนคน)	ร้อยละ
เพศ		
หญิง	12	40
ชาย	18	60
รวม	30	100
อายุ		
น้อยกว่า 20 ปี	2	6.67
20-30 ปี	11	36.67
30-40 ปี	8	26.66
40 ปีขึ้นไป	9	30
รวม	30	100
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	21	70
10,000-30,000 บาท	6	20
30,000 บาทขึ้นไป	3	10
รวม	30	100

จากข้อมูลประชากรศาสตร์ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย 18 คน คิดเป็นร้อยละ 60 และ เพศหญิง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40, อายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จะอยู่ระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 36.67, อายุ 40 ปีขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 30 ,อายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.66และอายุน้อยกว่า 20 ปี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 6.67, รายได้ต่อเดือนของกลุ่ม ตัวอย่าง ส่วนใหญ่ ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 70, รายได้ต่อเดือน 10,000-30,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และ รายได้ต่อเดือน 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 10

4.2 ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการในเขตจังหวัดสมุทรสงครามโดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 30 คน เกี่ยวกับสภาพปัญหาและรูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กรของโรงงานที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม มีผลการวิจัยดังนี้

4.2.1 บทบาทและหน้าที่ของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว

4.2.1.1 สภาพปัญหา

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 4 คน จาก 30 คน ระบุว่า ส่วนใหญ่แรงงานไทยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญกว่าแรงงานต่างด้าว เนื่องด้วยความเข้าใจในการได้รับมอบหมายงานที่ซับซ้อนและการใช้ความคิด ดังนี้

“..บทบาทและหน้าที่ของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวมีความแตกต่างกันคือ แรงงานไทยส่วนมากรู้เรื่องในหน้าที่ของตัวเอง แต่จี้เกียจไม่ค่อยอยากทำงาน ส่วนแรงงานต่างด้าว ก็มีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมักจะทำตามคำสั่งได้ดีกว่าคนไทย สนใจงานมากกว่าคนไทยและรู้ว่าต้องทำอะไรและมีความรับผิดชอบมากกว่าคนไทย” (หญิง, 40 ปีขึ้นไป)

“..แตกต่างกัน คือ กลุ่มคนไทยมีความรับผิดชอบหน้าที่ที่สำคัญภายในโรงงาน ซึ่งจะเป็นงานที่มีแบบแผน ต้องใช้ความคิดในการทำงาน หรือ รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรโดยตรง แต่แรงงานต่างด้าวจะได้รับมอบหมายหน้าที่ปฏิบัติงานตามรูปแบบแผนงานที่คนไทยได้มอบหมายให้ตามมาตรฐานที่โรงงานกำหนด หรือ ตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา” (หญิง, 40 ปีขึ้นไป)

“..แตกต่างกันบ้าง แต่ไม่มาก รับผิดชอบหน้าที่ของตัวเอง มีงานหนักงานเบาเหมือนกัน เพราะงานแต่ละวันไม่เหมือนกัน” (ชาย, 20-30 ปี)

“มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ แรงงานไทยมีหน้าที่ ออกสินค้า แรงงานต่างด้าวมีหน้าที่ขายสินค้า” (ชาย, 40 ปีขึ้นไป)

4.2.1.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการ

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 คน จาก 30 คน มองว่านายจ้างควรประเมินความรู้ ความสามารถของแรงงาน แบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน หากแรงงานรายใดขาดความรู้ขาดความสามารถ ก็ควร จะมีการจัดอบรมขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและเสริมความรู้ความสามารถให้เท่าเทียมกัน

“..ให้ความรู้ความเข้าใจในการทำงานของแต่ละการทำงาน มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน มีความเข้าใจในการทำงานของตนเอง มีการปรับปรุงงานของตนเอง ศึกษาความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับสายงานของตนเอง” (หญิง, 30-40 ปี)

“..แบ่งงานแบ่งหน้าที่ให้ชัดเจน อยากให้มีหัวหน้างานที่เป็นคนไทย ที่สั่งงาน หน่วยงานอย่างชัดเจน” (ชาย, 30-40 ปี)

“..พัฒนาแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวให้มีความสามารถทำงานร่วมกัน อย่างเหมาะสม ด้านทัศนคติ ส่งเสริมความรู้ด้านการทำงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบ” (หญิง, 30-40 ปี)

4.2.2 แรงจูงใจในการทำงาน

4.2.2.1 สภาพปัญหา

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 คน จาก 30 คน มองว่าปัญหาของการบริหารจัดการ ภายในองค์กรของโรงงานที่มีแรงงาน ไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม เกิดจากการขาด แรงจูงใจในการทำงาน พบว่า นายจ้างไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเชิงสังคมให้ลูกจ้างเกิดความผูกพัน ระหว่างงาน เพื่อนร่วมงาน และนายจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างมีความสุขในการทำงาน อีกทั้งยังขาดการได้รับความเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี เช่น ไม่มีเลี้ยงสังสรรค์ในวาระต่าง ๆ เบิกเงินล่วงหน้าไม่ได้เมื่อมีความจำเป็น ไม่มีสวัสดิการ โบนัส หรือเงินรางวัล ดังนี้

“..เบิกเงินล่วงหน้าไม่ได้เมื่อมีความจำเป็น และไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจาก นายจ้างและได้รับความไว้วางใจจากนายจ้างเท่าไรนัก” (ชาย, 20-30 ปี)

“..ไม่ได้รับความใส่ใจหรือดูแลติดต่อโรงเรียนให้ลูกแรงงานต่างด้าวหรือ ผู้ติดตาม และไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างและได้รับความไว้วางใจจากนายจ้างเท่าไรนัก” (หญิง, 20-30 ปี)

4.2.2.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการ

มีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 คน จาก 30 คน มองว่าผู้บริหารควรจะต้องสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กันในองค์กร และมีรางวัลโบนัสพิเศษ ส่งผลให้แรงงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้น ดังนี้

“..ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ต้องมีรางวัลให้กับพนักงานที่ตั้งใจทำงาน ชัย สนใจในหน้าที่ของตัวเองและเพื่อนร่วมงาน” (ชาย, 30-40 ปี)

“..มีสวัสดิการ โบนัสประจำปี มีรายได้เพิ่มขึ้น จัดกิจกรรมปีใหม่, สงกรานต์ เสริมความรู้ให้แก่พนักงานบ้าง เปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ” (ชาย, 20-30 ปี)

“..เท่าที่เคยเจอ เงินไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพราะมีเรื่องของความสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เงินเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรันตีความพึงพอใจในการทำงาน นายจ้างต้องให้การสนับสนุนลูกจ้างในหลายๆ ทางเพื่อให้ลูกจ้างทำงานได้ตามที่คาดหวัง และการให้สิ่งของตอบแทน นอกเหนือจากเงิน ทำให้ลูกจ้างรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว” (หญิง, 40 ปีขึ้นไป)

4.2.3 ด้านทัศนคติ

4.2.3.1 สภาพปัญหา

กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 คน จาก 30 คน มองว่าปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม เกิดจากทัศนคติ โดยกลุ่มตัวอย่างระบุว่าปัญหาที่น่าจะเรื้อรังที่สุดที่มีต่อแรงงานต่างด้าวเหล่านี้ คือ ปัญหาทัศนคติของคนไทยเองที่มีต่อพวกแรงงานต่างด้าวมากที่สุด เช่น แรงงานไทยมองว่าแรงงานต่างด้าวเป็นกลุ่มคนที่เป็นพาหะนำโรคใหม่ๆ มาให้สังคมไทย ทำให้ทำงานไม่ประสานกัน ดังนี้

“..ถ้าถามถึงปัญหา จากประสบการณ์พบว่าเป็นเพราะคนไทยถูกปลูกฝังมาโดยตลอดว่า แรงงานเหล่านี้เป็นกลุ่มคนที่เป็นพาหะนำโรคใหม่ๆ มาให้สังคมไทย” (ชาย, 30-40 ปี)

“..ทัศนคติของคนไทย คิดแต่ทำงานให้เสร็จไป พอถึงสิ้นเดือนได้เงินเดือน แต่ต่างด้าวทำงานให้เสร็จแล้ว มีอะไรทำต่อหรือมีงานที่ต้องทำอีก ก็จะเตรียมเอาไว้เพื่อทำในวันถัดไป ถือว่ามีความสนใจงานมากกว่าคนไทย” (ชาย, 40 ปีขึ้นไป)

4.2.3.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการ

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 คน จาก 30 คน มองว่าทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม เนื่องจาก

หากทัศนคติของทั้งแรงงานไทยต่อแรงงานต่างด้าว และแรงงานต่างด้าวต่อแรงงานไทยเป็นไปในทางที่ดี ก็จะสามารถทำงานประสานกันได้ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“..เปิดโอกาสให้แรงงานต่างด้าวเข้ามามีส่วนร่วมได้ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เป็นการแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน” (เพศหญิง, 40 ปีขึ้นไป)

“..ส่วนตัวคิดว่าควรปรับแนวคิดของนายจ้างกับลูกจ้าง สามารถทำตามข้อตกลงของบริษัทได้ทั้ง 2 ฝ่าย มีความเข้าใจตรงกันกับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย” (หญิง, 30-40 ปี)

“..มีแนวทางการพัฒนาแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวให้มีความสามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม ด้านทัศนคติ ส่งเสริมความรู้ด้านการทำงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบ” (หญิง, 30-40 ปี)

4.2.4 ด้านค่าตอบแทน และภาระงาน

4.2.4.1 สภาพปัญหา

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 4 คน จาก 30 คน มองว่าสภาพปัญหาของการบริหารจัดการภายในองค์กรของโรงงานที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม มาจากเรื่องค่าตอบแทน โดยแรงงานต่างด้าวได้รับค่าตอบแทนมากกว่าแรงงานไทย แรงงานไทยคิดว่าตนเองมักจะได้รับค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งการทำงานที่รับผิดชอบไม่มีส่วนทำให้ฐานะของแรงงานไทยนั้นมั่นคง เช่น

“..อาจจะเป็นเพราะว่ามีปัญหาของแรงงานต่างด้าวได้รับค่าตอบแทนมากกว่าแรงงานไทย อีกทั้งตามความคิดเห็นของแรงงานไทยนั้น แรงงานไทยคิดว่าตนเองมักจะได้รับไม่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ” (ชาย, 40 ปีขึ้นไป)

“..เพราะแรงงานคนไทยบางกลุ่ม อยากได้แต่เงินแต่ทำงานไม่คุ้มค่ากับค่าจ้างที่เขาจ่ายมา แตกต่างกับแรงงานต่างด้าวที่ทำงานห้วยชนฝ่าเพื่อต้องการทำงานแลกเงิน” (หญิง, 20-30ปี)

4.2.4.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการ

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 คน จาก 30 คน มองว่า นางจ้างควรมีค่าตอบแทนที่จ่ายให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ได้รับและเป็นที่พอใจของแรงงาน โดยจ่ายให้ตรงเวลาเพื่อให้แรงงานมีกำลังใจในการเร่งผลิตงานเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ถ้าค่าตอบแทนออกล่าช้าควรมีการเบิกเงินล่วงหน้าบางส่วนมาใช้ได้ ให้นายจ้างเพิ่มเงินพิเศษเวลาที่ทำงานนอกเวลา และวิเคราะห์อัตราค่าตอบแทนของแรงงานใหม่ให้ตรงกับความสามารถ

“..ควรจะมีค่าตอบแทนที่จ่ายให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ได้รับและเป็น ที่พอใจของแรงงานทุกคน ให้ค่าตอบแทนพิเศษในบางเดือนหรือเบี่ยชยัน โดยจ่ายให้ตรงเวลาเพื่อให้ แรงงานมีกำลังใจในการเร่งผลิตงาน เพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ถ้าค่าตอบแทนออกคลาดเคลื่อน ขอให้มีการเบิกเงินล่วงหน้าบางส่วนมาใช้ได้ให้นายจ้างเพิ่มเงินพิเศษเวลาที่ทำงานนอกเวลา” (หญิง, อายุ 20-30 ปี)

“..แนะนำว่าควรจะมีค่าตอบแทนที่จ่ายให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่แรงงาน ได้รับ และเป็น ที่พอใจของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ให้ค่าตอบแทนอย่างตรงเวลาเป็นประจำ ทุกเดือน โดยนายจ้างควรเพิ่มเงินพิเศษเวลาที่ทำงานนอกเวลา และวิเคราะห์อัตราค่าตอบแทนของ แรงงานทั้งไทยและต่างด้าวให้ตรงกับความสามารถ” (หญิง, อายุ 30-40 ปี)

4.2.5 ด้านวัฒนธรรม การสื่อสารภาษา และการสร้างความผูกพันในองค์กร

4.2.5.1 สภาพปัญหา

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 2 คนจาก 30 คน ระบุว่ามีปัญหาด้านวัฒนธรรม การ สื่อสารภาษา และการสร้างความผูกพันในองค์กร

“..การสื่อสาร เนื่องจากภาษาที่ใช้ในการสื่อสารคือภาษาไทยเป็นหลัก แรงงานต่างด้าวอาจจะฟังไม่เข้าใจ หรืออาจจะพูดภาษาไทยได้ไม่ชัดเจน ทำให้การสื่อสารกันค่อนข้าง ยากลำบาก ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม อาจมีความแตกต่างจากคนไทย ต่างด้าวส่วนใหญ่ มักมีลักษณะนิสัย มั่งง่าย ขาดระเบียบวินัย และมารยาททางสังคมที่แตกต่างจากคนไทย” (หญิง, 30-40)

“..ในด้านภาษา แรงงานไทยสามารถใช้ภาษาในการทำงานน้อยกว่าคน ต่างด้าว เพราะแรงงานต่างด้าวจะสามารถเรียนรู้ภาษาของคนไทยได้มากกว่า ส่วนทางด้านวัฒนธรรม คนไทยจะเข้าใจได้มากกว่าคนงานต่างด้าว แต่ส่วนใหญ่จะเข้ากันได้ดี ทั้งแรงงานไทยและแรงงาน ต่างด้าวสามารถทำงานร่วมกันได้” (ชาย, 20-30 ปี)

“..จากการดำเนินงานที่ผ่านมา เราได้ข้อคิดหลักการทำงานว่า เบื้องหลัง การทำงานภายในโรงงานหรือสถานประกอบการ ทุกๆ ความสัมพันธ์มีการเปลี่ยนแปลงและสร้างสมดุล การที่มีโรงงานหรือสถานประกอบการเป็นสถานที่ทำงานจึงไม่สามารถกำหนดภาระงานได้อย่างชัดเจน เงินไม่ใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดในความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง” (ชาย, 40 ปีขึ้นไป)

4.2.5.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการ

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 3 คน จาก 30 คน มองว่าผู้บริหารควรจะต้องสร้าง วัฒนธรรมที่ดีโดยใช้การสื่อสารที่ดี บอกการงานด้วยเสียงที่เมตตา ทุกคนล้วนไม่ชอบให้บุคคลอื่นมา

ออกคำสั่ง หรือสั่งการด้วยน้ำเสียงที่คุณถูก กดขี่ จึงควรที่จะใช้การพูดจาด้วยภาษาและน้ำเสียงที่มีความสุภาพ เมตตา สร้างจิตสำนึก และปลูกฝังสิ่งดีให้กับแรงงาน

“..ไม่ควรสั่งงานด้วยอารมณ์ และใช้อำนาจในการสั่ง ควรสั่งงานด้วยน้ำเสียงที่ดี อธิบายหลักการการทำงานที่ต้องการให้ทำ เวลามีปัญหาอะไร ออกหน้าแทนลูกน้อง งานมีข้อผิดพลาดอะไรคุยกันดี ๆ อย่าโทษคน ให้หาสาเหตุว่าเพราะอะไรงานจึงพลาด” (หญิง, 30-40ปี)

“อาจจะทำการส่งเสริมความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของนายจ้างและลูกจ้าง และนำกิจกรรมเสริมสร้างความปรองดองสมานฉันท์ไปปรับใช้ในการลดความขัดแย้งในสถานประกอบการเพื่อป้องกันปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ก่อให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ” (ชาย, 40 ปีขึ้นไป)

“เกิดขึ้นเนื่องจากจัดกิจกรรมสร้างงาน สร้างบุญ ให้ความรู้ด้านส่งเสริมการมีงานทำและสิทธิหน้าที่ เพื่อความปรองดองสมานฉันท์ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรัก สามัคคี และความปรองดองสมานฉันท์ ควบคู่ไปกับการปลูกจิตสำนึก สร้างค่านิยมของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวร่วมกัน” (หญิง, 30-40 ปี)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีโรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีโรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) แบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย คือ ผู้ที่ทำงานในสถานประกอบการที่มีทั้งโรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 30 คน ด้วยวิธีการจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาจัดประเภท กลุ่ม และหมวดหมู่ตามประเด็นที่ต้องการศึกษา และหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันของแต่ละหมวดหมู่ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สภาพปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีโรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม

5.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 13.33% ให้สัมภาษณ์ว่าสภาพปัญหาภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีโรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม คือ ส่วนใหญ่โรงงานไทยจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญกว่าแรงงานต่างด้าว เนื่องด้วยความเข้าใจในการได้รับมอบหมายงานที่ซับซ้อนและการใช้ความคิด จากหน้าที่ความรับผิดชอบของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวซึ่งจะมีหน้าที่แตกต่างกัน แรงงานไทยรู้หน้าที่ของตัวเอง แต่ขาดความรับผิดชอบ และไม่ค่อยอยากทำงานต่างจากแรงงานต่างด้าวที่มักจะทำตามคำสั่งและสนใจมากกว่า มีความรับผิดชอบมากกว่าคนไทย

5.1.2 อัตราค่าจ้าง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 13.33% ให้สัมภาษณ์ว่าอัตราการจ้างแรงงานต่างด้าวมีมากกว่าแรงงานไทย เพราะคนไทยบางกลุ่มอยากได้เงินแต่ทำงานไม่คุ้มกับค่าจ้างที่นายจ้างจ่าย ซึ่งต่างจากแรงงานต่างด้าวที่ทำงานหนักเพื่อแลกกับเงินที่จะได้รับ แรงงานไทยจึงมองค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยกว่าแรงงานต่างด้าวและคิดว่าแรงงานไทยได้รับเงินไม่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งการทำงานที่รับผิดชอบไม่มีส่วนทำให้ฐานะของแรงงานไทยมั่นคง

5.1.3 การปฏิบัติจากนายจ้าง

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10% ให้สัมภาษณ์ว่าไม่ได้รับความใส่ใจและไม่ได้รับการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างและไม่ได้รับความไว้วางใจจากนายจ้างเท่าใดนัก ไม่มีการเบิกเงินล่วงหน้า ไม่สวัสดิการอื่นๆ จึงทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน นายจ้างไม่ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเชิงสังคมให้ลูกจ้างเกิดความผูกพันระหว่างงาน เพื่อนร่วมงาน และนายจ้าง และไม่มีการกำหนดงานได้อย่างชัดเจน ทำให้นายจ้างมักใช้อำนาจในการสั่งงานและน้ำเสียงที่สั่งงานด้วยอารมณ์ ไม่มีการฝึกอบรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้กับลูกจ้างและนายจ้างเพื่อปลูกจิตสำนึกของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน

5.1.4 ทักษะคน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 6.67% ให้สัมภาษณ์ว่าปัญหาทัศนคติของคนไทยที่มีต่อพวกแรงงานต่างด้าวมากที่สุด คงเป็นเรื่องของแรงงานไทยมองว่าแรงงานต่างด้าวเป็นกลุ่มคนที่เป็นพาหะนำโรคใหม่ๆ มาให้สังคมไทย แรงงานต่างด้าวส่วนใหญ่มีนิสัยมักง่าย ขาดระเบียบวินัย และมารยาทสังคมที่แตกต่างจากคนไทย ทำให้ทำงานไม่ประสานกัน คนไทยคิดแต่ทำงานให้เสร็จไปต่างจากแรงงานต่างด้าวที่เมื่อทำงานเสร็จ ยังคงคอยช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและมีการเตรียมงานไว้เพื่อทำในวันถัดไป มีความสนใจงานมากกว่าแรงงานไทย

5.1.5 การสื่อสาร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 6.67% ให้สัมภาษณ์ว่าในด้านภาษา แรงงานไทยสามารถใช้ภาษาในการทำงานน้อยกว่าแรงงานต่างด้าว เพราะแรงงานต่างด้าวสามารถเรียนรู้ภาษาของคนไทยได้มากกว่า การสื่อสารแรงงานอาจจะพูดภาษาไทยไม่ชัดเจน จึงทำให้การสื่อสารกันค่อนข้างยากลำบาก ด้านวัฒนธรรม แรงงานไทยจะเข้าใจได้มากกว่าแรงงานต่างด้าว สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่พบว่าปัญหาการติดต่อสื่อสารเป็นปัญหาในองค์กร (จุฑารัตน์ มาลัยพวง, 2550; เพ็ญศรี ทับทิม, 2541)

5.2 แนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงครามบทบาทและหน้าที่ของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10% ให้สัมภาษณ์ว่า องค์กรควรกำหนดหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวให้ชัดเจน มีรูปแบบแผนงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่โรงงานกำหนด มีการพูดคุยกัน มีความเข้าใจกันและยอมรับในเหตุผลซึ่งกันและกัน ตราบใดที่ทั้งสองฝ่ายสามารถตกลงกันได้ตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ มีการพัฒนาในด้านการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคี ช่วยให้เกิดมีทิศทางในการทำงานไปในทิศทางอย่างเดียวกัน เสริมสร้างความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ๆ ให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการลดความขัดแย้งและเพิ่มความสัมพันธ์อันดีของบุคลากร ทำให้เกิดการพัฒนาคณะอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความกระตือรือร้นในงานที่ทำ เป็นการเพิ่มศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดในการกล้าแสดงออกของบุคลากรและสามารถแก้ปัญหาเสริมความรู้เท่าเทียมกัน

5.2.1 แรงจูงใจในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10% ให้สัมภาษณ์ว่า ควรสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร เพราะเงินไม่ใช่สิ่งสำคัญ โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือความสัมพันธ์หรือความผูกพันในองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเชิงสังคมให้ลูกจ้างเกิดความผูกพันระหว่างงาน เพื่อนร่วมงาน และนายจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างมีความสุขในการทำงาน อีกทั้งยังขาดการได้รับความเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี เช่น ไม่มีงานเลี้ยงสังสรรค์ในวาระต่าง ๆ เบิกเงินล่วงหน้าไม่ได้เมื่อมีความจำเป็น ไม่มีสวัสดิการ โบนัส หรือเงินรางวัล องค์กรควรจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กันในองค์กร และมีรางวัล โบนัสพิเศษ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลกรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์ สอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ (Maslow, 1970); ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Alderfer, 1975) และงานวิจัยในอดีตเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (สุวิมล สุริยวงศ์, 2554)

5.2.2 ด้านทัศนคติ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10% ให้สัมภาษณ์ว่า องค์กรควรปรับแนวความคิดและพัฒนาแรงงานไทยและต่างด้าวให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสมและเรียนรู้งานซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้แรงงานต่างด้าวเข้ามามีส่วนร่วมได้ และเป็นโอกาสดีที่จะได้เป็นการแลกเปลี่ยนทัศนคติวัฒนธรรม ซึ่งกันและกันไปในตัว เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

5.2.3 ด้านค่าตอบแทน และภาระงาน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10% ให้สัมภาษณ์ว่า องค์กรควรมีค่าตอบแทนที่จ่ายให้เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ได้รับและเป็นທີ່พอใจของแรงงานทุกคน ให้ค่าตอบแทนพิเศษในบางเดือน โดยจ่ายให้ตรงเวลาเพื่อให้แรงงานมีกำลังใจในการเร่งผลิตงานเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ถ้าค่าตอบแทนออกคลาดเคลื่อน ขอให้มีการเบิกเงินล่วงหน้าบางส่วนมาใช้ได้ ให้นายจ้างเพิ่มเงินพิเศษเวลาที่ทำงานนอกเวลา และวิเคราะห์อัตราค่าตอบแทนของแรงงานใหม่ให้ตรงกับความสามารถ แบ่งจำแนก 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านค่าตอบแทน ควรมีค่าตอบแทนที่จ่ายให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่แรงงานได้รับ และเป็นທີ່พอใจของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ให้ค่าตอบแทนอย่างตรงเวลาเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้แรงงานได้มีกำลังใจในการเร่งผลิตงานเพื่อให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า ถ้าค่าตอบแทนออกคลาดเคลื่อน ขอให้มีการเบิกเงินล่วงหน้าบางส่วนมาใช้ได้ โดยนายจ้างควรเพิ่มเงินพิเศษเวลาที่ทำงานนอกเวลา และวิเคราะห์อัตราค่าตอบแทนของแรงงานทั้งไทยและต่างด้าวให้ตรงกับความสามารถ
2. ด้านสวัสดิการ ได้แก่ ควรปรับปรุงสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้นให้เพียงพอต่อความต้องการของทั้งแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว มีโบนัสหรือเบี่ยชยันกับคนงานที่ไม่ขาดงาน เพิ่มสวัสดิการการรักษาพยาบาลให้มากขึ้น เช่น การทำประกันหมู่ และทำประกันสังคมให้กับคนงานใหม่และคนงานรายวัน
3. ด้านความขัดแย้งในการทำงาน ถ้าเกิดปัญหาการทำงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ควรปรับปรับความเข้าใจกันที่ ห็นหน้าพุดกัน ไม่ควรปล่อยปัญหาทิ้งไว้ เพราะจะทำให้เกิดปัญหาที่ลุกลามใหญ่ขึ้น ซึ่งปัญหาที่แรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวจะมีบ่อยครั้ง คือ การขัดแย้งของภาระงาน ดังนั้น จะต้องแบ่งแยกหน้าที่ที่ชัดเจน ห้ามฟังความข้างเดียวโดยไม่สืบหาเหตุผลให้แน่ชัด และควรให้เพื่อนแรงงานรู้หน้าที่ในการทำงานของตนเอง เมื่อถึงเวลาทำงานควรให้ทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยให้หัวหน้างานสั่งงานให้ตรงกับความสามารถของแรงงานทั้งไทยและต่างด้าว มีกฎระเบียบการทำโทษแรงงานที่สร้างปัญหาในเวลาทำงาน
4. ด้านความเสมอภาคทางสังคมและความยุติธรรม โดยนายจ้างควรให้ความเสมอภาคกับแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้แรงงานทุกฝ่ายทุกงานทุกอย่างในแผนกของตัวเองเพื่อลดปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และต้องชี้แจงแรงงานไม่ให้เอาอคติเอารัดเอารียบกันในเรื่องของเวลาการทำงาน โดยจะต้องมีการแบ่งงานให้กับแรงงานอย่างยุติธรรม โดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ
5. ด้านความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงาน นายจ้างควรอบรมเรื่องความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมการทำงานกับแรงงานบางกลุ่มที่ชอบก่อให้เกิดปัญหา โดยให้นายจ้างกำหนดหลักศานามาใช้ในการอบรม เนื่องจากแรงงานส่วนใหญ่เป็นชาวพุทธ อาจทำให้การทำงานได้ผลดีขึ้น

สร้างความเชื่อใหม่ๆ ให้กับแรงงานต่างด้าวในเรื่องการทำงานและให้นายจ้างปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานและสังเกตการทำงานของแรงงานบางกลุ่มที่อาจจะทำให้การทำงานล่าช้า

6. ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยจะต้องเปิดโอกาสให้อบรมสัมมนาภายใน เมื่อมีแรงงานไปอบรม ควรจะให้แรงงานนั้นกลับมาอบรมและถ่ายทอดความรู้ให้กับแรงงานรายอื่นๆ เพื่อกระจายความรู้ความสามารถให้เท่าเทียมกัน และจัดให้มีการประเมินการทำงานของแรงงานทั้งไทยและต่างด้าว เมื่อประเมินแล้ว แรงงานรายใดขาดความรู้ขาดความสามารถ ก็ควรจะมีการจัดอบรมขึ้นเพื่อแก้ปัญหาและเสริมความรู้ความสามารถให้เท่าเทียมกัน

5.2.4 ด้านวัฒนธรรม การสื่อสารภาษา และการสร้างความผูกพันในองค์กร

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 10% ให้สัมภาษณ์ว่า องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ดี โดยใช้การสื่อสารที่ดี ได้แก่ (1) บอกการทำงานด้วยเสียงที่เมตตา ไม่ว่าเราจะเป็นแรงงานหรือนายจ้าง ทุกคนล้วนไม่ชอบให้บุคคลอื่นมาออกคำสั่ง หรือสั่งการด้วยน้ำเสียงที่ดุถูก กดขี่ จึงควรที่จะใช้การพูดจาด้วยภาษาและน้ำเสียงที่มีความสุภาพ เมตตา (2) แนะนำแนวทางที่รู้จักกาลเป็นการแนะนำแนวทาง สร้างจิตสำนึก และปลูกฝังสิ่งดีให้กับแรงงาน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหน้าที่การงานของแรงงาน ส่งผลให้แรงงานได้พบเจอกับสิ่งดีๆ ในอนาคต (3) รักษาคำพูดที่ให้กับแรงงาน เพื่อให้เป็นตัวอย่าง และเกิดการปฏิบัติตามจนเกิดเป็นวัฒนธรรมภายในสถานประกอบการหรือโรงงาน (4) การมีสติคิดไตร่ตรองก่อนที่จะสื่อสาร

นอกจากนี้ ควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสามัคคี ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจด้านแรงงานที่ถูกต้อง เสริมสร้างความปรองดองสามัคคี ลดความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในสถานประกอบการ โดยการส่งเสริมการมีความรัก ความสามัคคีและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของนายจ้างและลูกจ้าง และนำกิจกรรมเสริมสร้างความปรองดองสามัคคีไปปรับใช้ในการลดความขัดแย้งในสถานประกอบการเพื่อป้องกันปัญหาและผลกระทบจากข้อพิพาทด้านแรงงานและข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น ก่อให้เกิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมสร้างงาน สร้างบุญ ให้ความรู้ ด้านส่งเสริมการมีงานทำและสิทธิหน้าที่ตามระบอบประชาธิปไตย เพื่อความปรองดองสามัคคี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความรัก สามัคคี และความปรองดองสามัคคี ควบคู่ไปกับการปลูกจิตสำนึก สร้างค่านิยมประชาธิปไตยและธรรมาภิบาลของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวร่วมกันสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร (นิรมิต เทียมทัน, 2548)

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ องค์กรควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน มีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของแรงงานให้มากขึ้น องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการนี้จะทำให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ และงานของตนมีคุณค่าต่อองค์กร เมื่อมีข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้น องค์กรควรแสดงความรับผิดชอบ และควรปรับปรุงด้วยการทำงานเชิงรุก โดยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยคิด ช่วยทำ ให้มากขึ้น เนื่องจากบุคลากรมีบทบาทสำคัญอย่างมาก ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ และถ้าบุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดี บุคลากรก็จะกลับไปทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าได้อย่างประทับใจ นอกจากนี้ องค์กรควรมีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี ซึ่งบ่งบอกถึงความใส่ใจต่อบุคลากร มีสวัสดิการที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีเงินพิเศษเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการให้ค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม มีการประชุมอย่างน้อย 2 เดือนครั้งเพื่อ ได้ถามปัญหาทุกข์สุขของบุคลากร และเป็นการปลูกจิตสำนึกที่ดีต่อกัน

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบข้อจำกัดในการวิจัยและมีข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. เนื่องจากผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยหลักความน่าจะเป็น (Non-Probability Sampling) โดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และมีจำนวนตัวอย่าง 30 คน อาจทำให้ผลการศึกษาอยู่ในขอบเขตที่แคบเกินไป อีกทั้งกลุ่มตัวอย่างยังไม่สามารถเป็นตัวแทนประชากรได้สมบูรณ์สำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ควรเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นและทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้

2. ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ในกรุงเทพมหานครหรือจังหวัดอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบมุมมองของแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวที่ต้องทำงานร่วมกัน ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร กับความจงรักภักดีต่อองค์กรในแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว เช่น ภาวะความเป็นผู้นำ สภาพแวดล้อม ในด้านการทำงาน เป็นต้น



บรรณานุกรม

- กระทรวงแรงงาน, สำนักงานคณะกรรมการค่าจ้างแรงงาน. (2556). *การบริหารจัดการแรงงานไทย และต่างด้าวของผู้ประกอบการ*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก http://warning.mol.go.th/index.php/page_detail?id=2. สืบค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2561.
- กระทรวงแรงงาน. (2553). *แรงงานต่างด้าว*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.mol.go.th/anonymous/home>. สืบค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2561.
- โกวิท ชนการพาณิชย์. (2553). *ธรรมเนียมในการบริหารงานการไฟฟ้านครหลวง*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- คณิศ จุลสุคนธ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล และการเป็นสมาชิกกลุ่ม ไม่เป็นทางการกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาบริหารบุคคล. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- จิตฐิพร ศิริदानนท์. (2543). *การศึกษาผลของการประเมินด้วยพอดโพลีโอที่มีต่อความรับผิดชอบเจตคติ ต่อวิทยาศาสตร์และทักษะกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2*. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาการวัดผลการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จุฑาทิพย์ สุขสวัสดิ์. (2555). *แนวทางการบริหารคนดี คนเก่ง ของสถานประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยบูรพา
- จตุตินันท์ ขวัญเนต (2561). *มาตรการเพิ่มศักยภาพของการบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวในเขตชุมชน ประมงจังหวัดชายฝั่งทะเลตะวันออก: กรณีศึกษาอำเภอแหลมสิงห์จังหวัดจันทบุรี และ อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด*. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 7(1), 138-150
- ชาติรี มูลสถาน. (2554). *การบริหารจัดการแรงงานต่างด้าวชาวลาวในประเทศไทย พ.ศ.2563*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ณัฐชานันท์ วงศ์มูลทิกร. (2552). *การใช้แรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในจังหวัด เชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณัฐพร แสงประดับ. (2527). การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมที่เป็นผลจากการพัฒนาการท่องเที่ยว: ศึกษาเฉพาะกรณี หมู่บ้านบ่อสร้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คณิกา ดิบุปผา. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอบีฟู้ด จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตร มหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนาภรณ์ เมทณีสฤติ. (2543). ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อการรับบริหารสื่อวีดิทัศน์. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาทรัพยากร. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นภัตสร โอสถานนท์. (2549). วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิรมิต เทียมทัน. (2548). ยุทธศิลป์การบริหารจัดการ ศาสตร์และศิลป์สำหรับผู้สร้างอนาคตใหม่. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- นิรันดร์ จันทร์ชัย. (2551). การรับรู้และการปฏิบัติของบุคลากรสาธารณสุขอำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อชุดสิทธิประโยชน์โครงการหลักประกันสุขภาพแรงงานต่างด้าว. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- นิลมณี ศรีบุญ. (2555). การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่มโดยใช้การสอนแบบร่วมมือกันเรียนรู้ด้วยเทคนิคจิกซอว์ร่วมกับฝังความคิดของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์ ฉบับวิจัยบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 5(4), 110-118.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2548). การพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน. กรุงเทพฯ: เพรส แอนด์ ดีไซน์.
- ประชุม สุวดีดี. (2551). การตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนา.
- ประพันธ์พงษ์ ชินพงษ์. (2551). อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัชรินทร์ ชันคา. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่ออุปสงค์การจ้างแรงงานต่างค่าของนายจ้างในเขตจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มณฑล จันทร์แจ่มใส. (2551). *ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่มีต่อการเลือกสถานที่ท่องเที่ยว กรณีศึกษา: เกาะมุก จังหวัดตรัง*. วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาการวางแผนชุมชนเมืองและสภาพแวดล้อม. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- มณฑา เรืองขจร. (2556). *การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์และความไว้วางใจที่พยากรณ์สัมพันธภาพระหว่างบุคคลของพนักงาน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- โลมฤทัย วงษ์น้อย. (2550). *สถานภาพการจ้างแรงงานต่างค่าภาคการผลิตเกษตรของอำเภอพบพระ จังหวัดตาก*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วสันต์ วารีย์. (2556). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความสุขของพนักงานในสถานประกอบการของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ: กรณีศึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม ภาคตะวันออก เชียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัลติ พุทโสม. (2550). *การจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคคลในท้องถิ่น นักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนกรณีศึกษา: อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี*. *วารสารเซนส์จอห์น*, 15(17), 15-33.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ชนชัยการพิมพ์.
- สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย. (2550). *ความต้องการกำลังคนเพื่อวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนในระดับกลุ่มจังหวัดและกรุงเทพมหานคร*. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.mol.go.th. สืบค้นวันที่ 1 ธันวาคม 2561.
- สมใจ ลักษณะ. (2547). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สมพงศ์ สุพัฒน์คุณ. (2555). *วิธีการบริหารจัดการที่ดี (Good practices): กรณีศึกษาการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ ความผาสุกและความพึงพอใจในระบบแรงงานสัมพันธ์ ในบริษัท เอน ไทไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต. สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541). *สร้างกลุ่มหรือทีมงานอย่างไร*. *จุลสารพัฒนาข้าราชการ*, 17(4), 23-27.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมยศ นาวิการ. (2521). *การพัฒนาองค์การและแรงจูงใจ*. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานครพิมพ์.
- สักรินทร์ อยู่ผ่อง. (2556). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการทำแผนการสอนที่ใช้สื่อภาพเคลื่อนไหว สำหรับวิชาชีพ สาขาช่างอุตสาหกรรม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- สักรินทร์ อยู่ผ่อง. (2556). การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย. *วารสารวิชาการ พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 23(2), 468-479.
- สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์. (2551). *สาระสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร*. กรุงเทพฯ: สามเจริญ พาณิชย์.
- สาโรจน์ โอปัททชัยวิน. (2550). *เรียนรู้จากซีอีโอ*. กรุงเทพฯ : ไทยเอฟเฟกต์สตูดิโอ.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2551). *รายงานต่างด้าว*. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.nso.go.th/sites/2014>. สืบค้นวันที่ 2 ธันวาคม 2561.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ และสถาบันเพื่อพัฒนาประเทศไทย (2550). *โครงการสำรวจความต้องการแรงงานในแต่ละอุตสาหกรรมและสาขาอาชีพที่ต้องการ*. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www2.nso.go.th/>. สืบค้นวันที่ 2 ธันวาคม 2561.
- สำนักบริหารแรงงานต่างด้าว. (2551). *ฝ่ายทะเบียนและข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มพัฒนาระบบควบคุม การทำงานของคนต่างด้าว*. กรุงเทพฯ : กรมการจัดหางาน.
- สำนักวิจัยเอแบคโพล (2551). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงงานข้ามชาติและการใช้แรงงานในประเทศไทย: กรณีศึกษาคนไทยใน 11 จังหวัดทุกภาคของประเทศ*. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.sabcentre.com/>. สืบค้นวันที่ 2 ธันวาคม 2561.
- สินเลิศ สุขุม. (2543). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปราม อาชญากรรมคอมพิวเตอร์ ของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวนคดีเศรษฐกิจ*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุธานิน ทานัชญพงศ์. (2555). *ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์: ศึกษา เฉพาะกรณี บริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุนทร โศทรบรรเทา. (2551). *หลักการ และทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุพานี สฤณภูวา. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุพงษ์ เหมือนเผ่าพงษ์. (2540). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวนในสถานีตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แสวง รัตนมงคลมาศ. (2514). *เทคนิควิธีการใช้แนวคิดทางทฤษฎีในการเลือกกำหนดปัญหาและสมมติฐานในการวิจัย*. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โสภา ชูพิกุลชัย. (2522). *จิตวิทยาสังคมประยุกต์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- อดิพันธ์ บัวภักดี. (2552). รายงานพิเศษผลงานการทอ่งเทียวแห่งประเทศไทยในการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว. *จูลสารการทอ่งเทียว*, 3(10), 120-125.
- อธิพงศ์ ทองแดง. (2552). *ปัญหาจากการจ้างแรงงานต่างด้าว ตามมาตรฐานการจ้างแรงงานไทยของผู้ประกอบการในจังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. สาขารัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรจิรา เนตรอารีย์. (2543). *เจตคติต่อการเข้ารับการฝึกอบรมของพนักงานธนาคารออมสิน*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Bateman, T. S., & Snell, S. (2002). *Management: Competing in the new era*. Irwin Professional Publishing.
- Beyer, J. E., & Marshall, J. (1981). The interpersonal dimension of collegiality. *Nursing outlook*, 29(11), 662.
- Caiden, G. E. (2017). *Administrative reform*. Routledge.
- Carkhuff, R. R. & Berenson, D. H. (1977). *The skills of teaching: Interpersonal skills*. Human Resources Development Press.
- Certo, S. T. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?. *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523.
- Chickering, A. W. (1969). *Education and identity*. Jossey-Bass.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, 216.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2006). *Understanding and Managing Organizational Behavior*.
New York: Pearson
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3rd). New York, McGraw-Hill.
- Harrington, M. G. (1996). The 14-3-3 brain protein in cerebrospinal fluid as a marker for transmissible spongiform encephalopathies. *New England Journal of Medicine*, 335(13), 924-930.
- Hinojosa, A. (2017). Long-term seizure outcomes in adult patients undergoing primary resection of malignant brain astrocytomas. *Journal of neurosurgery*, 111(2), 282-292.
- Imperial, M. T. (2018). The imperial women of the early second century AC. *The American Journal of Philology*, 112(4), 513-540.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public opinion quarterly*, 24(2), 163-204.
- Kinicki, A. (2006). *Williams. BK: Management: A Practical Introduction* (3rd edition). Arizona State University, Tempe.
- Le, H., Jiang, Z., & Nielsen, I. (2018). Cognitive cultural intelligence and life satisfaction of migrant workers: The roles of career engagement and social injustice. *Social Indicators Research*, 139(1), 237-257.
- Newcomb, T. M., Turner, R. H., & Philip, E. (1965). *Converse. Social Psychology*, 405.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (2005). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sasse, D. (1978). Heterogeneity of liver parenchymal cells. *Trends in Biochemical Sciences*, 3(3), 198- 202.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Schneider, E. L. (1976). The relationship between in vitro cellular aging and in vivo human age. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 73(10), 3584-3588.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Waldo, D. (2017). *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Routledge.

Wheatley, M. J. (2010). *Finding our way: Leadership for an uncertain time*. ReadHowYouWant. com.





ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถาน
ประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าว ณ จังหวัดสมุทรสงคราม

ชื่อผู้วิจัย

นายธนัญชัย ชัยวัฒน์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาการจัดการธุรกิจ ภาคพิเศษ (แผน ข)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ค็อกเตอร์ พลิศารุ่งเรือง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุล..... อายุ.....ปี ประสบการณ์.....ปี
ตำแหน่ง..... ชื่อสถานประกอบการ.....

ส่วนที่ 2 สภาพปัญหาของการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทย
และต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงคราม

1. บทบาทและหน้าที่ของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไรบ้าง?

.....
.....
.....
.....

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว แบ่งเป็น 4 ด้าน
ประกอบด้วย

2.1 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ด้านวัฒนธรรม
มีสภาพปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง?

.....
.....

.....
.....

2.2 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ด้านทัศนคติ มีสภาพปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง?

.....
.....
.....

2.3 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีสภาพปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง?

.....
.....
.....

2.4 ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของกลุ่มแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าว ด้านความสัมพันธ์ มีสภาพปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้าง?

.....
.....
.....

ส่วนที่ 3 แนวทางการแก้ปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กรของสถานประกอบการที่มีแรงงานไทยและต่างด้าวในเขตจังหวัดสมุทรสงครามที่เหมาะสม

1) แนวทางการพัฒนาแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม ด้านวัฒนธรรม ควรเป็นอย่างไร?

.....
.....
.....

2) แนวทางการพัฒนาแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม
ด้านทัศนคติ ควรเป็นอย่างไร?

.....
.....
.....
.....

3) แนวทางการพัฒนาแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม
ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน ควรเป็นอย่างไร?

.....
.....
.....
.....

4) แนวทางการพัฒนาแรงงานไทยและแรงงานต่างด้าวเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเหมาะสม
ด้านความสัมพันธ์ ควรเป็นอย่างไร?

.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี
ธัญชัย ชัยวัฒน์