

ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางอารมณ์ของพนักงานบริษัทเอกชน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2567

ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมสารนิพนธ์

นางสาววรรณรดา ศรีขจร

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัลลภา ปิติสันต์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

กฤติกา คงสุนทรกิจกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

รักษาการแทนคณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชนินทร์ อยู่เพชร

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุริม โอทกานนท์ ที่ได้ชี้แนะแนวทางและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัย รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประกอบการทำวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้เข้าร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่านที่เป็นส่วนสำคัญให้ได้ผลวิจัยนี้ และสุดท้ายขอขอบคุณครอบครัว เพื่อน ๆ และเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกท่านที่คอยสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจเสมอมา

ผู้วิจัยหวังว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางให้องค์กรได้นำมาปรับใช้ในการดูแลพนักงาน ให้พนักงานได้มีความสุขในการทำงานและเติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กร หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยมา ณ ที่นี้

วรรณรดา ศรีขจร

ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต  
กรุงเทพมหานคร

ORGANIZATION FACTORS INFLUENCING PSYCHOLOGICAL SAFETY OF EMPLOYEES  
IN PRIVATE COMPANY IN BANGKOK

วรรณรดา ศรีขจร 6550115

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัฒนา ปิติสันต์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
บุริม โอทกานนท์, Ph.D, รองศาสตราจารย์ ชรินทร์ อยู่เพชร, Ph.D, กฤติกา คงสุนทรกิจกุล, Ph.D.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงาน  
บริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม วิทธานิพนธ์ สารนิพนธ์  
บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในเขต  
กรุงเทพมหานคร จำนวน 399 คน และนำมาวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) พร้อมทั้ง  
วิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้นว่าตัวแปรต้นหรือปัจจัยในองค์กรตาม  
ทฤษฎีของ McKinsey ทั้ง 7 ปัจจัย คือ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ ค่านิยมที่มีร่วมกัน ทักษะ และบุคลากร มีผลต่อตัว  
แปรตามหรือความปลอดภัยทางจิตใจอย่างไร โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Level of Significant) ผลการวิจัย  
พบว่า มี 2 ปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร คือ ปัจจัย  
รูปแบบการบริหาร และปัจจัยด้านทักษะ โดยตัวแปรที่ส่งผลกระทบที่สุดคือ รูปแบบการบริหาร ทั้งนี้ 2 ปัจจัยดังกล่าวก็ยังคงมีความ  
เกี่ยวเนื่องกันจากคำถามของงานวิจัยในปัจจัยการบริหารที่ว่าหัวหน้างานส่งเสริมให้ลูกน้องได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ  
จะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาทักษะเช่นเดียวกัน

ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้นำ โดยอาจจะสร้าง  
ผ่าน Leadership program เพื่อให้ผู้นำมีต้นแบบการบริหารที่ดี ใส่ใจทั้งคนและใส่ใจทั้งงาน รวมถึงการคัดเลือกผู้นำเข้ามาใน  
องค์กรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีทักษะการบริหารที่ดี ควบคู่ไปกับการให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะของพนักงาน  
ควรมีการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้กับพนักงาน โดยไม่จำกัดการเรียนรู้แค่ในรูปแบบห้องเรียน แต่สามารถช่วยให้พนักงาน  
เรียนรู้และพัฒนาผ่านการทำงาน การให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน และการเรียนรู้รูปแบบอื่น ๆ ที่ตอบโจทย์ทั้งความต้องการ  
ของพนักงานและองค์กร

คำสำคัญ : ความปลอดภัยทางจิตใจ/ ปัจจัยในองค์กร/ 7s McKinsey

60 หน้า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 คำถามงานวิจัย	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	2
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	2
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	3
<b>บทที่ 2</b> <b>แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>4</b>
2.1 แนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)	4
2.2 7S Model	8
2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย	21
2.4 สมมติฐานงานวิจัย	21
<b>บทที่ 3</b> <b>ระเบียบวิธีวิจัย</b>	<b>23</b>
3.1 วิธีดำเนินการวิจัย	23
3.2 การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	23
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย	24
3.4 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ	27
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	28
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	28
<b>บทที่ 4</b> <b>ผลการวิจัย</b>	<b>30</b>
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	30

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	30
<b>บทที่ 5   สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ</b>	<b>41</b>
5.1 สรุปผลการวิจัย	42
5.2 อภิปรายผล	43
5.3 ข้อเสนอแนะของการวิจัย	44
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งถัดไป	46
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>47</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>54</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>60</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	รูปแบบองค์กรและรายละเอียด	12
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล	31
4.2	ค่าเฉลี่ยความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	33
4.3	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกลยุทธ์	33
4.4	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านโครงสร้าง	34
4.5	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านระบบ	34
4.6	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบการบริหาร	35
4.7	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ค่านิยมร่วม	35
4.8	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะ	36
4.9	ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลากร	36
4.10	การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ปัจจัยในองค์กรและความปลอดภัยทางจิตใจ	37
4.11	การแปลผลค่าสหสัมพันธ์ปัจจัยในองค์กรและความปลอดภัยทางจิตใจ	38
4.12	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	38
4.13	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	39

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	McKinsey 7S model	8
2.2	5 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร	11
2.3	Viable system model	13
2.4	Enterprise Complexity Model	14
2.5	The “Onion” : Manifestations of Culture	17
2.6	กรอบแนวคิดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	18
2.7	กรอบแนวคิดงานวิจัย	21





## บทที่ 1

### บทนำ ความเป็นมาและความสำคัญ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

ในปัจจุบัน โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีทั้งความเปราะบาง ความวิตกกังวล คาดเดาไม่ได้ และคลุมเครือ ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอและอาจสร้างความกังวลมากขึ้นในเรื่องของสภาวะจิตใจจึงถูกยกให้มีความสำคัญมากขึ้นด้วยตามลำดับ โดยเฉพาะในการทำงานองค์กรหลายแห่งระดับการให้ความสำคัญกับเรื่องสวัสดิภาพของพนักงานทั้งร่างกายและจิตใจในการทำงาน เพื่อที่จะให้พนักงานมีความพร้อมและอยู่ในสภาวะที่พร้อมปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีให้กับองค์กรได้ และด้วยโลกปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจสูงมาก องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันและเร่งสร้างความสามารถให้อยู่รอดในการแข่งขันได้ จึงเป็นความท้าทายขององค์กรต่าง ๆ ที่จะพัฒนาความสามารถให้ทันต่อสถานการณ์และในขณะเดียวกันนั้นก็ต้องสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่จะให้พนักงานได้สร้างสรรค์ผลงาน โดยกระทบกับสวัสดิภาพทางร่างกายและจิตใจน้อยที่สุด

แนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมานานแล้วแต่ถูกกล่าวถึงบ่อยขึ้นมาไม่นานมานี้ในการที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานผ่านการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจให้กับพนักงาน ซึ่งแนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจ หมายถึง กระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Newman, 2017) เช่น การแบ่งปันข้อมูล การแสดงความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การทำงานร่วมกับคนอื่นได้ การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อไปสู่ผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ (Edmondson, 1999; Nembhard and Edmondson, 2011; Newman, 2017) นอกจากนี้ในเรื่องของความรู้สึกยังหมายถึง การมีความมั่นใจว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นแล้วจะไม่ถูกทำให้ขายหน้า ปฏิเสธหรือทำโทษจากทีม ซึ่งเป็นผลมาจากการมีความเชื่อใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ในทีม (Edmondson, 1999) เป็นความรู้สึกที่พนักงานสามารถแสดงออกโดยปราศจากความกลัวกับผลที่ตามมาต่อภาพลักษณ์ สถานะและการทำงานของตนเอง (Kahn, 1990) จากข้อมูลข้างต้นหลายงานวิจัยมักจะกล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจกับความสัมพันธ์และประสิทธิภาพการทำงานระดับทีม ซึ่งมีผลช่วยให้ทีมมีประสิทธิภาพขึ้น เช่น ในงานวิจัยที่ได้ทำกับ Google พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทีมมีประสิทธิภาพสูงคือเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจ (Bergmann & Schaeppi, 2016) ในงานวิจัยที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างความ

ปลอดภัยทางจิตใจต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในระดับองค์กรของ Baer and Frese (2003) พบว่าเมื่อองค์กรมีความปลอดภัยทางจิตใจสูงก็จะสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมและกำไรขององค์กร ในทางกลับกันเมื่อองค์กรมีความปลอดภัยทางจิตใจต่ำก็ส่งผลต่อปัจจัยอื่น ๆ ในทางลบ

จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความปลอดภัยทางจิตใจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับทีมหรือองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา เรื่องปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยในองค์กรกับการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ที่จะสามารถทำให้มีแนวทางในการนำไปใช้สร้างความปลอดภัยทางจิตใจในระดับองค์กรให้เกิดขึ้นได้

## 1.2 คำถามงานวิจัย

ปัจจัยทางด้านองค์กรด้านใดที่ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจในการทำงาน

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

## 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ปัจจัยภายในองค์กร ตามทฤษฎี 7s McKinsey และแนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจ

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาการทำงานวิจัย เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม - เมษายน 2567

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยนี้จะช่วยให้ทราบอิทธิพลของปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับองค์กรในการพิจารณาเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจให้แก่พนักงาน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยในองค์กร อ้างอิงตามทฤษฎี 7s McKinsey ประกอบด้วย Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Style (รูปแบบ) Systems (ระบบ) Staff (บุคลากร) Skills (ทักษะ) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันต่อการเติบโตขององค์กร

2. ความปลอดภัยทางจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ กล้าตั้งคำถาม เสนอญหน้ากับปัญหาและตัดสินใจ ปราศจากความกลัวกับผลที่ตามมาต่อภาพลักษณ์และสถานะทางสังคมของตนเองในสภาพแวดล้อมหนึ่ง โดยในสภาพแวดล้อมนั้นความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจะมีความเชื่อใจ เคารพกันและกัน เชื่อว่าจะไม่ถูกทำให้ขายหน้า ปฏิเสธหรือทำโทษจากผู้อื่น

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)
2. ทฤษฎี 7S McKinsey ปัจจัยในองค์กร 7 ประการ

#### 2.1 แนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety)

##### 2.1.1 ความหมายของความปลอดภัยทางจิตใจ

แนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจถูกนำเสนอครั้งแรกโดย Edgar Schein และ Warren Bennis กล่าวว่าความปลอดภัยทางจิตใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้คนรู้สึกปลอดภัยและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กร (Schein and Bennis, 1965) บุคคลรู้สึกปลอดภัยและมีความมั่นใจที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Newman, 2017) เช่น การแบ่งปันข้อมูล การแสดงความคิดเห็น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การทำงานร่วมกับคนอื่นได้ การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อไปสู่ผลประกอบการที่น่าพึงพอใจ (Edmondson, 1999; Nembhard and Edmondson, 2011; Newman, 2017)

การอธิบายเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจมักถูกแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ในความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ความปลอดภัยทางจิตใจ หมายถึง ความเชื่อระหว่างกลุ่มว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมหรือรับความเสี่ยงในที่ทำงานนั้นปลอดภัย (Edmondson, Dillon, and Roloff, 2007; Edmondson and Lei, 2014) มีความมั่นใจว่าเมื่อแสดงความคิดเห็นแล้วจะไม่ถูกทำให้ขายหน้า ปฏิเสธหรือทำโทษจากกลุ่ม ซึ่งเป็นผลมาจากการมีความเชื่อใจ (trust) และความเคารพ (respect) ซึ่งกันและกันภายในทีม (Edmondson, 1999) เป็นความรู้สึกที่บุคคลสามารถแสดงออกโดยปราศจากความกลัวกับผลที่ตามมาต่อภาพลักษณ์ สถานะและการทำงานของตนเอง (Kahn, 1990) ทั้งนี้ A. Newman et al. (2017) ให้ความเห็นว่าความปลอดภัยทางจิตใจให้ความสำคัญ

กับการรับรู้บรรทัดฐานที่มีร่วมกันของสมาชิกในทีม ในขณะที่ ความไว้วางใจ (trust) ให้ความสำคัญกับการมองในระดับบุคคล

จากงานศึกษาที่ผ่านมามีแนวโน้มแนวคิดเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจไปใช้มักจะเห็นผลลัพธ์ชัดในระดับกลุ่ม ซึ่งช่วยให้บุคคลเอาชนะการป้องกันตนเองจากปัญหา ผู้การมองเห็นเป้าหมายของส่วนรวมและช่วยหาทางป้องกันปัญหาร่วมกัน โดยไม่กังวลถึงความผิดตัวเอง (Edmondson, 1999; Schein, 1993)

### 2.1.2 การสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ

#### ผู้นำ

ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นผลมาจากหลายปัจจัย ผู้นำเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญจากผู้นำ (Bienesfeld and Grote, 2014; Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., and Ziv, E., 2010) การสนับสนุนและการฝึกอบรมที่ส่งต่อโดยหัวหน้าทีม (Edmondson, 1999; Roberto, 2002), การมีส่วนร่วมของผู้นำ (Hirak, Pang, Carmeli, and Schaubroeck, 2012; Nembhard & Edmondson, 2006), ความเชื่อใจของผู้นำ (Li & Tan, 2012; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011) ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานของผู้นำ (Leroy et al., 2012) รวมถึงการที่ผู้นำรับฟังและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ การได้ลงลงมือทำและการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเป็นสิ่งที่ปลอดภัย (Hirak et al., 2012; Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X., 2014; Nemanich & Vera, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)

Detert และ Burreis (2007) กล่าวว่าปัจจัยของผู้นำที่สร้างการเปลี่ยนแปลงมี 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และความเปิดกว้างของผู้บริหาร (Managerial openness) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการออกสิทธิและเสียงเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Walumbwa & Schaubroeck (2009) ที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical leadership) ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการออกสิทธิและเสียงของพนักงาน นอกจากนี้ภาวะผู้นำในรูปแบบผู้นำแบบรับใช้ (Servant leadership) ก็ส่งผลต่อความเชื่อใจของพนักงานต่อผลกระทบที่ตามมาเช่นกัน (Hirak et al., 2012) ทั้งนี้วิธีการการหารือระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่มหรือ Dyadic discovery methods นั้น ช่วยส่งเสริมให้เกิดความเชื่อใจ ความปลอดภัยทางจิตใจ และผลงานของทีม (Roussin, 2008)

#### ความเชื่อใจและความสัมพันธ์

บุคคลมักจะรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจเมื่อมีความเชื่อใจ (Kahn 1990; Roussin, 2008; Madjar and Ortiz-Walters, 2009) และมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน (Kahn, 1990) ซึ่งความ



เชื่อใจนั้นสามารถเป็นตัวชี้วัดคุณภาพของความสัมพันธ์ (Gu, Wang, & Wang, 2013; Huang & Jiang, 2012; Schulte, Cohen, and Klein, 2012) ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่ก่อให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจในระดับบุคคล โดยความเชื่อใจนั้นเป็นผลมาจากเครือข่ายความสัมพันธ์และการคิดถึงส่วนรวม (Carmeli and Gittell, 2009; Carmeli, A., Brueller, D., and Dutton, J. E., 2009; May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L.M., 2004)

ความสัมพันธ์ทางสังคมสร้างความปลอดภัยทางจิตใจผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (social learning processes) (Carmeli, 2007; Gu et al., 2013) สอดคล้องกับที่ Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., และ Anand, G. (2009) กล่าวว่า ระดับความมั่นใจที่บุคคลมีความรู้ที่จะแบ่งปันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การแบ่งปันความรู้ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลและวิธีการ ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Kessel, Kratzer, and Schultz, 2012) ประกอบกับเครือข่ายสังคมระหว่างสมาชิกขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Carmeli, 2007)

นอกจากนี้ความปลอดภัยทางจิตใจในระดับองค์กรนั้นเป็นการประกอบจากปัจจัยสังคมซึ่งเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่พนักงานมีต่อผู้อื่น ร่วมกับการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Carmeli, 2007) ซึ่งการเรียนรู้นี้เป็นผลจากการมีความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง (Carmeli and Gittell, 2009) โดยความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูง มี 5 องค์ประกอบได้แก่ ความมั่นคงทางอารมณ์ ความยืดหยุ่น การเชื่อมต่อ การเคารพ และความสัมพันธ์แบบพึ่งพากัน แต่ละองค์ประกอบของความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพสูงมีความสัมพันธ์กับความปลอดภัยทางจิตใจ (Carmeli et al., 2009) ในการนำมาปรับใช้องค์กร Collins & Smith (2006) กล่าวว่าแนวทางปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคลและการลงทุนในความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง (high-investment employer-employee relationships) จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจและให้ความยืดหยุ่นที่จำเป็นต่อการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมนวัตกรรม รวมถึงการสนับสนุนทางสังคมและทรัพยากรส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจ การเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และนวัตกรรมของกลุ่มก็ส่งผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจเช่นกัน (Carmeli and Gittell, 2009; Carmeli et al., 2009; May et al., 2004)

#### การออกสิทธิและเสียง

Burris et al. (2008) กล่าวว่า ความปลอดภัยทางจิตใจมีผลกระทบต่อ การออกสิทธิและเสียง (voice) โดยตรง โดยการออกสิทธิและเสียงมี 2 ประเภท คือ แบบส่งเสริม (promotive voice) คือการแสดงออกถึงวิธีการปรับปรุงแนวทางการทำงานและขั้นตอน (Van Dyne and LePine, 1998) และแบบห้ามปราม (prohibitive voice) คือการแสดงออกถึงความกังวลของพนักงานเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติ เหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่มีอยู่หรือกำลังจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็น

อันตรายต่อองค์กรของตน (Liang J, Farh CIC, Farh JL.,2012) ในประเภที่นี้มีความสัมพันธ์กับความปลอดภัยทางจิตใจเป็นอย่างยิ่ง (Liang et al., 2012)

### รูปแบบกลุ่ม

ความปลอดภัยทางจิตใจเป็นผลจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม เช่น รางวัลที่ร่วมกัน (Chen & Tjosvold, 2012), โครงสร้างทีมอย่างเป็นทางการ (Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Bunderson & Boumgarden, 2010), และการมีส่วนร่วมของทีมในขอบเขตด้านการทำงาน (Faraj & Yan, 2009) ในขณะที่ Chandrasekaran และ Mishra (2012) กล่าวว่าความเป็นอิสระของทีม (team autonomy) เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจ เมื่อเป้าหมายและกระบวนการของโครงการของกลุ่มสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ Edmondson (2004) กล่าวว่าความปลอดภัยทางจิตใจอาจแตกต่างกันไปตามลักษณะบริบทของแต่ละกลุ่ม และให้ความคิดเห็นว่างานวิจัยระดับกลุ่มเท่านั้นที่ระบุอย่างชัดเจนว่า กลุ่มเป็นระดับการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการคิดและวัดความปลอดภัยทางจิตใจ (Edmondson, 2014)

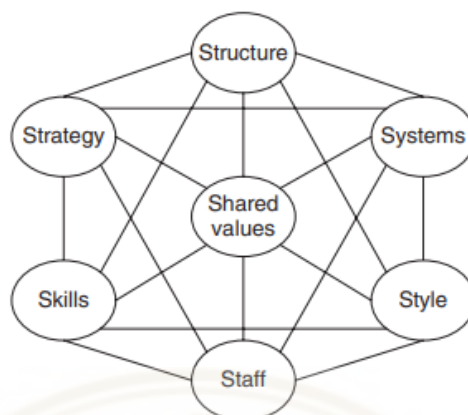
### อื่นๆ

นอกจากนี้ความปลอดภัยทางจิตใจยังถูกกล่าวถึงว่าเกิดจากอีกหลายปัจจัย ได้แก่ การเปิดเผย (Detert & Burris, 2007) ความซื่อตรงเชิงพฤติกรรม (Behavioral integrity) (Palanski & Vogelgesang, 2011) ความเสถียรทางอารมณ์ (Neuroticism) (Edmondson & Mogelof, 2005)

Singh et al. (2013) เห็นว่าแนวทางปฏิบัติเรื่องความแตกต่างหลากหลายในองค์กร ผ่านการเข้าใจตัวตนของพนักงาน สามารถส่งเสริมความปลอดภัยทางจิตใจได้

Cataldo et al. (2009) กล่าวว่าความปลอดภัยทางจิตใจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งความเป็นอิสระในการตัดสินใจและโครงสร้างองค์กรต้องมีความสมดุลกันในระหว่างที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถรักษาความเหนียวแน่นของพนักงานให้คงไว้

## 2.2 7S Model



รูปภาพที่ 2.1 McKinsey 7S model (ที่มา Waterman, Peters, and Phillips, 1980, 18)

ทฤษฎี 7S McKinsey ถูกนำเสนอครั้งแรกในปี 1980 โดย Robert Waterman และ Tom Peter and Julien Phillips เป็นกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์กรและหาวิธีในการพัฒนาแก้ไข (Waterman, 1982) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน โดยประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ ค่านิยมที่มีร่วมกัน ทักษะ และบุคลากร โดยแต่ละองค์ประกอบ Channon, and Caldart (2015) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

### 2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นชุดของการกระทำที่บริษัทวางแผนไว้เพื่อตอบสนองหรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้บริษัทคงความสามารถในการแข่งขันได้ผ่านการมอบคุณค่าที่แตกต่างให้แก่ลูกค้า ในขณะที่ Micheal E. Poter (1996) ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้ว่า คือ ชุดของกิจกรรมและจุดยืนที่มีคุณค่าและเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง เป็นการเลือกที่จะไม่ทำอะไร ซึ่งกลยุทธ์ที่มักใช้เพื่อสร้างจุดยืนให้แตกต่างจากอุตสาหกรรมเดียวกัน อาทิ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost leadership), กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation), และ กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus) ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นได้เมื่อกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรส่งเสริมซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะ เป็น โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการเฉพาะขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์จะทำให้กิจกรรมเหล่านี้สอดคล้องกัน ยิ่งสอดคล้องมากเท่าใดก็สะท้อนถึงความสำเร็จของกลยุทธ์เท่านั้น โดยการกำหนดกลยุทธ์องค์กรสามารถเริ่มจากพิจารณาจากกิจกรรมที่มีหรือจากการตั้งคำถามดังต่อไปนี้

- สินค้าหรือบริการใดที่มีความโดดเด่นมากที่สุด



- สินค้าหรือบริการใดสร้างกำไรได้มากที่สุด
- ลูกค้ากลุ่มใดพึงพอใจมากที่สุด
- ลูกค้า ช่องทาง หรือโอกาสในการซื้อใดที่ทำกำไรได้มากที่สุด
- กิจกรรมใดในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรมีความแตกต่างและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สอดคล้องกับที่ Mintzberg (2001) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ออกเป็น 5 ประเภท ตามลักษณะการใช้งาน ในทฤษฎี Five Ps For Strategy ประกอบด้วย Plan (แผน), Ploy (วิธีการ), Pattern (รูปแบบ), Position (จุดยืน) และ Perspective (มุมมอง)

กลยุทธ์แบบแผนการ (Plan) เป็น การกระทำหรือแนวทางที่ได้วางแผนไว้อย่างตั้งใจ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ในรูปแบบแผนนี้มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ เป็นการกระทำที่เตรียมไว้ล่วงหน้า และถูกวางไว้อย่างมีเป้าหมาย โดยเป้าหมายนั้นจะเป็นแบบกว้าง หรือเฉพาะเจาะจงก็ได้

กลยุทธ์แบบวิธีการ (Ploy) ในมุมมองของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ให้ความสำคัญกับพลวัตและการแข่งขัน อาทิ การที่บริษัทประกาศว่าจะเพิ่มกำลังการผลิต เพื่อข่มขวัญคู่แข่งทางการตลาดที่จะสร้างฐานการผลิตใหม่ โดยกลยุทธ์ที่แท้จริงคือการข่มขวัญคู่แข่ง ไม่ใช่การเพิ่มกำลังการผลิต ซึ่งกลยุทธ์เช่นนี้ถือว่าเป็นวิธีการในการเอาชนะคู่แข่ง

กลยุทธ์แบบรูปแบบ (Pattern) เกิดขึ้นจากความคิดที่ว่ากลยุทธ์แบบแผนการมีความหมายที่ยังไม่ครอบคลุมผลลัพธ์ของพฤติกรรม กลยุทธ์ในลักษณะรูปแบบจึงหมายถึงความถึงพฤติกรรมที่กระทำอย่างต่อเนื่องซึ่งอาจจะตั้งใจหรือไม่ก็ได้ เป็นรูปแบบของการกระทำ

กลยุทธ์แบบจุดยืน (Position) เป็นเครื่องมือในการกำหนดว่าองค์กรอยู่จุดใดในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ เป็นตัวกลางระหว่างบริบทภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์แบบจุดยืนกับกลยุทธ์ในความหมายอื่น ๆ จะพบว่ากลยุทธ์แบบจุดยืนนั้นเป็นการกำหนดแผนการหรือวิธีการที่จะไปถึงไว้ล่วงหน้า หรือผ่านรูปแบบของพฤติกรรม ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแข่งขันโดยตรง แต่เพื่อป้องกันตัวเอง หลบเลี่ยงการแข่งขัน โดย Rumelt (1982) ได้สรุปไว้ว่ากลยุทธ์คือการสร้างสถานการณ์ให้เกิดรายได้และวิธีการที่จะรักษาไว้

กลยุทธ์แบบมุมมอง (Perspective) ให้ความสำคัญกับบริบทภายในองค์กรว่าองค์กรมีมุมมองอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อการกระทำที่เกิดขึ้น กลยุทธ์เป็นแนวคิดที่คนในองค์กรมีส่วนร่วม เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นร่วมกัน

### 2.2.2 โครงสร้าง (Structure)

เป็นแผนผังองค์กรที่แสดงว่าใครรายงานต่อใครและงานถูกแบ่งอย่างไร (Robert H. Waterman, 1982) ความท้าทายที่สำคัญของโครงสร้างคือ การออกแบบมิติที่จำเป็นต่อการพัฒนาขององค์กรในปัจจุบัน และความพร้อมในการปรับเปลี่ยนเมื่อมีการให้ความสำคัญกับมิติใหม่ หนึ่งในมิติเหล่านี้คือเกณฑ์ที่ใช้ในการจัดกลุ่มว่าควรเป็นไปตามหน้าที่งาน อุตสาหกรรม ลูกค้า ภูมิศาสตร์ หรือการใช้เกณฑ์เหล่านี้ร่วมกัน รวมถึงระดับความเป็นทางการของพฤติกรรมในหน่วยงาน ระดับการให้อำนาจการตัดสินใจ หรือขอบเขตการประสานงานของหน่วยงาน (Channon and Caldart, 2015)

มิติที่สำคัญขององค์กรสามารถแบ่งได้ 6 ประเภท ได้แก่ 1. Specialization 2. Standardization 3. Formalization, 4. Centralization, 5. Configuration (Pugh, Hickson, and Hinings, 1968)

ความเชี่ยวชาญ (Specialization) เป็นการแบ่งฝ่ายตามลักษณะงานหลักที่สำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นได้ว่ากิจกรรมใดมีความเฉพาะเจาะจงภายในองค์กร โดยพิจารณาเฉพาะหน้าที่ที่องค์กรดำเนินการเองเท่านั้น ไม่รวมถึงกิจกรรมที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรอื่น

มาตรฐานของกระบวนการ (Standardization of procedures) เป็นพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร แบ่งออกเป็นระบบราชการ (Bureaucratic) และระบบดั้งเดิม (Traditional) โดยกระบวนการ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ได้รับการยอมรับจากองค์กร มีกฎหรือคำนิยามที่ครอบคลุมทุกสถานการณ์และนำไปใช้ได้

ความเป็นทางการ (Formalization) เป็นการทำให้กฎระเบียบ กระบวนการ คำสั่ง และการสื่อสารถูกถ่ายทอดออกเป็นเอกสารทางการ ซึ่งในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับ 3 เรื่อง คือ 1) การกำหนดบทบาทหน้าที่ โดยจะช่วยให้การกำหนดพฤติกรรม เช่น คำอธิบายงานและคู่มือขั้นตอนการดำเนินงาน 2) การส่งข้อมูลผ่านเอกสาร เช่น φόর্মบันทึกข้อความ วารสารภายในองค์กร และ 3) การบันทึกผลการปฏิบัติงาน ช่วยระบุผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

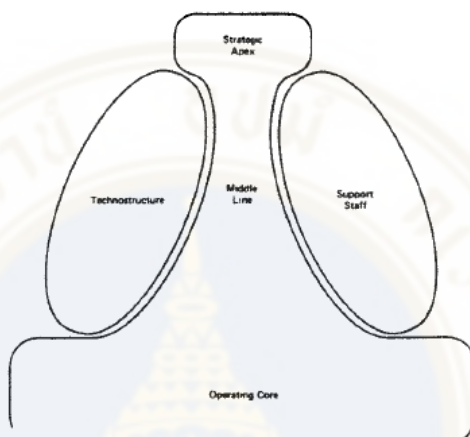
การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานในองค์กร เป็นการระบุว่าใครมีอำนาจในการสั่งการหรือยินยอมก่อนดำเนินการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อลำดับขั้นในการบริหารงานในองค์กร

โครงสร้าง (Configuration) เป็นแผนผังองค์กรที่ครอบคลุมรายละเอียดและบทบาททั้งหมดภายในองค์กร ความสูงของลำดับขั้นการบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับจำนวนตำแหน่งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานปฏิบัติการ

ในขณะที่ Henry Mintzberg (1980) เสนอองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรไว้ 5 รูปแบบ คือ Simple Structure, Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy, Divisionalized

Form, และ Adhocracy โดยที่แต่ละรูปแบบนั้นมีกลไกการประสานงานและมืองค์ประกอบที่โดดเด่นอย่างน้อยหนึ่งส่วน

5 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ กลุ่มพนักงานปฏิบัติงานที่ผลิตสินค้าหรือบริการ (Operating core) กลุ่มกลยุทธ์หรือผู้จัดการระดับสูง (Strategic apex) กลุ่มระดับจัดการหรือผู้จัดการที่คอยเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มกลยุทธ์และพนักงานปฏิบัติการ (Middle line) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญใช้เทคนิคเฉพาะในการทำงาน (Technostructure) และกลุ่มสนับสนุน (Support staff) เช่น ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายประชาสัมพันธ์



รูปภาพที่ 2.2 5 องค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร (ที่มา Mintzberg, 1980)

5 กลไกการประสานงานของฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ได้แก่ การสั่งการโดยตรง (Direct supervision) ส่วนใหญ่จะมาจากหัวหน้างาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Standardization of work processes) มักใช้โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผ่านกฎระเบียบขั้นตอน การกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ (Standardization of outputs) การกำหนดมาตรฐานทักษะ (Standardization of skills) พนักงานต้องมีระดับความรู้ความสามารถก่อนปฏิบัติงาน การปรับตัวร่วมกัน (Mutual adjustment) ผ่านการสื่อสารระหว่างกัน

ตารางที่ 2.1 รูปแบบองค์กรและรายละเอียด

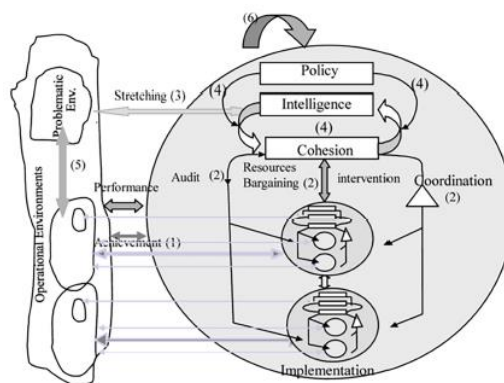
รูปแบบองค์กร	องค์ประกอบเด่น	กลไกการ ประสานงาน	จุดเด่น
Simple Structure	Strategic apex	Direct supervision	ผู้นำมีอำนาจมาก มีการรวมอำนาจตัดสินใจ มักพบในองค์กรขนาดเล็ก หรืออยู่ในช่วงวิกฤติ
Machine Bureaucracy	Technostructure	Standardization of work processes	ลักษณะงานเฉพาะทาง ฝ่ายมีขนาดใหญ่ รวมอำนาจตัดสินใจ มักพบในองค์กรขนาดใหญ่หรือการผลิต
Professional Bureaucracy	Operating core	Standardization of skills	ลักษณะงานเฉพาะทาง ไม่ค่อยทางการ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ การพัฒนาขึ้นอยู่กับทักษะและความต้องการของตลาด กลุ่มพนักงานปฏิบัติงานมีขนาดใหญ่
Divisionalized Form	Middle line	Standardization of outputs	มีการใช้ระบบประเมินผลงานอย่างจริงจัง ฝ่ายถูกแบ่งออกตามตลาดลูกค้า มักพบในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความเสถียรแล้ว
Adhocracy	Support staff	Mutual adjustment	ลักษณะงานเฉพาะทาง ไม่ค่อยทางการ มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ ฝ่ายมีขนาดเล็ก มักพบในตลาดที่มีความซับซ้อนและมีพลวัตสูงที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยี

### 2.2.3 ระบบ (Systems)

กระบวนการขั้นตอนการทำงานทั้งในรูปแบบทางการและไม่ทางการที่จะทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ เป็นชุดขององค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน อย่างน้อย 2 ส่วน โดยองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของระบบ เชื่อมต่อกับองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งหมด ไม่ทางตรงก็ทางอ้อม หากพิจารณาในมุมมองขององค์กรที่ว่า องค์กร คือ ระบบของกิจกรรมที่สอดคล้องกันของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือองค์ประกอบที่มีการกำหนดหน้าที่ความสำคัญไว้อย่างน้อย 2 ส่วนที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน (RUSSELL L. ACKOFF, 1971; PHILIP SELZNICK, 1948) ก่อให้เกิดเป็นภาพรวมของชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน (R. Espejo and A. Reyes, 2011) ทั้งนี้องค์ประกอบแต่ละส่วนรับผิดชอบหน้าที่ที่แตกต่างกันไป โดยแบ่งได้ 3 ลักษณะดังนี้ 1. หน้าที่ เช่น การผลิต การตลาด การวิจัย การเงิน การบุคคล 2. พื้นที่ เช่น ภูมิศาสตร์ เขตการขาย 3. เวลา เช่น เหตุการณ์ ความเร่งด่วน ซึ่งแต่ละส่วนนั้นตอบสนองต่อกัน ได้ผ่านการสังเกตและสื่อสาร (RUSSELL L. ACKOFF, 1971) โดยระบบทำให้เห็นถึงกระบวนการ ซึ่งเป็นลำดับของพฤติกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นระบบและมีหน้าที่สร้างเป้าหมาย รูปแบบของกระบวนการเป็นได้ทั้งแบบโต้ตอบ ตอบสนอง หรือพร้อมใช้ (reactive, responsive, or active) (RUSSELL L. ACKOFF, 1971)

นอกจากนี้ยังมีโมเดลที่ศึกษาเรื่องระบบ ได้แก่ โมเดลระบบที่ยั่งยืน (Viable System Model - VSM) และ โมเดลความซับซ้อนขององค์กร (Enterprise Complexity Model - ECM)

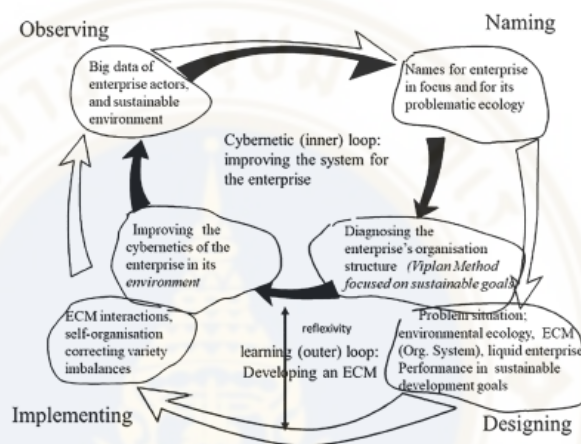
โมเดลระบบที่ยั่งยืน (VSM) มององค์กรเป็นหน่วยเดียวในการดำเนินการให้อยู่รอดได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงปฏิสัมพันธ์ของคน ผ่านการพัฒนาบริบทให้สามารถดึงศักยภาพของคนออกมาได้ดีที่สุดและเพิ่มผลการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Espejo, 2021) โดยใช้กระบวนการ Viplan เป็นเครื่องมือวินิจฉัยโครงสร้างต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร (Espejo & Reyes, 2011) อันได้แก่ นโยบาย ความรู้ความสามารถ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การประสานงาน และการดำเนินการ (Espejo, 2003, 2021)



รูปภาพที่ 2.3 Viable system model (ที่มา Beer, 1979, Espejo, 2008)



โมเดลความซับซ้อนขององค์กร (ECM) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรบริหารจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนได้ ผ่านการเชื่อมโยงทรัพยากรและความสัมพันธ์ขององค์กร เพื่อมุ่งรักษาความยั่งยืนขององค์กรที่ถูกคุกคามโดยความท้าทายของสังคมและธรรมชาติ ประกอบไปด้วยวงด้านใน (Inner loop) ที่ช่วยวินิจฉัยอัตลักษณ์และ โครงสร้างเพื่อเพิ่มความยั่งยืน และผลการดำเนินงานขององค์กร และวงด้านนอก (Outer loop) หรือวงแห่งการเรียนรู้ ที่ช่วยให้ องค์กรพัฒนาและหาโอกาสที่ดีที่สุดในการสร้างสมรรถนะใหม่ ๆ ให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของ องค์กรที่เปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม โดยการสะท้อนกลับ (Reflexivity) จะเป็นกลไกในการ ตรวจสอบและปรับสมดุลระหว่างวงด้านในและวงด้านนอก (Espejo, 2021)



รูปภาพที่ 2.4 Enterprise Complexity Model (ที่มา Espejo, 2008)

#### 2.2.4 Style (รูปแบบ)

รูปแบบการบริหาร โดยเฉพาะกับผู้บริหารถือเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความเป็นไปได้เชิงกลยุทธ์สำหรับองค์กร จากข้อมูลของ Victor E. Dike, Ken Odiwe & Donatus M. Ehujo (2015) และ Daniel Goleman (2000) สามารถอธิบายรูปแบบการบริหารของผู้นำไว้ทั้งหมด 11 รูปแบบ ได้แก่ 1. Coercive/ Autocratic 2. Visionary / Authoritative 3. Affiliative 4. Bureaucratic 5. Laissez-Faire 6. Democratic 7. Participative 8. Pace setting 9. Coaching 10. Transactional 11. Transformative

ผู้นำแบบเผด็จการ/อำนาจนิยม (Autocratic/Coercive) จะใช้วิธีบริหารแบบ “ทำตามที่ฉันบอก” (Daniel, 2000) ที่ต้องการความเชื่อฟัง การปฏิบัติตามบทบาทอย่างเคร่งครัดจากผู้ใต้บังคับบัญชา และใช้กฎเกณฑ์เพื่อให้อยู่ใจได้ว่าได้มีการดำเนินการตามที่ตนเองตัดสินใจ โดยไม่ได้เปิดรับความเห็นของผู้อื่นร่วมด้วย (Victor E. Dike et. al, 2015; Parsons, 2015) ซึ่งผู้นำรูปแบบ

นี้เหมาะกับสถานการณ์วิกฤติที่ต้องการแก้ไขอย่างทันที แต่ไม่เหมาะกับองค์กรในยุคปัจจุบัน และทำให้ทีมหมดกำลังใจได้ (Lewin et al., 1939; Daniel, 2000)

ผู้นำแบบสร้างมาตรฐาน (Pace setting) จะใช้วิธีบริหารแบบ “ทำแบบที่ฉันทำ” มีความคล้ายคลึงกับผู้นำแบบเผด็จการ ตั้งเป้าหมายที่มีมาตรฐานสูง ต้องการการทำงานที่ดีและรวดเร็ว มีข้อเสียคือ พนักงานจะรู้สึกกดดันจากความต้องการของผู้นำและขวัญกำลังใจลดลง รูปแบบนี้เหมาะกับพนักงานที่สามารถกระตุ้นตนเองได้ (Self-motivate) มีความเชี่ยวชาญ (Daniel, 2000)

ผู้นำแบบวิสัยทัศน์ (Visionary / Authoritative) จะใช้วิธีบริหารแบบ “มากับฉันสิ” ซึ่งเป็นการตั้งเป้าหมายให้กับทีม และให้ทีมได้เลือกวิธีที่จะไปถึงเป้าหมายได้ด้วยตัวเอง ผ่านการคิดทดลองทำอะไรใหม่ ๆ ซึ่งสไตลิ่งการนำในรูปแบบนี้มักจะให้ผลในเชิงบวก เหมาะกับหลาย ๆ องค์กร โดยเฉพาะองค์กรที่ธุรกิจนิ่งแล้ว แต่ไม่เหมาะใช้กับทีมที่มีผู้เชี่ยวชาญหรือมีประสบการณ์มากกว่า เนื่องจากจะมองผู้นำรูปแบบนี้เป็นคนโอ้อวดและเข้าถึงยาก (Daniel, 2000)

ผู้นำแบบสร้างความสามัคคี (Affiliative) จะใช้วิธีบริหารแบบ “ให้ความสำคัญกับคนอันดับแรก” งานและเป้าหมายรองลงมา มุ่งสร้างสายสัมพันธ์ทางอารมณ์ เน้นการสื่อสาร ความเชื่อใจระหว่างกัน ทำให้ทีมมีความยืดหยุ่นสูง ให้อิสระทีมในการทำงาน ออกความคิดเห็น การบริหารรูปแบบนี้เหมาะกับสถานการณ์ที่เคร่งเครียด กดดัน เพราะจะช่วยกระตุ้นสร้างแรงจูงใจ แต่ก็ทำให้บางครั้งพนักงานที่มีผลงานที่ไม่ดีไม่ได้รับการฝึกเบคที่ถูกต้อง (Daniel, 2000)

ผู้นำแบบราชการ (Bureaucratic) มีความคล้ายคลึงกับผู้นำแบบเผด็จการ แต่ต่างกันตรงที่ผู้นำรูปแบบนี้จะยึดกฎระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนขององค์กรที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงมาใช้ในการตัดสินใจ (Bass, B. & Bass, R., 2008)

ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire) จะมอบหมายการตัดสินใจให้แก่พนักงาน มักมีประสิทธิภาพเมื่อพนักงานมีทักษะสูง มีแรงจูงใจ และสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด (Parson, 2015) ในทางกลับกันการนำรูปแบบนี้จะไม่มีประสิทธิภาพ หากพนักงานไม่มีความรู้เพียงพอในการทำงานหรือตัดสินใจ (Lewin et al., 1939)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) จะใช้วิธีบริหารแบบ “คุณคิดอย่างไร” (Daniel, 2000) เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและตัดสินใจ (Cherry, 2006; Mosely & Patrick, 2011) ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรหรือทีมมากยิ่งขึ้น (Bass, B. & Bass, R., 2008) อย่างไรก็ตามเมื่อเปิดโอกาสให้คนแสดงความคิดเห็นก็มักจะทำให้ประชุมยาวนานและอาจทำให้พนักงานรู้สึกขาดคนนำทีม (Daniel, 2000) มักพบในองค์กรยุคปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและทีมเวิร์ค (Victor E. Dike et. al, 2015)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) มีความคล้ายกับผู้นำแบบประชาธิปไตยที่กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังคงการตัดสินใจขั้นสุดท้าย (Lewin et al., 1939; Cherry, 2006; Parson, 2015) มีการชี้แนะพนักงานในการแก้ไขปัญหา (Bass, B. & Bass, R., 2008) การนำรูปแบบนี้เหมาะกับการพัฒนาแผนองค์กรที่ซับซ้อน (Lewin et al., 1939)

ผู้นำแบบสอนงาน (Coaching) จะใช้วิธีการบริหารแบบ “ลองทำดู” ให้มีความสำคัญในการพัฒนาพนักงานในการทำงานในระยะยาว ผู้นำรูปแบบนี้จะมีประสิทธิภาพหากพนักงานรู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนอะไรและต้องการที่จะปรับปรุง (Daniel, 2000)

ผู้นำแบบการทำธุรกรรม (Transactional) ให้มีความสำคัญกับการกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กรและทีม ผู้นำจะเป็นคนกำหนดเป้าหมายให้พนักงานปฏิบัติตาม เพื่อรักษาขั้นตอนการทำงานตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติขององค์กร (Victor E. Dike et. al, 2015) หรือมองเป็นรูปแบบการ “แลกเปลี่ยน” ระหว่างผู้นำและพนักงาน โดยที่พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเมื่อปฏิบัติงานได้ตามที่มอบหมายตรงตามเงื่อนไขที่ตั้งไว้ (Trottier T., Van Wart M. and Wang X., 2008) ข้อดีของผู้นำแบบการทำธุรกรรม คือ บทบาทต่าง ๆ มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน (Bass, B. & Bass, R., 2008) ช่วยให้ผู้นำสามารถกำกับดูแลสั่งการได้ตามที่ต้องการ และพนักงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อจะได้จะได้รางวัล (Burns, 1978) แต่ข้อเสียคือพนักงานขาดความคิดสร้างสรรค์ (Bass, B., 1985)

ผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformative) เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงวิสัยทัศน์สามารถจูงใจให้คนทำตาม (Burns, 1978) ลักษณะของผู้นำประเภทนี้ คือ มีความฉลาดทางอารมณ์ มีพลังและความมุ่งมั่น สามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรได้ (Bass, B. & Bass, R., 2008). วิธีการบริหารมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพนักงานตามความต้องการของแต่ละบุคคล (Ismail A., Halim F. A., Munna D. N., Abdullah A., Shminan A. S. and Muda A. L., 2009) มีการสนับสนุนให้พนักงานมองปัญหาจากมุมมองใหม่ ๆ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจ สื่อสารวิสัยทัศน์ กระตุ้นอารมณ์ (Bass B. M. and Avolio B. J., 1990) และช่วยให้พนักงานพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วย (Bass, B. & Bass, R., 2008; Chrislip & Larson, 1995)

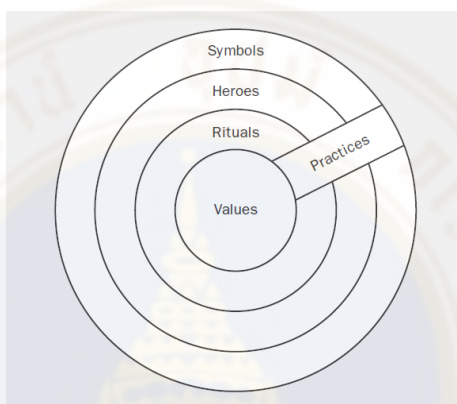
### 2.2.5 ค่านิยมที่มีร่วมกัน (Shared Values)

มาตรฐานการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งบุคคลจะมองเห็นว่าอะไร "ถูกต้อง" หรือ “ถูกใจ” (Dose, 1997) เป็นความเชื่อและหลักการที่องค์กรยึดถือ เป็นปัจจัยที่กำหนดความเชื่อและความทะเยอทะยานขององค์กร รวมถึงช่วยในการสร้าง



วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นปรากฏการณ์ร่วมที่กลุ่มคนที่อยู่ในสังคมสภาพแวดล้อมเดียวกันมีส่วนร่วมผ่านการเรียนรู้ ไม่ใช่ได้มาโดยกำเนิด ไม่มีกลุ่มใดสามารถหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมได้ การสร้างกฎที่ใช้ร่วมกันถือเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการอยู่รอดของกลุ่ม แม้ว่าจะไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรก็ตาม (Greert et. al, 2010) สอดคล้องกับ Mintzberg (1983) ที่ตระหนักถึงบทบาทของค่านิยมในการเลือกกลไกการประสานงาน

วัฒนธรรมแสดงออกได้ผ่าน 4 ระดับ ได้แก่ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ พิธีกรรม และค่านิยม ดังรูปภาพที่ 2.5

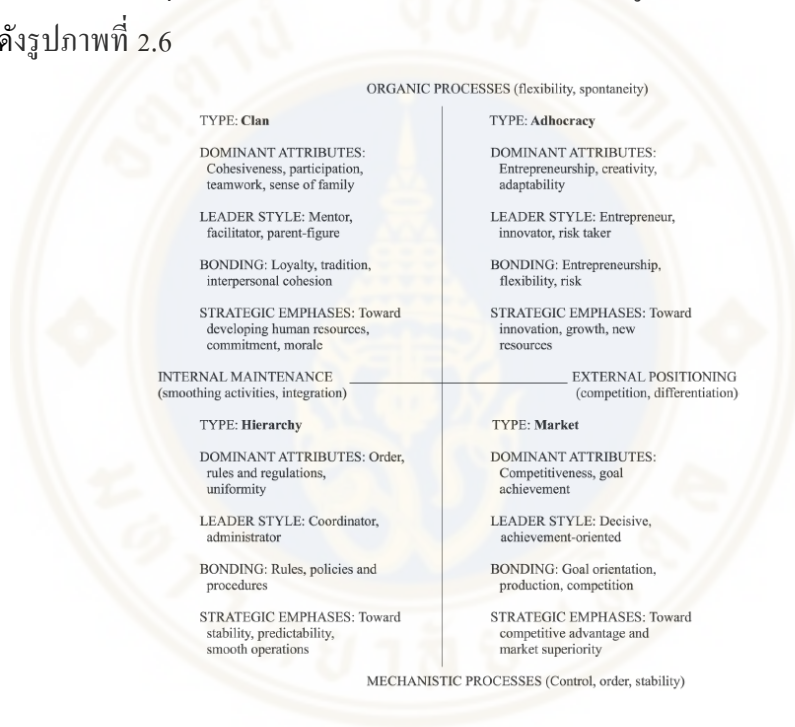


รูปภาพที่ 2.5 The “Onion” : Manifestations of Culture (ที่มา Greert et. al, 2010)

สัญลักษณ์ คือ ภาษา ท่าทาง การแต่งกาย รูปภาพ หรือสิ่งของที่มีลักษณะเฉพาะได้รับการยอมรับจากผู้มีวัฒนธรรมร่วมกัน เป็นระดับผิวเผินที่สุด เนื่องจากสัญลักษณ์สามารถพัฒนาใหม่ได้ง่าย ทำให้ของเก่าก็หายไประบาย และถูกคัดลอกจากวัฒนธรรมอื่นได้ วีรบุรุษ หรือ บุคคล ไม่ว่าจะมีชีวิตอยู่หรือไม่ จริงหรือมาจากจินตนาการ ที่มีบุคลิกลักษณะเฉพาะเป็นแบบอย่างพฤติกรรมให้คนในวัฒนธรรม ในปัจจุบันภาพลักษณ์ภายนอกของบุคคลก็แสดงออกถึงวัฒนธรรมเช่นกัน พิธีกรรม เป็นกิจกรรมที่ทำร่วมกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย มีความจำเป็นต่อคนในสังคมนั้น ๆ เช่น วิธีการทักทาย พิธีกรรมทางศาสนา รวมถึงวาทกรรม ข้อความและบทสนทนาในชีวิตประจำวันสื่อสารความเชื่อ (see van Dijk, 1997a, 1997b.) ทั้ง 3 ระดับนี้เกิดขึ้นผ่าน “การปฏิบัติ” จึงสังเกตเห็นได้ง่ายจากภายนอก แต่ความหมายทางวัฒนธรรมของสิ่งเหล่านี้ไม่อาจมองเห็นได้และขึ้นอยู่กับทัศนคติความของคนภายในวัฒนธรรมนั้น ซึ่งหัวใจของวัฒนธรรมเกิดจากค่านิยม ที่บ่งบอกว่าพึงพอใจสิ่งใดมากกว่าสิ่งใด เป็นความรู้สึกที่เข้าไปทั้งด้านบวกและด้านลบ (Greert et. al, 2010)

Peters and Waterman (1982) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นคุณสมบัติสำคัญขององค์กรที่ยอดเยี่ยม โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกับทั้งกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบควบคุม ซึ่ง

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้มีอิทธิพลต่อกันและส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร (Greert et. al, 2010) ซึ่งหากพนักงานมีค่านิยมที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรก็จะมีคามมุ่งมั่นอุทิศตนในการทำงานมากกว่าพนักงานที่ค่านิยมไม่สอดคล้องกับองค์กร (Joan E. Finegan, 2000) ความมุ่งมั่นและอุทิศตนนั้นเชื่อมโยงไปยังเรื่องจำนวนการขาดงาน (Gellatly, 1995) การลาออก (McDonald, 1993; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Whitener & Walz, 1993) รวมถึงความพึงพอใจในงานด้วยเช่นกัน (Hackett, Bycio, and Hausdorf, 1994) ทั้งนี้ Cameron และ Freeman (1991) ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณา 2 แกนคือ ความยืดหยุ่นและตำแหน่งในการวางกลยุทธ์ อธิบายถึงรายละเอียดใน 4 ด้านคือ ลักษณะเด่นหรือค่านิยม รูปแบบการบริหาร พื้นฐานความสัมพันธ์ และกลยุทธ์ที่เน้นในองค์กร จำแนกออกมาเป็นรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท ดังรูปภาพที่ 2.6



รูปภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดประเภทของวัฒนธรรมองค์กร (ที่มา Cameron และ Freeman, 1991)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ จะมีความยืดหยุ่นสูงและวางตำแหน่งกลยุทธ์ไว้ที่เรื่องภายในองค์กร ลักษณะเด่นคือเน้นความร่วมมือ รูปแบบการบริหารเป็นพี่เลี้ยงสอนงานหรือกำกับดูแลในครอบครัว พื้นฐานความสัมพันธ์เน้นเรื่องความภักดี ดั้งเดิม ความสนิทส่วนตัว และกลยุทธ์ที่เน้นในองค์กรจะเป็นเรื่องของการพัฒนาบุคลากรภายใน การอุทิศตน และศีลธรรม วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นสูงเช่นเดียวกัน แต่วางตำแหน่งกลยุทธ์ไว้ที่ปัจจัยภายนอก ลักษณะเด่นคือเน้นความคิดสร้างสรรค์ การปรับตัว คิดอย่างผู้ประกอบการ รูปแบบการบริหารเป็น

ผู้ประกอบการ นักนวัตกรรม กล้าเสี่ยง พื้นฐานความสัมพันธ์เน้นเรื่องความยืดหยุ่นและความเสี่ยง และกลยุทธ์ที่เน้นในองค์กรจะเป็นเรื่องของการสร้างนวัตกรรม การเติบโต และทรัพยากรใหม่ ๆ *วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น* ยืดหยุ่นน้อยเน้นการควบคุมและวางตำแหน่งกลยุทธ์ไว้ที่เรื่องภายใน องค์กร ลักษณะเด่น เป็นลำดับชั้น มีกฎระเบียบ ความสม่ำเสมอ รูปแบบการบริหารเป็นผู้ประสานงาน พื้นฐานความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับกฎระเบียบ ขั้นตอน นโยบาย และกลยุทธ์ที่เน้นใน องค์กรจะเป็นเรื่องของความมั่นคง คาดการณ์ได้ และดำเนินการได้อย่างไม่สะดุด และ *วัฒนธรรม ตลาด* เน้นการควบคุมแต่วางตำแหน่งกลยุทธ์ไว้ที่ปัจจัยภายนอก ลักษณะมีการแข่งขัน ตั้งเป้าหมาย ชัดเจน รูปแบบการบริหารมีความเด็ดขาดและมุ่งเน้นเป้าหมาย พื้นฐานความสัมพันธ์ขึ้นอยู่กับ เป้าหมาย ผลผลิต และการแข่งขัน กลยุทธ์ที่เน้นในองค์กรจะเป็นเรื่องของความได้เปรียบทางการ แข่งขัน

#### 2.2.6 ทักษะ (Skills)

ความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับพนักงาน เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้ว ทักษะ ความรู้เป็นปัจจัยที่บริษัทสามารถใช้ประเมินความสามารถและความสำเร็จขององค์กรได้ ทั้งนี้ทักษะ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของสมรรถนะ ซึ่งรูปแบบของพฤติกรรมจำเป็นเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสามารถ (Woodruffe, 1993) สามารถเป็นได้ทั้งแรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ภาพลักษณ์ หรือบทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่ใช้ (Boyatzis, 1982) สอดคล้อง กับ Hornby and Thomas (1989) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะก็คือ ความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติ ของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ในการพัฒนาทักษะจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นได้ตลอดชีวิต ผ่านกระบวนการพัฒนา การเลี้ยงดู และการ ฝึกฝน (Onions, 1973) โดยเป้าหมายของการเรียนรู้และพัฒนาในองค์กร เกิดขึ้นใน กระบวนการพัฒนาคนขององค์กร ซึ่งผสานกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา การดำเนินงาน และ ความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กร ในขณะเดียวกันก็เป็น การเพิ่มขีดความสามารถ การปรับตัว และทักษะการทำงานแก่พนักงาน ซึ่งไม่ใช่แค่เรื่องของการจัด อบรมเท่านั้น แต่รวมถึงการเรียนรู้รูปแบบอื่น ๆ ด้วย (Harrison, 2005)

70:20:10 Learning Model เป็นกรอบการเรียนรู้และพัฒนาที่ถูกพัฒนาโดย Morgan McCall, Michael Lombardo และ Robert Eichinger ซึ่งเป็นการบูรณาการวิธีการเรียนรู้ ลักษณะต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ (นิสาชล คະนองดี และ พัชรา วาณิชวสิน, 2021) โดย ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้มาจากการได้รับมอบหมายงานและการทำงานจริง (On-the-job experience)

ร้อยละ 20 ของการเรียนรู้มาจากผู้อื่น จากเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีและการได้รับ feedback และ ร้อยละ 10 ของการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้จากการฝึกอบรมและการอ่าน (Scott, 2014)

โมเดลการเรียนรู้ 80:20 โดย Jay Cross ซึ่งกล่าวไว้ว่าโดยทั่วไปแล้ว ร้อยละ 80 ของการเรียนรู้การทำงานในองค์กรไม่ใช่การเรียนรู้อย่างเป็นทางการ และอีก ร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้แบบ ทางการ (Scott, 2014)

Kolb's Experiential Learning Cycle ทฤษฎีการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของ David Kolb ซึ่งเชื่อว่า “ความรู้ถูกสร้างผ่านการได้รับและนำประสบการณ์มาปรับใช้” (Kolb, 1984) ประกอบไปด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ 1. Concrete evidence ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรมที่ผู้เรียนได้เข้าไปมีส่วนร่วมและได้รับประสบการณ์ตรง 2. Reflective observation เป็นขั้นตอนที่ผู้เรียนจะได้สำรวจคิดไตร่ตรองถึงประสบการณ์ที่ได้รับมา 3. Abstract conceptualization การสรุปอย่างเป็นนามธรรม ผ่านการใช้เหตุและผลสรุปออกมาเป็นหลักการ และ 4. Active experimentation การนำความรู้ความเข้าใจที่สรุปออกมาได้ในขั้นตอนก่อนหน้ามาทดลองปฏิบัติจริง (เสาวภา วิชาดี, 2011) โดยทั้ง 4 ขั้นตอนนี้เป็นวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและวนกลับไปได้ใหม่อยู่เสมอ

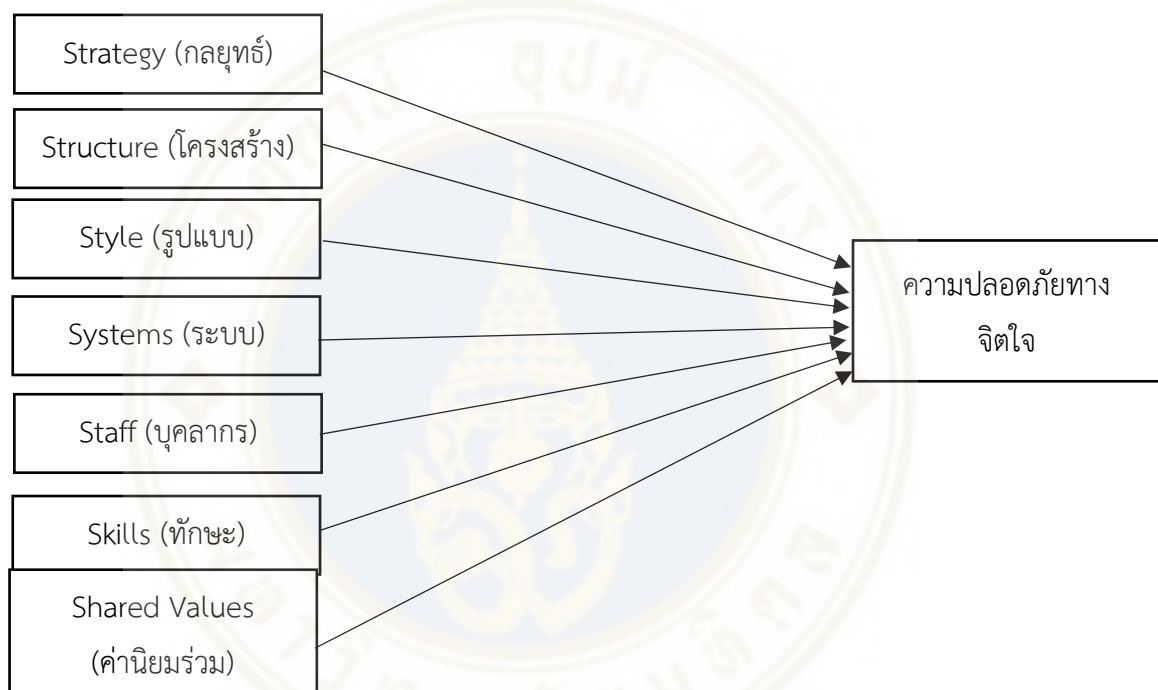
### 2.2.7 บุคลากร (Staff)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่จำเป็นขององค์กร จำเป็นต้องได้รับการดูแล พัฒนา ให้สามารถเติบโตได้ การบริหารบุคลากรจึงเป็นกลยุทธ์สำหรับการจัดการงานและความสัมพันธ์กับพนักงาน อาศัยความสามารถ ความมุ่งมั่น และความร่วมมือจากบุคคล ประกอบกับกระบวนการดูแลพนักงานที่ครอบคลุมและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมาย (Bratton, Gold, Bratton, and Steele, 2021) ทั้งยังถือว่าเป็นชุดของกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้พนักงานและองค์กรสามารถตกลงกันเกี่ยวกับเป้าหมายและรูปแบบของความสัมพันธ์ในการทำงานได้ (Torrington and Hall, 1987) รวมถึงเป็นการสร้างเงื่อนไขการทำงานที่ยุติธรรมและสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน (Institute of Personnel Management (IPM), 1994)

การบริหารบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารใช้สร้างกำลังคน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของบุคคลตอบ โจทย์ความต้องการขององค์กร ให้ได้พนักงานและพยายามสร้างผลงานที่องค์กรต้องการ (Boxall and Purcell, 2016) สอดคล้องกับที่ Beer et al (1984) กล่าวว่าการบริหารบุคลากรเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจฝ่ายบริหาร ที่ส่งผลต่อลักษณะของความสัมพันธระหว่างองค์กรและพนักงาน (Beer et al., 1984) เป็นแนวทางที่จะบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผ่านกลยุทธ์ด้านคน ที่มีความมุ่งมั่นและมีความสามารถสูง โดยใช้วิธีการทางวัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร และบุคลากรที่หลากหลาย (Storey, 1995)

### 2.3 กรอบแนวคิดงานวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาปัจจัยในองค์กร ตามทฤษฎี 7s McKinsey ต่อความปลอดภัยทางจิตใจ ในพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแปรอิสระจากทฤษฎี 7s McKinsey ได้แก่ Strategy (กลยุทธ์) Structure (โครงสร้าง) Style (รูปแบบ) Systems (ระบบ) Staff (บุคลากร) Skills (ทักษะ) และ Shared Values (ค่านิยมร่วม) และตัวแปรตามได้แก่ ความปลอดภัยทางจิตใจ โดยมีรายละเอียดตามรูปภาพที่ 2.7



รูปภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดงานวิจัย

### 2.4 สมมติฐานงานวิจัย

ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยกำหนดสมมติฐาน ดังนี้

H1 Strategy (กลยุทธ์) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

H2 Structure (โครงสร้าง) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

H3 Style (รูปแบบ) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

H4 Systems (ระบบ) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

H5 Staff (บุคลากร) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

H6 Skills (ทักษะ) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

H7 Shared Values (ค่านิยมร่วม) มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร





## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางสถิติ ทั้งนี้ได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. วิธีดำเนินการวิจัย
2. การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย
4. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ

#### 3.2 การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในครั้งนี คือพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนจึงคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ W.G. Cochran (1963) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ที่ความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ดังนี้

$$n = \frac{P(1-P)Z^2}{d^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย  
 $P$  = สัดส่วนของประชากรที่ผู้วิจัยต้องการสุ่ม  
 $Z$  = ค่าความเชื่อมั่น กำหนดที่ร้อยละ 95 หรือนัยสำคัญที่ร้อยละ 0.05 ดังนั้น  $Z = 1.96$   
 $d$  = ค่าความคลาดเคลื่อน กำหนดที่ 0.05

แทนค่าในสูตร  $n = \frac{0.9604}{0.0025}$

$n = 384.16$

ดังนั้นผลการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย จำนวน 385 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง ได้แก่ ประเภทบริษัท และจังหวัดที่ตั้งขององค์กร จำนวน 2 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และช่วงของรายได้ จำนวน 4 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 3 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ จำนวน 9 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale)

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ความปลอดภัยทางจิตใจ					
P1	คุณสามารถแสดงความคิดเห็นของคุณในที่ทำงานอย่างตรงไปตรงมา					
P2	คุณกล้าที่จะเสนอไอเดียใหม่ ๆ ในการประชุม					
P3	คุณที่ไม่กลัวที่จะลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน					



P4	คุณสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้					
P5	คุณรู้สึกว่ามีงานมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถหาวิธีแก้ไขได้					
P6	คุณได้รับการเคารพจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน					
P7	คุณรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานของคุณยินดีที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
P8	คุณรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานของคุณยินดีที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
P7	คุณรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานสามารถไว้วางใจซึ่งกันและกันได้					
P9	คุณรู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานของคุณสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ประกอบไปด้วย 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ค่านิยมร่วม รูปแบบ ทักษะ และบุคลากร จำนวน 23 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale)

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
ด้านกลยุทธ์		1	2	3	4	5
SG1	กลยุทธ์องค์กรที่กำหนดขึ้น มีการคำนึงถึงความคิดเห็นของพนักงาน					
SG2	ฉันมั่นใจว่าองค์กรมีกลยุทธ์เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ					
SG3	กลยุทธ์องค์กรช่วยให้พนักงานร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย					
ด้านโครงสร้าง						
ST1	โครงสร้างองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ					
ST2	โครงสร้างองค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพธุรกิจ					

ST3	โครงสร้างองค์กรช่วยให้แต่ละฝ่ายประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านระบบ						
SY1	องค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ					
SY2	กระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายช่วยสนับสนุนกันและกัน					
SY3	ระบบการทำงานขององค์กรช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานได้					
รูปแบบการบริหาร						
SL1	หัวหน้างานให้ฉันมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
SL2	หัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ					
SL3	หัวหน้างานยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
ค่านิยมร่วม						
SV1	งานของฉันสอดคล้องกับสิ่งที่ฉันให้ความสำคัญในชีวิต					
SV2	องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างกัน					
SV3	องค์กรของฉันส่งเสริมให้ได้คิดลองทำสิ่งใหม่ ๆ					
SV4	องค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
ทักษะ						
SK1	ในการทำงาน ฉันได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาแก้ไขอยู่เสมอ					
SK2	ฉันมั่นใจว่าทักษะของฉันช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้					
SK3	ทักษะของฉันได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน					
บุคลากร						
SF1	องค์กรใส่ใจรับฟังเสียงและความต้องการของพนักงาน					
SF2	ในองค์กรของฉัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน					

SF3	ฉันมีความมั่นใจว่าองค์กรดูแลพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ					
SF4	องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ฉันมีความมุ่งมั่นในการทำงาน					

คำถามส่วนที่ 4 และ 5 เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert scale) โดยมีเกณฑ์ 5 ระดับ คือ

ระดับความคิดเห็น      ระดับคะแนน

เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

โดยแปลความหมายค่าคะแนนตามเกณฑ์คะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตรอันตรภาคชั้น (Interval scale) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด} / \text{จำนวนชั้น} \\ &= 5 - 1 / 5 \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

### 3.4 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามและหาคุณภาพของเครื่องมือผ่านขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความและข้อมูลในอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจ และปัจจัยในองค์กร 7 ประการ ประกอบด้วย กลยุทธ์

โครงสร้าง ระบบ ค่านิยมร่วม รูปแบบ ทักษะ และบุคลิกภาพ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และแนวทางการสร้างแบบสอบถาม

2. การหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาในแบบสอบถาม (Content Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบการประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถาม และนำไปปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุม ถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์งานวิจัย

3. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha) โดยค่าที่ยอมรับได้ คือ 0.7 ขึ้นไป ซึ่งค่าที่ได้คือ 0.939 ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อมั่นสูง

### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยตรง ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผ่านการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อสอบถามปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีความปลอดภัยทางจิตใจ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ข้อมูลที่ได้จากการที่ผู้วิจัยค้นคว้าจากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความและข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้ว และนำมาใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาวิจัย

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการเก็บแบบสอบถามมาด้วยโปรแกรมทางสถิติ (SPSS) ประมวลผลโดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลทั่วไป และคำถามเกี่ยวกับงาน

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการหาค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรและความรู้สึกลดภัยทางจิตใจ จากข้อคำถามที่มีลักษณะมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale)

3. ค่าสถิติ Pearson's Correlation Coefficient และ Multiple Regression ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น ว่าตัวแปรต้นมีผลต่อตัวแปรตามอย่างไร และใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Level of Significant)



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผ่านการเก็บแบบสอบถาม (Questionnaire) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

$R$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หุคูณ

$R^2$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจหุคูณ

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ประกอบด้วยความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	124	31.1
หญิง	260	65.2
ทางเลือก	15	3.8
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 20 ปี	2	0.5
20-30 ปี	186	46.6
31-40 ปี	157	39.3
41-50 ปี	38	9.5
51-60 ปี	15	3.8
61 ปีขึ้นไป	1	0.3
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	2.5
ปริญญาตรี	293	73.4
ปริญญาโท	92	23.1
สูงกว่าปริญญาโท	4	1.0
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 20,000 บาท	41	10.3
20,001 – 40,000 บาท	170	42.6
40,001 – 60,000 บาท	115	28.8
60,001 – 80,000 บาท	25	6.3
80,001 – 100,000 บาท	18	4.5
100,001 บาทขึ้นไป	30	7.5

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล (ต่อ)**

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 1 ปี	29	7.3
1-5 ปี	170	42.6
6-10 ปี	122	30.6
11-15 ปี	48	12.0
16-20 ปี	11	2.8
21 ปีขึ้นไป	19	4.8
ผู้ได้บังคับบัญชา		
ไม่มี	193	48.4
มี	206	51.6
ตำแหน่งงาน		
พนักงานปฏิบัติงาน	228	57.1
หัวหน้างาน	102	25.6
ผู้จัดการฝ่าย	45	11.3
ผู้บริหาร	24	6.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.1 และเพศทางเล็กลงตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 3.8 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 และช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาคือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.1 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือ 40,001 – 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.8 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.6 ส่วนใหญ่มีผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 51.6 และอยู่ในตำแหน่งงาน พนักงานปฏิบัติงาน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมาคือ หัวหน้างาน ปี คิดเป็นร้อยละ 25.6

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน  
ในเขตกรุงเทพมหานคร**



ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ความปลอดภัยทางจิตใจ	$\bar{x}$	ความหมาย
คุณสามารถแสดงความคิดเห็นของคุณในที่ทำงานอย่างตรงไปตรงมา	4.13	เห็นด้วย
คุณกล้าที่จะเสนอไอเดียใหม่ๆ ในการประชุม	4.10	เห็นด้วย
คุณไม่กลัวที่จะลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน	3.93	เห็นด้วย
คุณสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้	4.25	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คุณรู้สึกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นสามารถหาวิธีแก้ไขได้	4.32	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คุณได้รับการเคารพจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	4.19	เห็นด้วย
คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง	4.10	เห็นด้วย
คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.24	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้	4.08	เห็นด้วย
คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	4.15	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.2 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับความปลอดภัยทางจิตใจ อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.32 คือคุณรู้สึกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นสามารถหาวิธีแก้ไขได้

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	$\bar{x}$	ความหมาย
กลยุทธ์องค์กรที่กำหนดขึ้น มีการคำนึงถึงความคิดเห็นของพนักงาน	3.82	เห็นด้วย
ฉันมั่นใจว่าองค์กรมีกลยุทธ์เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	3.95	เห็นด้วย
กลยุทธ์องค์กรช่วยให้พนักงานร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย	3.77	เห็นด้วย

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านกลยุทธ์ (ต่อ)

ด้านกลยุทธ์	$\bar{x}$	ความหมาย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.3 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านกลยุทธ์ อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 3.95 คือฉันมั่นใจว่าองค์กรมีกลยุทธ์เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านโครงสร้าง

ด้านโครงสร้าง	$\bar{x}$	ความหมาย
โครงสร้างองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ	3.79	เห็นด้วย
โครงสร้างองค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพธุรกิจ	4.09	เห็นด้วย
โครงสร้างองค์กรช่วยให้แต่ละฝ่ายประสานงานกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านโครงสร้างอยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.09 คือโครงสร้างองค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพธุรกิจ

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านระบบ

ด้านระบบ	$\bar{x}$	ความหมาย
องค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ	3.97	เห็นด้วย
กระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายช่วยสนับสนุนกันและกัน	3.96	เห็นด้วย
ระบบการทำงานขององค์กรช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานได้	3.66	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านระบบ อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 3.97 คือองค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบการบริหาร

ด้านรูปแบบการบริหาร	$\bar{x}$	ความหมาย
หัวหน้างานให้ฉันมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	4.18	เห็นด้วย
หัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ	4.20	เห็นด้วย
หัวหน้างานยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	4.11	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	4.17	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหาร อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.20 คือหัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านค่านิยมร่วม

ค่านิยมร่วม	$\bar{x}$	ความหมาย
งานของฉันสอดคล้องกับสิ่งที่ฉันให้ความสำคัญในชีวิต	3.92	เห็นด้วย
องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างกัน	4.15	เห็นด้วย
องค์กรของฉันส่งเสริมให้ได้คิดลองทำสิ่งใหม่ ๆ	3.85	เห็นด้วย
องค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	4.05	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านค่านิยมร่วม อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.15 คือองค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างกัน

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านทักษะ

ด้านทักษะ	$\bar{x}$	ความหมาย
ในการทำงาน ฉันได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาแก้ไขอยู่เสมอ	4.18	เห็นด้วย
ฉันมั่นใจว่าทักษะของฉันช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้	4.21	เห็นด้วย
ทักษะของฉันได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน	4.05	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	4.15	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านทักษะ อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.21 คือฉันมั่นใจว่าทักษะของฉันช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านบุคลากร

บุคลากร	$\bar{x}$	ความหมาย
องค์กรใส่ใจรับฟังเสียงและความต้องการของพนักงาน	3.90	เห็นด้วย
ในองค์กรของฉัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน	4.16	เห็นด้วย
ฉันมีความมั่นใจว่าองค์กรดูแลพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ	3.73	เห็นด้วย
องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ฉันมีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.82	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยรวม	3.90	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับปัจจัยในองค์กร ด้านบุคลากรอยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.16 คือในองค์กรของฉัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

##### การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

เป็นการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่อยู่ในมาตราการวัดระดับ Interval หรือ Ratio Scale ค่าที่ได้เรียกว่า "สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์" โดยปกติจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1.00 ถึง 1.00 ถ้ามีค่าติดลบหมายความว่า ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม ถ้ามีค่าเป็นบวกหมายความว่า ตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ถ้ามีค่าเป็น 0 หมายความว่า ตัวแปร 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ปัจจัยในองค์กรและความปอดภัยทางจิตใจ

	ความปอดภัยทางจิตใจ	กลยุทธ์	โครงสร้าง	ระบบ	รูปแบบการบริหาร	ค่านิยมร่วม	ทักษะ	บุคลากร
ความปอดภัยทางจิตใจ	1.000	.381**	.376**	.419**	.562**	.516**	.488**	.486**
ด้านกลยุทธ์		1.000	.772**	.730**	.530**	.651**	.394**	.722**
ด้านโครงสร้าง			1.000	.763**	.506**	.653**	.398**	.730**
ด้านระบบ				1.000	.507**	.678**	.372**	.776**
รูปแบบการบริหาร					1.000	.650**	.523**	.614**
ค่านิยมร่วม						1.000	.555**	.737**
ทักษะ							1.000	.515**
บุคลากร								1.000

ระดับนัยสำคัญ 0.05 \*

ระดับนัยสำคัญ 0.01 \*\*

จากตารางที่ 4.10 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ปัจจัยในองค์กรที่กับความปอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม ทักษะ และบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความปอดภัยทางจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01

ตารางที่ 4.11 การแปลผลค่าสหสัมพันธ์ปัจจัยในองค์กรและความปลอดภัยทางจิตใจ

ปัจจัยในองค์กร	R	Sig.	แปลผล
ด้านกลยุทธ์	.381**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง
ด้านโครงสร้าง	.376**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง
ด้านระบบ	.419**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง
รูปแบบการบริหาร	.562**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับค่อนข้างสูง
ค่านิยมร่วม	.516**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับค่อนข้างสูง
ทักษะ	.488**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง
บุคลากร	.486**	.000	ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า ตัวแปรปัจจัยในองค์กรและความปลอดภัยทางจิตใจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่า ปัจจัยรูปแบบการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.562 อธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับค่อนข้างสูง รองลงมาคือ ค่านิยมร่วมค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.516 อธิบายได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงบวกระดับค่อนข้างสูง

#### การวิเคราะห์การถดถอย (Regression)

การวิเคราะห์การถดถอยเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ กับตัวแปรตาม จะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ถ้าตัวแปรอิสระมีมากกว่าหนึ่งตัวกับตัวแปรตามหนึ่งตัว เรียกว่า การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปร	b	S.E.	$\beta$	t	p-value	Zero-order	Tolerance	VIF
(Constant)	1.994	.151		13.237	.000			
ด้านกลยุทธ์	-.027	.043	-.044	-.639	.523	.381	.329	3.042
ด้านโครงสร้าง	-.034	.041	-.058	-.812	.417	.376	.304	3.294



ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร (ต่อ)

ตัวแปร	b	S.E.	$\beta$	t	p-value	Zero-order	Tolerance	VIF
ด้านระบบ	.065	.043	.109	1.490	.137	.419	.293	3.419
รูปแบบการบริหาร	.215	.037	.320	5.777	.000	.562	.507	1.971
ค่านิยมร่วม	.087	.046	.129	1.908	.057	.516	.341	2.934
ทักษะ	.175	.042	.210	4.202	.000	.488	.624	1.603
บุคลากร	.045	.045	.076	.997	.319	.486	.267	3.747

**R=.626 R<sup>2</sup>=.392 Adjust R<sup>2</sup>=.382**

จากตารางที่ 4.11 จากการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยในองค์กร ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม ทักษะ และบุคลากร ความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปรแต่ไม่เกิด Multicollinearity กล่าวคือ มีค่าความสัมพันธ์ต่ำกว่า 0.8 ค่า Tolerance มากกว่า 0.1 และ ค่า VIF ต่ำกว่า 10 จึงสามารถนำตัวแปรปัจจัยในองค์กร มาวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณเพื่อทำนายความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครได้

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครด้วยวิธีการถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปร ประกอบด้วย รูปแบบการบริหาร และทักษะ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่าส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 39 โดยตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดคือ รูปแบบการบริหาร สามารถเขียนสมการถดถอยได้ดังนี้

$$\text{ความปลอดภัยทางจิตใจ} = 1.994 + .215 \text{ รูปแบบการบริหาร} + .175 \text{ ด้านทักษะ}$$

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	กลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สนับสนุน

ตารางที่ 4.13 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H2	โครงสร้างมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สนับสนุน
H3	รูปแบบการบริหารมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	สนับสนุน
H4	ระบบมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สนับสนุน
H5	บุคลากรมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สนับสนุน
H6	ทักษะมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	สนับสนุน
H7	ค่านิยมร่วมมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร	ไม่สนับสนุน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากวิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ บทความและข้อมูลในอินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับความปลอดภัยทางจิตใจ และปัจจัยในองค์กร 7 ประการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ค่านิยมร่วม รูปแบบ ทักษะ และบุคคล เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และแนวทางการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) และทำการเก็บแบบสอบถามออนไลน์จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 399 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 5 ส่วน รวมทั้งสิ้น 40 ข้อ ดังนี้ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไป และส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับงาน เป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ และส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ ประกอบไปด้วย 7 ด้านได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ค่านิยมร่วม รูปแบบ ทักษะ และบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) เมื่อได้แบบสอบถามที่ถูกต้องครบถ้วนแล้วจำนวน 399 ชุด จึงนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ (SPSS) ประมวลผลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ประกอบด้วยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) อธิบายข้อมูลทั่วไป และคำถามเกี่ยวกับงาน ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ในการหาค่าเฉลี่ยปัจจัยในองค์กรและความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ จากข้อคำถามที่มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใช้ค่าสถิติ Pearson's Correlation Coefficient ในการหาความสัมพันธ์ของปัจจัยในองค์กรและความปลอดภัยทางจิตใจ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งขึ้น ว่าตัวแปรต้นมีผลต่อตัวแปรตามอย่างไร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ Multiple Regression ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Level of Significant)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปและข้อมูลการทำงานของผู้ทำแบบสอบถาม

ผลการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 65.2 รองลงมาคือเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.1 และเพศทางเลือกตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 3.8 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.6 รองลงมาคือ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.3 และช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ และมีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 73.4 รองลงมาคือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 23.1 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือ 40,001 – 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.8 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.6 รองลงมาคือ 6-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.6 ส่วนใหญ่มีผู้ได้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 51.6 และอยู่ในตำแหน่งงาน พนักงานปฏิบัติงาน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมาคือ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 25.6

### 5.1.2 สรุปข้อมูลความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

ผลการตอบแบบสอบถามครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีระดับความปลอดภัยทางจิตใจโดยเฉลี่ยรวม คือ 4.15 จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ คุณรู้สึกว่ามีงานมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถหาวิธีแก้ไขได้ มีค่าเฉลี่ย 4.32 คุณสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้ มีค่าเฉลี่ย 4.25 และคุณรู้สึกว่ามีเพื่อนร่วมงานของคุณยินดีที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 4.25 ตามลำดับ และน้อยที่สุด คือ คุณไม่กลัวที่จะลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน มีค่าเฉลี่ย 3.93

### 5.1.3 สรุปข้อมูลปัจจัยในองค์กรมีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

ประกอบไปด้วย 7 ด้าน โดยมีผลการตอบแบบสอบถาม ดังนี้

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.85 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 3.95 คือ ฉันมั่นใจว่าองค์กรมีกลยุทธ์เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ

ปัจจัยด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยรวม 3.85 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.09 คือ โครงสร้างองค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพธุรกิจ

ปัจจัยด้านระบบ มีค่าเฉลี่ยรวม 3.86 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 3.97 คือ องค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ

ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร มีค่าเฉลี่ยรวม 4.17 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.20 คือ หัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ

ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยรวม 3.99 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.15 คือ องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างกัน

ปัจจัยด้านทักษะ มีค่าเฉลี่ยรวม 4.15 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.21 คือ ฉันมั่นใจว่าทักษะของฉันช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้

ปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยรวม 3.90 อยู่ในระดับเห็นด้วย จากการคำนวณค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.16 คือ ในองค์กรของฉัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation Coefficient)

จากการวิเคราะห์ตัวแปร ทั้งหมด 8 ตัวแปร ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ปัจจัยด้านระบบ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านทักษะ ปัจจัยด้านบุคลากร และตัวแปรตาม คือ ความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ ปัจจัยในองค์กรทั้ง 7 ด้าน กับความปลอดภัยทางจิตใจ พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม ทักษะ และบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความปลอดภัยทางจิตใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 เนื่องจากผลการวิเคราะห์ที่ได้มีค่าเป็นบวก ซึ่งอยู่ระหว่างค่า -1.00 ถึง 1.00 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกค่อนข้างสูงคือ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.562 และด้านค่านิยมร่วม มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.516 ในขณะที่ปัจจัยด้านอื่น ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง ทั้งนี้ค่าที่ได้บ่งบอกถึงความสัมพันธ์ที่มีระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ยังไม่รวมถึงการส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อกัน

### 5.2.2 การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยในองค์กรที่มีผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครด้วยวิธีการถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปร ประกอบด้วยรูปแบบการบริหาร และทักษะ มีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ส่งผลต่อ



ความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 39 โดยตัวแปรที่ส่งผลมากที่สุดคือ รูปแบบการบริหาร

ดังนั้นจากสมมติฐานที่กำหนดไว้ทั้งหมด 7 สมมติฐานตามปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีเพียง 2 ปัจจัยที่สนับสนุนสมมติฐาน คือ

**H3 รูปแบบการบริหารมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร** ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามคือ หัวหน้างานให้ฉันมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ หัวหน้างานยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน จะแสดงถึงการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจโดยผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วยการสนับสนุนและการฝึกอบรมที่ส่งต่อโดยหัวหน้าทีม (Edmondson, 1999; Roberto, 2002) การที่ผู้นำรับฟังและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่า การได้ลงมือทำและการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาเป็นสิ่งที่ปลอดภัย (Hirak et al., 2012; Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X., 2014; Nemanich & Vera, 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)

**H6 ทักษะมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร** ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อคำถามในแบบสอบถามคือ ในการทำงาน ฉันได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาแก้ไขอยู่เสมอ ฉันมั่นใจว่าทักษะของฉันช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้ ทักษะของฉันได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน จะแสดงถึงการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจผ่านการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Carmeli, 2007) และสอดคล้องกับ Siemsen, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., และ Anand, G. (2009) ที่ว่าระดับความมั่นใจที่บุคคลมีต่อความรู้ที่จะแบ่งปันมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งการแบ่งปันความรู้ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลและวิธีการ ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ (Kessel, Kratzer, and Schultz, 2012)

### 5.3 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นทราบว่า ปัจจัยในองค์กร ด้านรูปแบบการบริหารและทักษะ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งการมีความปลอดภัยทางจิตใจนั้น จะแสดงถึงความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ กล้าตั้งคำถาม เผชิญหน้ากับปัญหาและ



ตัดสินใจ ปราศจากความกลัวกับผลที่ตามมาต่อภาพลักษณ์และสถานะทางสังคมของตนเองในสภาพแวดล้อมหนึ่ง โดยในสภาพแวดล้อมนั้นความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจะมีความเชื่อใจ เคารพกัน และกัน เชื่อว่าจะไม่ถูกทำให้ขายหน้า ปฏิเสธหรือทำโทษจากผู้อื่น ซึ่งมีผลช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยที่กล่าวถึงความเชื่อมโยงระหว่างความปลอดภัยทางจิตใจต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในระดับองค์กรของ Baer and Frese (2003) พบว่าเมื่อองค์กรมีความปลอดภัยทางจิตใจสูงก็จะสัมพันธ์กับการสร้างนวัตกรรมและกำไรขององค์กร ในทางกลับกันเมื่อองค์กรมีความปลอดภัยทางจิตใจต่ำก็ส่งผลต่อบัจจัยอื่น ๆ ในทางลบ

ดังนั้นเพื่อให้พนักงานมีความปลอดภัยทางจิตใจ องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการบริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับตรงกับผู้ว่า ที่เป็นผู้กำหนดรูปแบบการบริหาร ทั้งในระดับองค์กรหรือย่อยลงไปในระดับทีม โดยอิงจากผลการตอบคำถามในตารางที่ 4.6 จะเห็นว่าพนักงานเห็นด้วยกับ 1. การที่หัวหน้างานให้ตนเองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2. ส่งเสริมให้ได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ 3. ยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ทั้งหมดนี้องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับทีม เปิดโอกาสให้มีการเสนอไอเดียใหม่ ๆ และสามารถช่วยให้พนักงานพัฒนาตนเองได้ อาจจะสร้างผ่าน Leadership program เพื่อให้ผู้นำมีต้นแบบการบริหารที่ดี ใส่ใจทั้งคนและใส่ใจทั้งงาน รวมถึงการคัดเลือกผู้นำเข้ามาในองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและมีทักษะการบริหารที่ดี

นอกจากนี้จากตารางที่ 4.6 พบว่าค่าเฉลี่ยที่มีผลมากที่สุดอยู่ที่ 4.20 คือหัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ H6 ทักษะมีอิทธิพลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร อิงจากผลการตอบคำถามในตารางที่ 4.8 จะเห็นว่าพนักงานเห็นด้วยกับ 1. การที่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาแก้ไขอยู่เสมอ 2. การมีความมั่นใจว่าทักษะของตนเองช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้ 3. ทักษะของตนเองนั้นได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับทักษะของพนักงาน ซึ่งสามารถเป็นได้ทั้งแรงจูงใจ อุปนิสัย ทักษะ ภาพลักษณ์หรือบทบาททางสังคม หรือองค์ความรู้ที่ใช้ ควรมีการจัดการเรียนรู้และพัฒนาให้กับพนักงาน โดยไม่จำกัดการเรียนรู้แค่ในรูปแบบห้องเรียน แต่สามารถช่วยให้พนักงานเรียนรู้และพัฒนาผ่านการทำงาน การให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน และการเรียนรู้รูปแบบอื่น ๆ ที่ตอบโจทย์ทั้งความต้องการของพนักงานและองค์กร

หากองค์กรให้ความสำคัญใน 2 ปัจจัยนี้ และ 6 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะส่งผลให้พนักงานมีความปลอดภัยทางจิตใจมากยิ่งขึ้นและสามารถใช้ความรู้ ความสามารถได้อย่างเต็มศักยภาพ สร้างความสำเร็จให้องค์กรต่อไป

## 5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งถัดไป

5.4.1 เนื่องจากบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวนมาก ขนาดแตกต่างกัน และอยู่ในธุรกิจที่แตกต่างกันมาก จึงอาจทำให้บริบทในการตอบคำถามของพนักงานมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ผลมีความแม่นยำและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น หรือ กำหนดขอบเขตกลุ่มตัวอย่างให้มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

5.4.2 จากผลการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) พบว่ามีความแปรปรวน ร้อยละ 39 ซึ่งหมายถึง จากตัวแปรที่มีการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ สามารถอธิบายการเกิดความปลอดภัยทางจิตใจได้ร้อยละ 39 และส่วนที่เหลือ คือ ร้อยละ 61 อาจจะเป็นปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลให้เกิดความปลอดภัยทางจิตใจ ดังนั้นในการศึกษาครั้งถัดไป ควรศึกษาตัวแปรด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาวิเคราะห์และให้ผลที่สามารถอธิบายการเกิดความปลอดภัยได้ดียิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- นิสาชล คชนองดี, และพัชรา วาณิชวสิน. (2021). การพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมสำหรับพนักงาน บริษัทไฮ - เทคโนโลยี แอปพารเรล จำกัด. *วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์*, 8(8), 240-253.
- เสาวภา วิชาดี. (2011). *รูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนในมุมมองของทฤษฎีการเรียนรู้แบบ ประสบการณ์*  
[https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive\\_journal/jan\\_mar\\_11/pdf/aw24.pdf](https://www.bu.ac.th/knowledgecenter/executive_journal/jan_mar_11/pdf/aw24.pdf)
- A.A. de Waal. (2012). Characteristics of High Performance Organisations. *Journal of Management Research*, 4(4), 39-71.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, & D. Q. Mills. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York, NY: Free Press.
- Bergmann, B., & Schaeppi, J. (2016). A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review*, 12, 43-62.
- Bienefeld, N., & Grote, G. (2014). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 930-945.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2022). *Human Resource Management: A Critical Approach*. (7th ed. ed.) Bloomsbury. 20.
- Bresman, H., & Zellmer-Bruhn, M. (2013). The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science*, 24, 1120–1139.
- Bunderson, J. S., & Boumgarden, P. (2010). Structure and learning in self-managed teams: Why “bureaucratic” teams can be better learners. *Organization Science*, 21, 609–624.
- Burriss ER, Detert JR, Chiaburu DS. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *J. Appl. Psychol.* 93(4), 912–922.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22, 250–260.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 709–729.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81–98.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40, 30–44.
- Cataldo CG, Raelin JD, Lambert M. 2009. Reinvigorating the struggling organization: the unification of Schein’s oeuvre into a diagnostic model. *J. Appl. Behav. Sci.* 45(1), 122–140.
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21, 977–996.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.
- Chen, G., & Tjosvold, D. (2012). Shared rewards and goal interdependence for psychological safety among departments in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 433–452.
- Collins CJ, Smith KG. 2006. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Acad. Manag. J.* 49(3), 544–560
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869–884.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- Edmondson AC. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In RM Kramer & KS Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (239–272). New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Edmondson AC, Lei Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson AC, Mogelof JP. (2005). Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality? In LL Thompson & C Choi (Eds.), *Creativity and innovation in organizational teams* (pp. 109–136). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. John Wiley & Sons.
- Gu, Q., Wang, G. G., & Wang, L. (2013). Social capital and innovation in R&D teams: The mediating roles of psychological safety and learning from mistakes. *R&D Management*, 43, 89–102.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Harrison, R. (2005). *Learning and Development* (4<sup>th</sup> ed.). The Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hendry, C. (1994). Personnel and Human Resource Management in Britain. *German Journal of Human Resource Management*, 8(3), 209-238.  
<https://doi.org/10.1177/239700229400800303>
- Hirak, R., Pang, A. C., Carmeli, A., & Schaubroeck, J. M. (2012). Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. *The Leadership Quarterly*, 23, 107–117.
- Huang, C. C., & Jiang, P. C. (2012). Exploring the psychological safety of R&D teams: An empirical analysis in Taiwan. *Journal of Management & Organization*, 18, 175–192.
- Ismail, A., Halim, F. A., Munna, D. N., Abdullah, A., Shminan, A. S., & Muda, A. L. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality. *Journal of Business Management*, 4(4), 3-12.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. *Creativity and Innovation Management*, 21, 147–157.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., & McCaughey, D. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1273–1281.
- Li, A. N., & Tan, H. H. (2012). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 407–425.



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Liang J, Farh CIC, Farh JL. 2012. Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Acad. Manag. J.* 55, 71–92.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, 25, 282–295.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22, 128–142.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 34-35.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-25. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20, 19–33.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Onions, C.T. (1973). *The shorter Oxford English dictionary*. (3<sup>rd</sup> ed.) Oxford University Press.
- Palanski ME, Vogelgesang GR. (2011). Virtuous creativity: The effects of leader behavioral integrity on follower creative thinking and risk taking. *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 28, 259–269. doi:10.1002/cjas.219
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York, NY: Warner Books.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105. <https://doi.org/10.2307/2391262>
- Roberto, M. A. (2002). Lessons from Everest: The interaction of cognitive bias, psychological safety and system complexity. *California Management Review*, 45, 136–158.
- Roussin, C. J. (2008). Increasing trust, psychological safety, and team performance through dyadic leadership discovery. *Small Group Research*, 39, 224–248.
- Rumelt, R. P. (1982). Expressed at the Strategic Management Society Conference.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. Y. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863–871.
- Schulte, M., Cohen, N. A., & Klein, K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23, 564–581.
- Siemens, E., Roth, A. V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing and Service Operations Management*, 11, 429–447.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Singh B, Winkel DE, Selvarajan TT. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 242–263. doi: 10.1111/joop.12015
- Scott, S. & Ferguson, O. (2014). *NEW PERSPECTIVES ON 70:20:10*. Good Practice. [https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20\(Nov%2014\).pdf](https://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/misc/New%20Perspectives%20on%2070-20-10%20(Nov%2014).pdf)
- Storey, J. (1995) *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge. London. 5.
- Torrington D., Hall L. (1987) *Personnel Management: A New Approach*. Prentice-Hall.
- Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- van Dyne L, LePine JA. 1998. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Acad. Manag. J.* 41, 108–119.
- van Dijk, T. (1997). The study of discourse. In *Discourse as Structure and Process: Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction* (Vol. 1, pp. 1-34). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781446221884>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275–1286.
- Waterman, Robert Jr. & Peters, Thomas J. & Phillips, Julien R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*. 23(3), 14-26.



ภาคผนวก

**ภาคผนวก**  
**แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจ**  
**ของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร**

**คำชี้แจง**

ด้วยดิฉันนางสาว วรรณรดา ศรีขจร ศึกษาปริญญาโทสาขาทุนมนุษย์และการจัดการ องค์กร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล มีความประสงค์ทำสารนิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือ เพื่อช่วยให้ทราบอิทธิพลของปัจจัยในองค์กรที่ส่งผลต่อการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับองค์กรในการพิจารณาเรื่องความปลอดภัยทางจิตใจให้แก่พนักงาน

ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้เพราะ เป็นกลุ่มเป้าหมายของการวิจัย ซึ่งเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความปลอดภัยทางจิตใจของพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร” ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 4 ส่วน จำนวน 40 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรอง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับงาน

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

ส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

เนื่องจากแบบสอบถามประกอบด้วยคำถามหลายส่วน จึงขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาตอบตามความรู้สึกของท่านให้มากที่สุด โดยข้อมูลและคำตอบทั้งหมดจะถูกปกปิดเป็นความลับ และจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยออกมาเป็นภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้ตอบหรือหน่วยงานของผู้ตอบ เนื่องจากไม่สามารถนำมาสืบค้นเจาะจงหาผู้ตอบได้ โดยใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 10-15 นาที ผู้วิจัยจะขอรับแบบสอบถามคืนโดยช่องทางออนไลน์ Google Form

### ส่วนที่ 1 คำถามคัดกรองกลุ่มตัวอย่าง

โปรดทำเครื่องหมายในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด

1. ท่านทำงานในบริษัทเอกชนใช่หรือไม่

ใช่                       ไม่ใช่

2. บริษัทของท่านตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครใช่หรือไม่

ใช่                       ไม่ใช่

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมายในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย                       หญิง                       ทางเลือก

2. อายุ

ต่ำกว่า 20 ปี       20-30 ปี                       31-40 ปี                       41-50 ปี  
 51-60 ปี                       60 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี       ปริญญาตรี                       ปริญญาโท                       สูงกว่าปริญญาโท

4. ช่วงของรายได้

ต่ำกว่า 20,000 บาท       20,001 – 40,000 บาท                       40,001 – 60,000 บาท  
 60,001 – 80,000 บาท       80,001 – 100,000 บาท                       100,001 บาทขึ้นไป

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ประสบการณ์การทำงาน

ต่ำกว่า 1 ปี                       1-5 ปี                       6-10 ปี                       11-15 ปี  
 16-20 ปี                       21 ปีขึ้นไป

2. ท่านมีผู้ได้บังคับบัญชาหรือไม่

ใช่                       ไม่ใช่

3. ตำแหน่งงาน

ผู้บริหาร                       ผู้จัดการฝ่าย                       หัวหน้างาน                       พนักงาน  
ปฏิบัติงาน



คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย / ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ระดับความคิดเห็น	ระดับคะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	5
เห็นด้วยมาก	4
เห็นด้วยปานกลาง	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

#### ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	ความปลอดภัยทางจิตใจ					
P1	คุณสามารถแสดงความคิดเห็นของคุณในที่ทำงานอย่างตรงไปตรงมา					
P2	คุณกล้าที่จะเสนอไอเดียใหม่ ๆ ในการประชุม					
P3	คุณที่ไม่กลัวที่จะลองทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน					
P4	คุณสามารถขอความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้					
P5	คุณรู้สึกว่ามีปัญหาเกิดขึ้นสามารถหาวิธีแก้ไขได้					
P6	คุณได้รับการเคารพจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน					
P7	คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง					
P8	คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
P7	คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้					
P8	คุณรู้สึกว่าคุณยืนหยัดที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ

ลำดับ	หัวข้อประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านกลยุทธ์						
SG1	กลยุทธ์องค์กรที่กำหนดขึ้น มีการคำนึงถึงความคิดเห็นของพนักงาน					
SG2	ฉันมั่นใจว่าองค์กรมีกลยุทธ์เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ					
SG3	กลยุทธ์องค์กรช่วยให้พนักงานร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย					
ด้านโครงสร้าง						
ST1	โครงสร้างองค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ					
ST2	โครงสร้างองค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสภาพธุรกิจ					
ST3	โครงสร้างองค์กรช่วยให้แต่ละฝ่ายประสานงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านระบบ						
SY1	องค์กรสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอ					
SY2	กระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายช่วยสนับสนุนกันและกัน					
SY3	ระบบการทำงานขององค์กรช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานได้					
รูปแบบการบริหาร						
SL1	หัวหน้างานให้ฉันมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น					
SL2	หัวหน้างานส่งเสริมให้ฉันได้พัฒนาตนเองในการทำงานอยู่เสมอ					
SL3	หัวหน้างานยินดีให้ความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในการทำงาน					
ค่านิยมร่วม						
SV1	งานของฉันสอดคล้องกับสิ่งที่ยึดถือให้ความสำคัญในชีวิต					

SV2	องค์กรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือระหว่างกัน					
SV3	องค์กรของฉันส่งเสริมให้ได้คิดลองทำสิ่งใหม่ ๆ					
SV4	องค์กรเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ					
ทักษะ						
SK1	ในการทำงาน ฉันได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาแก้ไขอยู่เสมอ					
SK2	ฉันมั่นใจว่าทักษะของฉันช่วยให้ทีมไปสู่เป้าหมายได้					
SK3	ทักษะของฉันได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน					
บุคลิก						
SF1	องค์กรใส่ใจรับฟังเสียงและความต้องการของพนักงาน					
SF2	ในองค์กรของฉัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน					
SF3	ฉันมีความมั่นใจว่าองค์กรดูแลพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ					
SF4	องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้ฉันมีความมุ่งมั่นในการทำงาน					