

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ชื่อผู้วิจัย นาง ศุภศิริ เจียมศิริ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุขุมลย์ ชำนิง  
ปีการศึกษา 2545

#### บทคัดย่อ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อ (1) วัดระดับทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานและลักษณะบุคคล กับทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงาน (3) เสนอแนวทางแก้ไขในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 353 คน เป็นตัวแทนจากประชากรที่เป็นพนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทข้ามชาติ จำนวน 12 บริษัทในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยและมีการควบรวมธุรกิจ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามระดับตำแหน่ง 4 ระดับดังนี้ ตำแหน่งผู้อำนวยการ 20 คน ตำแหน่งผู้จัดการ 100 คน ตำแหน่งหัวหน้างาน 85 คน ตำแหน่งพนักงานทั่วไป 148 คน ช่วงเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ - 30 มีนาคม 2545 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบ แบบมาตราประมาณค่าลิเคิร์ต 5 ระดับ และคำถามปลายเปิด แบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดถูกนำมาวิเคราะห์ด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for Social Sciences) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบแบบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบแบบเซฟเฟ และ การวิเคราะห์เนื้อหาสาระ

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจอยู่ในระดับสูงและไม่เป็นไปตามสมมติฐาน (2) พนักงานมีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงานแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน (3) พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคลด้านระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน (4) พนักงานที่มีลักษณะบุคคลด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกันจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

คำสำคัญ การควบรวมธุรกิจ ทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงาน บริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

**Thesis title:** EMPLOYEES' JOB SECURITY AFTER MERGER IN THE  
MULTI-NATIONAL COMPANY IN THAILAND

**Researcher:** Mrs. Pusadee Chiamsiri; **Degree:** Master of Business Administration (Business Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Kingporn Thongbai, Associate Professor; (2) Sukumarn Shumnij, Associate professor; **Academic year:** 2002

**ABSTRACT**

The objectives of this study were : (1) to measure the perceived levels of employees' attitude in job security (2) to study relationships between company's knowledge, job, personal characteristics with employees' job security (3) to compile a list of additional measurements to build job security.

A sample size of 353 office employees for this research, representing the population of 12 multi-national companies in the Pharmaceutical Industry in Thailand, passing through merger. It composed of 4 position levels, i.e., 20 directors, 100 managers, 85 supervisors and 148 general staff. Collection of questionnaires was performed during February 1 – March 30, 2002 . Tool to collect data comprised of close-ended check-list with 5 Likert Rating Scales and open-ended questionnaires. All data were analyzed using SPSS computer program (Statistical Package for Social Sciences), a ready-made easy to used tool, to calculate the percentage, mean, standard deviation, t-test, One-Way ANOVA, Scheffe's and content analysis.

Major research findings indicated (1) overall result revealed that employees' attitude level towards job security remained high, not in line with hypothesis; (2) employees' perception on companies and respective job affected level of employees' attitude towards job security, in line with hypothesis; (3) position levels affected level of employees' attitude towards job security, in line with hypothesis; (4) sex, age, married status, experience & education level have no affect on employees' attitude towards job security, not in line with hypothesis.

**Keywords:** Merger, Attitude towards job security, Multi-national company in Thailand.

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพุมลย์ ชำนิง แขนงวิชาการบริหาร  
ธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช รองศาสตราจารย์ สมชาย  
หิรัญกิตติ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล โดยท่านอาจารย์ ทั้งสามได้ถ่ายทอด  
วิชาความรู้ ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำ อย่างใกล้ชิดเอาใจใส่ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และ  
ให้กำลังใจเป็นอย่างดีจนวิทยานิพนธ์นี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและขอ  
กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ท่านอื่นๆ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้เพิ่มเติม  
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รองศาสตราจารย์ศิริชัย พงษ์วิชัย และ รองศาสตราจารย์ ยุทธนา ธรรมเจริญ  
ขอกราบขอบพระคุณผู้แต่งตำราและเอกสารต่างๆ ที่ผู้วิจัยใช้อ้างอิง ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ตรวจสอบเครื่องมือ คุณเจริญ ศิรินาม Regional Director, ASEAN Countries คุณวรเทพ  
ราชชัยกุล General Manager, Southeast Asia คุณรัตนา นุตมากุล Senior Human Resources  
Manager ที่เสียสละเวลา และให้ข้อปรึกษาในการตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการ  
วิจัยครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณพนักงานเพื่อนๆทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบ  
สอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณสามี คุณวรเทพ เจียมศิริ และขอปณิธานนางสาวธิดาวรรณ  
เจียมศิริ บุตรสาว และนายวรการ เจียมศิริ บุตรชายของผู้วิจัยที่ให้ความช่วยเหลือและช่วยเป็นขวัญ  
และกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยในระหว่างที่ทำการวิจัยจนสำเร็จการศึกษาได้

หากปราศจากท่านเหล่านั้นวิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงจะสำเร็จสมบูรณ์ลงไม่ได้ ประโยชน์  
ที่จะได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้มีพระคุณและผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

สุสดี เจียมศิริ

ตุลาคม 2545

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน.....	10
ประเภทของความมั่นคงในการทำงาน.....	11
ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความมั่นคงในการทำงาน.....	11
ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน.....	13
แนวคิด วิธีการ และผลที่เกิดขึ้นจากการควบคุม.....	26
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงานในประเทศและต่างประเทศ.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	41
รูปแบบของการวิจัย.....	41
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	44
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	49
การวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงานของผู้ตอบ แบบสอบถาม .....	51
การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	55
การวิเคราะห์ ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	57
ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆเพื่อเสริมสร้าง ความมั่นคงในการทำงาน .....	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	73
สรุปการวิจัย .....	73
อภิปรายผล .....	83
ข้อเสนอแนะ.....	90
บรรณานุกรม .....	93
ภาคผนวก.....	97
ก. แบบสอบถาม.....	98
ข. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม .....	105
ประวัติผู้วิจัย.....	107

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ความหมายของระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน จำแนกตามคะแนนเฉลี่ย.....	47
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะ บุคคล .....	49
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท .....	51
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการ รับรู้เกี่ยวกับบริษัท .....	53
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะ งาน.....	53
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการ รับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน .....	54
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทัศนคติต่อความรู้สึกมัน คงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ .....	55
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมันคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ....	58
ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมันคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท.....	58
ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมันคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท .....	59
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมันคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับ ลักษณะงาน .....	60
ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมันคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน.....	61
ตารางที่ 4.12 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมันคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะ งาน.....	61

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามเพศ .....	63
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามอายุ.....	64
ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามอายุ .....	64
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพสมรส .....	65
ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพสมรส.....	65
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	66
ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	66
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน .....	67
ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน.....	68
ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน .....	68
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคง ในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	69
ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	70
ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละ จำแนกตามความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ตอบ แบบสอบถามเสนอแนะเพิ่มเติม.....	71

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 5
ภาพที่ 2.1	แนวความคิดดั้งเดิม ..... 15
ภาพที่ 2.2	แสดงว่าความเชื่อในประสิทธิภาพตนเองสามารถปูทางไปสู่ความสำเร็จ หรือล้มเหลว A Model of How Self-Efficacy Beliefs can Pave the Way for Success or Failure ..... 20
ภาพที่ 2.3	A systems Model of Change..... 25
ภาพที่ 2.4	แบบจำลองของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ..... 32



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปลายศตวรรษที่ 20 อาจกล่าวได้ว่าเป็นช่วงเวลาของยุคโลกาภิวัตน์ของโลกอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการไร้พรมแดนทางด้านภูมิศาสตร์ ทางด้านการเมืองการทหาร ทางด้านสิ่งแวดล้อม ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ทางด้านเศรษฐกิจ ตลอดจนความไร้พรมแดนในยุทธการทางตลาด ในระหว่างคู่แข่งกัน และในการขยายเข้าไปในธุรกิจใหม่และตลาดใหม่ๆ เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการสื่อสาร ทำให้ทุกมุมโลกสามารถรับข่าวสารติดต่อกันได้ในเวลาเดียวกันอย่างรวดเร็วและที่สำคัญ ความไร้พรมแดนที่กว้างขวางนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ชนิดด้วยกันคือเครือข่ายข่าวสารที่มีความหนาแน่นเพิ่มขึ้น ความรวดเร็วในการปฏิบัติการของบริษัทที่เพิ่มขึ้น และการที่มีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องของบริษัทข้ามชาติที่มีมากยิ่งขึ้น อ้างถึงใน (Robert O. Keohane; Joseph S. Nye Jr. 2000: 104)

การขยายธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอดในธุรกิจ บริษัทจึงได้พัฒนาระบบการบริหารมุ่งเน้นผลผลิตสูงค่าใช้จ่ายต่ำ เช่น เพิ่มระดับสมรรถภาพการทำงานของพนักงานและการปรับตัวการยึดหยุ่นของบริษัท ขณะเดียวกันเสาะหาบริษัทอื่นมาเป็นพันธมิตรหรือครอบครองบริษัทที่เล็กกว่าแต่มีศักยภาพในทางธุรกิจเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของบริษัทตนเอง การควบธุรกิจ (Merger) จึงเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นการรวมธุรกิจตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปให้อยู่ภายใต้การบริหารของคณะบุคคลกลุ่มเดียวของบริษัทที่มีศักยภาพมากกว่า ในการควบธุรกิจจะทำให้ทรัพยากรการบริหารธุรกิจซึ่งได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ เปลี่ยนแปลง เช่น ฐานะทางเงินขยายตัวขึ้น ผลผลิตก็มีหลากหลายมากขึ้น กำลังการผลิตเพิ่มขึ้น พนักงานเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น มีการลดขนาดองค์กร เนื่องจากตำแหน่งซ้ำซ้อน จึงมีการคัดเลือกพนักงานที่มีผลการทำงานไม่เป็นที่พอใจ ออก ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น สามารถเพิ่มผลผลิต ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าเดิมเพื่อทดแทนจำนวนพนักงานที่ลดลง นอกจากนี้มีการเปลี่ยนแปลงอื่นๆเกิดขึ้นเช่นวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ระบบการบริหาร การจัดการภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารของบริษัทข้ามชาติที่พนักงานหลังการควบธุรกิจ จะต้องเรียนรู้และเสริมสร้างพฤติกรรมนั้นๆ

ผลกระทบจากการควบรวมกิจการซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด สามารถกล่าวได้ว่า จากการลดขนาดองค์กร และการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อการลดตำแหน่งงานซ้ำซ้อน ระดับชั้นสาขางานน้อยลงนั้น สร้างความตื่นเต้น วิตกกังวล ขวัญกำลังใจตกต่ำ ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานให้กับพนักงาน เพราะกลัวถูกปลดออกจากงาน กลัวสูญเสียสถานภาพการเป็นพนักงาน สูญเสียสวัสดิการและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ต่างๆ เป็นต้น องค์กรที่มีสภาพแรงงานมีการต่อรองสูงเกือบทุกแห่งจะเริ่มบทบาทต่อรองในการแก้ไขสัญญาข้อตกลงระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเพื่อสร้างความมั่นใจหรือความมั่นคงในการทำงานให้แก่สมาชิกมากขึ้น การปรับตัว ความยืดหยุ่นและความสัมพันธ์ที่เคยอยู่ในระดับดีระหว่างหน่วยงานและพนักงานอาจลดลง ความสามารถในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่มีขวัญกำลังใจต่ำ การพัฒนาเพิ่มทักษะ คุณสมบัติ ความสามารถในการทำงานตลอดจนการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศจะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น การวัดผลงานและประสิทธิภาพในการทำงานจะเปลี่ยนจากเดิมที่ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชามาเป็นแบบ 360 องศาซึ่งพนักงานจะถูกประเมิน โดยเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นพนักงานจำเป็นต้องเห็นความสำคัญในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเตรียมตัวเพิ่มทักษะเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบมากขึ้นหลังการควบรวมกิจการบริษัทจะอำนวยความสะดวกในการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะได้สร้างความสามารถในการจะได้รับจ้าง มองคาดคะเนแนวโน้มความต้องการของตลาดแรงงาน วางแผนพัฒนาตัวเอง พัฒนาผลปฏิบัติงานและวางแผนสายอาชีพในระยะยาว (Martin, Graeme, Staines, Harry, Pate, Judy (1998: 20-40) และ Nicolas Bacon 2001: 5, 12)

สิ่งต่างๆที่กล่าวมาแล้วมีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการ ผู้วิจัยซึ่งทำงานกับบริษัทข้ามชาติเป็นเวลานานจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย เพื่อทราบระดับความรู้สึกและทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน และลักษณะบุคคล กับทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงาน เสนอแนวทางแก้ไขในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน ขณะเดียวกันเพื่อเป็นประโยชน์ต่อบริษัทอื่นๆในอนาคตต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับทัศนคติในเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานและลักษณะบุคคล กับทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ
3. เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ดังที่ทราบกันแล้วว่าหลังการควบรวมธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆทั้งทางด้านโครงสร้างองค์การ ทางด้านเทคโนโลยี ทางด้านบุคลากรหรือพฤติกรรมและทางด้านลักษณะงาน (Harold Leavitt: อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2536: 679) จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ลักษณะบุคคล มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ผู้วิจัยจึง ได้ผสมผสานตัวแปรที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิด โดยให้ตัวแปรนำ (Antecedent Variable) คือการควบรวมธุรกิจเป็นผลทำให้เกิดความแตกต่างทางด้าน การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ลักษณะบุคคล โดยกำหนดปัจจัยทั้งสามนี้ขึ้นเป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variable) ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้ทัศนคติความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป และได้กำหนดความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจขึ้นเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable)

3.1 ตัวแปรนำ คือการควบรวมธุรกิจ มี 2 ลักษณะด้วยกันคือ 1. การควบรวมธุรกิจในแนวตั้งเป็นการรวมกิจการของบริษัทผู้ผลิตวัตถุดิบ บริษัทผลิตสินค้าสำเร็จรูป บริษัทผู้จำหน่ายสินค้าเข้าด้วยกัน 2. การควบรวมธุรกิจในแนวนอนเป็นการรวมธุรกิจหลายๆบริษัทเข้าด้วยกันเพื่อขยายส่วนแบ่งตลาดซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ รวมกิจการที่มีธุรกิจชนิดเดียวกัน อาจเป็นแบบการรวมการค้าเงินการ ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะทำให้สองบริษัทคงเหลือบริษัทเดียว หรือเป็นแบบการรวมทางการเงินจากการที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อกิจการของอีกบริษัทหนึ่งเพื่อวัตถุประสงค์ ของธุรกิจ

3.2 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน และลักษณะบุคคล  
 มาตรการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 11 ข้อเกี่ยวกับ

1. นโยบาย
2. วิสัยทัศน์
3. ค่านิยม
4. โครงสร้างบริษัท
5. ระบบการวางแผนบุคลากร
6. การฝึกอบรมและการพัฒนา
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ค่าตอบแทน
9. การสื่อสาร
10. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
11. เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้

มาตรการวัดลักษณะงานประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ เกี่ยวกับ

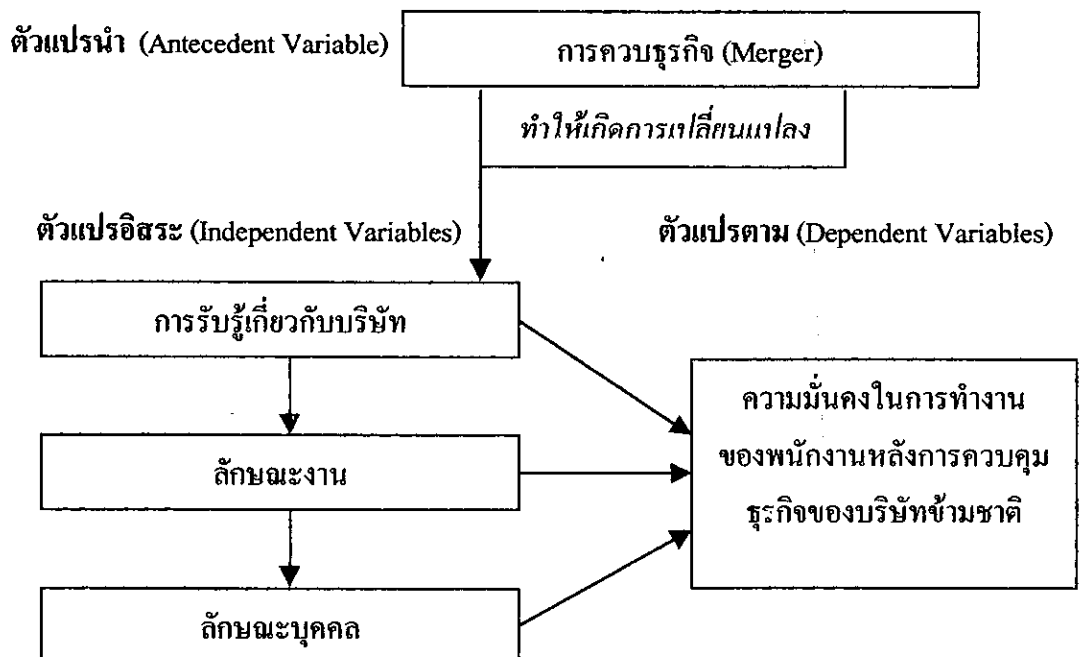
1. พรรณนาลักษณะงานในตำแหน่ง
2. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. เป้าหมายงาน
4. การใช้เทคโนโลยี
5. สายการบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน
7. ทัศนคติต่องาน
8. ความสนุกกับงาน

มาตรการวัดลักษณะบุคคลประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เกี่ยวกับ

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน
6. วุฒิกการศึกษา

3.3 ตัวแปรตาม คือ ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ เกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สีก่อนการทำงานดังนี้

1. กฎระเบียบของบริษัท
2. สภาพทางเศรษฐกิจ
3. นโยบายบริษัทแม่
4. โอกาสใช้ความสามารถ
5. ความมั่นคงของงาน
6. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลง
9. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
10. ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร
11. ภาพรวมบริษัทหลังการเปลี่ยนแปลง
12. ความมั่นใจในความสำเร็จของบริษัท
13. ภาพรวมของความมั่นคงของงาน



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดให้การควบรวมธุรกิจ (Merger) เป็นตัวแปรนำ (Antecedent Variable) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในบริษัทและส่งผลให้การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ลักษณะบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) แยกต่างกัน เป็นสาเหตุทำให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจที่เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variable) ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเหล่านี้ มาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยกำหนดสมมติฐานการวิจัยออกเป็น 4 สมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานในบริษัทข้ามชาติมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4** พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน

เพื่อให้งานวิจัยนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และเพื่อพิสูจน์ข้อสรุปยืนยันแนวความคิดตามทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการวิจัยและสมมติฐานต่างๆที่กำหนดขึ้นมานี้ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลออกแบบงานวิจัย กำหนดโครงสร้างและขอบเขตงานวิจัยรวมไปถึงการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมถึงความสำคัญโดยอาศัยระเบียบวิธีการที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ กำหนดขั้นตอนและหลักการต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สามารถพิสูจน์สมมติฐานข้างต้นได้

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

**5.1 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** จากเอกสารวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติ สำนักบริการข้อมูลธุรกิจสถิติ กรมทะเบียนการค้ากระทรวงพาณิชย์พบว่า บริษัทข้ามชาติผู้ได้รับใบอนุญาตตั้งแต่วันที่ 26 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2515 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2544 เป็นจำนวนทั้งสิ้น 1,067 บริษัท ซึ่งข้อมูลทางสถิติของสมาคมผู้ผลิตเภสัชภัณฑ์แห่งประเทศไทยเกี่ยวกับการสำรวจเงินเดือน พ.ศ. 2544 แสดงว่า บริษัทข้ามชาติในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ที่ประกอบธุรกิจในประเทศ

ไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 37 บริษัท และบริษัทที่มีการควบรวมกิจการมีจำนวน 12 บริษัท โดยมีพนักงานในฝ่ายการผลิต 990 และในส่วนสำนักงาน 2,998 คน ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยครั้งนี้ ได้แก่พนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทที่มีการควบรวมกิจการจำนวน 2,998 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยได้จำนวน 353 คนโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานดังนี้

สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \frac{2,998}{1+2,998(0.05)^2}$$

$$n = 352.91$$

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เนื้อหาที่จะทำการศึกษาวิจัย จะเกี่ยวกับการแสดงออกในลักษณะต่างๆเป็นสัญญาณแสดงถึงระดับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการ โดยใช้กลุ่มทฤษฎีศึกษาความต้องการของมนุษย์ กลุ่มทฤษฎีศึกษากระบวนการจูงใจ กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจาก เช่น หนังสือตำราวิชาการ วารสารต่างๆ วิทยานิพนธ์ หนังสือพิมพ์ Website ฯลฯ

การศึกษากาคนนามโดยใช้แบบสอบถาม สืบหาข้อมูลจากพนักงานกลุ่มตัวอย่าง

### 5.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรนำ (Antecedent Variable) คือการควบรวมกิจการ

5.3.2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ที่จะศึกษาวิจัย มี 3 ตัวแปร คือ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน และลักษณะบุคคล

5.3.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการของบริษัทข้ามชาติ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจในศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของศัพท์เฉพาะที่กล่าวในวิจัยดังนี้

**6.1 บริษัทข้ามชาติ (Multi-National Company)** หมายถึงนิติบุคคลที่ดั่งขึ้นตามกฎหมายของต่างประเทศและเข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศอื่นทั่วโลก

**6.2 การควบธุรกิจ (Merger)** หมายถึงการรวมบริษัทตั้งแต่สองบริษัทหรือมากกว่าเข้าเป็นบริษัทเดียว โดยบริษัทที่มีศักยภาพมากกว่าเป็นผู้บริหาร เป็นกลยุทธ์เพิ่มความเจริญเติบโตตามเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และความได้เปรียบทางธุรกิจ

**6.3 พนักงาน (Employee)** หมายถึงบุคลากรที่ทำงานมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งและระดับงานในส่วนสำนักงานของบริษัทข้ามชาติที่ทำการวิจัยและได้รับผลกระทบโดยตรงจากการเกิดการเปลี่ยนแปลงหลังการควบธุรกิจ เช่นด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ลักษณะบุคคล

**6.4 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)** หมายถึงพนักงานจะได้รับการคุ้มครองมิให้ต้องออกจากงานและขาดรายได้โดยง่าย เมื่อเกิดมูลเหตุไม่ว่าจะมาจากการเกิดอุบัติเหตุ เจ็บป่วย ไม่มีงานให้ทำอย่างปกติ หรือให้ออกจากงานอย่างไรเหตุผล หรือสาเหตุอื่นๆ นอกจากนั้นยังหมายถึงความมั่นคงหลังการออกจากงานและรวมถึงความต้องการมีเสรีภาพอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้รวมถึง การได้รับความมั่นคงในการจ้างงาน โอกาสที่จะถูกเลิกจ้าง ความพึงพอใจในงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน การปรับตัวเองให้เข้ากับ การเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะความสามารถตนเองจากการฝึกอบรมทางบริษัท ความพึงพอใจในสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีมระหว่างเพื่อนร่วมงานในฝ่าย และระหว่างฝ่าย

**6.5 ทศนคติ (Attitude)** หมายถึงความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นที่ชื่นชอบหรือไม่ก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ ความเชื่อ แนวโน้มพฤติกรรมที่มีระดับความเข้มและความซับซ้อนแตกต่างกัน โดยได้มาจากการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์เดิมจากการถูกกระตุ้นด้วยแรงเสริม และจากการเลียนแบบ



## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อทราบระดับทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ

7.2 เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานและลักษณะบุคคล กับระดับทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ

7.3 เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับพัฒนาเสริมสร้างทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงานให้สูงขึ้น

7.4 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบริษัทอื่น ที่จะได้เตรียมการและพัฒนาแนวทางป้องกันแก้ไขก่อนเกิดผลกระทบดังกล่าวหลังการควบรวมธุรกิจ

โดยนำเสนอการศึกษาวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจดังนี้

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิจัย

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ค้นคว้า เอกสารต่างๆ เกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการควบธุรกิจและผลที่เกิดขึ้นจากการควบธุรกิจในประเด็นหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน
2. ประเภทของความมั่นคงในการทำงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความมั่นคงในการทำงาน
4. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน
5. แนวคิด วิธีการของการควบธุรกิจและผลที่เกิดขึ้น
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงานในประเทศและต่างประเทศ

#### 1. ความหมายของความมั่นคงในการทำงาน

พจนานุกรม Webster's New World, College Dictionary ให้ความหมายของคำว่า ความมั่นคง ไว้ว่า ความมั่นคง (Security) หมายถึง สภาวะแห่งความปลอดภัย รู้สึกปลอดภัยมั่นคง มีอิสระปราศจากความกลัว ความตื่นตระหนก อันตราย สงสัย ฯลฯ หรือรู้สึกปลอดภัยแน่นอนไม่มีข้อสงสัย

พระประชา ปสนุ นรมุโม (2527: 66) ให้ความหมายของความรู้สึกมั่นคงว่า เป็นสภาพจิตใจของบุคคลที่รู้สึกปลอดภัย แน่ใจ ปราศจากความหวั่นไหว ไม่มีความเกรงกลัวหรือหวาดระแวง ไม่ลังเลหรือวิตกกังวล

จ้านงค์ สมประสงค์ (2514: 330) ให้ความหมายของความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ว่า พนักงานจะได้รับการคุ้มครองมิให้ต้องออกจากงานและขาดรายได้โดยง่าย เมื่อเกิดเหตุไม่คาดฝันมาจากการเกิดอุบัติเหตุ เจ็บป่วย ไม่มีงานให้ทำอย่างปกติ หรือให้ออกจากงานอย่างไร้เหตุผล หรือสาเหตุอื่นๆ นอกจากนั้นยังหมายถึงความมั่นคงหลังการออกจากงานและรวมถึงความต้องการมีเสรีภาพอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างสมบูรณ์

อัมพร อุตซังกร (2514: 325) ให้ความหมาย ความมั่นคงในการทำงาน ว่าเป็นหลักประกันครบเท่าที่บุคคลยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติกดี บุคคลนั้นก็จะสามารถชื้ออาชีพที่ตนประกอบอยู่นั้น และมีความก้าวหน้าตาม โอกาส และสามารถอยู่ได้ทำงานตลอด ไปจนครบเกษียณอายุ

กล่าวโดยสรุป ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึงพนักงานที่ยังมีสถานภาพเป็นพนักงานของบริษัทหลังจากการควบธุรกิจ มีอิสระและเสรีภาพในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ ในสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์และการทำงานเป็นที่ระหว่งเพื่อนร่วมงานในฝ่าย และระหว่งฝ่าย มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความสามารถในการพัฒนาทักษะ ปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

## 2. ประเภทของความมั่นคงในการทำงาน

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดช (2528: 46, 70) ได้จำแนกประเภทของความมั่นคงในการทำงาน ออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

2.1. ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจหรือทางการเงิน ได้แก่ ความแน่ใจว่าจะได้รับการว่าจ้างให้ทำงานตลอด ไป มีหลักประกันในการทำงานเมื่อได้รับอุบัติเหตุ เจ็บป่วยหรือทุพพลภาพ การได้รับความคุ้มครองมิต้องให้ออกจากงานขาดรายได้โดยไร้เหตุผล มีการประกันชีวิตสุขภาพ และผลประโยชน์อื่นที่ได้รับการว่าจ้าง และมีหลักประกันเรื่องบำเน็จบำนาญเมื่อพ้นจากการทำงานแล้ว

2.2. ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ ได้แก่ การมีอิสระในขอบเขตการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่งพนักงานกับผู้บังคับบัญชาและพนักงานกับองค์การ ความเชื่อมั่นในฝ่ายบริหารขององค์การ จะช่วยทำให้เกิดความมั่นคงทางด้านอารมณ์แก่พนักงาน ได้ เช่น ออกกฎระเบียบ หรือนโยบายขององค์การที่พนักงานสามารถเข้าใจง่ายต่อการปฏิบัติ มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์การ และการมีผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการบริหารต่างๆมาอย่างดี

## 3. ความสัมพันธ์ระหว่งความพึงพอใจในงานกับความมั่นคงในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง ในทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ไม่ใช่ขวัญ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความพอใจในงานเกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลเท่านั้นเกี่ยวข้องกับสภาวะ

ปัจจุบัน และประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตเป็นเกณฑ์การตัดสินใจหรือไม่ ส่วนขวัญ เป็นความรู้สึกที่เกิดร่วมกันในกลุ่มบุคคลสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกับสมาชิกภายในกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมที่กลุ่มกำหนดไว้ (Charles R. Milton, 1981: 151 อ้างถึงใน ปภาวดี คุลยจินดา 2536: 530)

ความพึงพอใจในงาน อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการสนองตอบทางอารมณ์ต่อแง่มุมของงานที่ทำของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะชอบหรือไม่ชอบแล้วแต่แง่มุมที่มองในงาน แม้แบบของการพึงพอใจในงานที่กล่าวถึงมูลเหตุมี 5 แม่แบบด้วยกันคือ (Robert Kreitner, Angelo Kinicki 1981: 206)

1. ความต้องการให้สำเร็จหมายถึงความพึงพอใจที่เกิดจากลักษณะของงานที่อำนวยความสะดวกให้แต่ละบุคคลสามารถทำให้ความต้องการของตนสำเร็จผล ความต้องการทำให้สำเร็จมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

2. ความหลากหลายในความคาดหวัง กล่าวคือความพึงพอใจเป็นผลจากการสัมฤทธิ์ผลตามความคาดหวังซึ่งหมายถึงความแตกต่างที่แต่ละบุคคลคาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงาน เช่น เงินตอบแทนดี มีโอกาสก้าวหน้า ฯลฯ จะเกิดความไม่พอใจเมื่อสิ่งที่ได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ และพอใจเมื่อได้รับส่งผลตอบแทนมากกว่าที่คาดหวังไว้

3. คุณค่าในความสำเร็จเป็นมูลเหตุความพึงพอใจที่มีผลมาจากการรับรู้ว่างานที่ทำงานของบุคคลนั้น ได้ทำสำเร็จและมีคุณค่ายัง มีการวิจัยมากมายสนับสนุนว่า การตระหนักในคุณค่ามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ดังนั้นจึงควรพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการพิจารณาเพิ่มความสำคัญในคุณค่าของพนักงาน

4. ความเสมอภาคเป็นมูลเหตุความพึงพอใจที่มาจากความยุติธรรมที่แต่ละบุคคลได้รับในการทำงาน ความพึงพอใจมีผลมาจากการรับรู้จากการเปรียบเทียบผลงานและการทุ่มเทของตนเองกับของผู้อื่น

5. ลักษณะ/กรรมพันธุ์ หมายถึงแบบอย่างพฤติกรรมหรือด้านอื่นของบุคลิกภาพที่แสดงออกให้เห็นสม่ำเสมอ แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ต่างๆกัน และอาจทำให้บอกความแตกต่างบุคลิกภาพหนึ่งจากบุคลิกภาพอื่น (Theodorson and Theodorson, op. cit., 297 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ 2536: 390)

แม่แบบอย่างความพึงพอใจนี้ช่วยอธิบายว่าในการทำงานในสภาพแวดล้อมเดียวกันแต่ทำไมพนักงานบางคนชอบและบางคนกลับไม่ชอบโดยมีอัตราอธิบายจากความเชื่อที่ว่าลักษณะและกรรมพันธุ์มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจนี้ ซึ่งมีรายงานการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลและความพึงพอใจในงานมานานเป็นเวลา 2-50 ปีแล้ว (D. Watson and

A. Keltner, 1993: 181-202 อ้างถึงใน Robert Krietner and Kinicki 1998: 207) เช่นเดียวกันมีการศึกษาพบว่ากรรมพันธุ์ (Genetic Factor) สามารถบ่งบอกความพึงพอใจในชีวิต ความเป็นอยู่ดีและความพึงพอใจในงานทั่วไป (R.D. Arvey, T.J. Bouchard, Jr., N.L. Segal, and L.M. Abraham 1989: 187-92 อ้างถึงใน Robert Krietner & Angelo Kinicki 1998: 207)

กล่าวได้โดยสรุป ความรู้สึกมั่นคง/ไม่มั่นคงในการทำงาน เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ เป็นเพียงความรู้สึก การคาดคะเนในจิตใจ หรือทัศนคติเกี่ยวกับความพึงพอใจซึ่งมีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานที่มีต่อบริษัท การบริหาร ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และต่อลักษณะงานที่พนักงานปฏิบัติอยู่ ตลอดจนบุคลิกภาพ พฤติกรรม และความต้องการพื้นฐานของพนักงานเอง

#### 4. ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน

##### 4.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน

ในการศึกษาความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการ ได้นำทฤษฎีของนักจิตวิทยาและนักบริหารองค์การหลายท่าน กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในภาวะต่างๆ ปัจจัยต่างๆที่สร้างความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน เช่น ปัจจัยจูงใจและปัจจัยขอยามัย บุคลิกภาพและพฤติกรรมของพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้การบริหาร ในรูปแบบองค์การ มาเป็นแนวทางสนับสนุนการศึกษาครั้งนี้

##### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Abraham Maslow

Maslow ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ไว้เป็น 5 ขั้นดังนี้ 1) ความต้องการด้านร่างกาย 2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและเป็นเจ้าของ 4) ความต้องการที่จะยอมรับและได้รับการยกย่อง 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย หรือความมั่นคงในการทำงาน เป็นความต้องการพื้นฐานขั้นที่สองของมนุษย์และมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมและการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ดังเช่นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของนักจิตวิทยาอับราฮัม มาสโลว์ ได้อธิบายความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยมีสมมุติฐานว่า ความต้องการของมนุษย์จะมีตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด เรื่องระดับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ มีตั้งแต่ระดับต่ำสุด จากนั้นก็สูงขึ้น ไปจนถึงระดับสูงสุด เมื่อได้รับการสนองตอบแล้วก็จะหมดความจูงใจ จะไขว่คว้าความต้องการหรือสิ่งจูงใจที่สูง

ขึ้นไปอีก มนุษย์มีความต้องการสลับซับซ้อนยิ่ง (A. H. Maslow 1943 อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล 2543: 246-248)

ด้วยเหตุผลนี้ ผู้บริหารในบริษัทจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการพื้นฐานขั้นที่สองของมนุษย์ เพราะความปลอดภัยและความมั่นคงเป็นขวัญกำลังใจและเครื่องจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานสุดความสามารถ เช่น การเปลี่ยนแปลงใดๆที่เกิดขึ้นในบริษัท อาจส่งผลให้เกิดความวิตกกังวลเกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงในหน้าที่การงานให้แก่พนักงาน ก็ควรอธิบายเหตุผลให้เกิดความเข้าใจ ถ้าจำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรการที่ตึงเครียดจ้างพนักงานบางหน้าที่ ก็ต้องแจ้งวิธีการปฏิบัติและดำเนินการด้วยความยุติธรรม โดยไม่เลือกปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องจัดการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานให้แก่พนักงานด้วย

#### ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg

ทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ได้กล่าวถึงความมั่นคงในการทำงานในเนื้อหาของทฤษฎีอย่างชัดเจน นั่นคือทฤษฎีสองปัจจัย ซึ่งนักจิตวิทยาเฟรดเคอริค เฮอร์สเบอร์ค และคณะ ได้พัฒนาขึ้นปลายปี ค.ศ. 1960 เป็นที่นิยมแพร่หลาย และได้มีการวิจัยทดสอบทฤษฎีนี้ในหลายประเทศยืนยันแนวคิดและแนวทางการเพิ่มความสำคัญของงานของทฤษฎีสองปัจจัยว่า สามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น เฮอร์สเบอร์ค ได้ศึกษาทำการสัมภาษณ์นักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คนถึงปัจจัยที่พนักงานดังกล่าวพอใจและไม่พอใจในการทำงาน ก็พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานที่เขาเรียกว่าปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรู้สึกรับเนื้องาน ความรับผิดชอบต่องานและ โอกาสก้าวหน้า มีอิทธิพลทำให้พนักงานพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้พนักงานไม่พอใจในการทำงาน เฮอร์สเบอร์ค พบว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานซึ่งเรียกว่า “ปัจจัยอนามัย” ได้แก่ การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงในงาน และนโยบายการบริหารขององค์กร

แนวความคิดตามทฤษฎีสองปัจจัยหรือสองโครงสร้าง (Dual Structure Theory) ของ เฮอร์สเบอร์คจะแตกต่างไปจากแนวคิดดั้งเดิมที่ว่ามีแต่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและตรงกันข้ามปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งสรุปในภาพที่ 2.1 แนวความคิดดั้งเดิมได้ดังนี้



กล่าวคือเฮอริสเบอร์ก ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มปัจจัยสองกลุ่มทั้งปัจจัยจิตใจและปัจจัยอนามัยมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แตกต่างกัน 2 แบบคืออาจเกิดความไม่พอใจในปัจจัยอนามัย แต่พอใจในปัจจัยจิตใจ เช่นเงินเดือนต่ำจะเป็นสาเหตุของความไม่พอใจ แต่ก็ใช้ว่าเงินเดือนที่สูงจะเป็นสาเหตุของความพอใจ ที่พนักงานเกิดความพอใจ ในงานที่ทำเพราะผลงานเป็นที่ยอมรับในบริษัท จะเห็นได้ว่าทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก เกี่ยวข้องโดยตรงกับพนักงาน ผู้บริหารทำหน้าที่เพียงบริหารให้ปัจจัยทั้งจิตใจและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยอนามัยเหมาะสมกับความต้องการของทุกฝ่ายและพนักงานเพื่อเป็นขวัญกำลังใจใจให้พนักงานทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดจากแรงบันดาลใจของพนักงานเองเพราะปัจจัยอนามัยเปรียบเสมือนกลไกพื้นฐานในความสำเร็จของผลงานเช่น

### 1. ปัจจัยอนามัย

1.1 เงินเดือนซึ่งเป็นรายได้ที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของพนักงานเป็นปัจจัยอนามัยที่สำคัญสำหรับพนักงานทุกคนเพราะรายได้นี้จะนำไปใช้จ่ายสนองตอบความต้องการของร่างกายความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นส่วนใหญ่เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่พักอาศัย

1.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานอาจพิจารณาได้ 2 กรณี คือ

1.2.1 สภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงานเช่น แสงพอเพียง อากาศเย็นสบาย เสียงไม่ดัง ชั่วโมงทำงานที่เหมาะสม อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆพร้อม ก็จัดได้ว่าสนองตอบความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงตามทฤษฎีมาสโลว์

1.2.2 สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและอารมณ์ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปได้ดีทำงานเป็นทีมเข้าใจและให้เกียรติซึ่งกันและกันก็จัดได้ว่าความต้องการด้านสังคมของมนุษย์ตาม ทฤษฎีมาสโลว์ ได้บรรลุแล้ว

1.3 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึงหลักประกันว่าตราบเท่าที่บุคคลยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี บุคคลนั้นก็สามารยี่ต่ออาชีพที่ตนประกอบอยู่และมีความก้าวหน้าตามโอกาสและสามารถอยู่ได้ตลอดไปครบเกษียณอายุ (อ้างถึงใน อัมพร อุทจักร 2514: 325) ปัจจัยอนามัยนี้จัดได้ว่าสนองตอบความมั่นคงปลอดภัยของมนุษย์

1.4 นโยบายและการบริหารขององค์การซึ่งเป็นการบริหารจัดการลดจนการสื่อสารต่างๆดำเนินการ โดยคณะบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารให้บริษัทเจริญก้าวหน้า ซึ่งกฎระเบียบ ระบบนโยบายต่างๆ และอื่นๆที่ผู้บริหารตั้งขึ้นย่อมมีผลต่อความรู้สึกพฤติกรรมของพนักงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม



ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจัยอนามัยที่เกี่ยวกับความมั่นคงในงานของทฤษฎีเฮอรัสเบอร์ก มีความสอดคล้องสนองตอบความต้องการพื้นฐานขั้นที่สองของมนุษย์ที่ระบุไว้ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

## 2. ปัจจัยจูงใจ ซึ่งจะเกี่ยวกับเนื้องานเช่น

2.1 ความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญในการผลักดันให้พนักงานทำงานอย่างเต็มสติกำลังเพราะสนองตอบความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ตามทฤษฎีมาสโลว์คือความต้องการที่จะได้รับการยกย่องทางสังคมและมีเกียรติยศชื่อเสียง

2.2 ความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจอีกอันหนึ่งที่สำคัญเพราะสนองตอบความต้องการของสำเร็จในสิ่งที่ตนใฝ่ฝัน ถึงแม้จะเป็นส่วนของงานที่ตนรับผิดชอบได้วางแผนและจัดการจนสำเร็จ

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีเฮอรัสเบอร์กเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจเกิดมาจากตัวพนักงานเอง ไม่ใช่มาจากผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงควรให้ความสนใจต่อปัจจัยอนามัยซึ่งไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงานเลย แต่มีความสัมพันธ์เป็นผลทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและไม่เกิดความไม่พอใจเช่นเดียวกันควรสนใจปัจจัยจูงใจเช่นกัน เพราะปัจจัยจูงใจทำให้พนักงานเกิดความพอใจ

### ทฤษฎีความต้องการของ David C. McClelland

ความต้องการในระดับที่ 5 คือความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนใฝ่ฝันหรือประสบความสำเร็จเป็นจริงในตัวเองในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์นั้น แม้มาสโลว์ไม่สามารถหาคำตอบแน่ชัดว่า บุคคลที่ประจักษ์ตนเอง เป็นคนชนิดใดก็ตาม แต่มาสโลว์ก็ให้ทรรศนะอธิบายเรื่องนี้อย่างละเอียดในหนังสือ Toward a Psychology of Being, Abraham, H. Maslow 1968 (อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม 2536: 24-25) ว่า หมายถึงบุคคลที่มีความรู้สึกรู้จักจะปฏิบัติตนให้ได้ตามศักยภาพของคนที่มืออยู่ในตัว จึงพยายามแสดงความสามารถที่เลอเลิศในการปฏิบัติสิ่งต่างๆ ความต้องการนี้จะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่ได้รับผ่านมาซึ่งเป็นตัวกระตุ้นเร้าให้เกิดความมานะ มองเห็นว่าความต้องการที่สูงถัดไปเป็นสิ่งท้าทายหมายเอาชนะ จึงเกิดอารมณ์พยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆเพื่อจะได้บรรลุความต้องการในลำดับสูงๆขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าบุคคลประเภทนี้โดยมากเป็นคนที่มีความน้อยแต่มีการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานสูงซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองมีขีดระดับสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยทั้งนี้จากการประสบความสำเร็จในสิ่งท้าทายความรู้ความสามารถเสมอ

ผลวิจัยของเดวิด ซี แมคเคลแลนด (David C. McClelland) รายงานผลว่ามีบุคคลเพียงบางประเภทเท่านั้นที่มีความต้องการในระดับสูงที่เรียกว่าประจักษ์ความเป็นจริงในตัวเอง เพราะความต้องการเช่นนี้จะมีขึ้นก็ต่อเมื่อได้ประสบความสำเร็จได้รับการสนองตอบความต้องการที่ลำดับข้างต้นตามทฤษฎีมาสโลว์พอเพียงแล้ว บุคคลประเภทนี้มักจะมาจากกลุ่มชนชั้นกลางเพราะพ่อแม่จะอบรมให้บุตรหลานทำอะไรด้วยตนเองมาตั้งแต่อาชุน้อย

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด (McClelland's Need Theory) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงรู้จักกันดี เดวิด แมคเคลแลนดได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับพฤติกรรม เมื่อปลายปี ค.ศ. 1940 งานศึกษาวิจัยของแมคเคลแลนดเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางคือ ความต้องการความสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผล และเขายังได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและการยอมรับนับถือในสังคมและอำนาจ (Robert Kreitner, Angelo Kinicki 1998: 195)

แมคเคลแลนดได้ให้คำจำกัดความความต้องการความสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลว่าหมายถึงความปรารถนาที่จะทำการใดก็ตามให้สำเร็จ ไปด้วยดี มีความสบายใจที่สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆจนประสบความสำเร็จ ถ้าไม่สำเร็จก็จะวิตกกังวลโดยให้สมมติฐานว่า การอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่อายุเยาว์วัยที่บุคคลนั้นๆ ได้รับจากครอบครัวมีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผลว่าจะมีระดับสูงต่ำมากน้อยเพียงใด ตามหลักจิตวิทยาสาขาจิตวิเคราะห์ ความรู้สึกนึกคิดความเชื่อทัศนคติของแต่ละบุคคลมีกำเนิดมาจากความสัมพันธ์ในครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้นๆ ในอายุเยาว์วัยกับบิดามารดา สิ่งที่เรารู้มาตั้งแต่เด็กมักจะติดตัวไปจนโต แม้จะมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นมากมายในวัยผู้ใหญ่ ก็ทำให้ความรู้สึกนึกคิดเดิมที่เรารู้ตั้งแต่เกิดเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนักเพียงแต่ประสบการณ์ที่ได้รับจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อและทัศนคติต่างๆภายในจิตสำนึกของบุคคลนั้นเท่านั้น ไม่ได้หยั่งลึกลงไปถึงรากฐานที่สร้างไว้ตั้งแต่เด็ก

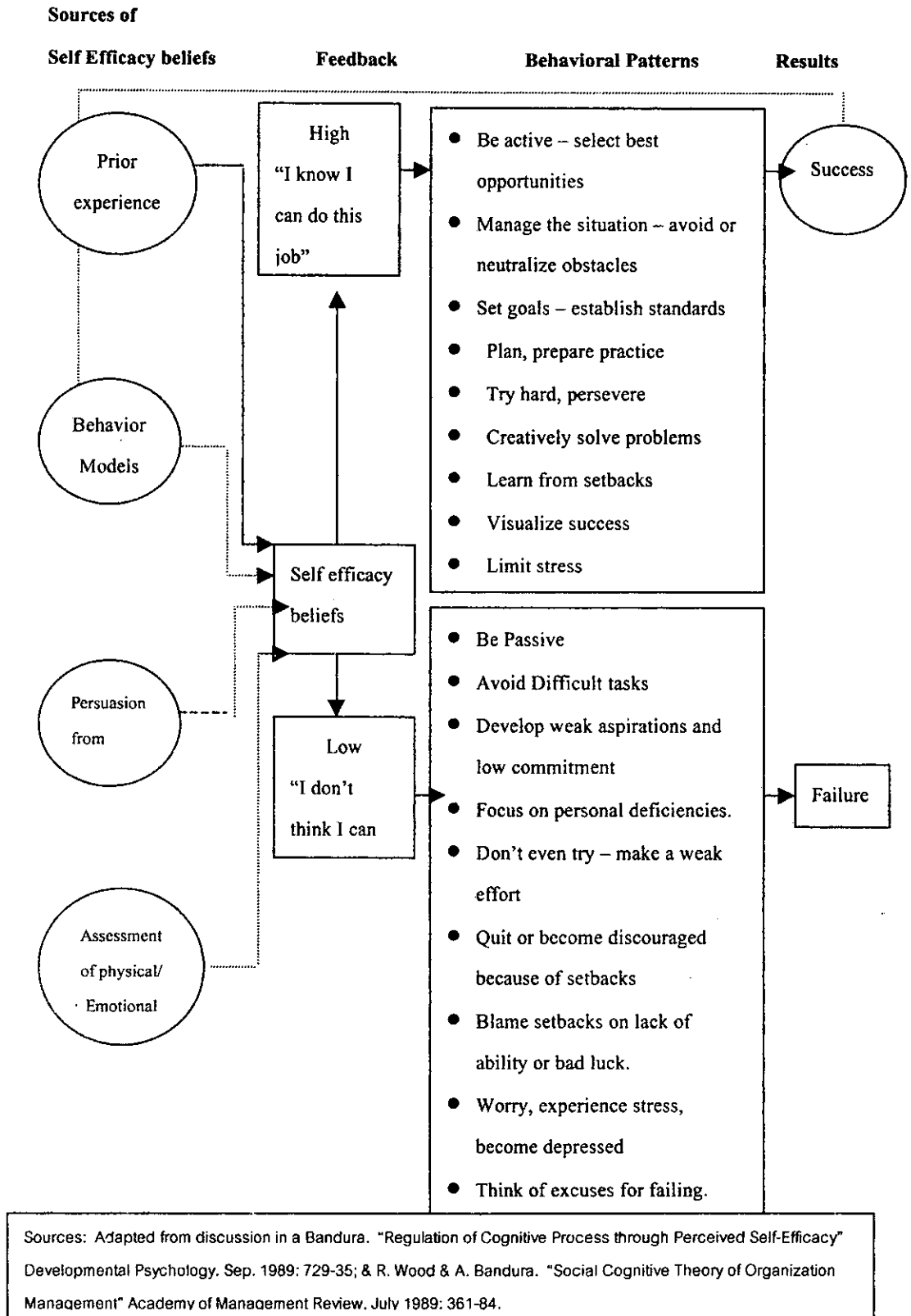
แมคเคลแลนด พบว่าบุคคลต่อไปนี้ เป็นบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสัมฤทธิ์ผลสูง เป็นบุคคลที่ได้ใช้ความพยายามฝ่าฝืนอุปสรรคความยากลำบากมาากพอสมควรแต่มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย เป็นบุคคลที่ชอบทำงานที่เป็นปัญหามากกว่าปล่อยให้ผ่านไปตามโอกาส เป็นบุคคลที่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง ชอบหาข่าวสารข้อมูลสะท้อนกลับแล้วนำมาปรับปรุง

ผลงานวิจัยของแมคเคลแลนด พบว่าบุคคลที่ไว้คะแนนสูงสำหรับปัจจัยสามข้อดังกล่าวแล้ว จะมีความต้องการสัมฤทธิ์ผลในเรื่องงานมาก โดยที่บุคคลนี้มีแรงจูงใจ ในการทำงานสูง และแมคเคลแลนดยังพบว่าความต้องการไมตรีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลอื่นรวมทั้งได้รับการชมชอบนิยมนับถือจากผู้อื่น และความต้องการทางอำนาจ ปรารถนาจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีส่วนทำ

ให้เกิดพลังใจ (David C. McClelland, 1961 อ้างถึงใน อรุณ รัชธรรม 2536: 25-29) ดังนั้น พนักงานใดที่มีบุคลิกภาพและพฤติกรรมตรงตามทฤษฎีนี้ก็จะมีความมั่นใจในการทำงานหลังการควบธุรกิจสูงและมีแรงจูงใจสูงเนื่องจากมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

### **ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Albert Bandura**

ทฤษฎีนี้กำลังเป็นที่สนใจของนักวิชาการและนักบริหาร เนื่องจากเป็นทฤษฎีที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการที่เรียกว่า การจัดการพฤติกรรมของตนเองด้วยตัวเอง ซึ่งเป็นการปรับพฤติกรรมของตนเองโดยผ่านการจัดการตัวอย่างแม่แบบพฤติกรรม กระบวนการรู้ด้วยสติสัมปชัญญะและวิจารณญาณ และผลลัพธ์ที่ตามมา กล่าวคือทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของอัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) ซึ่งสร้างทฤษฎีนี้ขึ้นจากงานวิจัยของสกินเนอร์ (B.F. Skinner's Reinforcement or Operant Conditioning Theory) โดยเป็นคนแรกที่แสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลสามารถสร้างพฤติกรรมใหม่ของตนเองได้โดยเลียนแบบตัวอย่างที่ตนเองสนใจ และได้วิจัยศึกษากระบวนการรู้ด้วยสติสัมปชัญญะและวิจารณญาณเกี่ยวกับแม่แบบพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่ตามมา ดังภาพที่ 2.2 แสดงว่าความเชื่อในประสิทธิภาพตนเองสามารถนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว (Robert Kreitner & Angelo Kinicki 1998: 128)



ภาพที่ 2.2 แสดงว่าความเชื่อในประสิทธิภาพตนเองสามารถนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลว  
 A Model of How Self-Efficacy Beliefs can Pave the Way for Success or Failure

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ได้เสนอกระบวนการความคิดที่มีความสำคัญต่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมนุษย์ 3 กระบวนการดังนี้

1. กระบวนการสัญลักษณ์เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมประสบการณ์ ตัวอย่างสถานการณ์ต่างๆ โดยใช้โค๊ดทางสัญลักษณ์ซึ่งอาจเป็นวาจาหรือภาพลักษณ์ก็ได้ สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการกำหนดทางเป้าหมายจินตนาการและการกระทำที่จะนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ ทำให้เกิดความเชื่อ ความสามารถของตนเองในการทำงานได้

2. การเรียนรู้โดยการสังเกต หมายถึงความสามารถของบุคคลในการสังเกต ประเมินพฤติกรรมของผู้อื่นด้วยความสนใจหรือการรับรู้ จดจำรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่น่าสนใจ โดยใช้โค๊ดเป็นวาจาหรือภาพลักษณ์ แล้วจึงเขียนแบบ เป็นระยะคัดเลือกแบบพฤติกรรมซึ่งอาจเขียนแบบได้บางส่วนและต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะกับตัวเอง จากนั้นก็ถึงระยะจูงใจ นำรูปแบบจำลองมาใช้ ทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ โดยต้องมีการเสริมแรงประกอบจากผลของสภาพแวดล้อมที่มีแนวเดียวกับแนวคิดการเสริมแรง จากการสังเกตผลของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น และจากความต้องการภายในได้กระบวนการควบคุมตนเอง

3. การควบคุมหรือการดูแลตัวเอง หมายถึงความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมตนเองจากการกำหนดมาตรฐานและผลการกระทำโดยมีการให้รางวัลหรือลงโทษเกี่ยวกับการสร้างพฤติกรรมใหม่เพราะการควบคุมตนเองช่วยให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เช่น ซื่อสัตย์ใหม่เมื่อสอบได้เกรดเอ

อย่างไรก็ตามกระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อสภาพแวดล้อมมีลักษณะหรือเงื่อนไขดังนี้ พฤติกรรมที่สังเกตหรือการเขียนแบบควรเป็นพฤติกรรมที่ง่ายต่อการนำมาเป็นตัวอย่าง เป็นพฤติกรรมที่เห็น ได้ชัด โดยไม่ต้องใช้ความคิดและบุคคลที่ต้องการเรียนรู้จะต้องมีทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สนใจที่สังเกตเพื่อง่ายต่อการลอกเลียน กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมีอิทธิพลส่งผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรหลายรูปแบบเช่น แสดงพฤติกรรมหลายอย่างที่เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานหรือจากการเสนอแนะหรือสาธิตให้ดูจากเพื่อนร่วมงานหรือจากการคาดหวังจากองค์กร

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมนี้ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อพนักงาน เพราะทำให้สามารถจัดการพฤติกรรมของคนด้วยตัวเองเพื่อพัฒนาทัศนคติ ความสามารถในการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานหลังการเปลี่ยนแปลงจากการควบคุมธุรกิจ

### ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) หรือทฤษฎีเงื่อนไข (Operant Conditioning Theory) ของ B. F. Skinner

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากแนวคิด “ กฎแห่งผล (Law of Effect) ” ซึ่งมีสมมุติฐานว่าบุคคลมักแสดงพฤติกรรมซ้ำเมื่อเห็นว่าทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นที่น่าพอใจ และจะไม่แสดงซ้ำพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดี การที่เรียกผลของพฤติกรรมว่าเป็นการเสริมแรง เพราะเชื่อว่าพฤติกรรมในอดีตมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมในอนาคต ทฤษฎีนี้พัฒนามาจากแนวคิดที่เรียกว่า การปฏิบัติงาน โดยมีเงื่อนไข ซึ่งหมายถึงกระบวนการประยุกต์กฎของผลมาควบคุมพฤติกรรมบุคคลแบบมีข้อต่อรอง โดยสกินเนอร์ได้เสนอแนะใช้เป็นเทคนิคปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร เทคนิคนี้จะใช้หลักการเสริมแรงเพื่อส่งเสริมการแสดงออกพฤติกรรมที่ต้องการและไม่สนับสนุนการแสดงออกที่ไม่ต้องการอย่างมีระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลมากที่สุด การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดท่าทีของพฤติกรรมได้ ในที่นี้ถือว่ารางวัลเป็นตัวเสริมแรงเพราะมีวัตถุประสงค์กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง

ทฤษฎีนี้มีผลงานการวิจัยสนับสนุนและในองค์กรได้ทดสอบว่าใช้เทคนิคการเสริมแรงที่ปรากฏให้ผลสำเร็จ โดยดีเช่นช่วยลดอัตราการขาดงาน ลดอัตราความเสียหายและเพิ่มพูนความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการทำงาน (W. Clay Hamner & A. Elan P. Hamner 1976: 3-21 in Moorhead and Griffin 146 อ้างถึงใน ธานี อธิษฐ์กุล) นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน กำลังได้รับความนิยม เนื่องจากเป็นการจูงใจและช่วยลดต้นทุนการทำงาน บริษัทหลายแห่งได้นำหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ได้ผล เช่นวิธีจัดทำแผนการจ่ายค่าตอบแทนรายชิ้น แผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบธุรกิจ การให้ส่วนแบ่งผลกำไร การจ่ายโบนัสตามผลงานแทนที่จะจ่ายตามระยะเวลาการทำงานเหมือนเดิม

โดยสรุปแนวคิดทฤษฎีทั้งของ Skinner และ Bandura มีความเหมือนกันตรงที่วิเคราะห์อิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมจากสภาวะแวดล้อมของแม่แบบพฤติกรรม และผลลัพธ์ที่ตามมา แต่ที่ทั้งสองทฤษฎีมีความแตกต่างกันคือ Bandura เน้นกระบวนการทางจิตเกี่ยวกับการรู้ด้วยสติปัญญาและวิจารณ์ญาณ ที่แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมสนองตอบต่อสิ่งแวดล้อม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ Bandura พิจารณาถึงองค์ประกอบภายในของแต่ละบุคคล ขณะที่ทฤษฎีการเสริมแรงหรือเงื่อนไข พิจารณาถึงแต่องค์ประกอบภายนอกของแต่ละบุคคล (Robert Kreitner and Angelo Kinicki 1998: 128, 478)

### ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

ในปี 1960 ดักลาส แมคเกรเกอร์ ได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Human Side of Enterprise” เกี่ยวกับมุมมองบุคคลในการทำงาน ซึ่งยุคปัจจุบันถือเป็นพื้นฐานสำคัญของปรัชญาด้านการจัดการ ได้เสนอทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y จากการศึกษาวิจัยพฤติกรรมกรรมการปกครองผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหารมีความแตกต่างกันแล้วแต่พฤติกรรมและธรรมชาติของผู้ได้บังคับบัญชาของแต่ละบุคคลเช่น บางคนต้องปกครองโดยการข่มขู่ ควบคุม ใกล้ชิดและบางคนต้องปกครองด้วยความไว้วางใจ

ทฤษฎี X อาจสรุปได้ดังนี้ คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานเท่าที่จะทำได้จึงต้องใช้วิธีการบังคับการควบคุมการสั่งการและต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้เพื่อให้เกิดการเกรงกลัว มนุษย์จึงทำงานนั้นให้ แต่ส่วนใหญ่มักจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่ง พยายามปิดความรับผิดชอบไม่ค่อยกระตือรือร้นในการทำงานแต่ก็ต้องการความมั่นคง ทฤษฎี X สรุปให้เห็นว่าการจูงใจให้ทำงานต้องใช้การบังคับให้กลัว มนุษย์เอาแต่ประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง แมคเกรเกอร์ ถือว่าทฤษฎี X เป็นลักษณะการทำงานแบบการบริหารองค์การตามประเพณีนิยมที่มองมนุษย์แต่ผิวเผินขาดหลักความจริงทั้งที่โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลต้องการเข้าสังคมอยู่ร่วมกันจึงอยากที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อประโยชน์ส่วนรวม แมคเกรเกอร์จึงได้เสนอทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์โดยชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีความสามารถที่จะรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองได้ถูกต้อง ดังนั้นในการบริหารงานเพื่อความสำเร็กรควรคำนึงถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์

แมคเกรเกอร์เสนอทฤษฎี Y เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในทฤษฎี X ดังนี้ การทำงานเป็นกิจกรรมตามธรรมชาติของมนุษย์เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อนเนื่องจากการทำงานอาจเป็นแหล่งที่มาของความพึงพอใจหรือการลงโทษก็ได้ มนุษย์มีความสามารถเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน ในการควบคุมตัวเองเมื่อมีพันธกิจต่อวัตถุประสงค์จนบรรลุความสำเร็จ มนุษย์มักจะคำนึงตามพันธกิจที่มีต่อวัตถุประสงค์ขององค์การถ้าได้รับรางวัลจากการกระทำนี้ พนักงานที่เป็นแบบอย่างจะเรียนรู้ในการยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบมากขึ้น แต่พนักงานแบบอย่าง ที่มีจินตนาการ ความฉลาดและมีความชำนาญในการจัดการหรือทำสิ่งต่างๆ และมีความสามารถในทางนวัตกรรม จะมีจำนวนเพียงบางส่วนเท่านั้นที่มีโอกาสแสดงความสามารถเช่นนี้ในองค์การ

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงจิตวิสัยมนุษย์และมองพฤติกรรมในองค์การจากสภาพความเป็นจริง (Douglas McGregor , 1960 อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม 2536: 26-27) การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จได้ก็ต่อจ้ต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลและต้องให้อยู่ในความพอใจด้วยนั้น เป็นแนวคิดที่ใช้บริหารองค์การ

ในปัจจุบันซึ่งนักวิชาการรุ่นหลัง ได้ขยายแนวความคิดของทฤษฎีนี้ออกไปในด้านต่างๆเช่น ในเรื่อง บริหารองค์การแบบหมุดเชื่อม โยง (Linking Pin Model) ของเรนซิน ลิเคิร์ต (Rensin Likert) โดย เห็นว่าบุคคลทุกคน ในองค์การยกเว้นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงสุดและต่ำสุดจะมี 2 บทบาทคือ เป็นตัว เชื่อมประสานสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับระดับที่ต่ำกว่าและระดับที่สูงกว่าหรือความเห็นของ คริส อาร์กีริส (Chris Argyris) ที่ว่าการจัดองค์การบริหารจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นมากที่สุด โดยคำนึง การรวมเป้าหมายของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

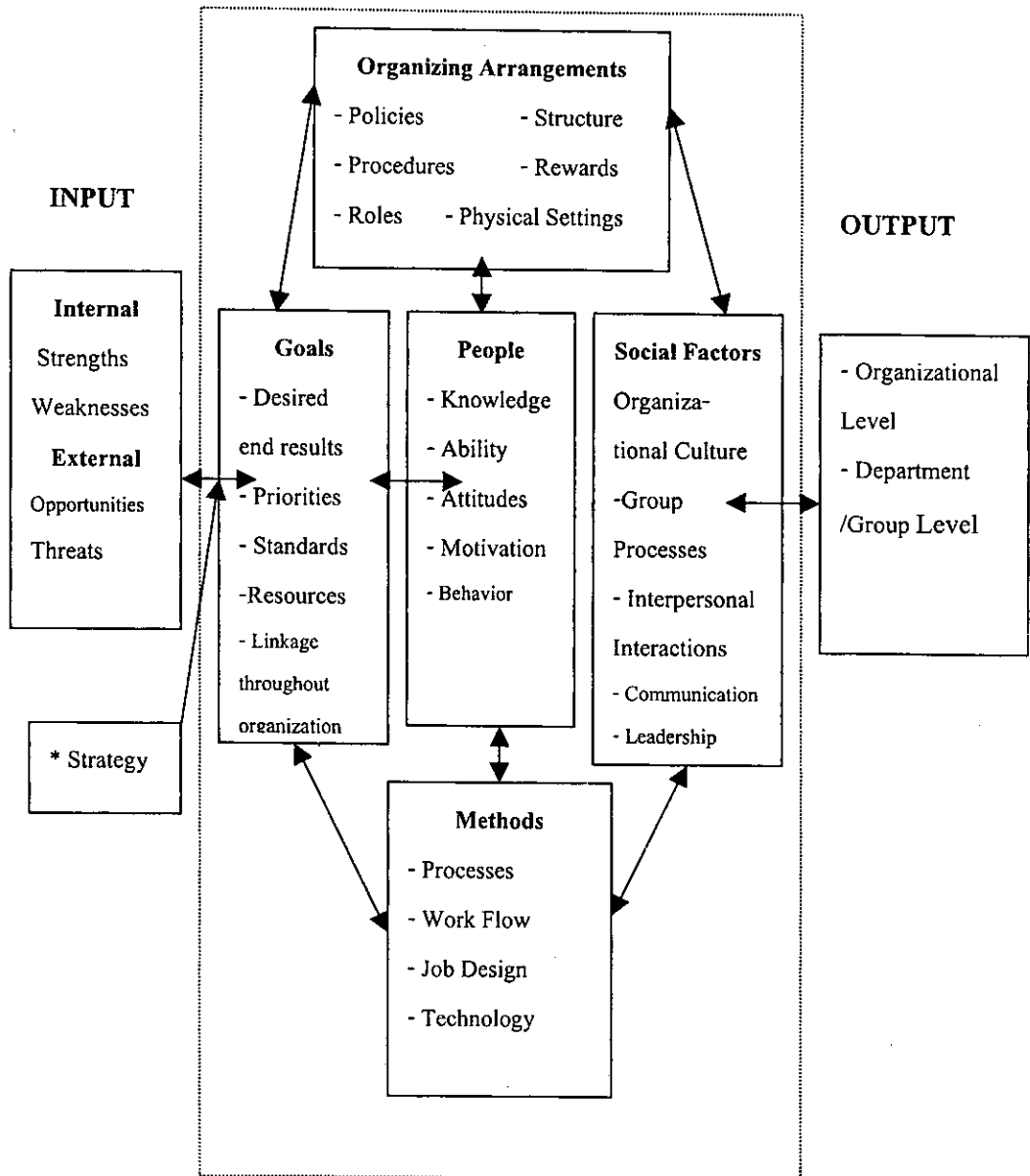
#### 4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจ

หลังการควบธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นภายในองค์การ ส่งผลทำให้เกิดความตึงเครียด ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดเห็น ร่างกาย พฤติกรรม เป็นผลมาจากการที่จะต้อง ปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิม จึงเกิดความขัดแย้งทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ได้ ตามหลักทางจิตวิทยาถือว่าความตึงเครียดที่เกิดขึ้นมีเหตุมาจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะ ว่ากลัวในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจะก่อผลกระทบต่อตน ในลักษณะใด การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่อง สำคัญมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ โดยตรง จึงควรกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการองค์การ ปัจจัยสังคม วิธีการ เป้าหมาย และ บุคลากร ดังเช่นภาพที่ 2.3 (A System Model of Change, M. Beer and B. Spector 1993: 642-650 and P. Dainty 1990: 463-481 อ้างถึงใน Robert Krietner & Angelo Kinicki 1998: 621)

จะเห็นได้ว่าการควบธุรกิจจะเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆต่อบุคคล งานและ บริษัท ซึ่งมีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน จะเป็นไปในแง่บวกหรือลบทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะต่อการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ พฤติกรรม และอื่นๆของ พนักงานแต่ละบุคคล



**Target Elements of Change**



ภาพที่ 2.3 A Systems Model of Change

ที่มา: Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. "Organizational Behavior." in *International Ed.*

*New York: Irwin-Mc-Graw Hill, 4<sup>th</sup> ed., n.p., 1998.*

## 5. แนวคิด วิธีการ ขั้นตอน และผลที่เกิดขึ้นจากการควบรวมธุรกิจ

### 5.1 แนวคิด ของการควบรวมธุรกิจ

ปัจจุบันธุรกิจเคลื่อนเข้าสู่ยุค โลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจขยายตัวขึ้นและกระจายเป็นวงกว้างออกไป ธุรกิจของประเทศต่างๆซึ่งแต่เดิมมีลักษณะแยกตัวจากกันอย่างเด่นชัด (Segmented Markets) ได้มีความสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้นจนคล้ายกับได้กลายเป็นตลาดโลก (World Market) เพียงหนึ่งเดียว จากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ทำให้บริษัทต้องปรับตัวเองจึงจะคงอยู่ ได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดหรือความเป็นเลิศทางธุรกิจ

ในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้โดยการปรับปรุงโครงสร้างของกิจการ (Corporate Restructuring) ทางเลือกที่บริษัทเลือกใช้เพื่อปรับปรุงโครงสร้างกิจการสามารถจัดกลุ่มเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ การเพิ่มขนาดของกิจการ การลดขนาดของกิจการและการปรับเปลี่ยน โครงสร้างของผู้ถือหุ้น (Weston, Chung and Hoag 1990 อ้างถึงใน อัญญา ชันรวิทย์ 2540: 5)

การเพิ่มขนาดของกิจการสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะคือ

1. การควบรวมธุรกิจ (Merger) เป็นการเพิ่มขนาดของกิจการ โดยที่บริษัทรวมตัวกับบริษัทอื่นแล้วชูปเหลือเพียงบริษัทเดียว ซึ่งอาจเป็น  $A+B = A$  หรือ  $A+B = B$  หรือ  $A+B = C$
2. การครอบงำกิจการ (Acquisition) โดยบริษัทที่ต้องการขยายกิจการเป็นผู้ครอบงำกิจการของบริษัทที่ตกเป็นเป้า (Target) โดยที่บริษัทที่เข้าไปครอบงำกิจการต้องเสนอซื้อหุ้นทุน (Tender Offers) ต่อผู้ถือหุ้นทุนเดิมของบริษัทที่เป็นเป้า ถ้าผู้ถือหุ้นทุนเดิมยินยอมส่งมอบหุ้นตามคำเสนอซื้อหุ้นก็ถือว่าการครอบงำลักษณะเป็นมิตร แต่ถ้าได้รับการต่อต้านจากผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นของบริษัทที่ตกเป็นเป่าก็ถือว่าการครอบงำเป็นลักษณะปรปักษ์ซึ่งบริษัทที่เข้าไปครอบงำอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้นหรืออาจล้มเหลวในการครอบงำได้ อย่างไรก็ตามไม่ว่าการครอบงำจะเป็นลักษณะมิตรหรือปรปักษ์ จะมีลักษณะร่วมกันคือ หลังการครอบงำได้สำเร็จลง บริษัทเดิมทั้งสองบริษัทก็ยังคงอยู่อย่างเดิม และการปรับเปลี่ยนอาจมีบ้างตามความเหมาะสมและความจำเป็น นั่นคือลักษณะของการเข้าครอบงำกิจการจะมีการรวมตัวกันแบบ  $A+B = A+B$  คือ ไม่มีบริษัทใดต้องหายหรือถูกชูปไปรวมกับบริษัทซึ่งส่วนนี้เองเป็นจุดที่แสดงข้อแตกต่างระหว่างการควบรวมธุรกิจกับการเข้าครอบงำกิจการ

กรณีการควบรวมกิจการ บริษัทที่เข้าร่วมกิจการจะได้อัตราผลตอบแทนเกินปกติประมาณ 2 ถึง 3 เปอร์เซ็นต์ ในขณะที่บริษัทที่ถูกรวมกิจการจะได้อัตราผลตอบแทนเกินปกติถึง 20 เปอร์เซ็นต์ ส่วนกรณีครอบงำกิจการ บริษัทผู้เข้าครอบงำให้อัตราผลตอบแทนเกินปกติตั้งแต่ 1 ถึง 4 เปอร์เซ็นต์ แต่บริษัทผู้ถูกครอบงำจะให้อัตราผลตอบแทนเกินปกติสูงถึง 30 ถึง 35 เปอร์เซ็นต์

หากบริษัทที่เข้ามารวมกันนั้นประกอบธุรกิจประเภทเดียวกันก่อนเข้าร่วมกิจการ การขยายกิจการครั้งนี้จะจัดเป็นการขยายกิจการตามแนวนอน (Horizontal Expansion) ตัวอย่างการขยายกิจการตามแนวนอน ได้แก่ การที่ วอลล์ รวมตัวกับ โฟร โมส โดยที่กิจการเดิมของบริษัททั้ง 2 ประเภทผลิตภัณฑ์นม (Dairy Product) ด้วยกันทั้งคู่ เป็นต้น

การขยายกิจการอาจทำโดยไปร่วมกับบริษัทอื่นที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกันแต่อยู่ในขั้นตอนที่แตกต่างกันไปซึ่งอาจเป็นขั้นเริ่มต้นเกี่ยวข้องกับ การจัดหาวัตถุดิบเพื่อการผลิต เรื่อยไปจนถึงระดับการผลิตและขั้นการจัดจำหน่าย ไปจนถึงผู้บริโภคขั้นสุดท้ายเนื่องจากการขยายกิจการลักษณะนี้ทำตามสายขั้นตอนการผลิตสินค้าหรือการบริการ จึงจัดเป็นการขยายกิจการตามแนวตั้ง (Vertical Integration) บริษัทที่ต้องการขยายกิจการออกไปอาจอยู่ในขั้นตอนใดก็ได้ของด้านสายผลิตภัณฑ์นั้นๆ และการรวมกิจการรวมกับบริษัทที่อยู่ในช่วงการผลิตก่อนหน้า (Backward Integration) เช่นบริษัทผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ต้องการขยายกิจการ ไปเพื่อครอบคลุมการผลิตไมโครชิพ เนื่องจากไมโครชิพเป็นวัตถุดิบสำคัญของคอมพิวเตอร์ การขยายกิจการออกไปลักษณะนี้จึงเป็นแบบย้อนขั้นตอนการผลิต ไปให้ครอบคลุมขั้นตอนการผลิตก่อนหน้า

การขยายกิจการอาจทำออกไปครอบคลุมธุรกิจต่อเนื่องหลังการผลิตของตนได้เสร็จสิ้นลง จึงเป็นการขยายกิจการแบบเดินหน้า (Forward Integration) ตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ผลิตน้ำมัน อาจต้องการขยายกิจการ ไปสู่ธุรกิจการทำเม็ดพลาสติกใช้ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการกลั่นน้ำมันเป็นส่วนประกอบ การขยายกิจการจึงเดินหน้าจากผลิตภัณฑ์จากน้ำมัน ไปสู่ผลิตภัณฑ์เม็ดพลาสติก

การขยายกิจการอาจทำออกไปครอบคลุมธุรกิจที่มีลักษณะแตกต่างจากธุรกิจที่บริษัทผู้ต้องการขยายกำลังทำอยู่อย่างสิ้นเชิง (Conglomerate) โดยการขยายตัวลักษณะนี้อาจต้องการกระจายความเสี่ยงจากการดำเนินกิจการ ซึ่งจากเดิมกระจุกตัว ลักษณะนี้อาจต้องการกระจายความเสี่ยงจากการดำเนินกิจการ ซึ่งจากเดิมกระจุกตัว ในธุรกิจเพียงประเภทเดียวหรือกลุ่มเดียว ให้ครอบคลุมธุรกิจหลากหลายยิ่งขึ้น หรืออาจเพียงเพื่อการอยู่รอด ขยายกิจการออกไปสู่ธุรกิจอื่นที่มีศักยภาพของกำไรที่ดีกว่า เพื่อให้ภาพรวมของบริษัทหลังขยายกิจการมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นกว่าแต่ก่อน ตัวอย่างการขยายธุรกิจออกไปสู่ธุรกิจประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลยเช่น บริษัทห้างขายยาอังกฤษตราสูง ซึ่งมีธุรกิจหลักผลิตยาและเครื่องใช้ส่วนตัว (Personal Care Products) ขยายกิจการออกไปครอบคลุมธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจอาหาร และธุรกิจบริการข้อมูล เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในการควบรวมธุรกิจและการเข้าครอบงำกิจการนั้นมีข้อสมมติฐานโดยนัยว่า จะมีการดำเนินธุรกิจเดิมนั้นต่อไปเรื่อยๆ ไม่มีการกำหนดไว้ก่อนล่วงหน้าจะเลิกธุรกิจหรือกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเมื่อใด (On-Going Concern) แต่การขยายกิจการที่เกิดขึ้นในธุรกิจยังอาจมีรูปแบบอื่นที่แตกต่างไปจากสองประเภทแรกที่กำลังกล่าวมา เช่น กิจการร่วมค้า (Joint Venture) เพราะได้มีการตกลงกันเอาไว้ก่อนว่าสองบริษัทจะมาร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะ และจะร่วมกันเป็นเวลาหนึ่งเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เท่านั้น ตัวอย่างของกิจการร่วมค้าในประเทศไทยได้แก่ กิจการร่วมค้า BBCT เพื่อก่อสร้างทางด่วนขั้นที่ 2 ซึ่งมีหุ้นส่วนระหว่าง ช การช่าง บิลฟิงเกอร์ พลัส เบเกอร์ไมค เตียนเกสเซลชอฟ และโตคิวคอสโตรัคชัน (สัญญา ขันวิทย์ การควบกิจการ และการครอบงำกิจการ 2540: 7-9, 43-44)

## 5.2 วิธีการ และขั้นตอนของการควบรวมธุรกิจ

เมื่อบริษัทตัดสินใจที่จะรวมตัวกับบริษัทอื่น ไม่ว่าจะโดยการควบรวมธุรกิจหรือการเข้าครอบงำกิจการ บริษัทจำเป็นต้องดำเนินการรวมกิจการอย่างเป็นขั้นตอน โดยเริ่มตั้งแต่การเสาะหาบริษัทที่มีความเป็นไปได้ที่จะเข้ามารวมตัวด้วย เรื่อยไปจนถึงขั้นตอนสุดท้ายคือ การชำระราคา และการบริหารงานของบริษัทที่รวมกันแล้วมีขนาดใหญ่ รายละเอียดขั้นตอนการควบรวมธุรกิจดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Phase)

เป็นขั้นตอนแรกเพื่อเตรียมการเข้าครอบงำกิจการ โดยการพิจารณาที่ตัวกิจการเองก่อนว่ามีความเหมาะสมที่จะทำหรือไม่ เพราะเหตุใด และมีวัตถุประสงค์ในการทำอะไรบ้าง จุดนี้เป็นจุดที่ผู้บริหารในระดับสูงเข้ามามีส่วนในการพิจารณาเพราะมองเห็นภาพรวมของกิจการได้ดี และสร้างกฎเกณฑ์ในการทำ โดยจะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบและต้องให้ครบทั้ง 3 ลักษณะคือ

1. การพิจารณาโครงสร้างของกิจการแบบเล็งภาพรวม (The Portfolio Strategy) เป็นปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่มีกิจการที่เป็นเป้าจะต้องก่อให้เกิดความมั่นคงและความสมดุลเกิดขึ้นภายในกิจการหลังรวมตัวด้วยกัน โดยที่อาจจะเกิดประโยชน์เพิ่มขึ้นทางการเงิน การผลิตหรือการตลาด
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างส่วนของหน่วยงานต่างๆ (The Business Family Strategy) เมื่อมีการรวมตัวของ กิจการหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตัวอย่างเช่น บริษัทผู้ตกเป้าได้ถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ทางการผลิตให้ ซึ่งส่งผลให้

หน่วยการผลิตเดิมจำเป็นต้องมีการปรับหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ บริษัทผู้จะรวมก็ต้องพิจารณาว่า หน่วยงานของบริษัทผู้ตกเป็นเป้าจะเข้ากันกับหน่วยงานเดิมของบริษัทตนได้ดี

1. การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน (The Business Element Strategy) ข้อนี้นี้เป็นการมองการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด (Competitive Product & Market Strategy) ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยเฉพาะ ในด้านของกลุ่มลูกค้า การรวมกิจกรรมก่อให้เกิดจุดแข็งของการเพิ่มขนาดขึ้น ในจุดใดบ้างและมีผลต่อการปรับกลยุทธ์ในการแข่งขันของกิจการหลังรวมตัวกันอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมทีมงาน (Teamwork Phase) ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลทั้งภายในและภายนอกกิจการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความชำนาญในสายงานสำคัญสองสายคือ กฎหมาย และการเงิน ในการคัดเลือกบุคคลในการเข้าร่วมทีมนั้นจะ ใช้บุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำกรรวมกิจกรรมมาก่อน

ขั้นตอนที่ 3 การเสาะหาบริษัทเป้าหมาย (Opportunity Identification Phase) เป็นขั้นตอนที่จะเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดอุตสาหกรรมที่สนใจเพื่อการรวมกิจการ และสร้างเกณฑ์เพื่อใช้ในการเสาะหาบริษัทเป้าหมายในอุตสาหกรรม เพื่อการรวมกิจการอาจทำได้หลายลักษณะ คือ

1. การรวมกิจการตามแนวนอน (Horizontal Acquisition) การรวมกิจการในธุรกิจที่อยู่ในกิจการประเภทเดียวกัน จะได้ประโยชน์หลักจากการประหยัดจากขนาดในด้านการผลิต (Economy Scale) รวมทั้ง ได้กลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

2. การรวมกิจการตามแนวตั้ง (Vertical Acquisition) การรวมกิจการในธุรกิจที่อยู่ในลักษณะที่เป็นผู้ส่งวัตถุดิบหรือผู้จัดจำหน่ายสินค้าแก่บริษัท การรวมกิจการเช่นนี้จะป็นลักษณะที่ทางกิจการสามารถควบคุมขั้นตอนธุรกิจต่างๆ ของบริษัทตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิตและการจัดจำหน่าย

3. การรวมกิจการเพื่อความหลากหลาย (Concentric Acquisition) การรวมกิจการโดยมีเป้าหมายเพื่อต้องการความรู้ทางด้านเทคโนโลยี หรือขั้นตอนการผลิตรวมทั้งการตลาด อาจจะเป็นในลักษณะทางกิจการต้องการขยายสายผลิตภัณฑ์และต้องการเทคโนโลยีของบริษัทที่ถูกรวมกิจการ

4. การรวมกิจการเพื่อกระจายธุรกิจอย่างแท้จริง (Unrelated or Conglomerate

Acquisition) การรวมกิจการกับกิจการที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกันกับกิจการที่กำลังดำเนินอยู่ แต่เป็นในลักษณะการรวมเพื่อขยายกลุ่มการลงทุนของธุรกิจรวมทั้งเป็นการกระจายความเสี่ยงของกิจการทำให้เกิดความสมดุลในกลุ่มธุรกิจโดยรวม

#### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินบริษัทที่เข้าข่ายการรวมกิจการ (Evaluation Phase)

เป็นการพิจารณาบริษัทที่เข้าข่ายในการรวมกิจการ นำมาประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ในการรวมกิจการ โดยพิจารณาประกอบกันทั้งทางด้านความเสี่ยง การเงินรวมทั้งตลาดคู่แข่ง แล้วสรุปออกมาให้ได้ว่า มูลค่าทางเศรษฐกิจของบริษัทที่เข้าข่ายเหล่านี้ควรเป็นเท่าใดหลังจากการรวมกิจการ

#### ขั้นตอนที่ 5 การติดต่อทาบทามบริษัทที่ถูกเป็นเป้า (Approach Phase)

หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์บริษัทที่เข้าข่ายและระบุบริษัทผู้ตกเป็นเป้าได้แล้วจึงเข้าทาบทาม พิจารณาทางกลวิธีในการรวมกิจการว่า จะเป็นในลักษณะของการรวมกิจการอย่างเป็นทางการ หรือปรีกษ์โดยที่ความสำเร็จจะขึ้นกับราคาที่ทางผู้ซื้อจะจ่าย และความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เป้าหมายดังกล่าว

การทาบทามอาจมีบุคคลภายนอกเข้ามาช่วยซึ่งจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มตามระดับของความเชี่ยวชาญและความช่วยเหลือที่ให้

1. นายหน้ารายเล็ก (Finder) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการจับคู่กิจการที่ต้องการรวมตัวกัน บางครั้งอาจจะเป็นบุคคลธรรมดาที่มีอาชีพและทำหน้าที่ให้ผู้ซื้อและผู้ขายมาพบกัน จากนั้นจะหมดหน้าที่และค่าตอบแทน

2. บริษัทนายหน้า (Business Broker) ผู้ช่วยประเภทนี้จะมีความรู้ในบริษัทมากกว่า นายหน้ารายเล็ก สามารถให้ข้อมูลแก่กิจการที่ต้องการรวมกิจการ ได้มากกว่า ซึ่งบางครั้งจะตั้งเป็นบริษัทนายหน้าโดยเฉพาะ โดยตรงจะให้ความช่วยเหลือในการต่อรองขั้นต้น

3. ที่ปรึกษาทางการเงิน (Finance Adviser) จะเป็นผู้ที่ให้บริการบริษัทครบทุกประเภท ซึ่งรวม

การให้บริการด้านจัดหาเงินทุน กำหนดเกณฑ์ตามเสาะหากิจการและช่วยเหลือในทุกขั้นตอนของการรวมกิจการ

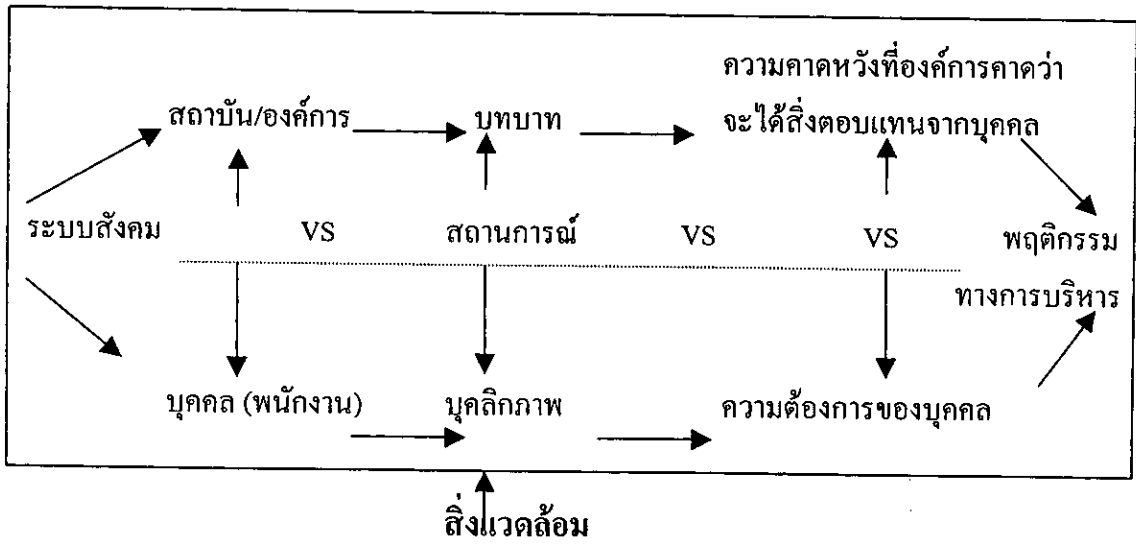
#### ขั้นตอนที่ 6 การลงมือควบธุรกิจ (Execution Phase)

หลังจากมีการตกลงกันแล้วต่อไปเป็นขั้นตอนเกี่ยวข้องกับรายละเอียดทางด้านกฎหมายและการชำระราคาซึ่งนักกฎหมายและที่ปรึกษาทางการเงินจะมีส่วนสำคัญในขั้นตอนนี้ (อัญญา ชันธวิทย์ การควบกิจการและการครอบงำกิจการ 2540: 127-136)

### 5.3 ผลที่เกิดขึ้นจากการควบธุรกิจ

ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบธุรกิจคือ ขยายรายได้จากการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดหรือด้วยเหตุผลด้านกลยุทธ์การตลาด เพื่อลดต้นทุน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหาร เพื่อกระจายความเสี่ยงโดยการซื้อกิจการที่ประกอบธุรกิจแตกต่างจากธุรกิจปัจจุบัน เพื่อการจัดหาเงินทุนทำให้ฐานะทางการเงินมั่นคงและมีความคล่องตัวสูง เพื่อผลทางด้านภาษี และเพื่อการรวมทรัพยากรเข้าด้วยกันทำให้เกิดการประสานพลัง (Synergy) ทำให้มีอำนาจต่อรองทางด้านเครดิตทอเมเพราะเป็นการจัดซื้อจำนวนมาก นอกจากนั้นการควบธุรกิจยังทำให้บริษัทที่ไม่มีฝ่ายวิจัยและพัฒนาสามารถใช้บริการของอีกบริษัทหนึ่งทางด้านวิจัยและพัฒนาทำให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (ชัยยันต์ ชิโนกุล ประมวลสาระชุดวิชา เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน 2544: 185-187)

นอกเหนือจากผลประโยชน์ต่างๆที่ได้รับ ดังกล่าวแล้วข้างต้น การควบธุรกิจยังก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ การบริหาร และบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยต่างๆในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบองค์การ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันทั้งโดยตรงและทางอ้อมได้แก่ การบริหาร การจัดการของบริษัท งาน และพนักงานซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนในแบบจำลองของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process theory) ของ Getzels et al: ซึ่งมีพื้นฐานบนแนวความคิดทางสังคมวิทยาและจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรม (Behavior) ของมนุษย์ในองค์การ เป็นแบบจำลองที่เน้นว่าตัวแปรอ้อมหรือตัวแปรจิตวิทยา (Dispositional Variables) มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมมนุษย์ โดยสรุปแล้วกล่าวได้ว่า ทฤษฎีนี้เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลพวงจากการขัดแย้ง/ปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างสถาบัน/องค์การ (บริษัท) กับบุคคล (พนักงาน) ระหว่างบทบาท (Role & Responsibility) ที่องค์การมอบหมายให้กับบุคลิกภาพ (Personality) ของบุคคลนั้น และระหว่างความคาดหวังที่องค์การคิดว่าจะได้อะไรตอบแทนจากบุคคลดังกล่าวและความต้องการส่วนตัวของบุคคลนั้น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นได้ดังภาพต่อไปนี้



หมายเหตุ: VS (Versus) หมายถึงความขัดแย้ง

ภาพที่ 2.4 แบบจำลองของทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory)

ที่มา: J. W. Getzels et. al. 1968 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤทธิ "หน่วยที่ 7.3 บุคลิกภาพและการจูงใจกับการบริหาร" ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร หน้า 412-413 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2536

จากภาพจำลองจะเห็นได้ว่า นอกจากผลพวงของปฏิกิริยาหรือความขัดแย้งต่างๆ ทำให้เกิดพฤติกรรมแล้ว พฤติกรรมนั้นยังอาจจะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ (เส้นประ) และสภาวะสิ่งแวดล้อมจากภายนอก (นอกกรอบสี่เหลี่ยม) การศึกษาโดยแบบจำลองนี้เป็นการศึกษาในวงกว้าง (Macro) แต่ก็ยังเป็นประโยชน์ในแง่การสร้างกรอบแนวความคิดในการศึกษาว่าตัวแปรหรือปัจจัยอะไรบ้างที่มีอิทธิพลเหนือการจูงใจ พฤติกรรมของมนุษย์และองค์กร

หมายเหตุ: ตัวแปรอักษมาสัยหรือตัวแปรจิตวิทยาที่มักใช้ในการอธิบายหรือพยากรณ์พฤติกรรมของมนุษย์และองค์กรคือ การรับรู้ (Perception) ความคิดเห็น (Opinion) ทศนคติ (Attitude) อุดมการณ์ (Ideology) ค่านิยม (Value) ความเชื่อ (Belief) บุคลิกภาพ (Personality) และการจูงใจ (Motivation) (ดิน ปรัชญพฤทธิ 2536 อ้างถึงใน เชิงอรธที่ 8: 379)

หลังการควบธุรกิจ ทรัพยากรบุคคลของบริษัททั้งสองจะได้รับผลกระทบมาก แนวทางการปรับคือ บริษัทจะต้องไม่ให้สูญเสียผู้บริหารคนสำคัญ ในขณะที่จะต้องมีการโยกย้ายและพยายามวางบุคลากรให้ถูกตำแหน่งและถูกงาน เพราะหลังการควบธุรกิจบริษัทที่ถูกรวมจะมีความรู้จำกัดเกี่ยวกับบริษัทใหม่และมักจะมีข่าวลือในทางที่เป็นลบ ซึ่งพนักงาน โดยทั่วไปมักจะมี ความ



กังวลค่อนข้างมาก ปัญหาที่มีบุคลากรซ้ำซ้อนเป็นปัญหาใหญ่อีกปัญหาหนึ่งและบางครั้งอาจจะต้องมีบุคคลบางส่วนที่ถูกตัดออกไป จึงเกิดปัญหาว่า บุคคลใดจะต้องอยู่หรือจะต้องออก การปรับตำแหน่งจะต้องดำเนินการด้วยความรวดเร็ว มิฉะนั้นจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานอันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน เมื่อมีการคัดเลือกบุคลากรให้อยู่กับบริษัทได้แล้ว ก็ควรที่จะให้มีการทำงานร่วมกันกับทีมเจ้าหน้าที่ดูแลบริษัทที่ถูกรวมกิจการ จะได้สร้างความพอใจในการทำงาน จุดสำคัญของความร่วมมือในการทำงาน คือการเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือระหว่างบุคลากรบริษัทกับทีมงานเจ้าหน้าที่ดูแลบริษัท

หลังการควบรวมธุรกิจ ผู้บริหารจะต้องกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่โดยต้องมีการทำงานอย่างจริงจัง ประสานงานสื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง มีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยอาศัยสื่อต่างๆ เพื่อเข้าถึงบุคลากรทุกคนอย่างต่อเนื่อง การติดต่อสื่อสารกันในองค์กรอาจทำได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การรวมกิจการบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารอาจต้องลงไปดูในรายละเอียดและอาจต้องเลขต่อไปจนถึงการตอบปัญหาอันเนื่องมาจากบัตรสนเท่ห์และข่าวลือต่างๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจของพนักงาน

สำหรับเรื่องการบริหารบุคลากรของบริษัทหลังรวมตัวจะต้องคำนึงถึงบุคลากรทั้งสองกิจการร่วมกัน มิใช่ยึดเอาเจ้าหน้าที่ของกิจการผู้หนึ่งผู้ใดมาเป็นหลัก ดังนั้นการพิจารณาบุคลากรอาจต้องใช้บุคคลภายนอกมาร่วมเป็นผู้พิจารณาในการคัดเลือก โดยเริ่มตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาทางด้านการเมืองภายในองค์กร การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรควรใช้ข้อมูลในการประเมินที่เป็นกลางที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งภายใต้ข้อมูลและคำแนะนำดังกล่าว จะทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงทำให้อย่างถูกต้องและได้รับการยอมรับมากขึ้น

การให้พนักงานของทั้งบริษัทได้มีโอกาสทำงานร่วมกันโดยละงานที่ตนเองรับผิดชอบตามปกติเป็นการชั่วคราว จะช่วยให้พนักงานของทั้งสองบริษัทมีความเข้าใจในการทำงานและเข้าใจทั้งวัฒนธรรมองค์กร ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้นโดยทั่วไปแล้ว หลังจากการรวมกิจการประมาณ 12 เดือน หากพนักงานของสองบริษัทยังไม่สามารถที่จะทำงานร่วมกันได้แล้ว แสดงว่าบริษัทดังกล่าวมีปัญหาในการจัดการ ทำให้โอกาสจะประสบความสำเร็จน้อยลง การใช้ทีมบริหารเฉพาะกิจ (Task Force) อาจเป็นทางออกเพื่อช่วยในการพัฒนานโยบายร่วมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้น ทั้งยังอาจช่วยพัฒนาระบบการสื่อสารให้เหมาะสมในบริษัทใหม่ แล้วทำให้ฝ่ายบริหารมั่นใจว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ได้รับการยอมรับมากขึ้น

ในการรวมกิจการหากบริษัทเป้าหมายเป็นบริษัทที่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีจะมีปัญหาที่บุคลากรจากทั้งสองฝ่ายจะต้องทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัทผู้ตกเป็นเป้า กรณี

นี้การติดต่อสื่อสารจะมีบทบาทมากขึ้นเพราะจะต้องสื่อให้บุคลากรศรัทธาต่อแผนการและความ  
เป็นไปได้ที่จะพลิกฟื้นบริษัทให้กลับมาดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยในการที่จะดำเนินงานรวมกิจการให้  
ประสบผลสำเร็จ

การตัดสินใจในการดำเนินงานของบริษัทหลังการรวมกิจการจะต้องทำอย่างรวดเร็วที่  
สุดและถูกต้องโดยใช้ข้อมูลที่ดี ผู้บริหารจะต้องใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจ จะสรรเวลาและ  
ลำดับปัญหา ดังนั้นผู้ที่มาบริหารบริษัทที่ถูกรวมจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการเข้ากับ  
ผู้อื่นและเข้าใจบุคคลอื่นได้ดี รวมทั้งจะต้องมีความสามารถและมีความเป็นผู้นำทำให้บุคลากรมี  
ความรู้สึกรับประกันและให้ความนับถือในตัวผู้บริหารคนใหม่ที่ถูกส่งเข้ามา (อัญญา ชันชวิทย์ การ  
ควบกิจการและการครอบงำกิจการ 2540: 138-140)

## 6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน

### 6.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

สุพัตรา เพชรมณี (2521: 56-59) ได้ทำการศึกษาวิจัยความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลและองค์การเอกชน โดยเปรียบเทียบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้ง 2 องค์การจากการเลือกศึกษาข้าราชการระดับ 1, 2 และ 4, 5 ของกรมประชาสัมพันธ์เป็นตัวแทนของลูกจ้างองค์การรัฐบาลและพนักงานบริษัทปูนซิเมนต์ จำกัด ที่มีตำแหน่งเสมียนและหัวหน้าแผนกหรือเทียบเท่า จำนวน 100 คนเป็นกลุ่มตัวแทนลูกจ้างเอกชน ผลการศึกษาพบว่าหัวหน้างานที่ไม่ดีทำให้อัตราการขาดงานของผู้ได้บังคับบัญชาสูง ทั้งสองกลุ่มตอบว่า ต้องการมีโอกาสดำเนินการในหน้าที่งาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีหรือไม่ดีกับงานที่ทำอยู่ ผู้ที่ทำงานองค์การรัฐบาลจะให้ความสำคัญแก่รายได้ ในขณะที่ผู้ที่ทำงานเอกชนให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ต้องการอิสระภาพในการทำงาน

นิชดา เจริญนัยปริเปรม (2533: 1-3) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างเอกชน ศึกษาเฉพาะกิจการอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าผู้ชายและเด็กชายในเขตกรุงเทพมหานครและเป็นสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 20 คนขึ้นไปจำนวน 178 คน ได้ผลการศึกษาพบว่า ลูกจ้างส่วนใหญ่ร้อยละ 82.58 เป็นเพศหญิงอายุเฉลี่ย 26 ปี ลูกจ้างร้อยละ 55.05 สำเร็จการศึกษาประถมศึกษาและส่วนใหญ่ยังเป็น โสคมีมากถึงร้อยละ 72.47 ค่าตอบแทนการทำงานที่ลูกจ้างได้รับมีทั้งเป็นรูปเงินเดือน ค่าจ้างรายวันและค่าจ้างรายเหมาทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งลักษณะการทำงานที่ทำและ โดยเฉลี่ยได้ค่าตอบแทนคนละ 2586.58 บาทต่อเดือน ผลการวัดระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างปรากฏว่าร้อยละ 14.61 รู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง ร้อยละ 75.28 รู้สึกมั่นคงในการทำงานปานกลาง และร้อยละ 11.11 รู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำ โดยภาพรวมถือว่าความรู้สึกความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ในการศึกษาทดสอบสมมติฐานพบว่าตัวแปรในเรื่องเพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพสมรสและจำนวนผู้อยู่ในการอุปการะไม่มีความสัมพันธ์ในการทำงานเลย มีเพียงตัวแปรค่าจ้างหรือเงินเดือนเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและค่อนข้างมาก กล่าวคือลูกจ้างที่ได้ค่าจ้างหรือเงินเดือนสูงจะความรู้สึกมั่นคงสูงกว่าลูกจ้างที่ได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนต่ำกว่า พบว่าลูกจ้างที่มีการศึกษาต่างกันจะมีความมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน โดยลูกจ้างที่สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาจะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูงกว่าลูกจ้างที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และลูกจ้างที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาจะมีความรู้สึกในการทำงานมั่นคงสูงกว่าลูกจ้างที่สำเร็จการศึกษาค่ากว่ามัธยมศึกษา

การทำงานในสถานประกอบการที่มีขนาดต่างกันพบว่าลูกจ้างที่ทำงานในสถานประกอบในขนาดกลางและขนาดใหญ่จะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูงกว่าลูกจ้างที่ทำงานในสถานประกอบกลางขนาดเล็ก ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างที่ทำงานในสถานประกอบการขนาดกลางและขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน การแสวงหาความมั่นคงในการทำงานให้กับตนเองพบว่าลูกจ้างร้อยละ 73.51 พยายามเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานให้ตนเองด้วยการหางานทำในสถานประกอบการที่มีความมั่นคงมากกว่าและลูกจ้างที่เหลือร้อยละ 26.49 แสวงหาความมั่นคงในการทำงานให้กับตนเองด้วยวิธีการต่างๆเช่น รวมตัวกันเพื่อก่อตั้งสหภาพแรงงาน ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ไม่ทำงานสายหรือขาดงาน โดยได้เสนอแนะให้มีการร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งภาครัฐบาล นายจ้างและลูกจ้าง กล่าวคือภาค

รัฐบาลควรเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาร่างงาน ประชาสัมพันธ์นายจ้างและลูกจ้างให้ทราบถึงสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายตามกฎหมายแรงงาน และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ขณะเดียวกันส่งเสริมให้นายจ้างลูกจ้างตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการจัดสวัสดิการที่จำเป็นต่อการครองชีพของลูกจ้าง ในส่วนของนายจ้างนั้น ควรเสริมสร้างความพึงพอใจในสวัสดิการให้กับลูกจ้างและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกจ้าง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกจ้างและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกจ้าง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกจ้างมีโอกาสได้รับการศึกษาเพิ่มเติมในระดับสูงขึ้นให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนการทำงานที่ให้แก่ลูกจ้าง ตลอดจนประชาสัมพันธ์ให้ลูกจ้างทราบถึงฐานะทางเศรษฐกิจของสถานประกอบการสำหรับลูกจ้างนั้น ควรเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับตนเองช่วยโดยการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากนายจ้างให้ดีที่สุด คอยดูแลรักษาผลประโยชน์ของนายจ้าง และพยายามรวมตัวกันก่อตั้งสหภาพแรงงาน และพัฒนาสหภาพแรงงานให้มีความเข้มแข็ง เป็นต้น

## 6.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Susan J. Ashford, Cynthia Lee และ Philip Bobko (1989: 803-829) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเนื้อหา สาเหตุ และผลต่อเนื่องของความไม่มั่นคงในการทำงาน กับองค์การต่างๆ กลุ่มแรกประกอบด้วย 59 บริษัทประกอบอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย 71 สมาชิกจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน กลุ่มที่สามประกอบด้วย 35 พยาบาลที่ได้รับการจดทะเบียน ผู้ตอบรับจำนวนทั้งสิ้น 183 คน ในจำนวน 60% ของจำนวนนี้เป็นผู้ชายที่มีอายุเฉลี่ย 37.5 ปีมีอายุการทำงานเฉลี่ย 8.7 ปีและอายุการทำงานในแผนก 4.7 ปี พบว่าการรับทราบความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์กับการแปรทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Variables) เช่น ความไม่มั่นคงในการทำงานมีผลทำให้ความพอใจในงานและคำมั่นสัญญาต่อองค์การมีลักษณะไปในทางลบ และเช่นเดียวกันพบว่า การรับทราบความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์กับการแปรทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Variables) การรับทราบความไม่มั่นคงในการทำงาน ทำให้มีอาการผิดปกติทางร่างกาย (Somatic complaints) อย่างมากเช่น นอนไม่หลับ

Joel Brockner, Steven Grover, Thomas F. Reed และ Rocki Lee Dewitt, (1992: 415, 418) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการให้ออก ความไม่มั่นคงในงาน และความพยายามในการทำงานของพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่ โดยทำการวิจัยกับพนักงานของร้านค้าปลีกในเครือเดียวกันจำนวน 773 คน ได้รับการตอบรับจาก 597 คน 91% เป็นพนักงานหญิง ผิวขาว 83.5% สมรสแล้ว 70% อายุเฉลี่ย 37.06 ปี ผลจากการศึกษาปรากฏว่าพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่รู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกิดขึ้นกับพนักงานที่ต้องการทำงานเนื่องจากปัญหาเศรษฐกิจ สำหรับพนักงานที่รู้สึกว่างงานที่รับผิดชอบยังมีความน่าสนใจพบว่ามีความพยายามในการทำงานมากกว่าพนักงานที่รู้สึกว่างงานไม่เป็นที่น่าสนใจ

Martin, Graeme, Staines, Harry, Pate, Judy (1998: 20-40) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงความมั่นคงในการทำงานกับการพัฒนาอาชีพเข้าด้วยกันในแนวคิดใหม่ โดยทำการวิจัยพนักงานในบริษัทผลิตผ้าของสก๊อต (Scottish-Based Textile) ซึ่งเดิมมีพนักงาน 660 และถูกลดลงเหลือ 550 คน บริษัทนี้ทำธุรกิจมานานกว่า 200 ปีและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้ว่าจ้างที่มีนโยบายการบริหารบุคลากรที่ดีและการดูแลพนักงานอยู่ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตามในช่วงสองสามปีต่อมาความต้องการของผลิตภัณฑ์บริษัทได้ลดลงอย่างมาก บริษัทจำเป็นต้องลดพนักงานลง ทำให้พนักงานมีความรู้สึกต่อความมั่นคงในการทำงานต่ำ ในขณะที่เดียวกันบริษัทได้สร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่โดยให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้ำความยืดหยุ่นและการบริหารจัดการ

การทรัพยากรที่ดี การเปลี่ยนแปลงลักษณะนี้ได้ทำการฝึกอบรมและพัฒนาทางด้านความปลอดภัย ทางด้านการปรับปรุงการนอนหลับและการทำงานอย่างเป็นทีมซึ่งทางบริษัทหวังว่าการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถเพื่อปรับปรุงนำพาบริษัท ไปสู่ความสำเร็จได้ ก่อนที่ทำการวิจัยครั้งนี้พนักงาน ได้รับทราบว่าจะมีการย้ายสถานที่ที่เก่าแก่ของบริษัท 2 แห่งไปสู่ที่ใหม่แห่งเดียว ซึ่งจะมีการลดขนาดขององค์กรเหลือพนักงาน 500 คน ในการลดขนาดองค์กรจะใช้เวลา 2 ปีโดยได้ทำการลดตำแหน่งที่ซ้ำซ้อนเปิดโอกาสให้ผู้รับอาสาและเกษียณก่อนอายุ ดังนั้นทัศนคติหรือความรู้สึกของพนักงานต่อความมั่นคงในการทำงานต่ำลงอย่างเห็นได้ชัดจึงเกิดขึ้น

#### ผลการวิจัยมีดังนี้

1. ระดับความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของพนักงานในการฝึกอบรมและพัฒนา ไม่สอดคล้องกับการฝึกอบรมที่องค์กรจัดหาให้ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความผิดหวังและคิดว่าองค์กร ไม่ได้ทำหน้าที่อย่างเต็มที่ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องทำการสื่อสารให้เข้าใจว่าองค์กร ไม่ได้เปลี่ยนแปลงการว่าจ้างใหม่โดยที่ไม่ได้รักษาสัญญา
2. ความมั่นคงในการทำงานยังคงเป็นความวิตกกังวลของพนักงานส่วนใหญ่ พนักงาน ผู้ที่ยังอยู่กับองค์กรหลังการลดขนาดลงเกิดความรู้สึกไม่เชื่อมั่น ในฝ่ายจัดการและมีการตอบสนอง ลดน้อยลงซึ่งมีผลทำให้อัตราการเข้าออกและอัตราการหยุดงานสูงขึ้น
3. การฝึกอบรมและพัฒนาที่บริษัทจัดอำนวยให้พนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการที่จะได้รับการว่าจ้าง (Employability) แต่ตามความเข้าใจของพัฒนาคิดว่าเป็นการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางด้านอาชีพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อจะได้เข้าใจและคาดหวังตรงกัน

Ulla Kinnunen, Saija Mauno, Jouko Natti and Mika Happonen (2000: 443) ได้ ทำการศึกษาเกี่ยวกับเหตุการณ์ในองค์กรและผลลัพธ์ของความไม่มั่นคงในการทำงาน: การศึกษา วิจัยยาวนาน ในองค์กรสามแห่งในประเทศฟินแลนด์ โดยทำการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกไม่มั่นคงใน การทำงานและเกี่ยวกับเหตุการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ในหนึ่งปีโดยได้ทำการวิจัยกับ พนักงานจำนวน 210 คนซึ่งทำงานอยู่ในองค์กร 3 แห่งคือ โรงงาน ธนาคาร และแผนกดูแลสุขภาพ และสังคมของเทศบาล การศึกษาวิจัยนี้ดำเนินการ โดยใช้แบบสอบถามถึง 2 ครั้งคือ ในปี 1995 เป็น ครั้งแรก และครั้งที่สองในปี 1996 ผลการวิจัยปรากฏว่าความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานจะแปรตาม เพศและองค์กรที่ทำงาน ไม่ใช่เกี่ยวกับเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเพศหญิงซึ่งทำงานใน ธนาคารมีรายงานถึงระดับความมั่นคงจะสูงเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานผู้ชาย ในครั้งแรกที่ฝ่ายจัด

การใช้มาตรการฟื้นฟูให้คืนสู่สภาพเดิมปรากฏผลว่าความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานมีระดับน้อยลงจากการวิจัยครั้งที่ 2 ในขณะที่ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานจากการวิจัยครั้งที่ 1 ผลปรากฏว่ามนุษย์สัมพันธ์และการรับรู้ประสิทธิภาพภายในองค์กรลดน้อยลงจากผลการทำงานวิจัยครั้งที่ 2

Charles F. Manski และ John D. Straub (2000: 447) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้ของคณงานเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในการทำงานในช่วงกลาง ค.ศ. 1990

ในปี 1994-1998 ได้สัมภาษณ์พนักงานจำนวน 3,561 คน จากการวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังจากเศรษฐกิจ ผลปรากฏว่าคณงานมีความรู้สึกเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับต่างกัน ส่วนใหญ่มีความรู้สึกเกี่ยวกับความไม่มั่นคงในการทำงานน้อยหรือไม่มีความเสี่ยงและส่วนน้อยมีความรู้สึกปานกลางเกี่ยวกับความเสี่ยง ความคาดหวังเกี่ยวกับการออกจากงานจะน้อยลงไปตามอายุ ความเป็นไปได้เกี่ยวกับการออกจากงานมีระดับน้อยลงเกี่ยวข้องกับการศึกษา ความไม่มั่นคงในการทำงานมีความแตกต่างกันอย่างมากไปตามเพศ ความไม่มั่นคงในการทำงานมีความมั่นคงแตกต่างกันมากในทางเชื้อชาติผิวดำมากกว่าผิวขาวถึง 2 เท่า

Chun Hui และ Cynthia Lee (2000: 215) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรที่มีพนักงานพัฒนาความสามารถด้วยตนเองมีผลปานกลางต่อความไม่แน่นอนในองค์กร: ความสัมพันธ์ต่อการตอบสนองของพนักงาน ทำการศึกษาวิจัยในบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคจาก 10% ของพนักงานทั้งสิ้นประมาณ 8,000 คนในแผนกต่างๆเช่น แผนกการวิจัยและพัฒนาแผนกวิศวกรรม แผนกบัญชีและการเงิน แผนกการตลาดและขาย ฝ่ายผลิตและการจัดการทั่วไป บริษัทนี้ได้ทำการเปลี่ยนแปลงในระบบการจ่ายเงิน งานออกแบบงานใหม่ระดับโรงงานและมีการฝึกอบรมทางด้านการจัดการคุณภาพ โดยรวมให้กับพนักงานทุกคน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวน 378 คน นับเป็น 47% ของประชากร 10% ผลการวิจัยปรากฏว่าองค์กรที่มีพนักงานพัฒนาความสามารถด้วยตนเอง (Organization-Based Self Esteem - OBSE) มีผลปานกลางต่อความสัมพันธ์ระหว่างความไม่มั่นคงในการทำงานกับแรงจูงใจในตัวเอง ระหว่างความไม่มั่นคงในการทำงานกับอัตราการขาดงาน ระหว่างแรงจูงใจในตนเองกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญคือตัวแปรตามเหล่านี้ รวมถึงทัศนคติและพฤติกรรมพนักงาน การพัฒนาตัวเองมีระดับแรงจูงใจสูงซึ่งมีความสัมพันธ์กับพนักงานที่มี (OBSE) สูงเมื่อได้รับรู้ความไม่มั่นคงในการทำงานหรืออีกนัยหนึ่งพนักงานที่มีระดับ (OBSE) ต่ำแสดงออกถึงการตอบสนองในการกระทำกับบริษัทต่ำและอัตราการขาดงานสูงซึ่งมีความสัมพันธ์กับพนักงานที่มีระดับ (OBSE) สูงเมื่อรับรู้ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเมื่อความมั่นคงในการทำงานถูกคุกคาม

Nicolas Bacon (2001: 5) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อระบบการทำงานในระดับสูงและความไม่แน่นอนในการทำงานในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า

ผลจากการศึกษาสำรวจในอุตสาหกรรมสากลเหล็กและเหล็กกล้า สหภาพ จำนวน 39 แห่งกว่า 30 ประเทศเกี่ยวกับประเด็นปัญหาความไม่มั่นคงในการทำงาน การเปลี่ยนเจ้าของ ความยืดหยุ่น ฯลฯ แบบตอบรับได้จากสถานที่ 92 แห่งและ 48 โรงงานขนาดเล็ก แต่ละแห่งมีสหภาพทั้งสิ้น การวิจัยครั้งนี้ไม่รวมถึงสาขาที่ไม่มีสหภาพ การสำรวจวิจัยครอบคลุมหลายส่วนรวมถึงการตลาด การผลิต เจ้าของ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี องค์กร ฯลฯ ส่วนที่น่าสนใจในการสำรวจนี้คือประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการปรับองค์กร มีการให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องคนงาน นโยบายทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อขยายความชำนาญและการหมุนเวียนตำแหน่งงาน ปรากฏว่ามีเหตุการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้มีการยืดหยุ่นในหน้าที่ในระดับสูงของแต่ละบุคคลและทีม ขอมรับการขยายความรับผิดชอบในงานเช่นการควบคุมคุณภาพและการดูแลรักษาเครื่องจักร



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน หลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ผู้วิจัยได้เลือกการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นวิธีดำเนินการวิจัย โดยมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของการวิจัย
2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ
  - 4.1 การทดสอบความเที่ยงตรง
  - 4.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบที่ใช้ในการการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) มีลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดให้การควบธุรกิจเป็นตัวแปรนำ (Antecedent Variable) และได้กำหนดตัวแปรอิสระ (Independent Variables) และ ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ขึ้นดังนี้

ตัวแปรอิสระได้แก่ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน และลักษณะบุคคล  
มาตรวัดการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 11 ข้อเกี่ยวกับ

1. นโยบาย
2. วิสัยทัศน์
3. ค่านิยม
4. โครงสร้างบริษัท
5. ระบบการวางแผนบุคลากร

6. การฝึกอบรมและการพัฒนา
7. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. ค่าตอบแทน
9. การสื่อสาร
10. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
11. เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้

มาตรวัดลักษณะงานประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ เกี่ยวกับ

1. พรรณนาลักษณะงานในตำแหน่ง
2. มาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. เป้าหมายงาน
4. การใช้เทคโนโลยี
5. สาขาการบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน
7. ทัศนคติต่องาน
8. ความสนุกกับงาน

มาตรวัดลักษณะบุคคลประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ เกี่ยวกับ

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ประสบการณ์ในการทำงาน
5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน
6. วุฒิการศึกษา

ตัวแปรตาม คือ ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ประกอบด้วยรายการข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ เกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานดังนี้

1. กฎระเบียบของบริษัท
2. สถานะทางเศรษฐกิจ
3. นโยบายบริษัทแม่
4. โอกาสใช้ความสามารถ
5. ความมั่นคงของงาน

6. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลง
9. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
10. ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร
11. ภาพรวมบริษัทหลังการเปลี่ยนแปลง
12. ความมั่นใจในความสำเร็จของบริษัท
13. ภาพรวมของความมั่นคงของงาน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทข้ามชาติ จำนวน 12 บริษัทในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยและมีการควบคุมธุรกิจ จำนวน 2,998 คน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยครั้งนี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5%

สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

$$n = \text{จำนวนตัวอย่าง}$$

$$N = \text{ขนาดของประชากร}$$

$$e = \text{ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง} (= 0.05)$$

$$n = \frac{2,998}{1+2,998(0.05)^2}$$

$$n = 352.91$$

ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คนของพนักงานบริษัทข้ามชาติ จำนวน 12 บริษัทในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยและมีการควบธุรกิจ โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามระดับตำแหน่ง 4 ระดับดังนี้ ตำแหน่งผู้อำนวยการ 20 คน ตำแหน่งผู้จัดการ 100 คน ตำแหน่งหัวหน้างาน 85 คน ตำแหน่งพนักงานทั่วไป 148 คน

ลำดับ	ตำแหน่ง	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1	ตำแหน่งผู้อำนวยการ	167	20
2	ตำแหน่งผู้จัดการ	849	100
3	ตำแหน่งหัวหน้างาน	722	85
4	ตำแหน่ง พนักงานทั่วไป	1260	148
รวมขนาดกลุ่มตัวอย่าง		2998	353

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ และได้กำหนดลักษณะของข้อมูล โดยเขียนข้อคำถามเป็นคำถามปลายปิด และคำถามปลายเปิดซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยมีการแบ่งแบบสอบถามครั้งนี้ออกเป็น 3 ส่วนดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 กลุ่มข้อคำถามดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของพนักงานหลังการควบธุรกิจ ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ
2. ข้อมูลด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทของพนักงานหลังการควบธุรกิจ จำนวน 11 ข้อ และข้อมูลด้านลักษณะงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจจำนวน 8 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตรประมาณค่าลิเคิร์ทในการวัดทัศนคติ (Likert Rating Scales) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่มีความเห็น (3) ไม่เห็นด้วย (2) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจจำนวน 13 ข้อ และข้อคำถามแบบมาตรประมาณค่าลิเคิร์ทเช่นกัน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเพิ่มเติมในด้านต่างๆ เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน หลังการควมธุรกิจ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions)

รายละเอียดของแบบสอบถาม คูภาคผนวก ก

#### 4. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

4.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามเชิงเนื้อหา ดังนี้

4.1.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 2 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามตามจุดประสงค์ในเชิงเนื้อหา (Content Validity) และสำนวนภาษาเป็นที่เข้าใจได้

4.1.2 นำแบบสอบถามไปปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.1.3 ขอนหนังสือจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วและผ่านการเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถามและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยให้ครอบคลุมและมีความสมบูรณ์ของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ เพื่อความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถามและสามารถวัดผลได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น

4.1.4 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่น รายละเอียดผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม คูภาคผนวก ข

4.2 การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ดังนี้

4.2.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 ท่านระหว่างวันที่ 25 – 30 มกราคม 2545

4.2.2 นำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 30 ฉบับมาวิเคราะห์หาความสอดคล้องภายในด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach) ในการหาค่าความเชื่อถือได้ โดยการคำนวณ

หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ทางโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows โดย Reliability Analysis – Scale (Alpha) Reliability Coefficients สัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.9349 ซึ่งเป็นระดับที่เชื่อมั่นได้ว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องภายใน

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

5.1 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง ทางไปรษณีย์ และขอความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องในแต่ละบริษัท

5.2 ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามในช่วงวันที่ 1 กุมภาพันธ์ – 30 มีนาคม 2545 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 307 ชุด คิดเป็นร้อยละ 87 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งถึงกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 353 คน และมีระดับความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.054 (94.6%)

5.3 นำแบบสอบถามและข้อมูลทั้งหมดมากำหนดตัวเลขและลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ค่าสถิติต่อไป

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืน มาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the social Sciences) สำหรับวินโดวส์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage, %)

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ ระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage, %)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่ามัธยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์หาผลการทดสอบสมมติฐาน ใช้การหาค่ามัธมิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติ t-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

ในการหาค่าอันตรภาคชั้น เพื่อจำแนกผลการวัดระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ได้กำหนดมาตรฐานประเมินค่าออกเป็น 3 เกณฑ์คือ เกณฑ์สูง เกณฑ์ปานกลาง และเกณฑ์ต่ำ ผู้วิจัยแบ่งช่วงระดับคะแนนโดยใช้ค่าเฉลี่ยจากข้อมูลเป็นเกณฑ์ในการหาความกว้างของอันตรภาคชั้นดังนี้

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว ชั้นของคะแนนเฉลี่ยของผลการวัดระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงานดังนี้

ตารางที่ 3.1 ความหมายของระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน จำแนกตามคะแนนเฉลี่ย

คะแนนเฉลี่ย	ระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน
1.00 – 2.33	ต่ำ
2.34 – 3.67	ปานกลาง
3.68 – 5.00	สูง

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน ใช้การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage, %)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) แบบวัดผลครั้งเดียว (One-shot Case Study) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows จากนั้นทำการสรุปผลการวิจัย นำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของตารางและการบรรยายประกอบ โดยเรียงลำดับผลการวิจัยดังนี้

- ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานความแปรปรวนระหว่าง การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานและลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม กับทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงาน
- ส่วนที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน



## ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน และวุฒิการศึกษา ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามลักษณะบุคคล

ลักษณะบุคคล	จำนวน (n = 307)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	126	41.0
1.2 หญิง	181	59.0
2. อายุ		
2.1 20 – 30 ปี	105	34.2
2.2 31 – 40 ปี	140	45.6
2.3 41 – 50 ปี	43	14.0
2.4 51 ปี ขึ้นไป	19	6.2
3. สถานภาพสมรส		
3.1 โสด	168	54.6
3.2 สมรส	131	42.7
3.3 อื่น ๆ (หม้าย หย่า แยกกันอยู่)	6	2.0
3.4 ไม่ตอบ	2	0.7
4. ประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน		
4.1 1 – 5 ปี	143	46.6
4.2 6 – 10 ปี	87	28.3
4.3 11 – 15 ปี	46	15.0
4.4 16 ปี ขึ้นไป	31	10.1

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะบุคคล	จำนวน (n = 307)	ร้อยละ
5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน		
5.1 ผู้อำนวยการ	18	5.9
5.2 ผู้จัดการ	90	29.3
5.3 หัวหน้างาน	79	25.7
5.4 พนักงานทั่วไป	120	39.1
6. วุฒิการศึกษา		
6.1 ปวช./ปวส.	36	11.7
6.2 ปริญญาตรี	208	67.8
6.3 ปริญญาโท	62	20.2
6.4 ไม่ตอบ	1	0.3

จากตารางที่ 4.1 พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 59.0 เป็นเพศหญิง และ ร้อยละ 41.0 เป็นเพศชาย สำหรับช่วงอายุ ร้อยละ 45.6 อยู่ในช่วง 31-40 ปี รองลงไปเป็นช่วงอายุ 20-30 ปี 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป นับเป็นร้อยละ 34.2 14.0 และ 6.2 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามมีสถานภาพโสดร้อยละ 54.7 สมรสร้อยละ 42.7 และ ร้อยละ 2.0 หย่าร้าง แยกกันอยู่ ด้านประสบการณ์การทำงานพบว่าร้อยละ 46.6 มีอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี ร้อยละ 28.3 มีอายุการทำงานระหว่าง 6-10 ปี รองลงไปมีอายุการทำงานระหว่าง 11-15 ปีและ 16 ปีขึ้นไปที่ร้อยละ 15.0 และ 10.1 ตามลำดับ ส่วนระดับตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 39.1 อยู่ในระดับพนักงานทั่วไป ร้อยละ 29.3 ดำรงตำแหน่งผู้จัดการ ร้อยละ 25.7 ดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน และร้อยละ 5.9 ดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการ สำหรับระดับการศึกษาพบว่าร้อยละ 67.8 เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท และ ป.ว.ช. ป.ว.ส. ที่ร้อยละ 20.2 และ 11.7 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามต่อนโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม โครงสร้างบริษัท ระบบการวางแผนบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การสื่อสาร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้ ผลปรากฏการรายละเอียดดังตารางที่ 4.2 - 4.3 และทำการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลปรากฏการรายละเอียดดังตารางที่ 4.4 - 4.5

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้
1. นโยบายการบริหารมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้	3.89	0.73	สูง
2. วิสัยทัศน์และค่านิยมใหม่หลังการควบธุรกิจสามารถเสริมสร้างให้บริษัทบรรลุเป้าหมายหลักได้	3.85	0.73	สูง
3. โครงสร้างบริษัทที่ชัดเจนสามารถนำธุรกิจประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายได้	3.90	0.86	สูง
4. โครงสร้างบริษัทที่มีประสิทธิภาพสามารถนำธุรกิจประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายได้	3.97	0.89	สูง
5. ระบบการวางแผนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างโอกาสก้าวหน้าของพนักงาน	3.84	0.94	สูง
6. แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถสร้างศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.94	0.84	สูง
7. ระบบการประเมินผลงานอย่างเสมอภาคยุติธรรมที่ชัดเจนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ	3.99	1.00	สูง
8. ระบบค่าตอบแทนสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน	4.17	0.87	สูง
9. การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารได้มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง	3.63	0.95	ปานกลาง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้
10.การปรับตัวของบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศมีผลดีต่อธุรกิจบริษัท	3.59	0.92	ปานกลาง
11.พนักงานมีความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	0.72	สูง
ภาพรวม	3.86	0.58	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.86 และเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ค่าเฉลี่ยของข้อคำถามที่มีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน กล่าวคือค่าเฉลี่ยการรับรู้เกี่ยวกับ ระบบค่าตอบแทน ระบบการประเมินผลงาน โครงสร้างบริษัท แผนการฝึกอบรมและพัฒนา โครงสร้างบริษัทที่ชัดเจน นโยบายการบริหารมีความชัดเจน วิสัยทัศน์และค่านิยมใหม่หลังการควบรวมธุรกิจ ระบบการวางแผนบุคลากร พนักงานมีความเข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ 4.17 3.99 3.97 3.94 3.90 3.89 3.85 3.84 3.68 สำหรับความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารได้มีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง และการปรับตัวของบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศมีผลดีต่อธุรกิจบริษัท มีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลางและค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และ 3.59 ตามลำดับ

ผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มคะแนนการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทออกเป็น 3 กลุ่มคือ การรับรู้ต่ำ การรับรู้ปานกลาง และการรับรู้สูง ผลปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท

ระดับการรับรู้	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการรับรู้ต่ำ	3	1.0
ระดับการรับรู้ปานกลาง	84	27.3
ระดับการรับรู้สูง	220	71.7
รวม	307	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูง (ร้อยละ 71.7) รองลงมาคือมีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับปานกลาง (ร้อยละ 27.3) และมีเพียงร้อยละ 1.0 เท่านั้นที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับต่ำ

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการรับรู้
1. พรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบมีความชัดเจนทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ	3.78	0.88	สูง
2. การมีประสิทธิภาพในการทำงานสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติ	4.02	0.76	สูง
3. พนักงานมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	3.82	0.79	สูง
4. มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.77	0.80	สูง
5. สายการบังคับบัญชามีความชัดเจนไม่ซับซ้อนและมีประสิทธิภาพ	3.59	0.96	ปานกลาง
6. ลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่สามารถสร้างโอกาสก้าวหน้า	3.58	0.88	ปานกลาง
7. โดยรวมพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน	3.55	0.95	ปานกลาง
8. โดยรวมพนักงานมีความสุขกับการทำงาน	3.37	0.96	ปานกลาง
ภาพรวม	3.67	0.61	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 และ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่าค่าเฉลี่ยโดยรวมมีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของข้อคำถามที่มีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลางด้าน สายการบังคับบัญชามี

ความชัดเจนไม่ซับซ้อนและมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่สามารถสร้างโอกาสก้าวหน้า โดยรวมพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและมีความสุขกับการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยตามลำดับดังนี้ 3.59 3.58 3.55 และ 3.37 สำหรับการรับรู้ของพนักงานมีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์สูง คือ การมีประสิทธิภาพในการทำงานสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน พนักงานมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน พรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ มีความชัดเจน มีการใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 3.82 3.78 และ 3.77 ตามลำดับ

ผู้วิจัยทำการจัดกลุ่มคะแนนการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานออกเป็น 3 กลุ่มคือ การรับรู้ต่ำ การรับรู้ปานกลาง และการรับรู้สูง ผลปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน

ระดับการรับรู้	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการรับรู้ต่ำ	9	2.9
ระดับการรับรู้ปานกลาง	150	48.9
ระดับการรับรู้สูง	148	48.2
รวม	307	100.0

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลางมีจำนวนมากที่สุด คือ 150 คน คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาในปริมาณใกล้เคียงกันคือมีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูง จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 48.2 และมีเพียง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.9 เท่านั้นที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับต่ำ

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
1. ถ้าท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทจะมีความมั่นใจในการคงสภาพการเป็นพนักงาน	3.57	0.89	ปานกลาง
2. สถานะทางเศรษฐกิจในประเทศที่ไม่มั่นคงสามารถมีผลต่อโอกาสในการคงสภาพการเป็นพนักงานในอนาคต	3.90	0.80	สูง
3. นโยบายบริษัทแม้มีส่วนสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานมากขึ้น	3.55	0.95	ปานกลาง
4. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน	3.65	0.89	ปานกลาง
5. หลังจากการควบธุรกิจงานที่ทำอยู่มีความมั่นคงมากขึ้น	3.23	0.92	ปานกลาง
6. ความมั่นคงในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.30	0.83	สูง
7. การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ใดๆอยู่กับความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ	3.94	0.81	สูง
8. การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและระบบการทำงานของบริษัทสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.89	0.71	สูง
9. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับดีสร้างความมั่นคงในการทำงาน	3.77	0.84	สูง
10. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่จะนำบริษัทประสบความสำเร็จในอนาคต	3.88	0.85	สูง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อความ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับทัศนคติ
11. โดยรวมบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น	3.56	0.90	ปานกลาง
12. ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในความสำเร็จของบริษัทในอนาคต	3.61	0.89	ปานกลาง
13. โดยรวมแล้วความมั่นคงของตำแหน่งงานในบริษัทยังดีกว่าบริษัทอื่นๆ	3.56	0.93	ปานกลาง
ภาพรวม	3.72	0.56	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.72 และ เมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมมีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของข้อคำถามที่มีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์สูงด้าน ความมั่นคงในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นๆอยู่กับความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ สภาวะทางเศรษฐกิจในประเทศมีผลต่อโอกาสในการคงสภาพการเป็นพนักงานในอนาคต การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและระบบการทำงานของบริษัทสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่จะนำบริษัทประสบความสำเร็จในอนาคต ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับดีสร้างความมั่นคงในการทำงาน ด้วยค่าเฉลี่ย 4.30 3.94 3.90 3.89 3.88 และ 3.77 ตามลำดับ

สำหรับเรื่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับปานกลาง ประกอบด้วย ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในความสำเร็จของบริษัทในอนาคต ถ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทจะมีความมั่นใจในการคงสภาพการเป็นพนักงาน โดยรวมบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยรวมแล้วความมั่นคงของตำแหน่งงานในบริษัทยังดีกว่าบริษัทอื่นๆ นโยบายบริษัทแม้มีส่วนสร้างความมั่นคงในการตำแหน่งงานมากขึ้น หลังจากการควบธุรกิจงานที่ทำอยู่มีความมั่นคงมากขึ้น ด้วยค่าเฉลี่ย 3.65 3.61 3.57 3.56 3.56 3.55 และ 3.23 ตามลำดับ



#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ข้อด้วยกันคือ

1. พนักงานในบริษัทข้ามชาติมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการอยู่ในระดับต่ำ
2. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างกัน
3. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างกัน
4. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานในบริษัทข้ามชาติมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการอยู่ในระดับต่ำ

จากผลการศึกษาทัศนคติของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการ (ตารางที่ 4.6) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.72 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 แสดงดังตารางที่ 4.7-4.9

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท

ระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท	$\bar{X}$	S.D.
ระดับการรับรู้ต่ำ	1.97	0.18
ระดับการรับรู้ปานกลาง	3.28	0.56
ระดับการรับรู้สูง	3.92	0.42
รวม	3.72	0.57

จากตารางที่ 4.7 พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการรับรู้ในระดับสูงจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.92$ ) ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้ในระดับปานกลางจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) และกลุ่มตัวอย่างที่มีการรับรู้ในระดับต่ำจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับต่ำ ( $\bar{X} = 1.97$ )

ตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	33.835	2	16.917	78.555**	0.000
ภายในกลุ่ม	65.469	304	0.215		
รวม	99.303	306			

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe แสดงดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท

ระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท	ระดับการรับรู้ต่ำ	ระดับการรับรู้ปานกลาง	ระดับการรับรู้สูง
$\bar{X}$	1.97	3.28	3.92
ระดับการรับรู้ต่ำ	-	1.31**	1.95**
ระดับการรับรู้ปานกลาง	-	-	0.64**
ระดับการรับรู้สูง	-	-	-

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับต่ำมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับปานกลาง และระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับต่ำจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับปานกลาง และระดับสูง

และผลการวิจัยยังพบอีกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับปานกลางมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับปานกลางจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูง

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 แสดงดังตารางที่ 4.10-4.12

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน

ระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน	$\bar{X}$	S.D.
ระดับการรับรู้ต่ำ	2.35	0.42
ระดับการรับรู้ปานกลาง	3.48	0.47
ระดับการรับรู้สูง	4.05	0.40
รวม	3.72	0.57

จากตารางที่ 4.10 พบว่าในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูง ( $\bar{X}=3.72$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้ในระดับสูงจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูง ( $\bar{X}=4.05$ ) ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้ในระดับปานกลางจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.48$ ) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้ในระดับต่ำจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=2.35$ )

ตารางที่ 4.11 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบ  
ธุรกิจ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	41.382	2	20.691	108.596**	0.000
ภายในกลุ่ม	57.922	304	0.191		
รวม	99.303	306			

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับ  
ลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่าง  
กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี  
ของ Scheffe แสดงดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบ  
ธุรกิจเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน

ระดับการรับรู้เกี่ยวกับ ลักษณะงาน	$\bar{X}$	ระดับการรับรู้ต่ำ	ระดับการรับรู้ปานกลาง	ระดับการรับรู้สูง
		2.35	3.48	4.05
ระดับการรับรู้ต่ำ	2.35	-	1.13**	1.70**
ระดับการรับรู้ปานกลาง	3.48	-	-	0.57**
ระดับการรับรู้สูง	4.05	-	-	-

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับ  
ต่ำมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่  
มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลาง และระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.01 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับต่ำจะมีทัศนคติต่อความรู้สึก  
มั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะ  
งานในระดับปานกลาง และระดับสูง

และผลการวิจัยยังพบอีกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลางมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลางจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูง

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

เนื่องจากลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน และวุฒิการศึกษา สมมติฐานข้อที่ 4 นี้ จึงประกอบด้วย 6 สมมติฐานย่อย คือ

4.1 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

4.2 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

4.3 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

4.4 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

4.5 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

4.6 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานย่อยข้อที่ 4.1 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานย่อยข้อที่ 4.1 แสดงดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามเพศ

เพศ	n	$\bar{X}$	S.D.	t	df.	Sig.
ชาย	126	3.65	0.63	-1.883	305	0.061
หญิง	181	3.77	0.52			
รวม	307	3.72	0.57			

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เพศหญิงมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) ในขณะที่เพศชายมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.65$ ) แต่เมื่อทำการทดสอบด้วยสถิติ t แล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานย่อยข้อที่ 4.2 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคองในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.2 แสดงดังตารางที่ 4.14 - 4.15

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกลับคองในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	S.D.
20 - 30 ปี	3.82	0.52
31 - 40 ปี	3.67	0.58
41 - 50 ปี	3.66	0.65
51 ปี ขึ้นไป	3.77	0.49
รวม	3.72	0.57

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 20-30 ปี มีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคองในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.82 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปี พบว่า มีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคองในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.67 และ 3.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกลับคองในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.685	3	0.562	1.743	0.158
ภายในกลุ่ม	97.619	303	0.322		
รวม	99.303	306			

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคองในการทำงานหลังการควบธุรกิจไม่แตกต่างกัน



การทดสอบสมมติฐานย่อยข้อที่ 4.3 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.3 แสดงดังตารางที่ 4.16 - 4.17

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	S.D.
โสด	3.75	0.58
สมรส	3.69	0.55
อื่น ๆ (หม้าย หย่า แยกกันอยู่)	4.06	0.43
รวม	3.73	0.57

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพ หม้าย หย่า แยกกันอยู่ มีทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.06 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพโสด ( $\bar{X} = 3.75$ ) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสแล้ว ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามสถานภาพสมรส

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.012	2	0.506	1.578	0.208
ภายในกลุ่ม	96.847	302	0.321		
รวม	97.859	304			

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบธุรกิจไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.4 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.4 แสดงดังตารางที่ 4.18 – 4.19

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน	$\bar{X}$	S.D.
1 – 5 ปี	3.77	0.52
6 – 10 ปี	3.63	0.56
11 – 15 ปี	3.78	0.67
16 ปี ขึ้นไป	3.72	0.63
รวม	3.73	0.57

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11-15 ปี มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.78 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี ( $\bar{X}=3.77$ ) และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 16 ปี ขึ้นไป ( $\bar{X}=3.72$ ) ตามลำดับ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่ามีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.63

ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.257	3	0.419	1.295	0.276
ภายในกลุ่ม	98.046	303	0.324		
รวม	99.303	306			

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานย่อยข้อที่ 4.5 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.5 แสดงดังตารางที่ 4.20 – 4.22

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจ จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน

ระดับตำแหน่งปัจจุบัน	$\bar{X}$	S.D.
ผู้อำนวยการ	3.72	0.73
ผู้จัดการ	3.62	0.57
หัวหน้างาน	3.61	0.59
พนักงานทั่วไป	3.88	0.50
รวม	3.72	0.57

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.88 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ ( $\bar{X} = 3.72$ ) สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และหัวหน้างาน พบว่ามีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.62 และ 3.61 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบ  
ธุรกิจ จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	4.681	3	1.560	4.996**	0.002
ภายในกลุ่ม	94.623	303	0.312		
รวม	99.303	306			

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่ง  
ปัจจุบันแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ  
Scheffe แสดงดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบ  
ธุรกิจเป็นรายคู่ จำแนกตามระดับตำแหน่งปัจจุบัน

ระดับตำแหน่งปัจจุบัน	$\bar{X}$	ผู้อำนวยการ	ผู้จัดการ	หัวหน้างาน	พนักงานทั่วไป
		3.72	3.62	3.61	3.88
ผู้อำนวยการ	3.72	-	0.10	0.11	0.16
ผู้จัดการ	3.62	-	-	0.01	0.26*
หัวหน้างาน	3.61	-	-	-	0.27*
พนักงานทั่วไป	3.88	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นผู้จัดการมีทัศนคติต่อ  
ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่ง  
เป็นพนักงานทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ  
ตำแหน่งเป็นผู้จัดการมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจต่ำกว่าผู้ตอบ  
แบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป สำหรับคู่อื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานย่อยข้อที่ 4.6 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4.6 แสดงดังตารางที่ 4.23 – 4.24

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.
ปวช./ปวส.	3.77	0.56
ปริญญาตรี	3.72	0.58
ปริญญาโท	3.71	0.57
รวม	3.72	0.57

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช./ปวส. มีทัศนคติต่อความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.77 รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ( $\bar{X} = 3.72$ ) และ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท ( $\bar{X} = 3.71$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบ  
ธุรกิจ จำแนกตามวุฒิการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.100	2	0.050	0.152	0.859
ภายในกลุ่ม	99.189	303	0.327		
รวม	99.288	305			

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมี  
ทัศนคติต่อความรู้สึกลับงในการทำงานหลังการควบธุรกิจไม่แตกต่างกัน

## ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน

เมื่อให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมในเชิงคำถามเปิดเพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน โดยตั้งคำถามว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยในการสร้างความมั่นคง ผู้บริหารและพนักงานควรจะมีบทบาทอย่างไรในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับพนักงาน ผลการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis) จากจำนวนพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมคิดเป็นร้อยละ 81.1 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา 307 ชุด มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงจำนวนและร้อยละ จำแนกตามความสำคัญต่อปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะเพิ่มเติม

ลำดับ	ปัจจัยในการสร้างความมั่นคง	จำนวน (n = 249)	ร้อยละ
1	นโยบายที่ชัดเจน	60	24.1
2	การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงาน	41	16.5
3	สวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน	37	14.9
4	มีความโปร่งใสและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบเป็นระยะๆ	31	12.4
5	ความสามัคคีและความร่วมมือ	25	10.1
6	ลักษณะ การบริหารงานของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถ เป็นผู้นำและหัวหน้าที่มีความยุติธรรม	18	7.2
7	ผลประโยชน์และยอดขาย กำไรตามเป้าหมาย	16	6.4
8	โครงสร้างการจัดองค์กรของบริษัท	10	4.0
9	สถานะเศรษฐกิจ	7	2.8
10	ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ชื่อเสียงของบริษัทเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค	4	1.6

จากตารางที่ 4.25 โดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม 249 ท่านหรือร้อยละ 81.1 แสดงความคิดเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นและปัจจัยในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานสามารถเสนอลำดับตามความสำคัญดังนี้ ร้อยละ 24.1 คิดว่านโยบายที่ชัดเจนเป็น

ปัจจัยจำเป็นที่สุดในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และปัจจัยที่คิดว่ามีความสำคัญรองลงมาคือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงาน สวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน มีความโปร่งใสและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบเป็นระยะ ๆ ความสามัคคีและความร่วมมือ ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถเป็นผู้นำ และหัวหน้าที่มีความยุติธรรม ผลประกอบการและยอดขาย กำไรตามเป้าหมาย โครงสร้างการจัดองค์การของบริษัท สภาวะเศรษฐกิจ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ชื่อเสียงของบริษัทเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค คิดว่าเป็นร้อยละ 16.5 14.9 12.4 10.1 7.2 6.4 4.0 2.8 และ 1.6 ตามลำดับ

รายละเอียดเนื้อหาของสาระของข้อเสนอแนะสามารถสรุปได้ตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ผู้บริหารและพนักงาน เป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. องค์การ มีนโยบายและเป้าหมายขององค์การทั้งทางด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจ ทิศทางการบริหารบุคลากรที่ชัดเจน
2. ผู้บริหาร มีวิสัยทัศน์ ดูแลผลประกอบการบริษัท มีความเสมอภาค มีการสนับสนุนพัฒนาพนักงาน ดูแลผลตอบแทนและการประเมินผลงานที่เป็นธรรม มีการสื่อสารกับพนักงานได้ทั่วถึง สร้างบรรยากาศในที่ทำงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม
3. พนักงาน มีความทุ่มเทรับผิดชอบในหน้าที่ มีทัศนคติที่ดี ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความรู้ความสามารถและเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ตามที่ทราบกันว่าในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้าน การสื่อสาร ทำให้เกิดการไร้พรมแดนทั้งทางภูมิศาสตร์ การเมือง สิ่งแวดล้อม สังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ ตลอดจนยุทธการ การแข่งขันการตลาด เพิ่มการขยายธุรกิจเข้าสู่ตลาดใหม่ ฯลฯ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง การควบรวมธุรกิจเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์นี้เพื่อทำให้ธุรกิจเข้มแข็งและคงความเป็นใหญ่ เป็นการรวมธุรกิจตั้งแต่สองบริษัทขึ้นไปให้อยู่ภายใต้การบริหารของคณะบุคคลกลุ่มเดียว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรการบริหารธุรกิจซึ่งได้แก่ คน เงิน เครื่องจักร วัสดุอุปกรณ์ เช่น ฐานะทางเงินขยายตัวและเข้มแข็งขึ้น ผลิตภัณฑ์มีหลากหลาย กำลังการผลิตเพิ่มขึ้น พนักงานเพิ่มศักยภาพและความสามารถในการทำงาน การควบรวมธุรกิจมีผลกระทบโดยตรงต่อพนักงานทุกระดับ เพราะมีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ให้เหมาะสม ลดตำแหน่งที่ซ้ำซ้อน จึงกล่าวได้ว่าการควบรวมธุรกิจมีผลทำให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในธุรกิจ เกิดความตื่นเต้น วิตกกังวล ขวัญกำลังใจตกต่ำ ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานเพราะเกรงถูกปรับให้ออกจากงาน สูญเสียสถานภาพการเป็นพนักงาน สูญเสียสวัสดิการ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ ต่างๆ เป็นต้น สิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วล้วนมีผลกระทบต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ

#### 1. สรุปการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาระดับทัศนคติในเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน หลังการควบรวมธุรกิจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน และลักษณะบุคคล กับทัศนคติในเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานในส่วนสำนักงานของบริษัทข้ามชาติ จำนวน 12 บริษัทในอุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ที่ประกอบธุรกิจในประเทศไทยและมีการควบธุรกิจ จำนวน 2,998 คน

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยค้างนี้มีจำนวน 353 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างตามระดับตำแหน่ง 4 ระดับค้างนี้ ตำแหน่งผู้อำนวยการ 20 คน ตำแหน่งผู้จัดการ 100 คน ตำแหน่งหัวหน้างาน 85 คน ตำแหน่งพนักงานทั่วไป 148 คน

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยค้างนี้ เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วนค้างนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 2 กลุ่มข้อคำถามค้างนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของพนักงานหลังการควบธุรกิจ ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 6 ข้อ
2. ข้อมูลด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทของพนักงานหลังการควบธุรกิจจำนวน 11 ข้อ และข้อมูลด้านลักษณะงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจจำนวน 8 ข้อ เป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่าลิเคิร์ตในการวัดทัศนคติ (Likert Rating Scales) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่มีความเห็น (3) ไม่เห็นด้วย (2) และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจจำนวน 13 ข้อ และเป็นข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่าลิเคิร์ตเช่นกัน

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามในเชิงเนื้อหา (Content Validity) เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานเพิ่มเติมในด้านต่างๆ เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน หลังการควบธุรกิจ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended Questions)

รายละเอียดของแบบสอบถาม ดูจากภาคผนวก ก

กรอบแนวคิดในการวิจัยค้างนี้ได้ดัดแปลงจากงานวิจัยอื่นๆ ในอดีตทั้งในและต่างประเทศ และตามแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ศึกษา กำหนดตัวแปรตามคือ ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย ตัวแปรอิสระแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ ลักษณะบุคคล

ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน และวุฒิการศึกษา ด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ ค่านิยม โครงสร้างบริษัท ระบบการวางแผน บุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การสื่อสาร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้ ด้านลักษณะงาน ได้แก่ พรรณนา ลักษณะงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป้าหมายงาน การใช้เทคโนโลยี สายการบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในงาน ทัศนคติต่องาน และความสนุกกับงาน โดยได้กำหนดให้การควบคุมธุรกิจเป็นตัวแปรนำที่ทำให้เกิดความแตกต่างทั้ง 3 ปัจจัยและเป็นสาเหตุทำให้ทัศนคติความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน หลังการควบคุมธุรกิจเปลี่ยนแปลง

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้คือ

ผู้วิจัยขอหนังสือจากประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขออนุญาตในการส่งแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขและผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 30 ท่านในระหว่างวันที่ 25 - 30 มกราคม 2545 ใช้ช่วงระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ - 30 มีนาคมในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลได้รับแบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 307 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 87 ของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 353 คน

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป (Statistical Package for Social Sciences) โดยการแบ่ง วิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage, %)

ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ ระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage, %)

ส่วนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ระดับทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบคุมของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การหาค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ส่วนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์หาผลการทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนระหว่าง การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานและลักษณะบุคคลกับทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 สมมติฐานคือ

สมมติฐานที่ 1 พนักงานในบริษัทข้ามชาติมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ

สมมติฐานที่ 2 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบคุมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบคุมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกรับประกันในการทำงานหลังการควบคุมแตกต่างกัน

ใช้การหาค่ามัธยฐานเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติ t-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe

โดยจำแนกผลการวัดระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ออกเป็นเกณฑ์คือ เกณฑ์สูง เกณฑ์ปานกลาง และเกณฑ์ต่ำดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับทัศนคติ การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงาน
1.00 – 2.33	ต่ำ
2.34 – 3.67	ปานกลาง
3.68 – 5.00	สูง

ส่วนที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการทำงาน ใช้การแจกแจงความถี่ร้อยละ (Percentage, %)

## 1.5 ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีผลที่สำคัญๆสามารถสรุปเป็นประเด็นๆได้ดังนี้

**1.5.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม มีเพศหญิงจำนวนมากกว่าเพศชายเล็กน้อยที่ 59% และ 41% ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวนน้อยลงมามีอายุระหว่าง 20-30 ปี และระหว่าง 41 – 51 ปีตามลำดับ มีสถานภาพเป็นโสดถึง 54.6% และสถานภาพสมรส 42.7% มากกว่าครึ่งหนึ่งมี วุฒิการศึกษาชั้นปริญญาตรีที่ 67.8% รองลงมาก็คือปริญญาโทที่ 21.2%และ ป.ว.ช./ป.ว.ส.ที่ 11.7%โดยลำดับ ประสบการณ์การทำงานมีจำนวนมากที่สุดที่ 1-5ปี 46.6% รองลงมาที่ 6-10 ปี 28.3% และ 11-16 ปี 15.0% ตามลำดับ ระดับตำแหน่งปัจจุบัน 39.1%อยู่ในระดับพนักงานทั่วไป 29.0% ระดับตำแหน่งผู้จัดการ 26.1% ระดับตำแหน่งหัวหน้างาน 5.9% ระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ

**1.5.2 ข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทและลักษณะงานของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม** พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูง (3.86) และค่าเฉลี่ยโดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของข้อคำถามด้านต่างๆ เช่นระบบค่าตอบแทน ระบบการประเมินผลงาน โครงสร้างบริษัทที่มีประสิทธิภาพ แผนการฝึกอบรมและพัฒนา โครงสร้างบริษัทที่ชัดเจน นโยบายการบริหาร วัสดุทัศน ค่านิยม ระบบการวางแผนบุคลากร เทคโนโลยีอุปกรณ์เครื่องใช้ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยแต่ละข้อคำถามอยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน สำหรับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องการสื่อสารประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงนโยบายของบริษัทให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง ผลปรากฏว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง เช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นในเรื่องการปรับตัวของบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในประเทศมีผลดีต่อธุรกิจบริษัท ผู้วิจัยจัดกลุ่มคะแนนการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูงคือ 71.7% มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับสูงปานกลางที่ 27.3% และมีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับที่ต่ำ 1%

ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงาน พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลาง (3.67) และค่าเฉลี่ยโดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของข้อคำถามเช่น สายการบังคับบัญชา มีความชัดเจนไม่ซับซ้อน ลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ที่สามารถสร้างโอกาสก้าวหน้า โดยรวมพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและมีความสุขกับการทำงาน ซึ่งมีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน และผลการวัดการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในเกณฑ์สูงคือ การมีประสิทธิภาพในการทำงานสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน พรรณนาลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบมีความชัดเจน มีการใช้

เทคโนโลยีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจัดกลุ่มคะแนนการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานออกเป็น 3 กลุ่ม ได้ผลดังนี้ การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลางมีจำนวนมากที่สุดที่ 48.9% รองลงมาในปริมาณใกล้เคียงกันคือมีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูงที่ 48.2% และมีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับต่ำเพียง 2.9 เท่านั้น

**1.5.3 ข้อมูลทัศนคติต่อความรู้สึกลับคงในการทำงาน ของพนักงานหลังการควบธุรกิจของบริษัท** พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับสูง (3.72) และค่าเฉลี่ยโดยรวมนี้มีความสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของข้อคำถามที่มีผลการวัดอยู่ในเกณฑ์สูง เช่น ความมั่นคงในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นๆอยู่กับความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ สภาพทางเศรษฐกิจในประเทศมีผลต่อโอกาสในการคงสภาพการเป็นพนักงานในอนาคต การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและระบบการทำงานของบริษัทสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่จะนำบริษัทประสบความสำเร็จในอนาคต และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับดี สร้างความมั่นคงในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยผลวัดในเกณฑ์ปานกลางในข้อคำถามเหล่านี้คือ ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในความสำเร็จของบริษัทในอนาคต ถ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทจะมีความมั่นใจในการคงสภาพการเป็นพนักงาน โดยรวมบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยรวมแล้วความมั่นคงของตำแหน่งงานในบริษัทยังดีกว่าบริษัทอื่นๆ นโยบายบริษัทแม้มีส่วนสร้างความมั่นคงในการดำรงตำแหน่งงานมากขึ้น หลังจากการควบธุรกิจงานที่ทำอยู่มีความมั่นคงมากขึ้น

**1.5.4 ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแปรปรวนระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานและลักษณะบุคคล กับทัศนคติต่อความรู้สึกลับคงในการทำงาน** ซึ่งประกอบด้วย 4 สมมติฐานคือ

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานในบริษัทข้ามชาติมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจอยู่ในระดับต่ำ จากผลการศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อความรู้สึกลับคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติต่อความรู้สึกลับคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจอยู่ในระดับสูง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.72 ดังนั้นจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้



โดยวิธีของ Scheffe และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับต่ำมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลาง และระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับต่ำจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลาง และระดับสูง

ผลการวิจัยยังพบอีกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลางมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับปานกลางจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูง

**สมมติฐานที่ 4** พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน สมมติฐานข้อที่ 4 นี้ ประกอบด้วย 6 สมมติฐานย่อย ตามลักษณะบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่งปัจจุบัน และวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับตำแหน่งแตกต่างกันจะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน แต่ไม่พบว่าระดับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานแตกต่างกันเมื่อเพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงานและวุฒิการศึกษามีความแตกต่าง จึงแสดงว่ามีเพียงระดับตำแหน่งเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อทัศนคติในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน

รายละเอียดทั้ง 6 สมมติฐานย่อย มีดังนี้

1. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับสูง ในขณะที่เพศชายมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับปานกลาง แต่เมื่อทำการทดสอบด้วยสถิติ  $t$  แล้ว พบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจ ไม่แตกต่างกัน

2. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 20-30 ปี มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 51 ปี ขึ้นไป สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31-40 ปี และ 41-50 ปี พบ



ว่ามีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับปานกลาง และยังพบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีอายุแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกัน

3. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพหม้าย หย่า แยกกันอยู่ มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพโสด และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสแล้ว และยังพบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกัน

4. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 11-15 ปี มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1-5 ปี และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 16 ปี ขึ้นไปตามลำดับ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประสบการณ์การทำงานในบริษัทปัจจุบัน 6-10 ปี พบว่ามีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับปานกลาง จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกัน

5. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการ และหัวหน้างาน พบว่ามีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับปานกลางตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผู้วิจัยจึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นผู้จัดการมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่ง

เป็นพนักงานทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นผู้จัดการมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป

ผลการวิจัยยังพบอีกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างจากผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นหัวหน้างานมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับตำแหน่งเป็นพนักงานทั่วไป สำหรับคู่อื่น ๆ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

6. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับ ปวช./ปวส. มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการในระดับสูงด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท ตามลำดับ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการไม่แตกต่างกัน

**1.5.5 ข้อมูลผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน** พบว่าร้อยละ 81.4% ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 307 คน ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และพบว่า ปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน ของ องค์กร ผู้บริหาร และ พนักงาน สามารถจำแนกตามลำดับความสำคัญเพิ่มเติมดังนี้

ก) องค์กร ควรกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ทั้งทางด้านทิศทางการดำเนินธุรกิจ ทิศทางการบริหารบุคลากร

ข) ผู้บริหาร ควรกำหนดวิสัยทัศน์ คุณค่าผลประกอบการบริษัท มีความเสมอภาค มีการสนับสนุนพัฒนาพนักงาน คุณค่าผลตอบแทนและการประเมินผลงานที่เป็นธรรม มีการสื่อสารกับพนักงาน ได้ทั่วถึง สร้างบรรยากาศในที่ทำงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม

ค) พนักงาน ควรมีความทุ่มเทรับผิดชอบในหน้าที่ มีทัศนคติที่ดี ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างความรู้ความสามารถและเพิ่มศักยภาพให้กับตนเอง

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่องความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมกิจการของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทยครั้งนี้ สามารถนำผลมาอภิปรายโดยแยกออกเป็นสองประเด็น คือประเด็นที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันได้สรุปข้อมูลผลการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานได้ดังนี้

### 2.1 ผลการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ได้แก่

#### 2.1.1. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทที่แตกต่างกัน จะ

มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานแตกต่างกัน ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และมีนัยสำคัญทางสถิติถึง 0.01 กล่าวคือพนักงานที่การรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับต่ำ ระดับปานกลางและระดับสูง จะที่มีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการแตกต่างกัน พนักงานที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทในระดับต่ำจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานต่ำที่สุด และสูงขึ้นไปคือกลุ่มพนักงานที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทหลังการควบรวมกิจการในระดับปานกลางและระดับสูงตามลำดับ

การที่ผลการวิจัยของสมมติฐานข้อนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เพราะว่าบริษัทตระหนักถึงความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ดังเช่น พระประชา ปสน นธมโม (2527: 66) ให้ความหมายความรู้สึกมั่นคง ว่าเป็นสภาพจิตใจของบุคคลที่รู้สึกว่าปลอดภัย แน่ใจ ปราศจากความหวั่นไหว ไม่มี ความเกรงกลัวหรือหวาดระแวง ไม่ลังเลหรือวิตกกังวล และอัมพร อุทธังกร (2514: 325) ให้ความหมายความมั่นคงในการทำงาน ว่าเป็นหลักประกันตราบเท่าที่บุคคลยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี บุคคลนั้นก็จะสามารถยึดอาชีพที่ตนประกอบอยู่นั้น และมีความก้าวหน้าตาม โอกาส และสามารถอยู่ได้ทำงานตลอดไปจนครบเกษียณอายุ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทตระหนักถึงความต้องการขั้นที่สองของมนุษย์ตามทฤษฎีของนักจิตวิทยา อับราฮัม มาสโลว์ คือความปลอดภัย ความมั่นคง ปลอดภัยจากอันตราย หลากหลายที่จะมีต่อร่างกายและจิตใจ เช่น โรคต่างๆ โจรผู้ร้าย เหตุภัยต่างๆ หรือความวิตกกังวล รู้สึกไม่มั่นคงในการดำรงชีพหรือประกอบกิจการ เพราะเป็นขวัญกำลังใจและเครื่องจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ ทางบริษัทจึงเตรียมมาตรการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการสื่อสารประชาสัมพันธ์เป็น 3 ระยะคือ ก่อน ระหว่าง และหลังการควบรวมกิจการ เพื่อให้พนักงานทุกระดับชั้น

ทราบและเข้าใจถึงเหตุและผลของการเปลี่ยนแปลง นโยบาย วัตถุประสงค์ ค่านิยม โครงสร้างบริษัท ระบบ การวางแผนบุคลากร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน และการฝึกอบรมพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรับรองการเปลี่ยนแปลง เป็นผลทำให้พนักงานได้ รับรู้เกี่ยวกับบริษัท โดยปราศจากความหวุ่นไหวหรือความหวาดระแวงในการประกอบอาชีพของตน ซึ่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศิริโสภาคย์ บูรพาเดช (2528: 46, 70) ที่จำแนกประเภทของความมั่นคงใน การทำงานออกเป็น 2 ประเภทคือ ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ แน่ใจว่าจะได้รับการว่าจ้างให้ทำงาน ได้รับการคุ้มครอง มิต้องให้ออกจากงานขาดรายได้โดยไร้เหตุผล มีการประกันชีวิตสุขภาพและผล ประโยชน์อื่นๆที่ได้รับการว่าจ้าง และ ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในการรักษาสัม พันธภาพระหว่างพนักงานกับผู้บริหารบัญชา พนักงานกับองค์กร ซึ่งทำให้เกิดความมั่นคงทางด้าน อารมณ์ได้ เช่น การออกกฎระเบียบหรือนโยบายขององค์กรที่พนักงานสามารถเข้าใจง่ายในการ ปฏิบัติ มีกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร และการมีผู้บริหารบัญชาที่ได้รับการ ฝึกอบรมในเรื่องการบริหารต่างๆมาอย่างดี

ผลการวิจัยนี้ยังแสดงถึงความสอดคล้องกับผลงานในต่างประเทศของ Ashford , Susan J./Lee, Cynthia/Bobko, Philip (1989: 803-829) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเนื้อหา สาเหตุ และผลต่อเนื่อง ของความไม่มั่นคงในการทำงานกับองค์กรต่างๆ กลุ่มแรกประกอบด้วย 59 บริษัทประกอบอุตสาหกรรมเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย 71 สมาชิกจากสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน กลุ่มที่ สามประกอบด้วย 35 พยาบาลที่ได้รับการจดทะเบียน ผู้ตอบรับจำนวนทั้งสิ้น 183 คน ในจำนวน 60% ของจำนวนนี้เป็นผู้ชายที่มีอายุเฉลี่ย 37.5 ปีมีอายุการทำงานเฉลี่ย 8.7 ปีและอายุการทำงานในแผนก 4.7 ปี พบว่าการรับทราบความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์กับการปรวนแปรทางด้านทัศนคติ

**2.1.2. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานแตกต่างกันจะมี ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน** ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พบว่าพนักงานที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับต่ำ จะมี ทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังควบธุรกิจในระดับต่ำกว่าพนักงานที่มีการรับรู้เกี่ยวกับ ลักษณะงานในระดับปานกลางซึ่งมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังควบธุรกิจในระดับต่ำ กว่าพนักงานที่มีการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับสูง

ผลการวิจัยส่วนนี้สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะบริษัทได้สื่อสารประชา สัมพันธ์ให้พนักงานทุกระดับชั้นเข้าใจและทราบลักษณะงานแต่ละหน้าที่รับผิดชอบชัดเจน การมีประ สิทธิภาพในการทำงานสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายในการทำงานชัดเจน การ

ใช้เทคโนโลยีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ สายการบังคับบัญชาชัดเจนมีประสิทธิภาพไม่ซ้ำซ้อน ลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่สามารถสร้างโอกาสก้าวหน้าหลังจากการควบคุมธุรกิจ ลักษณะงานมีความท้าทายมากขึ้น ทั้งหมดนี้มีผลทำให้โดยรวมพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและมีความสุขกับการทำงาน ข้อมูลลักษณะงานเหล่านี้เป็นสัญญาณส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังควบคุมธุรกิจ และความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นทัศนคติในทางบวกอันหนึ่งของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ตามที่ Robert Kreitner, Angelo Kinicki (1981: 206) ได้กล่าวถึง 5 แม่แบบของ การพึงพอใจในงาน

1. ความต้องการให้สำเร็จหมายถึงความพึงพอใจที่เกิดจากลักษณะของงานที่อำนวยความสะดวกให้แต่ละบุคคลสามารถทำให้ความต้องการของตนสำเร็จผล ความต้องการให้สำเร็จมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

2. ความหลากหลายในความคาดหวัง กล่าวคือความพึงพอใจเป็นผลจากการสัมฤทธิ์ผลตามความคาดหวังซึ่งหมายถึงความแตกต่างที่แต่ละบุคคลคาดหวังว่าจะได้รับจากการทำงาน เช่นเงินตอบแทนดี มีโอกาสก้าวหน้า ฯลฯ จะเกิดความไม่พอใจเมื่อสิ่งที่ได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ และพอใจเมื่อได้รับส่งผลตอบแทนมากกว่าที่คาดหวังไว้

3. คุณค่าในความสำเร็จเป็นมูลเหตุความพึงพอใจที่มีผลมาจากการรับรู้ว่างานที่ทำของบุคคลนั้นได้ทำสำเร็จและมีคุณค่ายิ่ง มีการวิจัยมากมายสนับสนุนว่า การตระหนักในคุณค่าในความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ดังนั้นจึงควรพัฒนาปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลและการพิจารณาเพิ่มความสำคัญในคุณค่าของพนักงาน

4. ความเสมอภาคเป็นมูลเหตุความพึงพอใจที่มาจากความยุติธรรมที่แต่ละบุคคลได้รับในการทำงาน ความพึงพอใจมีผลมาจากการรับรู้จากการเปรียบเทียบผลงานและการทุ่มเทของตนเองกับของผู้อื่น

5. ลักษณะ/กรรมพันธุ์ หมายถึงแบบอย่างพฤติกรรมหรือด้านอื่นของบุคลิกภาพที่แสดงออกให้เห็นสม่ำเสมอ แม้ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน และอาจทำให้บอกความแตกต่างของบุคลิกภาพหนึ่งจากบุคลิกภาพอื่น (Theodorson and Theodorson, op. cit., 297 อ้างถึงใน ดิน ปรัชญพฤกษ์ 2530: 390)

ทั้ง 5 แม่แบบของ การพึงพอใจในงานดังกล่าวนี้ มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีที่สำคัญในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเฟรดเคอริค เฮอร์สเบอร์ค (Frederick Herzberg) ที่กล่าวถึงปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ที่เกี่ยวข้องกับการเกิด/ไม่เกิดความพอใจ และการเกิด/ไม่เกิดความไม่พอใจ ซึ่งบริษัทก็ได้ส่งเสริมทั้ง

สองปัจจัยนี้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นบริษัทยังได้ดำเนินนโยบายการบริหารสอดคล้องกับทฤษฎีการเสริมแรงของบี เอฟ สกินเนอร์ และทฤษฎี Y ของ ดักลาส แมคเกรเกอร์ อีกทั้งฝึกอบรมและพัฒนาส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) ของอัลเบิร์ต แบนดูรา นอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่จะมีบุคลิกภาพตรงกับผลงานวิจัยของ เดวิด แมคเคิลเลนด์ เพราะว่าการทำงานพนักงานจะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจนและรู้สึกท้าทายกับงานหลังการควบรวมธุรกิจ

**2.1.3. พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคล ด้านระดับตำแหน่งแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันสอดคล้องหรือเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้** สำหรับสมมุติฐานในข้อนี้เกี่ยวกับพนักงานบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้เพราะส่วนใหญ่ทราบดีว่า หลังการควบรวมธุรกิจได้มีการลดขนาดองค์กรลดตำแหน่งที่ซ้ำซ้อน ตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ ผู้จัดการและหัวหน้างาน ส่วนตำแหน่งในระดับอื่นๆแทบจะไม่มีผลกระทบเลย เช่นพนักงานทั่วไปส่วนใหญ่ทำหน้าที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน และระดับผู้อำนวยการยังมีสวัสดิการที่ดีกว่าระดับอื่นๆรวมถึงบริษัทอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ผลการวิจัยยังแสดงถึงความสอดคล้องไปตามผลงานในต่างประเทศของ (Nicolas Bacon 2001: 5) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเกี่ยวข้องต่อระบบการทำงานในระดับสูงและความไม่แน่นอนในการทำงานในอุตสาหกรรมเหล็กและเหล็กกล้า สหภาพ จำนวน 39 แห่งกว่า 30 ประเทศเกี่ยวกับประเด็นปัญหาความไม่มั่นคงในการทำงาน การเปลี่ยนเจ้าของ ความยืดหยุ่น ฯลฯ แบบตอบรับได้จากสถานที่ 92 แห่งและ 48 โรงงานขนาดเล็ก แต่ละแห่งมีสหภาพทั้งสิ้น การวิจัยครั้งนี้ไม่รวมถึงสาขาที่ไม่มีสหภาพ การสำรวจวิจัยครอบคลุมหลายส่วนรวมถึงการตลาด การผลิต เข้าของ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี องค์กร ฯลฯ ส่วนที่น่าสนใจในการสำรวจนี้คือประสบการณ์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการปรับองค์กร มีการให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องคนงาน นโยบายทางทรัพยากรมนุษย์เพื่อขยายความชำนาญและการหมุนเวียนตำแหน่งงาน ปรากฏว่ามีเหตุการณ์เข้าเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมากขึ้นทำให้มีการยืดหยุ่นในหน้าที่ในระดับสูงของแต่ละบุคคลและทีม ขอมรับการขยายความรับผิดชอบในงานเช่นการควบคุมคุณภาพและการดูแลรักษาเครื่องจักร

## 2.2 ผลการวิจัยที่ไม่มีผลสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ได้แก่

2.2.1. ทศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการ ของพนักงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งไม่สอดคล้องหรือแตกต่างจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ทศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมกิจการอยู่ในระดับต่ำ ในการที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานดังกล่าวข้างต้นนั้น เนื่องจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องความมั่นคงในการทำงานต่างๆที่ผู้วิจัยอื่นๆ ได้ศึกษามาทั้งในและต่างประเทศ เช่น

ผลงานวิจัยของสุพัตรา เพชรมณี (2522: 56-59) พบว่าผู้ที่ทำงานเอกชนให้ความสำคัญแก่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ต้องการอิสระภาพในการทำงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลให้ความสำคัญแก่รายได้

ผลงานวิจัยของ Susan J. Ashford , Cynthia Lee, Philip Bobko (1989: 803-829) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเนื้อหา สาเหตุ และผลต่อเนื่องของความไม่มั่นคงในการทำงาน กับองค์การต่างๆ พบว่าการรับทราบความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์กับการปรวนแปรทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Variables) กล่าวคือ ความไม่มั่นคงในการทำงานมีผลทำให้ความพอใจในงานและคำมั่นสัญญาต่อองค์การมีลักษณะไปในทางลบ และเช่นเดียวกันพบว่า การรับทราบความไม่แน่นอนมีความสัมพันธ์กับการปรวนแปรทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Variables) และ ทำให้มีอาการผิดปกติทางร่างกาย (Somatic complaints) อย่างมากเช่น นอนไม่หลับ

ผลงานวิจัยของ Martin, Graeme, Staines, Harry, Pate, Judy (1998: 20-40) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเชื่อมโยงความมั่นคงในการทำงานกับการพัฒนาอาชีพเข้าด้วยกัน ในแนวคิดใหม่ ผลการวิจัยพบว่าการฝึกอบรมที่องค์การจัดหาให้ไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานจึงทำให้พนักงานเกิดความผิดหวังคิดว่าองค์การไม่ได้ทำหน้าที่เต็มที่ ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องทำการสื่อสารให้เข้าใจ ความมั่นคงในการทำงานยังคงเป็นความวิตกกังวลของพนักงานส่วนใหญ่ หลังจากการลดขนาดองค์กรลง เนื่องจากยังคงเกิดความรู้สึกไม่เชื่อมั่นในฝ่ายจัดการและมีการตอบสนองลดน้อยลงซึ่งมีผลทำให้อัตราการเข้าออกและอัตราการหยุดงานสูงขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาที่บริษัทจัดอำนวยให้พนักงานเพื่อพัฒนาความสามารถในการที่จะได้รับการว่าจ้าง (Employability) แต่ตามความเข้าใจของพัฒนาคิดว่าเป็นการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางด้านอาชีพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างเปิดเผยเพื่อจะได้เข้าใจและคาดหวังตรงกัน

การที่ผลการวิจัยที่พบว่าหลังการควบรวมกิจการ ทศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจจะเป็นผลจากการที่บริษัททราบ

คือว่าหลังการควบรวมธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งผลกระทบทำให้เกิดความตึงเครียด ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดเห็น ร่างกาย พฤติกรรม เป็นผลมาจากการที่จะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆที่แตกต่างไปจากเดิม จึงเกิดความขัดแย้งทั้งในระดับบุคคลและองค์กรได้ ตามหลักทางจิตวิทยา ถือว่าความตึงเครียดที่เกิดขึ้นมีเหตุมาจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะว่าการกลัวในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจะก่อผลกระทบต่อตนในลักษณะใด การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นเรื่องสำคัญมีผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรโดยตรง ดังนั้นบริษัทจึงได้ดำเนินมาตรการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการควบรวมธุรกิจโดยกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการองค์กร ปัจจัยสังคม วิธีการ เป้าหมาย และบุคลากร ดังที่ได้กล่าวถึง **A Systems Model of Change** ในแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ (M. Beer and B. Spector 1993: 642-50 and P. Dainty 1990: 463-81 อ้างถึงใน Robert Krietner & Angelo Kinicki 1998: 621) อีกทั้งบริษัทยังได้ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทำการวางแผนการสื่อสาร อบรมพนักงานทุกท่านให้เรียนรู้ถึงผลกระทบจากการควบรวมธุรกิจ การปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมใหม่ ฯลฯ

**2.2.2 พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีลักษณะบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน จะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันหรือไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้** ผลงานวิจัยปรากฏว่ามีเพียงลักษณะบุคคลเกี่ยวกับตำแหน่งปัจจุบัน มีผลทำให้ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกัน ส่วนลักษณะบุคคลอื่นๆเช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ทำงาน และวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกัน

เมื่อเปรียบเทียบกับผลงานวิจัยต่างๆที่ได้มีการศึกษาไว้ก่อนแล้วพบว่า ลักษณะบุคคลเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานมีความสอดคล้องและไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยครั้งนี้เช่น ผลงานการวิจัยของนิตยา เจียรนัยปริเปรม (2533: 1-3) พบว่า ตัวแปรในเรื่องเพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพสมรสและจำนวนผู้อยู่ในการอุปการะ ไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานมีเพียงค่าจ้าง เงินเดือน วุฒิการศึกษาและขนาดของสถานประกอบการเท่านั้นที่มีความสำคัญ ส่วนผลงานวิจัยต่างประเทศของ Ulla Kinnunen, Saija Mauno, Jouko Natti and Mika Happonen (1999: 443) ปรากฏผลงานวิจัยว่า ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานจะแปรตามเพศและองค์กรที่ทำงานไม่เกี่ยวกับเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพศหญิงซึ่งทำงานในธนาคารจะมีระดับความมั่นคงสูงเช่นเดียวกับผลงานวิจัยของ Charles F. Manski, John D. Straub, (2000: 447) พบว่าความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับต่างกับความคาดหวังเกี่ยวกับการออกจากงานจะน้อยลงไปตามอายุ เกี่ยวกับการศึกษาพบว่าการออก



จากงานจะมีระดับน้อยลงและความไม่มั่นคงในการทำงานจะมีความแตกต่างกันน้อยไปตามเพศ สำหรับเรื่องเชื้อชาติมีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานของชาวพม่ามากกว่าชนพม่าชาวถึง 2 เท่า การที่ผลการวิจัยในสมมุติฐานข้อนี้ปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า อัตราส่วนของลักษณะบุคคลของการวิจัยครั้งนี้ไม่แตกต่างกันมากนัก เช่น พนักงานเพศหญิงมีมากกว่าเพศชายเล็กน้อย อายุพนักงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20 - 40 ปี และมีสถานภาพสมรสเป็นโสดส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในการทำงานในบริษัทปัจจุบัน 1 - 5 ปี วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี รองลงมาปริญญาโท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาถึง สวัสดิการต่างๆที่อำนวยความสะดวกให้พนักงาน และวัฒนธรรม นโยบายการบริหารของบริษัทที่คำนึงถึงประสบการณ์ทำงาน ความสามารถผลการปฏิบัติงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานเป็นสำคัญโดยมิได้คำนึงถึงเพศ อายุ สถานภาพสมรส และวุฒิการศึกษา เพราะบริษัทพร้อมที่จะสนับสนุนความก้าวหน้า

สำหรับสมมุติฐานในข้อนี้เกี่ยวกับพนักงานบริษัทข้ามชาติที่มีระดับตำแหน่งปัจจุบันแตกต่างกันจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้เพราะว่าหลังการควบรวมธุรกิจได้มีการลดขนาดองค์กรลดตำแหน่งที่ซ้ำซ้อนและตำแหน่งที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดคือ ผู้จัดการและหัวหน้างาน ตามที่ได้อภิปรายผลในข้อ 2.1.3

**2.3 ข้อมูลผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน** พบว่าร้อยละ 81.4% ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 307 คน ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และพบว่า ปัจจัยที่สำคัญเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานประกอบด้วยบทบาทหน้าที่ขององค์กร ผู้บริหาร และ พนักงาน แสดงความคิดเห็นว่าความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็น และปัจจัยในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานสามารถเสนอลำดับตามความสำคัญดังนี้ ร้อยละ 24.1 คิดว่านโยบายที่ชัดเจนเป็นปัจจัยจำเป็นที่สุดในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน และปัจจัยที่คิดว่ามีความสำคัญรองลงมาคือ การเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานให้มีความก้าวหน้าในงาน สวัสดิการและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน มีความโปร่งใสและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบเป็นระยะ ๆ ความสามัคคีและความร่วมมือ ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารจะต้องมีความสามารถเป็นผู้นำและหัวหน้าที่มีความยุติธรรม ผลประกอบการและยอดขาย กำไรตามเป้าหมาย โครงสร้างการจํอองค์กรของบริษัท สภาวะเศรษฐกิจ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ชื่อเสียงของบริษัท

เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค คิดว่าเป็นร้อยละ 16.5 14.9 12.4 10.1 7.2 6.4 4.0 2.8 และ 1.6 ตามลำดับ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ A Systems Model of Change เกี่ยวกับการจัดการองค์การ ปัจจัยสังคม วิธีการ เป้าหมาย และบุคลากร (M. Beer and B. Spector 1993: 642-50 and P. Dainty 1990: 463-81 อ้างถึงใน Robert Krietner & Angelo Kinicki 1998: 621) ในแนวคิดเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบรวมธุรกิจ

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นข้อเสนอได้ 2 ประการ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะข้อต่อไป นี้ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการควบรวมธุรกิจตามปัจจัยลักษณะบุคคล ทักษะคติความมั่นคงในการทำงาน ระดับการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทและลักษณะงาน ดังนี้

**3.1.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวข้องกับผลการวิจัยด้านลักษณะบุคคลของพนักงาน** จากผลการวิจัยพบว่า ลักษณะบุคคล เพศ อายุ สถานภาพสมรส ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทได้มีการให้ความเท่าเทียมกันต่อพนักงานในเรื่องเพศ อายุ สถานภาพสมรส มีนโยบายที่ชัดเจนในการดูแลความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา จึงไม่พบผลการวิจัยแสดงถึงความแตกต่าง พบเพียงระดับตำแหน่งเท่านั้นที่ว่าถ้าระดับตำแหน่งแตกต่างกัน พนักงานจะมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจแตกต่างกันซึ่งมีผลกระทบจากการลดขนาดองค์การ ฉะนั้นจากการที่บริษัทให้ความสำคัญที่เท่าเทียมกันกับพนักงานในทุกระดับตำแหน่งจึงมีความจำเป็น และขอเสนอแนะให้มีความยุติธรรม โปร่งใสในการจัดโครงสร้างใหม่ การวางตำแหน่งหน้าที่ การลดตำแหน่งที่ซ้ำซ้อน โดยใช้ความสามารถของพนักงานเป็นเกณฑ์ใน

การคัดเลือก มีการจัดระบบการประเมินผลงานและค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม มีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรให้ทั่วถึงอย่างเหมาะสม

**3.1.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัยด้านทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน** จากผลการวิจัยที่พบว่า ในภาพรวม พนักงานมีทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจอยู่ในระดับสูง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งขึ้น ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นว่าการเตรียมการของบริษัทในด้านต่างๆเกี่ยวกับการควบธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้ง 3 ระยะเวลาคือ ก่อนการควบธุรกิจ ระหว่างการควบธุรกิจ และหลังการควบธุรกิจ มีความสำคัญและมีส่วนอย่างมากในการคงระดับทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน จึงขอเสนอแนะให้มีการเตรียมการของบริษัทในด้านต่างๆเกี่ยวกับการควบธุรกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้ง 3 ระยะเวลาคือ ก่อนการควบธุรกิจ ระหว่างการควบธุรกิจ และหลังการควบธุรกิจ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการคงความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของพนักงาน ดังนั้นบริษัทจึงควรดำเนินการตามที่วางแผนไว้และปรับเปลี่ยนต่างๆเมื่อจำเป็น เพื่อให้การควบธุรกิจเป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานเข้าใจถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อพนักงาน และการเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง บริษัทควรดำเนินการดังนี้

1. มีการจัดการสื่อสารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องทั้ง 3 ระยะเวลา คือก่อนการควบธุรกิจ ระหว่างการควบธุรกิจ และหลังการควบธุรกิจ ในด้านข้อมูล วิธีการ ระดับพนักงาน ฯลฯ
2. มีการฝึกอบรมพัฒนาเพิ่มทักษะพนักงานให้เข้าใจในสถานการณ์ สามารถปรับตัว เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของการควบธุรกิจ และเสริมสร้างความสามารถของตนเองและหน่วยงาน
3. มีการจัดการระบบบริหารภายในบริษัทใหม่และสื่อสารให้พนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง
4. มีการจัดการ โครงสร้างใหม่ที่เหมาะสม โดยยึดคน โยบายบริษัทใหม่เป็นหลัก

**3.1.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัยด้านข้อมูลการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทและลักษณะงานของพนักงาน** จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท และลักษณะงานแตกต่างกัน จะมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานหลังการควบธุรกิจแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงขอเสนอแนะว่า บริษัทให้กำหนดคนโยบายที่ชัดเจน จัดโครงสร้างใหม่ ระบบการจัดการที่คล่องตัว ลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การกำหนดค่าตอบแทนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ฯลฯ อีกทั้งบริษัทควรมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบสถานการณ์ของการควบธุรกิจอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อลดความรู้สึกไม่มั่นใจ ตื่นตระหนก และอาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ขณะเดียวกันมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

เพื่อทราบความเคลื่อนไหวของพนักงาน แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเมื่อจำเป็น การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท เกี่ยวกับลักษณะงาน ของทุกระดับตำแหน่งมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ในระดับที่มีการรับรู้ต่ำยังต้องให้ความสนใจมากยิ่งขึ้น โดยการจัดหาโอกาสให้มีการพบปะกันบ่อยครั้งขึ้น มีการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ โดยยึดถือความเหมาะสมกับหน้าที่ ความสามารถ การทำงานเป็นทีมให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะสำหรับผู้สนใจทำการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 *ปัจจัยอื่นๆ* การวิจัยควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆที่อาจมีผลกระทบต่อ การควบธุรกิจ เช่นสภาพเศรษฐกิจ ปัญหาด้านข่าวลือ ชื่อเสียงและขนาดของบริษัทที่ทำการวิจัยเพื่อ ทราบระดับความแตกต่าง เป็นต้น

3.2.2 *ธุรกิจในอนาคตสรรณอื่นๆ* ควรศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มประชากรหลากหลายธุรกิจ เพื่อทราบความแตกต่างของข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- จำนง สมประสงค์ *การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่* กรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครการพิมพ์ 2514
- ชัยยันต์ ชีโนกุล “หน่วยที่ 5.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการรวมกิจการ และ หน่วยที่ 5.2.2 การรวมกิจการ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน* หน้า 185-187 นนทบุรี บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2544
- ติน ปรัชญพฤทธ์ “หน่วยที่ 7.3 บุคลิกภาพและการจูงใจกับการบริหาร” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* หน้า 379, 396, 412-413 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536
- นิตยา เจียรนัยปริเปรม “ความรู้สึกลับั่นคงในการทำงานของลูกจ้างเอกชน ศึกษาเฉพาะกิจการอุตสาหกรรม การผลิตเสื้อผ้าผู้ชาย และเด็กชายในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2533
- ปภาวดี ดุลยจินดา “หน่วยที่ 9 ทักษะคิดและความพอใจ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* หน้า 530 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2536
- พระประชา ปสนุนธมฺโม “ความมั่นคงของชีวิตกับพลังศรัทธา” *ปาจารย์สาร* 11 (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2527) หน้า 66
- ราณี อธิชัยกุล “หน่วยที่ 5 การจูงใจและการติดต่อสื่อสารในองค์การ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 246-248, 252 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2543
- ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ *จิตวิทยาธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528
- สุพัตรา เพชรมณี “ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การรัฐบาลและองค์การเอกชน” *วารสารข้าราชการ* 24 (สิงหาคม 2521) หน้า 56-59
- อัญญา ชันรวิทย์ “บทที่ 1 รูปแบบของการปรับปรุงโครงสร้างของกิจการ” “บทที่ 2 ทฤษฎีว่าด้วยการควบกิจการและการครอบงำกิจการ” “บทที่ 4 แนวทางการปฏิบัติในการควบกิจการและการครอบงำกิจการในประเทศไทย” ใน *การควบกิจการและการครอบงำกิจการ* หน้า 5, 43-44, 127-136, 138-140 คณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี

- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2540
- อัมพร อุทังกร “หลักประกันความมั่นคง” ใน *การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย* หน้า 235  
รวบรวมและจัดพิมพ์โดย อมร รักษาสัตย์ และ โสรัจ สุจริตกุล พระนคร กรุงเทพมหานคร  
พิมพ์ 2514
- อรุณ รักธรรม “หน่วยที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมในองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* หน้า 20-29 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช 2536
- Arvey, R. D.; Bouchard Jr., T.J.; Segal, N.L. and Abraham, L.M. “Job Satisfaction:  
Environmental and Genetic Components.” *Journal of Applied Psychology*, (April  
1989): 187-192.
- Ashford, Susan J.; Lee, Cynthia & Bobko, Philip. “Content, Causes and Consequences of Job  
Insecurity.” *Academy of Management Journal*, (1989): 803-829.
- Bacon, Nicolas. “High Involvement Work Systems and Job Insecurity in the International Iron  
and Steel Industry.” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, (March 2001):  
5.
- Brockner, Joel/Grover, Steven/Reed, Thomas F. & Dewitt, Rocki Lee. “Layoff, Job Insecurity  
and Survivors’ Work Effort: Evidence of An Inverted-U Relationship.” *Academy of  
Management Journal*, (1992): 413-425.
- Hui, Chun; Lee, Cynthia. “Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on  
Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships.” *Journal of  
Management*, (2000): 215.
- Keohane, Robert O. and Nye Jr., Joseph S. “Globalization: What’s New? What’s Not? (And so  
What?” in *Foreign Policy*, 104 n.p., Spring 2000.
- Kinnunen, Ulla; Mauno, Saija; Natti, Jouko and Happonen, Minka. “Organizational Antecedents  
and Outcomes of Job Insecurity: A Longitudinal Study in Three Organizations in  
Finland.” *Journal of Organizational Behavior*, (2000): 443-459.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. “Organizational Behavior.” in *International Ed. New  
York: Irwin-Mc-Graw Hill*, 128, 195, 206, 207, 478, 621. 4<sup>th</sup> ed., n.p., 1998.

- Manski, Charles F. & Straub, John D. "Worker Perceptions of Job Insecurity in the Mid – 1990's." *Journal of Human Resources*, (Summer 2000): 447.
- Martin, Graeme, Staines, Harry, Pate, Judy. "Linking Job Security and Career Development in a new Psychological Contract." *Human Resources Management Journal*, (1998): 20-40.
- McClelland, David C. *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrand, 1961.
- McGregor, Douglas M. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book, 1960.
- Milton, Charles R. *Human Behavior in Organizational: Three Jewels of Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, 1981.
- Roethlisberger, F. J. *The Nature of Obsessing Thinking*. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1968.
- Watson, D. and Slack Keltner A. "General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction over Time." in *Organization Behavior and Human Decision Process*, 181-202, n.p., 1993.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

## ภาคผนวก ก

## แบบสอบถาม

## แบบสอบถามการวิจัยเชิงสำรวจ

## ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานหลังการควบธุรกิจของบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาระดับทัศนคติของพนักงาน หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม  
1.2 ข้อมูลด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงาน ของพนักงาน
- ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้าน ทัศนคติต่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของพนักงาน
- ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้าน ความคิดเห็นของพนักงานในด้านต่างๆเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงาน

โปรดใส่เครื่องหมาย X ลงในช่อง ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และกรุณาแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยเพิ่มข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้

ส่วนที่ 1

## 1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะบุคคลของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. ปัจจุบันท่านอายุ  20-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพสมรส  โสด  สมรส  
 อื่นๆ (หม้าย หย่า แยกกันอยู่)
4. ประสบการณ์การทำงาน (กรณีพิเศษเดือนให้ปิดเป็นปี)  
บริษัทปัจจุบัน  1-5 ปี  6-10 ปี  11-15 ปี  
 มากกว่า 16ปี
5. ระดับตำแหน่งปัจจุบัน  ผู้อำนวยการ  ผู้จัดการ  
 หัวหน้างาน  พนักงานทั่วไป
6. วุฒิการศึกษา  ป.ว.ช. ป.ว.ส. ปริญญาตรี  
ปริญญาโท

## 1.2 ข้อมูลด้าน การรับรู้เกี่ยวกับบริษัท ลักษณะงานของพนักงาน

หลังการควบธุรกิจระหว่างสองบริษัทแม่ในต่างประเทศ บริษัทในประเทศไทยมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงแผนการเปลี่ยนแปลงและนโยบายการบริหารต่างๆของบริษัทแม่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โครงสร้าง วัฒนธรรม คุณค่าที่พนักงานต้องยึดถือในการทำงาน พร้อมทั้งนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายหลักของบริษัทในประเทศไทย ดังนั้นท่านมีความคิดเห็นในด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัทและลักษณะงานของท่านในปัจจุบันในระดับใด โดยการวัดระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติในเรื่องความมั่นคงในการทำงานของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ประเภทของแบบสอบถาม มาตรฐานค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) ซึ่งการให้คะแนนในคำตอบแต่ละข้อ จะพิจารณา ดังนี้ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 5, เห็นด้วย = 4, ไม่มีความเห็น = 3, ไม่เห็นด้วย = 2, ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง = 1)

ข้อมูลด้านการรับรู้เกี่ยวกับบริษัท		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	นโยบายการบริหารมีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้					
2	วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่หลังการควบธุรกิจสามารถเสริมสร้างให้บริษัทบรรลุเป้าหมายหลักได้					
3	โครงสร้างบริษัทที่ชัดเจนสามารถนำธุรกิจประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายได้					
4	โครงสร้างบริษัทที่มีประสิทธิภาพสามารถนำธุรกิจประสบความสำเร็จไปสู่เป้าหมายได้					
5	ระบบการวางแผนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างโอกาสก้าวหน้าของพนักงาน					
6	แผนการฝึกอบรมและการพัฒนาสามารถสร้างศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
7	ระบบการประเมินผลงานอย่างเสมอภาคยุติธรรมที่ชัดเจนสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ					
8	ระบบค่าตอบแทนสามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน					

## ส่วนที่ 2

ท่านมีความคิดเห็นในข้อมูลด้านทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงานหลังการควบรวมธุรกิจในระดับใด

ข้อมูลด้านทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงาน		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ถ้าท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัทจะมีความมั่นใจในการคงสภาพการเป็นพนักงาน					
2	สถานะทางเศรษฐกิจในประเทศสามารถมีผลต่อโอกาสในการคงสภาพการเป็นพนักงานในอนาคต					
3	นโยบายบริษัทแม้มีส่วนสร้างความมั่นคงในการดำเนินงานมากขึ้น					
4	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน					
5	หลังจากการควบรวมกิจการที่ทำอยู่มีความมั่นคงมากขึ้น					
6	ความมั่นคงในการทำงานมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
7	การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ใดๆอยู่กับความรู้ความสามารถในการทำงานเป็นสำคัญ					
8	การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายและระบบการทำงานของบริษัทสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
9	ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับดีสร้างความมั่นคงในการทำงาน					
10	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถที่จะนำบริษัทประสบความสำเร็จในอนาคต					
11	โดยรวมบริษัทมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น					

ข้อมูลด้านทัศนคติต่อความมั่นคงในการทำงาน		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
12	ข้าพเจ้ามีความมั่นใจในความสำเร็จของบริษัทในอนาคต					
13	โดยรวมแล้วความมั่นคงของตำแหน่งงานในบริษัทยังดีกว่าบริษัทอื่นๆ					

### ส่วนที่ 3

ท่านมีความคิดเห็นในด้านต่างๆเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานต่อไปนี้อย่างไร

1. ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นหรือไม่และท่านเห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยในการสร้างความมั่นคง

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่า ผู้บริหารและพนักงานควรจะมีบทบาทอย่างไรในการเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับพนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในด้านอื่นๆอะไรบ้างที่จะเสนอแนะให้ผู้บริหารนำไปดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความมั่น

คงในการทำงานให้กับพนักงาน ตัวอย่างเช่น

3.1 อะไรบ้างที่ทำให้รู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานพร้อมแนวทางแก้ไข

3.2 ปัจจัยในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

>>>>>>> ด้วยความขอบคุณ (2/1/02) <<<<<<<<

**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม**



**ภาคผนวก ข**

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถาม**

1. คุณเจริญ ศิรินาม Regional Director, ASEAN Countries
2. คุณวรเทพ ราชชัยกุล General Manager, Southeast Asia
3. คุณรัตนา นุตมากุล Senior Human Resources Manager

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาง ศุสดี เจียมศิริ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2490
สถานที่เกิด	จังหวัด กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	Secretarial Diploma, The Muirden College, Adelaide, Australia บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช
ประสบการณ์ทำงาน	2511-2534 เลขานุการณี 2534-2537 ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 2538-2542 ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล 2543-2545 ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคลประจำภูมิภาค เอเชีย
อาชีพปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท จอห์นสัน ไคเวอร์รี่ (ประเทศไทย) จำกัด