

การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขาสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2542

ISBN 974-334-627-9

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I19016980

SUPERIOR' S DIFFERENTIAL TREATMENT AND ITS IMPACT ON
COWORKER COMMUNICATION IN THAI ORGANIZATIONS

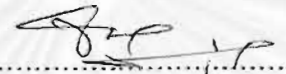


A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Arts in Speech Communication
Department of Speech Communication and Performing Arts
Faculty of Communication Arts
Chulalongkorn University
Academic Year 1999
ISBN 974-334-627-9

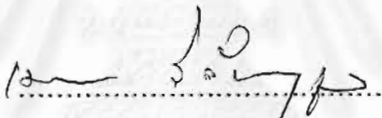
หัวข้อวิทยานิพนธ์ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน
ในองค์กรไทย


โดย นางสาวสุรัสวดี จักขุรักษ์
ภาควิชา วาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอัจฉราพร เจริญงาม

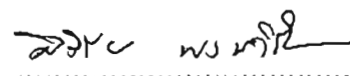
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทสาขานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต

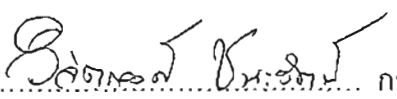

..... คณบดีคณะนิเทศศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ จุมพล รอดคำดี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒน์านุกูล)


..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(อาจารย์ ดร. นงลักษณ์ ศรีอัจฉราพร เจริญงาม)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ศิริชัย พงษ์วิชัย)


..... กรรมการ
(อาจารย์ วิจิตรวงศ์ ชนระรัตน์)

สุรัสวดี จักษรภัค : การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานใน
องค์กรไทย (SUPERIOR' S DIFFERENTIAL TREATMENT AND ITS IMPACT ON COWORKER
COMMUNICATION IN THAI ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษา : อ. ดร. นงลักษณ์ ศรีชัยภาพร
เจริญงาม , 123 หน้า , ISBN 974-334-627-9

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย
ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ
การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาใน
องค์กรไทย โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจที่เก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน
ซึ่งปฏิบัติงานในองค์กร 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน และเก็บข้อมูล
เพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างเดิมอีก 15 คน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นมากที่สุดในองค์กรไทย คือ การให้อิสระใน
การทำงาน รองลงมา คือ การสนับสนุนให้มีความรู้เพิ่มเติม การมอบหมายงานอย่างไม่เท่าเทียม การให้
ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึง การให้สิทธิประโยชน์ที่ไม่เท่ากัน และ การให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัว เกิดขึ้น
น้อยที่สุด
2. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีผลกระทบต่อองค์กรไทยมากที่สุด คือ การให้สิทธิประโยชน์
ที่ไม่เท่ากัน รองลงมา คือ การให้ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึง การมอบหมายงานอย่างไม่เท่าเทียม การสนับสนุน
ให้มีความรู้เพิ่มเติม โดยที่ การให้ความสนใจในเรื่องส่วนตัว มีผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด
3. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลทำให้การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่
น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานพูดคุยกันน้อยลง และทำให้ทำให้ในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ
พูดคุยกันมากขึ้น
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ได้แก่ ความใกล้ชิด
สนิทสนมกันของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาควิชา..... วททวิทยาและสื่อสารการแสดง..... ลายมือชื่อนิสิต..... สุรัสวดี จักษรภัค
สาขาวิชา..... วททวิทยา..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา..... 2542..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

4185163928 : MAJOR SPEECH COMMUNICATION

KEY WORD : SUPERIOR' S DIFFERENTIAL TREATMENT / COWORKER COMMUNICATION /
THAI ORGANIZATIONS

SURASSAVADEE CHAKSHURAKSHA : SUPERIOR' S DIFFERENTIAL TREATMENT AND
ITS IMPACT ON COWORKER COMMUNICATION IN THAI ORGANIZATIONS. THESIS
ADVISOR ; NONGLUCK SRIUSSADAPORN - CHAREONNGAM , Ph.D. 123 pp. ISBN 974-
334-627-9

The present survey research was conducted in attempts to identify the characteristics of superior's differential treatment in Thai organizations. In additions , the study investigated its impacts on organizations and coworker communication. The researcher also examined the factors affecting the amount of superior's differential treatment. Data were gathered in 3 types of Thai organizations (i.e. public , state enterprise , and private organizations) in which 450 subjects were asked to respond to questionnaire and among these 15 same subjects were asked to participate in in-depth interviews in order to acquire additional information which was not obtained from the questionnaires.

The results indicated that :

1. Type of the superior's differential treatment mostly found in Thai organizations were freedom to work, encouragement for knowledge acquisition, unequal task assignments, insufficient information giving, privilege to some subordinates, and interest in personal matter, respectively.

2. The superior's differential treatment mostly affecting in organizations were privilege to some subordinates, insufficient information giving, unequal task assignments, encouragement for knowledge acquisition, and interest in personal matter, respectively.

3. The superior's differential treatment resulted in decreased amount of communication between favorable treatment targets and their coworker and increased amount of communication among their coworkers.

4. The closeness of superior and subordinate was the factor most affecting the amount of superior's differential treatment in Thai organizations.

ภาควิชา..... วาทยุทธศาสตร์และการแสดง..... ลายมือชื่อนิสิต..... ^{สุวิมลรัตน์} ^{วิภากรักษ์}
สาขาวิชา..... วาทยุทธศาสตร์..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....
ปีการศึกษา..... 2542..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

กิตติกรรมประกาศ



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณ อ.ดร.นงลักษณ์ ศิริอัษฎาพร เจริญงาม อาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นผู้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยมาตั้งแต่เข้าศึกษา พร้อมทั้งให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และความห่วงใย เอาใจใส่อย่างดียิ่งมาโดยตลอด อีกทั้งผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วยรองศาสตราจารย์ เมตตา วิวัฒนานุกูล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ศิริชัย พงษ์วิชัย และ อาจารย์วิจิตรวงศ์ ชนะรัตน์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ประสานงานในทุก ๆ องค์กร สำหรับการแจก และ เก็บรวบรวมแบบสอบถามให้กับผู้วิจัย และ ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้สัมภาษณ์ จากองค์กรกลุ่มตัวอย่างที่ได้ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์แก่งานวิจัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณสมาชิกทุกคนในครอบครัว คุณพ่อ คุณแม่ และพี่ ๆ ทุกคน ที่คอยให้กำลังใจ และการสนับสนุนในด้านการศึกษามาตลอด และขอขอบคุณร้อยตำรวจโท เขมรินทร์ พิศมัย สำหรับคำแนะนำ ความช่วยเหลือ และกำลังใจ ที่มีให้กับผู้วิจัยโดยตลอด

ท้ายที่สุด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาวาทยวิทยาและสื่อสารการแสดง ที่ได้ให้ความรู้อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปใช้ต่อไปในอนาคต รวมไปถึงขอขอบคุณ พี่ ๆ บรรณารักษ์ พี่ ๆ เจ้าหน้าที่ภาควิชา ฯ และคณะ ที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อน ๆ นางสาวพรพรรณ เขยจิตร นางสาวภัทรานุจ แสงจันทร์ และนางสาวมิ่งขวัญ สีนธวัช ที่ให้ความช่วยเหลือ ห่วงใย และร่วมทุกข์ ร่วมสุขกันมาตลอดการศึกษา ผู้วิจัยจะไม่มีวันลืม รวมทั้งขอขอบคุณกำลังใจ และความกรุณาจากบุคคลอื่น ๆ อีกหลายท่าน ที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึง ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความทรงจำที่ดีตลอดไป

สุรัสวดี จักษุรักษ์

สารบัญ

หน้า

| | |
|--|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ | ฉ |
| สารบัญ | ช |
| สารบัญตาราง | ฅ |
| | |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| 1.3 ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| 1.4 ปัญหำนำในการวิจัย | 4 |
| 1.5 สมมติฐานในการวิจัย | 4 |
| 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย | 5 |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 6 |
| | |
| 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 7 |
| 2.1 ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา | 7 |
| 2.2 ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร | 10 |
| 2.3 ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารใน กลุ่มผู้ร่วมงาน | 12 |
| 2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา | 17 |
| | |
| 3 ระเบียบวิธีวิจัย | 23 |
| 3.1 รูปแบบการวิจัย | 23 |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 23 |
| 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 25 |
| 3.4 การทดสอบเครื่องมือ | 32 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|--|------|
| บทที่ | |
| 3.5 วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล | 33 |
| 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย | 33 |
| 4 ผลการวิจัย | 36 |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง | 36 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและ ผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ร่วมงานของกลุ่มตัวอย่าง | 43 |
| • ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา | 43 |
| • ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร | 61 |
| • ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสาร ในกลุ่มผู้ร่วมงาน | 71 |
| • ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา | 83 |
| 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 88 |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย | 89 |
| 5.2 อภิปรายผลการวิจัย | 95 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ | 101 |
| รายการอ้างอิง | 103 |
| ภาคผนวก | 110 |
| ภาคผนวก ก | 111 |
| ภาคผนวก ข | 112 |
| ภาคผนวก ค | 114 |
| ภาคผนวก ง | 122 |
| ประวัติผู้วิจัย | 123 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 1 แสดงลักษณะขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง ตามประเภทองค์กรต่าง ๆ | 25 |
| 2 แสดงจำนวน และ ร้อยละ ของลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง | 37 |
| 3 แสดงผลสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม ตามการเลือกปฏิบัติลักษณะต่าง ๆ โดยการจัดกลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย | 44 |
| 3.1 เปรียบเทียบและแสดงค่าเฉลี่ยความแตกต่างของลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย | 48 |
| 3.2 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเป็น / ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา | 56 |
| 4 เปรียบเทียบและแสดงค่าเฉลี่ยความแตกต่างของผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย | 62 |
| 4.1 แสดงจำนวน และ ร้อยละ ความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย | 68 |
| 5 แสดงผลสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม ตามการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน โดยนำมาจัดกลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย | 71 |
| 5.1 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน | 74 |
| 5.2 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน | 77 |
| 5.3 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ | 79 |
| 6 เปรียบเทียบและแสดงค่าเฉลี่ยความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย | 84 |
| 6.1 แสดงจำนวน และ ร้อยละ ความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย | 86 |

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับเรื่องสิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันของมนุษย์เป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จาก ร่างอนุสัญญาและข้อเสนอแนะว่าด้วยโอกาสและการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันระหว่างคนงานชายและหญิง ฉบับที่ 111 ว่าด้วยการเลือกปฏิบัติในการจ้างงานและอาชีพ พ.ศ. 2501 รวมไปถึงคำประกาศแห่งฟีลาเดลเฟีย ที่ประเทศไทยได้เข้าร่วมเป็นประเทศสมาชิกอยู่ด้วยนั้น ที่ว่า “ มนุษย์ทุกคนมีสิทธิที่จะแสวงหาทั้งสวัสดิภาพทางวัตถุ และพัฒนาจิตใจ ภายใต้เงื่อนไขของเสรีภาพ และความภาคภูมิใจ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และโอกาสอันเท่าเทียมกัน โดยไม่คำนึงถึงเพศ เชื้อชาติ หรือความเชื่อใด ” ดังสะท้อนให้เห็นออกมาในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 30 วรรค 3 ที่กล่าวว่า “ การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จะกระทำมิได้ ”

จากผลการศึกษาในในอดีตที่ผ่านมา แม้จะไม่มีการศึกษาเรื่องการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยโดยตรง แต่จากการศึกษาต่าง ๆ นักวิชาการส่วนใหญ่ยอมรับว่ามีระบบอุปถัมภ์เกิดขึ้นจริงในสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบอุปถัมภ์ในแวดวงข้าราชการ ยังคงมีอยู่อย่างชัดเจน เช่น ระบบพรรคพวกที่เป็นการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกันของผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ (อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คูวินทร์พันธ์, 2539) ซึ่งลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นอย่างเด่นชัดที่สุด คือ การเล่นพรรคเล่นพวก และความไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ เช่น ความไม่เป็นธรรมในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการช่วยเหลือแต่เฉพาะพวกพ้องของตนเท่านั้น จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการลาออกของข้าราชการ และมีการสูญเสียกำลังคนระดับมัธยมในภาคราชการมากขึ้นด้วย (ไพโรจน์ สิตปรีชา, 2522 ; อรุณ รักธรรม, 2524 ; อมร รักษาสัตย์, 2525 ; มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์, 2526 ; ทิวาวดี เมฆสุวรรณ, 2533 ; แฉ่งน้อย ศรีวราธนบูลย์ และ สุทธิลักษณ์

เชื้อจิตถาวร, 2539) หรือแม้กระทั่งการเลือกปฏิบัติที่นายจ้างต่อลูกจ้างผู้ชายและผู้หญิงอย่างไม่เท่าเทียมกัน (นิตยา โพธิ์สุข, 2537) และในปัจจุบันสภาพการเลือกปฏิบัติเช่นนี้ยังคงมีให้เห็นอยู่ในองค์กรไทย

เช่นเดียวกับงานวิจัยในต่างประเทศที่อาศัยพื้นฐานการศึกษาด้วยทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าและสมาชิก (Leader - Member Exchange Theory : LMX Theory) นั้นพบว่า หัวหน้ามีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กับลูกน้องในลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาขึ้นได้ เช่น การศึกษาของดัชชอน , กรีน และ แทบเบอร์, 1986 ; แฟร์เฮิร์ส, 1993 ; แกรนน์ และ สคีย์แมนน์, 1978 ; เวคชีโอ , กริฟฟิธ และ ฮอม, 1986 (Duchon , Green , & Taber, 1986 ; Fairhurst, 1993 ; Graen & Schiemann, 1978 ; Vecchio , Griffith & Hom, 1986) เป็นต้น

นอกจากนี้แล้ว ในส่วนของการทำงานในองค์กรนั้น การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานมีความสำคัญอย่างมากในองค์กร เนื่องจาก ลักษณะของการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกมีความซื่อตรง ความไว้วางใจและความกลมเกลียวกันในหมู่บุคลากร มีความจริงใจต่อผู้ร่วมงาน และเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ (กริช สืบสนธิ์, 2525) แต่จากการศึกษาต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น ไม่ได้มีการวิเคราะห์ถึงผลของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่จะมีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานโดยตรงว่าเป็นอย่างไร แต่จะเห็นได้จากการศึกษาเรื่องนี้ในต่างประเทศ ที่พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้นมีผลทำให้รูปแบบการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงไป (Sias & Jablin, 1995) ซึ่งยังไม่มีการศึกษาเรื่องนี้ในบริบทขององค์กรไทย แต่ก็มีการศึกษาบางเรื่อง พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารโดยทั่วไปของสมาชิกองค์กร จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ร่วมงานในสาระสำคัญต่าง ๆ บ่อยครั้ง และหัวข้อเรื่องที่น่าสนใจมากที่สุด คือ เรื่องที่เกี่ยวกับงานของบริษัท (ธีธนุส กริชพิพรรธ, 2537)

เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในองค์กรแล้ว จะทำให้รูปแบบการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงไป หรือไม่ อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรไทยเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ดังนั้นวิทยานิพนธ์นี้จึงมุ่งศึกษา ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้คาดว่า จะช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ในเรื่องการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน อีกทั้งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีความรู้ และความเข้าใจในเรื่องการเลือกปฏิบัติ และ

ผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานให้มากขึ้น นอกจากนั้น สามารถนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อช่วยลดความขัดแย้ง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและบรรยากาศในการทำงาน รวมไปถึงการสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้น อันจะส่งผลไปสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อศึกษาถึง ลักษณะและผลของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย
2. เพื่อศึกษาผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร
3. เพื่อศึกษาผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย
4. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. งานวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดอยู่ในองค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ดังนั้น ผลการวิจัยจึงครอบคลุมเฉพาะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ของสมาชิกที่สังกัดองค์กรประเภทใหญ่ ๆ 3 ประเภทนี้ เพื่อให้สามารถอธิบายลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยโดยรวมได้

2. งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ซึ่งข้อมูลที่ได้รับนั้นมาจากการสอบถามความคิดเห็นด้วยแบบสอบถาม และการให้สัมภาษณ์ของกลุ่มตัวอย่าง ไม่ได้เป็นการสังเกตเหตุการณ์การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

3. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัยครอบคลุมเฉพาะสมาชิกที่สังกัดอยู่ในสำนักงานใหญ่ของแต่ละองค์กร และอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น ไม่ได้กระจายไปยังสำนักงานสาขาในต่างจังหวัด ซึ่งการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน อาจมีความแตกต่างไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม และสภาพสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ

ปัญหำนำในการวิจัย

1. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีลักษณะอย่างไร
2. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อองค์กรอย่างไร
3. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยอย่างไร
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง

สมมติฐานในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอดีต (จะนำเสนอในบทที่ 2) นำมาซึ่งการตั้งสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ

- การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย โดยที่
 1. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ (Favorable Differential Treatment) กับ ผู้ร่วมงานพูดคุยกันน้อยลง
 2. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ (Unfavorable Differential Treatment) กับ ผู้ร่วมงานพูดคุยกันมากขึ้น
 3. การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ พูดคุยกันมากขึ้น

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มคำที่น่าจะนิยามศัพท์ไว้ ดังต่อไปนี้

1. การเลือกปฏิบัติ (Differential Treatment) หมายถึง รูปแบบการกระทำ หรือ พฤติกรรมใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน และมีความโน้มเอียงให้เกิดความรู้สึกไม่ยุติธรรม
2. ผู้บังคับบัญชา (Superior) หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจในการสั่งการ ควบคุมดูแล และสามารถให้คุณให้โทษแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานในสายการบังคับบัญชาของตน
3. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate) หมายถึง บุคคลที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแล และการให้คุณให้โทษของผู้บังคับบัญชา
4. กลุ่มผู้ร่วมงาน (Coworker Group) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานอยู่ในระดับเดียวกัน หรือ ทำงานร่วมกัน
5. องค์กรไทย (Thai Organizations) หมายถึง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการบริหารงาน และการดำเนินงานโดยคนไทย หรือมีผู้ถือหุ้นหลักเป็นคนไทย
6. การเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ (Favorable Differential Treatment) หมายถึง รูปแบบการกระทำ หรือ พฤติกรรมใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้รับประโยชน์จากการกระทำนั้น ๆ
7. การเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ (Unfavorable Differential Treatment) หมายถึง รูปแบบการกระทำ หรือ พฤติกรรมใด ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเสียประโยชน์จากการกระทำนั้น ๆ
8. การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ หมายถึง การสื่อสารระหว่างผู้ทำงานอยู่ในระดับเดียวกันและในสายการบังคับบัญชาเดียวกันขององค์กร โดยไม่รวมผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ
9. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ความคล้ายคลึงกันของผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ช่วยขยายองค์ความรู้ในการศึกษาเรื่อง การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรไทยให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
2. ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีความรู้ และความเข้าใจถึง ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน รวมไปถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา
3. สามารถนำไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อช่วยลดความขัดแย้ง เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและบรรยากาศในการทำงาน รวมไปถึงการสื่อสารในองค์กรให้ดีขึ้น อันจะส่งผลไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

โดยสรุป ในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ในการวิจัย ปัญหาในการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย สมมติฐานในการวิจัย การนิยามคำศัพท์ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และเพื่อให้เข้าใจปัญหาในการวิจัย ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยชี้ให้เห็นถึงเหตุผลในการตั้งสมมติฐานของงานวิจัยในบทต่อไป

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ตลอดจน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ในบทนี้ ผู้วิจัยจึงรวบรวมและประมวล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นปัญหานำมาในการวิจัย ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 ดังต่อไปนี้

- ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา
- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร
- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

การเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นจาก การที่ผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรม หรือการแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่เท่าเทียมกัน ดังเช่นที่ อัดัมส์ สเตซี่ (Adams Stacy, 1963) ได้เสนอทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity Theory) โดยกล่าวว่า ทฤษฎีความเท่าเทียมกันเริ่มจากการแลกเปลี่ยนระหว่างนายจ้าง กับ ลูกจ้าง ซึ่งลูกจ้างจะทำงานให้ (Input) และรับผลตอบแทนกลับมา (Outcomes) เมื่อเปรียบเทียบ Outcomes ที่แต่ละคนได้รับ กับ Input ที่แต่ละคนทำ ถ้าได้รับมากหรือน้อยเกินไป ก็แสดงว่า เกิดความไม่เท่าเทียมกันขึ้น ซึ่งความไม่เท่าเทียมกันนี้จะมีผลต่อความรู้สึกไม่ยุติธรรม โดยเปรียบเทียบ Input และ Outcomes กับกลุ่มอ้างอิง หรือกลุ่มเปรียบเทียบ ซึ่งได้แก่ ผู้ร่วมงาน ญาติ เพื่อน ว่าเป็นอย่างไร เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

หรือไม่ เมื่อเทียบกับตนเอง ถ้าเป็นไปในแนวทางเดียวกัน บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกเท่าเทียม (Equity) แต่ถ้าไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียม (Inequity)

เพราะฉะนั้น เราจึงสามารถวัดความยุติธรรม (Equity) ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้ โดยการเปรียบเทียบสิ่งที่ผู้บังคับบัญชากระทำต่อเรา (Input) และผลที่เราได้รับ (Outcomes) กับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชากระทำต่อผู้ร่วมงาน และผลที่ผู้ร่วมงานได้รับว่ามีความเท่าเทียมกันหรือไม่ ถ้าไม่เท่าเทียมกัน อาจเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร ซึ่งความไม่ยุติธรรมนี้เกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะด้วยกัน ดังเช่นการศึกษาในต่างประเทศของไซแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin, 1995) ที่พบการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรหลายลักษณะ เช่น การบอกเรื่องราวต่าง ๆ ของหน่วยงานเฉพาะลูกน้องบางคน การมอบหมายงานที่ไม่เท่ากัน การให้อิสระในการทำงานกับลูกน้องในเรื่องทั่วไปหรือเฉพาะบางเรื่อง การที่ลูกน้องบางคนมีสิทธิประโยชน์เหนือคนอื่น และ การส่งเสริมให้ลูกน้องบางคนมีความก้าวหน้ามากกว่าคนอื่น ๆ

สำหรับในบริบทขององค์กรไทยยังไม่มีการศึกษาในประเด็นนี้ แต่ก็ยังมีการศึกษาที่สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นจริงในองค์กรไทย เช่น การศึกษาที่พบว่า มีการเล่นพรรคเล่นพวกของผู้บังคับบัญชา การดำเนินการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งไม่มีความเป็นธรรม (แน่งน้อย ศิริวราชนบูลย์ และ สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตตาวร, 2539) มักใช้ระบบพรรคพวกและอาวุโส มากกว่า ความรู้ ความสามารถ หรือแม้แต่การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ การเลื่อนขั้น การปรับวุฒิ ก็มักจะเลือกเฉพาะผู้ที่มีความรักดีต่อตนเอง (สมพงษ์ รัตนกัญญา, 2519) รวมไปถึง ระบบการแต่งตั้งที่เน้นการช่วยเหลือพรรคพวกลูกน้องที่จงรักภักดีให้ได้ 2 ชั้น หรือได้ย้ายไปสู่ตำแหน่งดี ๆ (อมร รักษาสัตย์, 2525) นอกจากนี้แล้ว พ.อ. จินดาณ สงขลา ยังเคยกล่าวไว้ว่า “ ในข้าราชการพลเรือนนั้น ยังมีพฤติการณ์ที่จะช่วยเหลือพวกพ้องที่ไม่มีฝีมือเข้ารับราชการ และโอบอุ้มกันให้ได้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ มีการปกป้องผู้กระทำ ความเสียหายให้แก่ราชการ หรือ ผู้ที่มีความประพฤติเสื่อมเสียมิให้ต้องถูกลงโทษทางวินัย หรือ ถูกกลงโทษแต่น้อยไม่ได้มาตรฐาน บางครั้งก็ช่วยกันถึงขนาดใช้ความพยายามให้ผู้ที่ถูกออกจากราชการไปอย่างถูกต้องแล้ว กลับเข้ารับราชการได้อีก ” (อ่างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2524) ดังเช่นที่ สุพัตรา สุภาพ (2536) กล่าวไว้ว่า คนไทยมักจะให้ความช่วยเหลือ ให้ความสำคัญ และ ให้สิทธิประโยชน์แก่คนใกล้ชิดก่อน

ดังนั้น จากการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ในอดีตทั้งของต่างประเทศ และของไทย ชำงตัน ทำให้สามารถแบ่งลักษณะการเลือกปฏิบัติได้ 6 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการเลือกปฏิบัติในลักษณะนี้ จะออกมาในรูปของการที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลบางอย่างเกี่ยวกับองค์กร หรือ ให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงบางคนเท่านั้น โดยผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นที่มีงานรับผิดชอบเดียวกันไม่รู้ เช่น การบอกความลับบางอย่างของหน่วยงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงบางคนเท่านั้น

2. การมอบหมายงาน ลักษณะการเลือกปฏิบัติในลักษณะนี้ จะออกมาในรูปของการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีงานรับผิดชอบเดียวกันในจำนวนไม่เท่ากัน เช่น การมอบหมายงานให้มาก หรือ น้อยเกินไป

3. การให้อิสระ ลักษณะการเลือกปฏิบัติในลักษณะนี้ จะออกมาในรูปของการให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนในเรื่องงาน หรือเรื่องอื่น ๆ มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่มีงานรับผิดชอบเดียวกัน เช่น การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดทำ หรือ ดำเนินการโครงการงานต่าง ๆ และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองอย่างอิสระ โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานนั้นเลย

4. การสนับสนุน ลักษณะการเลือกปฏิบัติในลักษณะนี้ จะออกมาในรูปของการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถในหน้าที่การงาน มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ ที่มีงานรับผิดชอบเดียวกัน เช่น การสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมต่าง ๆ อยู่เสมอ

5. การให้ความสนใจ ลักษณะการเลือกปฏิบัติในลักษณะนี้ จะออกมาในรูปของการให้ความสนใจในเรื่องอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องงาน เช่น การเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว หรือ การออกไปรับประทานอาหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนด้วยกันบ่อย ๆ หรือ การอนุญาตให้เลิกงานก่อน เพื่อไปแก้ปัญหาที่บ้าน ซึ่งเป็นลักษณะของคนไทยที่ไม่แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว (เมตตา วิวัฒน์านุกูล, 2536)

6. การให้สิทธิประโยชน์ ลักษณะการเลือกปฏิบัติในลักษณะนี้ จะออกมาในรูปของการให้ผลประโยชน์ หรือ สิทธิประโยชน์พิเศษที่มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่น เช่น การให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยไม่เป็นธรรม หรือ การไม่ถูกลงโทษเมื่อทำผิดระเบียบขององค์กร

จากผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น อาจเป็นไปได้ว่า ในองค์กรไทยมีลักษณะการเลือกปฏิบัติเหล่านี้เกิดขึ้น แต่เนื่องจาก ยังไม่มีการวิจัยเพื่อสำรวจอย่างจริงจัง ผู้วิจัยจึงนำมาตั้งเป็นปัญหำนำในการวิจัยว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีลักษณะอย่างไร

ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

ผลจากการเลือกปฏิบัติที่มีต่อองค์กรนั้น มีนักวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ พบว่า หากเกิดความไม่ยุติธรรม หรือการเลือกปฏิบัติขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างแน่นอน เนื่องจาก โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้วต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) (มาสโลว์ (Maslow, 1954) และการยอมรับนับถือ (Recognition) (เฮอริชเบิร์ก (Herzberg, 1959) จากผู้อื่นเพื่อเป็นแสดงการยอมรับในความรู้ ความสามารถที่ตนมี (อ้างถึงใน นิวสโตร์ม และ เดวิส (Newstorm & Davis, 1997) แต่หากเกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นแล้วในองค์กร ความต้องการเหล่านี้ของบุคคลไม่ได้รับการตอบสนอง สมาชิกองค์กรก็จะเกิดความไม่พึงพอใจ เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงานที่เรียกว่า " องค์ประกอบส่งเสริม " (Hygiene Factors) ที่มีด้วยกัน 6 ประการ ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สภาพการทำงาน และความมั่นคงของงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจได้ (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน และ ผุสดี รุมาคม, 2520)

มีนักวิจัยหลายคนกล่าวว่า ปัญหาในการสื่อสารในองค์กรระดับต่าง ๆ เช่น การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการสื่อสาร ซึ่งมีผลให้เกิดการออกจากงานได้ (แจบบลิน (Jablin, 1987) หรือที่ กาญจนา โล่ห์ประเสริฐ (2540) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารเป็นเรื่องของทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรที่มีการสื่อสารกันภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมถึงการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยตนเองด้วย ซึ่งถ้าการสื่อสารในองค์กรสอดคล้องกับความต้องการ ความรู้สึกพึงพอใจในการสื่อสารก็จะเกิดขึ้น

เช่นเดียวกับ การศึกษาของ กลิมเมอร์ (Glimer, 1971) ที่ได้สรุปองค์ประกอบที่ เลือ่อำนวยต่อความพึงพอใจไว้ 10 ประการ แต่มีประการหนึ่งที่สำคัญ คือ ความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งได้แก่ ความมั่นคงในที่ทำงาน และการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา รวมไปถึง การศึกษาของ เบียร์ (Beer, 1964) ที่ศึกษาถึง ความพึงพอใจที่จะแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลในองค์กร และพบว่า ความพึงพอใจเกิดขึ้นจากทัศนคติของคนงานที่มีต่อหน่วยงาน งานที่เขาทำอยู่ เพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังทางจิตวิทยาหรือสภาพการทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่า หากสมาชิกองค์กรมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ตลอดจนรู้สึกว่าการสภาพการทำงานมีความยุติธรรม ย่อมทำให้สมาชิกองค์กรเกิดความรู้สึก พึงพอใจในการทำงาน และการสื่อสารกับบุคคลอื่น แต่หากมีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น ย่อมทำให้ สมาชิกองค์กรเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ เบื่อหน่ายและไม่อยากทำงาน

นอกจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ การปฏิบัติงาน และความรู้สึกเท่าเทียมแล้ว การเลือกปฏิบัติยังส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา คนอื่น ๆ เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และอาจเกิดการออกจากงานในที่สุด (เวคซิโอ , กริฟฟิธ และ ฮอม (Vecchio , Griffith & Hom, 1986) ดังจะเห็นได้จากแนวทางการศึกษาตัวแบบการลาออก ที่พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อการลาออก ของสมาชิกองค์กร คือ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุน ความยุติธรรม โอกาสในการก้าวหน้า ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา (เดอโคติส และ ซัมเมอร์ส (DeCotiis & Summers, 1987) เช่นเดียวกับการศึกษาของคนไทย ที่พบว่า ความไม่เท่าเทียมกัน หรือ ความไม่ยุติธรรม ที่เกิดในองค์กรนั้น จะมีผลทำให้เกิดการลาออกบ่อย ๆ โดยไม่มีเหตุผล และมีการลาออกได้ (สุภัญญา สุทธิวานิช, 2538) และสาเหตุของการลาออกโอนย้ายของบุคลากรมหาวิทยาลัย ขอนแก่นนั้น ปัจจัยสำคัญ คือ เรื่องระบบเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม สอดคล้องกับ การวิจัยเรื่องการลาออกของข้าราชการของ มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ที่พบว่า ลักษณะผู้บังคับบัญชาตามความคิดของผู้ที่ลาออกจากราชการ คือ ผู้บังคับบัญชาการเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรราชการมีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นจริง และเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการลาออกจากองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาวต่อไป

นอกจากนี้แล้ว การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชายังส่งผลในด้านอื่น ๆ อีก เช่น การเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน ดังที่ สนิท สมัครการ (2533) เคยกล่าวไว้ว่า ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรรัฐ หรือ เอกชน ก็ตาม มักจะถูกมองในแง่ลบตลอดเวลา เพราะทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ เนื่องจาก หากเกิดระบบอุปถัมภ์มากเกินไป อาจก่อให้เกิดความระส่ำระสายในองค์กร และทำให้สมาชิกองค์กรที่อยู่นอกวงอุปถัมภ์เสียขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

จากแนวคิด และงานวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชานั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร แต่ยังไม่มีการวิจัยใดที่สรุปได้ว่าการเลือกปฏิบัติส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำมาตั้งเป็นปัญหาคำถามในการวิจัยว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อองค์กรอย่างไร

ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน

การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน (Coworker Communication) มีความสำคัญและมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน การคงอยู่ในกลุ่มหรือองค์กร และความผูกพันต่อกลุ่มหรือองค์กร อีกทั้งกลุ่มเพื่อนร่วมงานยังสามารถให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ ได้มากที่สุดอีกด้วย (มิลเลอร์ และ แจบบลิน, 1991 (Miller & Jablin, 1991) เนื่องจากผู้ร่วมงานเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญแหล่งหนึ่งในการทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์กร การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานจึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ซึ่งผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานนั้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน และ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ ซึ่งผลจากการเลือกปฏิบัติทั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกัน ดังนี้

1. การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน

การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงานนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะด้วยกัน คือ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ (Favorable Differential Treatment) กับ ผู้ร่วมงาน และ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ (Unfavorable Differential Treatment) กับ ผู้ร่วมงาน (มาร์ติน (Martin, 1984) ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

แม้ว่าการศึกษาในเรื่องนี้ในบริบทการทำงานในองค์กรจะมีอยู่น้อย ตัวอย่างที่ปรากฏในเอกสารการวิจัยในอดีตเท่าที่พบจะเป็นการเลือกปฏิบัติของครูที่มีต่อนักเรียน (Teacher's Pet Phenomenon) ของ ทาล และ บาบาด (Tal & Babad, 1989) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนในห้องเรียน และ พบว่า นักเรียนคนโปรดของครูจะมีความใกล้ชิดกับครู แต่เพื่อน ๆ ไม่ยอมรับ ดังนั้น หากจะลองเปรียบเทียบสถานการณ์กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน จะเห็นได้ว่า ผู้บังคับบัญชาเปรียบเหมือนกับครู ผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเหมือนกับนักเรียน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เปรียบเหมือนกับเพื่อนนักเรียน ซึ่งผลการศึกษาที่ออกมาก็ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก เช่นการศึกษาของ ไชแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin, 1995) ที่พบว่า เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจขึ้น เช่น มีคนได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง กลุ่มผู้ร่วมงานจะมีการสื่อสารกับผู้ที่ได้รับสิทธิพิเศษนั้นน้อยลง

ถึงแม้ว่าจะไม่มีการศึกษาเรื่องการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในบริบทขององค์กรไทยก็ตาม แต่จากลักษณะนิสัย หรือ ค่านิยมบางอย่างของคนไทย ช่วยให้สามารถทำนายรูปแบบการสื่อสารหากเกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาขึ้นได้ กล่าวคือ คนไทยมีลักษณะที่ ฮอฟส์ทีด (Hofstede, 1980) เรียกว่า " Low Individualism " ซึ่งหมายถึง คนไทยมักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่จะทำให้เกิดการแตกแยกในหมู่คณะ หลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง หรือ หลีกเลี่ยงการแสดงความไม่พอใจเมื่อมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกันเกิดขึ้น จึงทำให้เมื่อมีความไม่เข้าใจในเรื่องต่าง ๆ กับใคร ก็จะไม่กล้าพูดกับคน ๆ นั้นโดยตรง เพราะ พยายามที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีกับผู้อื่นไว้ด้วยการควบคุมอารมณ์ ไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา (นงลักษณ์ ศรีธัญญาพร เจริญงาม,

2541) เนื่องจาก คนไทยส่วนใหญ่ไม่นิยมความก้าวร้าวรุนแรง ไม่ชอบการเผชิญหน้า จึงมักนิยมหลีกเลี่ยงความยุ่งยากต่าง ๆ ด้วยวิธีการนิ่งเฉยและนิ่งเงียบ (สุนทรี โคมิน และ สนิท สมัครการ, 2522) และ คนไทยยังมีความเกรงใจ กลัวอับอายขายหน้าเพราะแสดงความโง่ออกมา จึงแสดงออกด้วยการนิ่งเงียบ (ชิตยา และคณะ, 2521) นอกจากนี้แล้ว อีกลักษณะที่ ฮอฟส์ทีด (Hofstede ,1980) เรียกว่า “ Low Masculinity ” กล่าวคือ ลักษณะของคนไทยที่มักจะ ไม่ทำตัวโดดเด่นหรือข่มคนอื่น ไม่ชิงดีชิงเด่น สำรวมคำพูด ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่แสดงความก้าวร้าว มีความสุภาพ และรู้จักถ่อมตัว (สุนทรี โคมิน (Komin,1990 ; นงลักษณ์ ศรีรัชฎาพร เจริญงาม, 2541) เพราะฉะนั้น จากค่านิยมของคนไทยดังกล่าว ทำให้เป็นไปได้ว่า ถ้าหากมีการเลือกปฏิบัติเกิดขึ้น การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานจะน้อยลง เนื่องจาก คนไทยนั้นมุ่งที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างตนกับผู้อื่นไว้ โดยเฉพาะกับคนที่ตนรู้จักและสนิทสนมด้วย

ดังนั้น จึงน่าจะเป็นไปได้ และนำมาสู่การตั้งสมมติฐานสำหรับการวิจัยนี้ว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันน้อยลง

1.2 การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

ถึงแม้ว่าจะไม่มีการศึกษาวิจัยที่ตรงกับบริบทนี้ แต่จากการศึกษาการเลือกปฏิบัติของครู ที่มีต่อนักเรียนในสหรัฐอเมริกา (มาร์ติน (Martin ,1984) สามารถเป็นสถานการณ์เปรียบเทียบให้เห็นการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจและผลที่มีต่อการสื่อสารได้ ซึ่งผลการวิจัยนี้ พบว่า นักเรียนคนโปรดของครูจะไม่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมห้อง แต่คนที่ไม่สนิทสนมกับครู จะถูกครุหาเรื่องตลอดเวลา และได้รับการประเมินคะแนนต่ำและไม่ยุติธรรม ทั้งยังไม่เป็นที่ชื่นชอบของครูอีกด้วย จึงทำให้เพื่อนร่วมห้องเมตตาสงสารและเห็นใจ หรือ จากผลการวิจัยของ ไชแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin ,1995) ที่พบว่า เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจขึ้น เช่น การได้รับมอบหมายงานในจำนวนที่มากเกินไป จะทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น และจะมีการสื่อสารระหว่างกันบ่อยครั้งขึ้นด้วย

ปริมาณการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน ที่จะเกิดขึ้นนั้น จะยิ่งมากขึ้น เนื่องจาก จากการศึกษาของนักวิชาการคนไทย ที่ศึกษาวัฒนธรรมสังคมของคนไทย เช่น ประเสริฐ แยมกลิ่นฟูง (2530) ที่ได้กล่าวไว้ว่า คนไทยมีลักษณะที่สุภาพอ่อนโยน เพราะถูกปลูกฝังให้มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ น้ำใจกว้างขวาง และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น นอกจากนั้นแล้ว คนไทยยังมีลักษณะนิสัยที่มีความเมตตากรุณาสงสาร และ ไม่ซ้ำเติมผู้แพ้ อีกด้วย (ไพฑูรย์ เครือแก้ว, 2538) จึงเป็นไปได้ว่า เมื่อมีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้น จะทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันมากขึ้น

ดังนั้น จากผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ทำให้สามารถนำมาตั้งเป็นสมมติฐานได้ว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันมากขึ้น

2. การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ

จากผลการศึกษาพฤติกรรมกรอิจจาริษาในกลุ่มพนักงานจำนวน 278 คน ของ ไมเนอร์ (Miner , 1990) พบว่า การกรอิจจาริษา (Jealousy) เกิดขึ้นจากการที่ฝ่ายบริหารให้ผลประโยชน์ที่ไม่ยุติธรรม โดยคนที่เกิดความกรอิจจาริษาจะพยายามให้ผู้ร่วมงานมาอยู่ฝ่ายเดียวกับตน โดยแสดงให้เห็นถึงความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร เขาจึงสรุปว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดความกรอิจจาริษา และจะส่งผลให้ในกลุ่มผู้ร่วมงานมีการสนทนากันมากขึ้น เช่นเดียวกับที่ ไชแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin , 1995) พบว่า การเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้นจะมีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน โดยที่กลุ่มผู้ร่วมงานจะพุดคุยกันถึงเรื่องการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กรมากขึ้น

เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในองค์กรนั้น จะทำให้ในกลุ่มผู้ร่วมงานมีการสื่อสารกันมากขึ้น เนื่องมาจาก การสอบถามจากบุคคลที่ 3 การเฝ้าดูเหตุการณ์ด้วยตนเอง และการเข้าไปค้นหาข้อมูลด้วยตนเองโดยตรง ถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยในการค้นหาข้อมูล (Information Seeking) (อินฟานเต้ , แรนเซอร์ และโวแมค (Infante , Rancer & Womack, 1997) ดังนั้น การมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นจึงช่วยทำให้สมาชิกขององค์กรลดความรู้สึกไม่มั่นใจ (Uncertainty Reduction) ในเหตุการณ์ต่าง ๆ ลงได้ (มิลเลอร์ และแจบบลิน (Miller & Jablin, 1991) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ไชแอส (Sias, 1996) ที่พบว่า การสนทนาในกลุ่มผู้ร่วมงานเกี่ยวกับ

การเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจ (Sense - Making) กับ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่า เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาขึ้นนั้น กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติย่อมรู้สึกกระวนกระวายใจ และไม่เข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จึงต้องพยายามหาวิธีการที่จะช่วยลดความไม่มั่นใจเหล่านั้นลง ด้วยวิธีการพูดคุยกับ ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เกี่ยวกับเหตุการณ์นั้น

เมื่อนำผลการศึกษาของต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น มาเปรียบเทียบกับการศึกษาของ คนไทยแล้ว พบว่า มีความสอดคล้องกันอย่างมาก กล่าวคือ วิธีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเลือกนำมา แก้ปัญหามากที่สุดหากรู้สึกไม่สบายใจในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา คือ การพูดคุยกับ ผู้ร่วมงานที่ไว้ใจได้ และค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว (ระวิทย์ บุญสินสุข, 2534) นอกจากนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชายังยอมรับอีกว่า เคยได้รับข่าวสารที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจใน การทำงานกับหัวหน้า โดยที่ข่าวสารนั้นมาจากพฤติกรรมการแสดงออกหรือคำพูดของหัวหน้าเอง และมาจากคำบอกเล่าของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพวกเขาจะแก้ปัญหาโดยการสืบหารายละเอียดของ เรื่องดังกล่าวเพิ่มเติม และจะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ (ทิชาพร เลิศสมบุญ, 2532) เนื่องจาก การติดต่อสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานนั้น จะต้องมีความจริงใจ มีการรับรู้เรื่องราว ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สมศรี ศานติเกษม, 2529)

หากพิจารณาถึงค่านิยมการทำงานในองค์กรไทยแล้ว จะเห็นได้ว่า คนไทยมีลักษณะที่ ฮอฟส์ทีด (Hofstede, 1980) เรียกว่า “ High Uncertainty Avoidance ” กล่าวคือ คนไทย มักจะหลีกเลี่ยงความสับสน ความไม่มั่นใจที่เกิดขึ้นในสถานการณ์การสื่อสาร และทนกับ ความกำกวมของสถานการณ์ไม่ค่อยได้ ทำให้ต้องมีการพูดคุยกับคนอื่น เพื่อหาข้อมูลและ ข้อเท็จจริงต่าง ๆ (นงลักษณ์ ศรีอัญญาพร เจริญงาม, 2541) จึงอาจเป็นไปได้ว่า หากมี การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้น ในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติจะมี การสื่อสารระหว่างกันมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่า กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติจะมีความไม่มั่นใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการสนทนากับ ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก ยังไม่มีการศึกษา ในประเด็นนี้ ผู้วิจัยจึงทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติพูดคุยกันมากขึ้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ย่อมต้องมีสาเหตุ หรือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดขึ้น จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยพบปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติ 3 ปัจจัย ด้วยกัน ได้แก่ รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา และ ความคล้ายคลึงกันของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไป

1. รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น คือ ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือ มีความใกล้ชิดสนมสนมกัน ซึ่งมีนักวิจัยต่างประเทศหลายคนพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาได้ เช่น แบบจำลอง The Vertical Dyad Linkage Model (VDL) ที่มีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน (ดัชซอน , กรีน และ แทบเบอร์ (Duchon , Green , & Taber ,1986) โดยแบ่งความสัมพันธ์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- คนในกลุ่มเดียวกัน (Ingroup) มีลักษณะมีอิทธิพลต่อกัน แลกเปลี่ยนข้อตกลงซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน เคารพและชื่นชอกัน เป็นต้น
- คนนอกกลุ่ม (Outgroup) มีลักษณะการสื่อสารแบบสั่งการเพียงอย่างเดียว และมีความสัมพันธ์กันตามบทบาทหน้าที่เท่านั้น

โดยที่สมาชิกของทั้ง 2 กลุ่มนี้ จะรับรู้ถึงการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา โดยคนที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันกับผู้บังคับบัญชาจะได้รับสิทธิพิเศษเหนือคนที่อยู่นอกกลุ่ม ทำให้คนที่อยู่นอกกลุ่มรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันในองค์กร

เช่นเดียวกับทฤษฎี Leader - Member Exchange (LMX) ที่ แบส (Bass ,1971) ได้แบ่งรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 2 แบบเช่นกัน ได้แก่

- ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา (High LMX) จะมีความไว้วางใจกัน มีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน แสดงพฤติกรรมและให้รางวัลที่พิเศษกว่าคนอื่น และมีอิทธิพลสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา (Low LMX) โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้อำนาจหน้าที่ด้วยแบบเป็นทางการ แสดงพฤติกรรมตามบทบาท และได้รับความไว้วางใจ การสนับสนุนและรางวัลน้อย

โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา (High LMX) จะได้รับความสนใจและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา (Low LMX)

สอดคล้องกับ ไชแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin, 1995) ที่แบ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้ในการศึกษา ได้แก่

- ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมกันมาก (High - Quality Relationship) จะมีความเชื่อใจกันมาก มีการสั่งการกันน้อย และมีการสนทนากันอย่างเปิดเผย

- ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมกันน้อย (Low - Quality Relationship) จะมีลักษณะ คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกสั่งการโดยตรงมากกว่าผู้ที่มีความสนิทสนมมาก

โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชามาก จะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้ที่มีความสนิทสนมน้อย

จากผลการศึกษาในต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะใกล้ชิดสนิทสนมกันนั้น จะมีโอกาสที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติได้มาก เพราะ จะมีการช่วยเหลือกัน เช่นเดียวกับการศึกษาของคนไทยที่พบว่า คนไทยมุ่งที่จะช่วยเหลือพวกพ้องของตน จนไม่คำนึงถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ กฎหมาย และความยุติธรรมใด ๆ เป็นแบบที่เรามักเรียกกันว่า “ ระบบอุปถัมภ์ ” (Patronage System) (สุนทรী โคมิน และ สนิท สมัครการ, 2522) ซึ่งเป็นระบบที่ คิงส์บิวรี (Kingsbury, 1957) รวมความหมายถึงระบบชุบเลี้ยง (Spoil System) ระบบเล่นพวก (Nepotism) และระบบชอบพอเป็นพิเศษ (Favoritism) (อ้างถึงใน สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์, 2538) ซึ่งถือเป็นการผูกพันที่มีการถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน คนที่มีฐานะบทบาทที่สูงกว่าจะเป็นผู้อุปถัมภ์ และจะใช้อิทธิพล หรือ สิ่งที่ตนมีอยู่คุ้มครองให้ผลประโยชน์ แก่ผู้ที่มีฐานะบทบาทต่ำกว่าที่เป็นผู้รับอุปถัมภ์ ซึ่งจะต้องตอบแทนด้วยการให้ความจงรักภักดี และอุทิศตนรับใช้แก่ผู้อุปถัมภ์ (สกอตต์ เจ. ซี. (Scott J. C., 1972)

สำหรับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเอง เพื่อต้องการให้ตนได้รับการปฏิบัติที่ดีกว่าคนอื่น ๆ จึงพบค่านิยมในการทำงานในองค์กรไทยของผู้ใต้บังคับบัญชา ที่พยายามจะรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาไว้ โดยการประจบประแจงเอาใจ การให้สินบน และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่มีอำนาจคนอื่น ๆ เพราะคนไทยมีความเชื่อว่า การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชานั้นจะเป็นสิ่งประกันการประสบความสำเร็จในการทำงานของตนได้ ประกอบกับตัวผู้บังคับบัญชาเองก็นิยมชมชอบที่จะมีบริวารมาห้อมล้อมมาก ๆ เพื่อแสดงถึงอำนาจและเกียรติยศของตนด้วยเช่นกัน (สุนทรี โคมิน (Komin, 1990)

จึงมีนักวิชาการไทยส่วนใหญ่ยอมรับว่า มีระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบอุปถัมภ์ในแวดวงข้าราชการ ยังคงมีอยู่อย่างชัดเจน เช่น ระบบพรรคพวกที่เป็น การแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกันของผู้อุปถัมภ์ และ ผู้รับอุปถัมภ์ (อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คุวินทร์พันธ์, 2539) ทั้งนี้เนื่องจาก ราชการไทยเป็นระบบการบริหารที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์ (ผู้บังคับบัญชา) กับ ลูกน้อง โดยมีลักษณะความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน และเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวมากกว่าจะเป็นทางการ (มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์, 2526) เพราะฉะนั้น รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด เป็นพรรคพวกเดียวกันนี้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในองค์กรไทย

2. บุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา (Physical Appearance)

ถือได้ว่า เป็นจุดแรกที่บุคคลสนใจกัน เช่น รูปร่างหน้าตา กิริยาท่าทาง มารยาท หรือวิธีการพูด โดยที่เราจะรู้สึกชื่นชอบบุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาดี มากกว่า คนที่มีรูปร่างหน้าตาไม่ดี ซึ่งนักวิจัยส่วนใหญ่มีข้อสรุปที่ตรงกันว่า ความสวยงามของบุคคล จะเป็นตัวตัดสินที่มีอิทธิพลที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์เริ่มแรก (ทับบส์ และ มอสส์ (Tubbs & Moss, 1994) โดยมีความเชื่อว่า คนที่มีรูปร่างหน้าตาดี จะต้องมีความดีอื่น ๆ ดีด้วย (ดิออน , เบอร์เชิร์ด และวอลสเตอร์ (Dion , Berscheid & Walster, 1972) นั้นหมายความว่า เมื่อเราประเมินว่าบุคคลมีลักษณะที่ดีหรือน่าพึงพอใจ เราก็มีแนวโน้มจะชอบบุคคลนั้นมากกว่าบุคคลที่เราประเมินว่ามีลักษณะที่ไม่ดีหรือไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ (ลอทท์ และลอทท์ (Lott & Lott, 1974)

3. ความคล้ายคลึงกันของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Perceived Similarity)

ความคล้ายคลึงกันเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความดึงดูดใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ มีบุคลิกลักษณะ อุปนิสัยใจคอ กิริยาท่าทาง ความชอบ ความสนใจ หรือมีรสนิยมร่วมกัน เช่น สนใจดนตรี กีฬา หรือมีงานอดิเรกอย่างเดียวกัน รวมไปถึง การมีภูมิหลัง หรือพื้นฐานทางสังคมอื่น ๆ ร่วมกัน เช่น เพศเดียวกัน วัยเดียวกัน มาจากภูมิภาค หรือ สถาบันการศึกษาเดียวกัน โดยนักวิชาการต่างประเทศส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า เราจะชอบคนที่มีความเชื่อและมีทัศนคติเหมือนกับเรา รวมไปถึงลักษณะอื่น ๆ เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางสังคม สติปัญญา และการศึกษา ด้วย (เบอร์เชิร์ด และ วอลสเตอร์ (Berscheid & Waister, 1969) เนื่องจาก บุคลิกลักษณะที่เข้ากันได้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเลือกปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น (แกรนน์ และ แคชแมน (Graen & Cashman, 1975)

การศึกษาของไทยมีความสอดคล้องกับการศึกษาของต่างประเทศ กล่าวคือ นักวิชาการคนไทยส่วนใหญ่ พบว่า ค่านิยมที่สำคัญของคนไทย คือ การรักพวกรักพ้อง โดยคนไทยจะให้ความช่วยเหลือสำคัญและให้สิทธิแก่คนในกลุ่ม หรือ พวกเดียวกันมากกว่าคนนอกกลุ่ม ซึ่งการรักพวกรักพ้องจะแสดงออกมาในรูปของการรักกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก มีการสนับสนุนพรรคพวกที่เป็น " รุ่น " เดียวกัน เช่น เรียนโรงเรียนเดียวกัน มหาวิทยาลัยเดียวกัน คณะเดียวกัน เป็นคนบ้านเดียวกัน เป็นต้น ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มนั้น และให้ความสำคัญกับคนในกลุ่มของตนก่อน (สุพัตรา สุภาพ, 2536 ; อรุณ รักธรรม, 2524) เนื่องจาก ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นระหว่างมิตรสหายเหล่านั้นนั้น ความเป็นเพื่อนแท้ในสังคมไทยมักจะวัดกันด้วยพฤติกรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (สนิท สมัครการ, 2533) จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นได้ เพื่อช่วยเหลือเพื่อนพ้องของตน

ดังนั้น จากการที่เรารู้สึกประทับใจบุคคลใดบุคคลหนึ่งในช่วงแรกเห็น และเกิดการตีความเชื่อมโยงไปสู่สิ่งอื่น ๆ ด้วยนั้น เป็นสิ่งที่เรียกว่า " Halo Effect " และ " Primary Effect " (ทับบส์ และ มอสส์ (Tubbs & Moss, 1994) หมายความว่า ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลที่เราได้รับในครั้งแรกนั้น จะเป็นตัวกำหนดความประทับใจอื่น ๆ ของเรา ถ้าบุคคลเกิดความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับบุคคลหนึ่ง มันจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และการกระทำอื่น ๆ ของบุคคลนั้นไปในทางที่ดี หรือไม่ดีตามที่เรารู้สึกตั้งแต่แรก นั่นคือ เราจะตัดสินบุคคลอื่น

ด้วยลักษณะเพียงอย่างเดียวของเขาที่เราได้เห็น เช่น เมื่อเรารู้จักบุคคลหนึ่ง และรู้สึกประทับใจ ในสติปัญญาหรือท่าทีมีสง่า ซึ่งเป็นลักษณะเด่นเพียงอย่างเดียวของเขา แต่ก็คิดว่าเขาเป็นคนดี (กรองแก้ว อยู่สุข, 2535)

จากแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของ ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคล้ายคลึงกันของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิด การเลือกปฏิบัติขึ้นได้ ดังนั้น เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ในองค์กรไทย ผู้วิจัยจึงตั้งปัญหาคำถามวิจัยว่า **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง**

โดยสรุป ในบทนี้ผู้วิจัยได้กล่าวถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการรวบรวมและประมวลความรู้ต่าง ๆ ตามประเด็นปัญหาคำถามในการวิจัย เพื่อให้เกิด ความเข้าใจในภาพรวม และความสัมพันธ์ทางความคิด ผู้วิจัยจะแสดงสรุปโดยเริ่มจาก ปัญหาคำถามในการวิจัย 4 ประเด็น สู่การตั้งสมมติฐานตามประเด็นปัญหาคำถามเป็นข้อ ๆ ซึ่งมีพื้นฐานจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ดังต่อไปนี้

ปัญหาคำถามในการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย มีลักษณะอย่างไร

ปัญหาคำถามในการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อองค์กร อย่างไร

ปัญหาคำถามในการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยอย่างไร

- การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานใน องค์กรไทย โดยที่

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันน้อยลง

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันมากขึ้น

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ พุดคุยกันมากขึ้น

ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง

ในบทต่อไปผู้วิจัยจะนำเสนอระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบการวิจัย วิธีกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การทดสอบเครื่องมือ วิธีการดำเนินการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมและประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นปัญหานั้นต่าง ๆ ในบทนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัย ดังนี้

รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยนำวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มาใช้ โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล และเพื่อให้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถนำมาอภิปรายได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาอีกด้วย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ผู้วิจัยใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สมาชิกในองค์กรไทยทั่วประเทศ แต่เนื่องจากมีจำนวนประชากรมาก ผู้วิจัยจึงทำการสุ่มตัวอย่างจากสมาชิกที่สังกัดในองค์กรไทย 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และ องค์กรเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเป็นตัวแทนของสมาชิกในองค์กรไทยได้ และทำให้มองเห็นภาพการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในองค์กรไทยได้ครอบคลุมและชัดเจนยิ่งขึ้น

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์จากตารางสำเร็จรูปของ Yamane (1967) (ดูที่ภาคผนวก ก) (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540) ซึ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรมากกว่า 100,000 คน ไว้ที่ขนาดเท่ากับ 400 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ซึ่งการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบองค์กรกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ประเภท ได้ในจำนวนเท่า ๆ กัน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 450 คน ดังนั้น จะมีกลุ่มตัวอย่างในองค์กรประเภทละ 150 คน

โดยที่วิธีการสุ่มตัวอย่าง (ดูตารางที่ 1 ประกอบ) องค์กรราชการ 150 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มโดยวิธีสะดวก (Convenience Sampling) ประกอบด้วย ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ และข้าราชการพลเรือน ซึ่งสามารถครอบคลุมข้าราชการทุกประเภทในองค์กรราชการ โดยผู้วิจัยขอให้ผู้ที่รู้จักในหน่วยงานราชการต่าง ๆ เป็นผู้แจก และรวบรวมแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัย องค์กรรัฐวิสาหกิจ 150 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลากจากจำนวนองค์กรรัฐวิสาหกิจทั้งหมด 62 แห่ง และเข้าไปติดต่ออย่างเป็นทางการ โดยแนบจดหมายจากภาควิชา และขอให้ผู้ประสานงานในแต่ละองค์กรเป็นผู้แจก และรวบรวมแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัย และสำหรับ องค์กรเอกชน 150 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มโดยวิธีเจาะจง (Purposive Sampling) จากสมาชิกที่สังกัดในองค์กรที่มีภาพลักษณ์ยอดเยี่ยม 10 อันดับแรก ในปี 2540 โดยรายชื่อดังกล่าวได้รับจาก บริษัท เดทท์มกรุ๊ป จำกัด ผู้ผลิตรายการ "ท็อป - เท็น" จากนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก เพื่อเลือกองค์กรเอกชนกลุ่มตัวอย่าง และเข้าไปติดต่ออย่างเป็นทางการ โดยแนบจดหมายจากภาควิชา และขอให้ผู้ประสานงานในแต่ละองค์กรเป็นผู้แจก และรวบรวมแบบสอบถามคืนให้แก่ผู้วิจัย ซึ่งองค์กรที่มีภาพลักษณ์ดีเหล่านี้ ล้วนเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และมีการบริหารงานที่ดีในสายตาคนภายนอก แต่ในความเป็นจริง อาจมีการเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นได้ จึงเป็นองค์กรที่น่าสนใจศึกษา

ตารางที่ 1 แสดงลักษณะขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง ตามประเภทองค์กรต่าง ๆ

| ประเภทองค์กร | ลักษณะขององค์กรกลุ่มตัวอย่าง | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง |
|--------------|--|--------------------|
| ราชการ | 1. ข้าราชการทหาร ประกอบด้วย ทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ 2. ข้าราชการตำรวจ ประกอบด้วย ข้าราชการตำรวจที่สังกัดหน่วยงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร 3. ข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย ข้าราชการที่สังกัดกระทรวง ทบวง กรม และ กรุงเทพมหานคร | 150 |
| รัฐวิสาหกิจ | ประกอบด้วย องค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การคมนาคมขนส่ง การส่งเสริมการท่องเที่ยว และการเงินการธนาคาร | 150 |
| เอกชน | ประกอบด้วย องค์กรที่เกี่ยวข้องกับ การเกษตร การสื่อสาร โทรคมนาคม การให้บริการ และการผลิตเครื่องดื่ม | 150 |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการศึกษาเรื่อง การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ครั้งนี้ เป็นการศึกษาในบริบทขององค์กรไทย ซึ่งยังไม่มีการศึกษาในเรื่องนี้มาก่อน และผู้วิจัยต้องการทราบถึงสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยนำร่อง เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสร้าง และ ออกแบบ เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป โดยให้แบบสอบถามปลายเปิด (ดูที่ ภาคผนวก ข) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ทำงานในองค์กร 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ประเภทละ 10 คน รวม 30 คน โดยสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

จากการทำวิจัยนำร่อง เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ผู้วิจัยนำมารวบรวมและวิเคราะห์เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร พบว่า สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กรนั้น มีด้วยกัน 15 สถานการณ์ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ ก้าวหน้า
2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน ,
3. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา
4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น
5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน
6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา
7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ
8. ผู้บังคับบัญชามีกับออกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น
9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ
10. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ
11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน
12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น
13. ผู้บังคับบัญชาขอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ
14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ
15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ศึกษายู่เสมอ

จากนั้น ผู้วิจัยนำสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร ดังกล่าว มาสร้างเป็นเครื่องมือที่จะสามารถนำมาเก็บข้อมูลเพื่อตอบตามปัญหาในการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถาม

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (ดูที่ ภาคผนวก ค) ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนใหญ่ คือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิด เกี่ยวกับผลกระทบของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

รายละเอียดของแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจำนวน 10 ข้อ เพื่อสอบถามลักษณะประชากร (Demographic Characteristics) ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ

1. เพศ
2. อายุ
3. สถานภาพส่วนบุคคล
4. วุฒิการศึกษา
5. ภูมิลำเนา
6. หน่วยงาน / องค์กรที่สังกัด
7. ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน / องค์กรปัจจุบัน
8. ตำแหน่งงานปัจจุบัน
9. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
10. จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกับท่าน (ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามที่เกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ซึ่งผู้วิจัยนำสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร ที่ได้จากการวิจัยนำร่องจำนวน 15 เหตุการณ์ มาใช้ โดยให้ผู้ตอบสอบถามแสดงความคิดเห็นให้ตรงกับความเป็นจริงเพื่อตอบประเด็นปัญหำนำการวิจัย และทดสอบสมมติฐาน ในบทที่ 1 โดยมีคำถาม ดังนี้

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีลักษณะอย่างไร

คำถาม ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่านเกิดสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมเหล่านี้มาก / น้อย เพียงใด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรเหล่านี้ด้วยว่า เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ เพื่อเป็นการสอบถามความคิดเห็น และการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามต่อสถานการณ์ดังกล่าว

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 นั้น พบว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีอยู่ด้วยกัน 6 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการมอบหมายงาน ลักษณะการให้อิสระ ลักษณะการสนับสนุน ลักษณะการให้ความสนใจ และลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ และเพื่อให้สามารถตอบปัญหานำการวิจัยในข้อนี้ ผู้วิจัยจึงนำสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร 15 สถานการณ์ ที่ได้จากการทำวิจัยนำร่อง มาทำการจัดกลุ่มด้วย “วิธีวิเคราะห์ปัจจัย” (Factor Analysis) (ดู ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2542)

ปัญหานำการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อองค์กรอย่างไร

คำถาม ท่านคิดว่า สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมเหล่านี้ เกิดผลกระทบต่อองค์กรของท่าน มาก / น้อย เพียงใด

สำหรับเกณฑ์ในการประเมินค่าแบบทดสอบ เพื่อตอบปัญหานำทั้ง 2 ข้อนี้ ใช้หลักการประเมินค่าแบบ Likert Scale ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ของเบสท์ (Best , 1970 : 232 – 233) ดังนี้

| | | |
|-----------------|--------------|-------------|
| ระดับน้อยที่สุด | ให้คะแนนเป็น | 1.00 – 1.50 |
| ระดับน้อย | ให้คะแนนเป็น | 1.51 ÷ 2.50 |
| ระดับปานกลาง | ให้คะแนนเป็น | 2.51 – 3.50 |
| ระดับมาก | ให้คะแนนเป็น | 3.51 – 4.50 |
| ระดับมากที่สุด | ให้คะแนนเป็น | 4.51 – 5.00 |

ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยอย่างไร

คำถาม 1 จากสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรนั้น มีผลต่อระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น กับ ผู้ร่วมงาน อย่างไร

คำถาม 2 จากสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรนั้น มีผลต่อระดับ / ปริมาณ การสื่อสารในผู้ร่วมงานกันเอง อย่างไร

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อีกด้วยว่า ในการสื่อสารที่เกิดขึ้นนั้น มีเรื่อง / ประเด็น อะไรบ้างที่พูดคุยกัน

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 พบว่า การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงานนั้น มี 2 กลุ่มด้วยกัน และเพื่อให้สามารถตอบปัญหำนำการวิจัยในข้อนี้ ผู้วิจัยจึงนำสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร 15 สถานการณ์ที่ได้จากการทำวิจัยนำร่อง มาทำการจัดกลุ่มด้วย “วิธีวิเคราะห์ปัจจัย” (Factor Analysis)

สำหรับส่วนของคำถามที่ 2 สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรทั้ง 15 สถานการณ์ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแบ่งตามลักษณะการเลือกปฏิบัติ 6 ลักษณะ ดังกล่าวข้างต้น

ในส่วนของการวัดระดับ / ปริมาณการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน และ การวัดระดับ / ปริมาณการสื่อสารในผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ เพื่อตอบปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้กำหนดคะแนนในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

| | | |
|---------------|--------------|-------------|
| ระดับน้อยลง | ให้คะแนนเป็น | 1.00 – 1.50 |
| ระดับเท่าเดิม | ให้คะแนนเป็น | 1.51 – 2.50 |
| ระดับมากขึ้น | ให้คะแนนเป็น | 2.51 – 3.00 |

ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง

คำถาม ท่านคิดว่า ระดับความมีอิทธิพลของปัจจัย หรือ สาเหตุ ต่อไปนี้ ที่ทำให้เกิดสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร มีระดับมาก / น้อย เพียงใด

จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในบทที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยนั้น มีด้วยกัน 3 ปัจจัย เพื่อให้สามารถตอบปัญหานำการวิจัยในข้อนี้ จึงสามารถแบ่งเป็นสาเหตุย่อยๆ ได้ 9 สาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. บุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. รูปร่างหน้าตาของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. กิริยามารยาทของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. วิธีการพูดจาของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. มีบุคลิกภาพ คล้ายกัน
6. มีความชอบ , ความสนใจ คล้ายกัน
7. มีพื้นฐานทางสังคม , ภูมิหลัง คล้ายกัน
8. มาจากภูมิภาค , สถาบันเดียวกัน
9. มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน

สำหรับเกณฑ์ในการประเมินค่าแบบทดสอบ เพื่อตอบปัญหานำในข้อนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการประเมินค่าแบบ Likert Scale โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย เป็น 5 ระดับ เช่นเดียวกับการประเมินค่าเพื่อตอบปัญหานำในข้อที่ 1 และ 2

จากสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรทั้ง 15 สถานการณ์ ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาคละกันเพื่อมิให้ผู้ตอบสามารถคาดเดาทิศทางคำตอบสนองต่อข้อความต่าง ๆ ได้ และขณะเดียวกันเป็นการตรวจสอบระดับ Internal Consistency เพื่อหาค่าความตรง (Reliability) ของเครื่องมือวิจัยนี้

ตอนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

2. แบบสัมภาษณ์

โดยเหตุที่ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ยังไม่สามารถครอบคลุมรายละเอียดได้ครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมาประกอบการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วย และทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยทำการสุ่มตัวอย่างจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อให้เป็นตัวแทนขององค์กรทั้ง 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ประเภทละ 5 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 15 คน

• คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยยังคงถามในประเด็นที่เกี่ยวกับปัญหานำในการวิจัย คือ ลักษณะการเลือกปฏิบัติ ผลจากการเลือกปฏิบัติที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติ โดยเน้นคำถามเพื่อให้แสดงความคิดเห็น และเหตุผลเป็นหลัก ดังนี้ (ดูที่ภาคผนวก ง)

ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ โดยให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ในองค์กรเกิดเหตุการณ์ที่ไม่มีความยุติธรรมอะไรบ้าง และเกิดขึ้นมาก / น้อย อย่างไร เพื่อดูว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจัดอยู่ในการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาลักษณะใด และลักษณะใดเกิดขึ้นมากที่สุด

ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

ผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อดูว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลกระทบมาก / น้อย อย่างไรต่อองค์กร และจะเป็นผลกระทบในด้านใดบ้าง

ผลจากการเลือกปฏิบัติที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยให้กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นเพื่อดูว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาจะมีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานหรือไม่ จะทำให้ปริมาณการสื่อสารหรือการพูดคุยกันเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร และประเด็น / เรื่อง ที่มีการพูดคุยกันนั้นเกี่ยวกับอะไร (ทั้งการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน 2 แบบ และ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติ

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เพื่อดูว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัย หรือ สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติอย่างไร มีสาเหตุที่สำคัญ ๆ อะไรบ้าง และสาเหตุใดมีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมากที่สุด

การทดสอบเครื่องมือ

การทดสอบความเที่ยง (Validity) และความตรง (Reliability) ของเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัยมีความเที่ยง และความตรง ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยนำร่องโดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรที่ทำงานในองค์กร 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ประเภทละ 10 คน รวม 30 คน และนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ออกแบบไว้เรียบร้อยแล้ว เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมตามประเด็นที่ต้องการศึกษา และตามแนวคิดทฤษฎีของงานวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

ต่อจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pilot Test) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกขององค์กรจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างที่เก็บข้อมูลจริง เพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้การทดสอบค่าความเชื่อมั่น Alpha Coefficient ของ Cronbach ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows (ดู ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2542) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 เท่ากับ 0.8843 ซึ่งสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงได้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ขอความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการใช้ภาษา ความชัดเจน ความยาก / ง่าย และความเหมาะสมของคำถามเพื่อนำมาปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

วิธีดำเนินการเก็บข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยนำร่องก่อน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิดกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ทำงานในองค์กร 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และ องค์กรเอกชน ประเภทละ 10 คน รวม 30 คน เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการออกแบบและปรับปรุงแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่จะใช้ในการวิจัยต่อไป
2. ผู้วิจัยได้เข้าเก็บข้อมูลจากองค์กรทั้ง 3 ประเภท ด้วยการติดต่อทั้งแบบไม่เป็นทางการ และแบบเป็นทางการ สำหรับแบบไม่เป็นทางการ ผู้วิจัยติดต่อโดยตรงกับผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้น ๆ โดยขอความร่วมมือในการช่วยแจกแบบสอบถาม และเก็บแบบสอบถามกลับคืนยังผู้วิจัย ส่วนแบบเป็นทางการนั้น ผู้วิจัยดำเนินการโดยทำจดหมายจากภาควิชาเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล พร้อมทั้งแจ้งวัตถุประสงค์และความสำคัญของปัญหา และเมื่อได้รับอนุมัติให้เข้าไปเก็บข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมอบให้ผู้ประสานงานร่วมของแต่ละองค์กร และขอความร่วมมือในการแจก และ เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย
3. ผู้วิจัยทำจดหมายถึงผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแนบเป็นจดหมายนำไปกับแบบสอบถามเพื่อชี้แจงจุดมุ่งหมายของการวิจัย วัตถุประสงค์และความสำคัญของปัญหา รวมถึงความสำคัญและบทบาทของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการให้ข้อมูล โดยรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจะถูกนำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเท่านั้น
4. หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจากองค์กรทั้ง 3 ประเภท จำนวน 15 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์ขอข้อมูลที่ เป็นรายละเอียดเพิ่มเติม โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows เพื่อหาค่าทางสถิติ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตาม ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพส่วนบุคคล วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และจำนวน

เพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่าย เดียวกัน ตลอดจนการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนที่ได้ในทุก ๆ ประเด็นของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีลักษณะอย่างไร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ในองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรอิสระ : ประเภทองค์กร

ตัวแปรตาม : ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อองค์กรอย่างไร โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรอิสระ : ประเภทองค์กร

ตัวแปรตาม : ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยอย่างไร

• การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันน้อยลง โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

สมมติฐานหลัก : $\mu \geq 2$

สมมติฐานรอง : $\mu < 2$

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันมากขึ้น โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

สมมติฐานหลัก : $\mu \leq 2$

สมมติฐานรอง : $\mu > 2$

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับ การเลือกปฏิบัติ พุดคุยกันมากขึ้น โดยใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ

สมมติฐานหลัก : $\mu \leq 2$

สมมติฐานรอง : $\mu > 2$

ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งมีตัวแปร ดังนี้

ตัวแปรอิสระ : ประเภทองค์กร

ตัวแปรตาม : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ มาสรุปและวิเคราะห์เป็นประเด็นสำคัญเพื่อตอบปัญหำนำในการวิจัย ซึ่งจะเป็นส่วนเสริมของการแปลผล ที่จะนำเสนอในบทที่ 4 (ผลการวิจัย) และการอภิปรายผลในบทที่ 5 (สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ) ต่อไป เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ และชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถตอบปัญหานำการวิจัย ซึ่งมีพื้นฐานมาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกองค์กร 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน จำนวน 450 คน และทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม 15 คน จากข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าว สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

แสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวน และ ร้อยละ ของลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง

| ลักษณะประชากร | องค์กรราชการ (n = 150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n = 150) | | องค์กรเอกชน (n = 150) | | รวม (n=450) | ร้อยละ |
|-------------------------|-----------------------------|--------|----------------------------------|--------|----------------------------|--------|------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | | |
| เพศ | | | | | | | | |
| ชาย | 95 | 63.3 | 65 | 43.3 | 63 | 42.0 | 223 | 49.6 |
| หญิง | 55 | 36.7 | 85 | 56.7 | 87 | 58.0 | 227 | 50.4 |
| อายุ | | | | | | | | |
| 20 – 29 ปี | 62 | 41.3 | 44 | 29.3 | 58 | 38.7 | 164 | 36.4 |
| 30 – 39 ปี | 42 | 28.0 | 67 | 44.7 | 77 | 51.3 | 186 | 41.3 |
| 40 – 49 ปี | 38 | 25.3 | 31 | 20.7 | 13 | 8.7 | 82 | 18.2 |
| มากกว่า 49 ปีขึ้นไป | 8 | 5.3 | 8 | 5.3 | 2 | 1.3 | 18 | 4.0 |
| สถานภาพส่วนบุคคล | | | | | | | | |
| โสด | 80 | 53.3 | 75 | 50.0 | 81 | 54.0 | 236 | 52.4 |
| สมรส | 66 | 44.0 | 70 | 46.7 | 66 | 44.0 | 202 | 44.9 |
| หย่าร้าง | 4 | 2.7 | 4 | 2.7 | 3 | 2.0 | 11 | 2.4 |
| หม้าย | 0 | 0.0 | 1 | 0.7 | 0 | 0.0 | 1 | 0.2 |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ลักษณะประชากร | องค์กรราชการ (n = 150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n = 150) | | องค์กรเอกชน (n = 150) | | รวม (n=450) | ร้อยละ |
|---------------------------|-----------------------------|--------|----------------------------------|--------|----------------------------|--------|------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | | |
| วุฒิการศึกษาสูงสุด | | | | | | | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 49 | 32.7 | 29 | 19.3 | 28 | 18.7 | 1.0 | 23.6 |
| ปริญญาตรี | 83 | 55.3 | 108 | 72.0 | 100 | 66.7 | 291 | 64.7 |
| ปริญญาโท | 18 | 12.0 | 13 | 8.7 | 22 | 14.7 | 53 | 11.8 |
| ภูมิลำเนา | | | | | | | | |
| กรุงเทพมหานคร | 92 | 61.3 | 100 | 66.7 | 90 | 60.0 | 282 | 62.7 |
| ภาคกลาง | 33 | 22.0 | 26 | 17.3 | 26 | 17.3 | 85 | 18.9 |
| ภาคเหนือ | 4 | 2.7 | 4 | 2.7 | 11 | 7.3 | 19 | 4.2 |
| ภาคตะวันออก | 3 | 2.0 | 7 | 4.7 | 7 | 4.7 | 17 | 3.8 |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 13 | 8.7 | 5 | 3.3 | 5 | 3.3 | 23 | 5.1 |
| ภาคใต้ | 5 | 3.3 | 8 | 5.3 | 11 | 7.3 | 24 | 5.3 |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ลักษณะประชากร | องค์กรราชการ (n = 150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n = 150) | | องค์กรเอกชน (n = 150) | | รวม (n=450) | ร้อยละ |
|--|-----------------------------|--------|----------------------------------|--------|----------------------------|--------|------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | | |
| ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน | | | | | | | | |
| 0-4 ปี | 63 | 42.0 | 46 | 30.7 | 54 | 36.0 | 163 | 36.2 |
| 5-9 ปี | 20 | 13.3 | 39 | 26.0 | 72 | 48.0 | 131 | 29.1 |
| 10-14 ปี | 19 | 12.7 | 28 | 18.7 | 14 | 9.3 | 61 | 13.6 |
| มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป | 48 | 32.0 | 37 | 24.7 | 10 | 6.7 | 95 | 21.1 |
| ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน | | | | | | | | |
| 0-4 ปี | 102 | 68.0 | 107 | 71.3 | 95 | 63.3 | 304 | 67.6 |
| 5-9 ปี | 25 | 16.7 | 29 | 19.3 | 47 | 31.3 | 101 | 22.4 |
| 10-14 ปี | 10 | 6.7 | 8 | 5.3 | 3 | 2.0 | 21 | 4.7 |
| มากกว่า 14 ปี ขึ้นไป | 13 | 8.7 | 6 | 4.0 | 5 | 3.3 | 24 | 5.3 |

ตารางที่ 2 (ต่อ)

| ลักษณะประชากร | องค์กรราชการ (n = 150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n = 150) | | องค์กรเอกชน (n = 150) | | รวม (n=450) | ร้อยละ |
|--|-----------------------------|--------|----------------------------------|--------|----------------------------|--------|------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | | |
| จำนวนเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่าย เดียวกัน | | | | | | | | |
| 0 – 9 คน | 45 | 30.0 | 60 | 40.0 | 90 | 60.0 | 195 | 43.3 |
| 10 – 19 คน | 62 | 41.3 | 46 | 30.7 | 18 | 12.0 | 126 | 28.0 |
| 20 – 29 คน | 17 | 11.3 | 20 | 13.3 | 7 | 4.7 | 44 | 9.8 |
| มากกว่า 29 คน ขึ้นไป | 26 | 17.3 | 24 | 16.0 | 35 | 23.3 | 85 | 18.9 |

จากแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 450 ชุด สามารถแบ่งตามประเภทองค์กรทั้ง 3 ประเภท คือ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน ประเภทละ 150 คน โดยในแต่ละประเภทองค์กรนั้น สามารถแจกแจงลักษณะทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพส่วนบุคคล วุฒิการศึกษาสูงสุด ภูมิลำเนา ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และ จำนวนเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกัน ได้ ดังต่อไปนี้

- **องค์กรราชการ**

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย หรือร้อยละ 63.3 เป็นเพศหญิงร้อยละ 36.7 และมีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 41.3 รองลงมาร้อยละ 28.0 และ 25.3 อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 30 – 39 ปี และ 40 – 49 ปี ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 53.3 มีสถานภาพส่วนบุคคลเป็นโสด รองลงมามีสถานภาพสมรส คือร้อยละ 44.0 วุฒิการศึกษาสูงสุดของกลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการส่วนใหญ่ อยู่ในระดับปริญญาตรี หรือ ร้อยละ 55.3 รองลงมาร้อยละ 32.7 อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 61.3 รองลงมาอยู่ในภาคกลาง ร้อยละ 22.0 นอกจากนี้แล้ว ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี มากที่สุด คือ ร้อยละ 42.0 รองลงมาอีกร้อยละ 32.0 ทำงานมาในองค์กรมากกว่า 14 ปี ขึ้นไป ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีจำนวนมากที่สุดอยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี หรือร้อยละ 68.0 และอยู่ระหว่าง 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 เป็นอันดับรองลงมา สำหรับจำนวนเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกันส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 10 – 19 คน หรือร้อยละ 41.3 รองลงมา คือ ระหว่าง 0 – 9 คน ร้อยละ 30.0

- **องค์กรรัฐวิสาหกิจ**

กลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐวิสาหกิจมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเพศหญิง หรือร้อยละ 56.7 เป็นเพศชาย ร้อยละ 43.3 มีอายุอยู่ระหว่าง 30 – 39 ปี หรือร้อยละ 44.7 มากที่สุด รองลงมา ร้อยละ 19.3 และ 20.7 อยู่ระหว่างอายุ 20 – 29 ปี และ 40 – 49 ปี ตามลำดับ โดยที่กลุ่มตัวอย่างครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 50.0 มีสถานภาพส่วนบุคคลเป็นโสด ซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรส คือ ร้อยละ 46.7 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ร้อยละ 72.0 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี รองลงมา อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 19.3 และกลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 66.7 มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร รองลงมา ร้อยละ 17.3 อยู่ในภาคกลาง ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง

อยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมา อยู่ระหว่าง 5 – 9 ปี และ มากกว่า 15 ปี ขึ้นไป หรือร้อยละ 26.0 และ 24.7 ตามลำดับ ส่วนระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ร้อยละ 71.3 ทำงานอยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี รองลงมา ร้อยละ 19.3 ทำงานอยู่ระหว่าง 5 – 9 ปี สำหรับจำนวนเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกันนั้น อยู่ระหว่าง 0 – 9 คน หรือร้อยละ 40.0 มากที่สุด รองลงมา อยู่ระหว่าง 10 – 19 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7

- **องค์กรเอกชน**

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ในองค์กรเอกชน หรือร้อยละ 58.0 เป็นเพศชาย และเป็นเพศหญิง ร้อยละ 42.0 และมากกว่าครึ่งหนึ่งมีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี หรือร้อยละ 51.3 รองลงมา อยู่ระหว่างอายุ 20 – 29 ปี หรือร้อยละ 38.7 โดยกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 54.0 มีสถานภาพส่วนบุคคลเป็นโสด รองลงมา ร้อยละ 44.0 มีสถานภาพสมรส ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี หรือร้อยละ 66.7 รองลงมา อยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาโท ในจำนวนใกล้เคียงกัน หรือร้อยละ 18.7 และ 14.7 ตามลำดับ โดยที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง คือ ร้อยละ 60.0 มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร รองลงมา อยู่ในภาคกลาง หรือร้อยละ 17.3 นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างในองค์กรเอกชนส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันอยู่ระหว่าง 5 – 9 ปี หรือร้อยละ 48.0 และอยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.0 ในอันดับต่อมา และมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันอยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี มากที่สุด รองลงมา อยู่ระหว่าง 5 – 9 ปี หรือร้อยละ 31.3 ส่วนจำนวนเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกัน กับกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 0 – 9 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมา ร้อยละ 23.3 มีมากกว่า 29 คน ขึ้นไป

โดยสรุป กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งหมด 450 คน มีจำนวนเพศชาย และ เพศหญิง ในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน คือ มีเพศชายเกือบครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 49.6 และมีเพศหญิงร้อยละ 50.4 โดยมีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี หรือร้อยละ 41.3 รองลงมา ร้อยละ 36.4 มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี และพบว่า กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 52.4 เป็นผู้ที่มีสถานภาพส่วนบุคคลเป็นโสด และมีสถานภาพสมรสแล้วในจำนวนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คือ ร้อยละ 44.9 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 64.7 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี รองลงมา มีอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คือ ร้อยละ 23.6 และในระดับปริญญาโท ร้อยละ 11.8 โดยที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 62.7 มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร รองลงมา มีภูมิลำเนาอยู่ที่ภาคกลาง คือ ร้อยละ 18.9 สำหรับอีก 4 ภูมิภาค มีจำนวนใกล้เคียงกันตามลำดับ คือ ภาคใต้ ร้อยละ 5.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 5.1 ภาคเหนือ ร้อยละ 4.2

และภาคตะวันออก ร้อยละ 3.8 นอกจากนี้ยังพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรระหว่าง 0 – 4 ปี หรือร้อยละ 36.2 รองลงมา หรือร้อยละ 29.1 อยู่ระหว่าง 5 – 9 ปี ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำงานในองค์กรมากกว่า 14 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.1 สำหรับระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 67.6 ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี รองลงมา คือ ระหว่าง 5 – 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.4 และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 43.3 มีเพื่อนร่วมงานที่ทำงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกัน อยู่ระหว่าง 0 – 9 คน รองลงมา ร้อยละ 28.0 คือ มีอยู่ระหว่าง 10 – 19 คน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของกลุ่มตัวอย่าง

• **ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีลักษณะอย่างไร**

จากการทำการวิจัยนำร่อง ทำให้ผู้วิจัยพบสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กรต่าง ๆ 15 สถานการณ์ และจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 พบว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามี 6 ลักษณะ ด้วยกัน คือ ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการมอบหมายงาน ลักษณะการให้อิสระ ลักษณะการสนับสนุน ลักษณะการให้ความสนใจ และลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ ผู้วิจัยจึงนำสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กรต่าง ๆ ทั้ง 15 สถานการณ์ มาจัดกลุ่มด้วย " วิเคราะห์ปัจจัย " (Factor Analysis) เพื่อพิจารณาว่า ทั้ง 15 สถานการณ์นี้ สามารถจัดกลุ่มอยู่ในลักษณะตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี หรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม ตามการเลือกปฏิบัติ ลักษณะต่าง ๆ โดยการจัดกลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | การเลือกปฏิบัติลักษณะต่าง ๆ | | | | | |
|--|-----------------------------|---------------|-------------|-------------|----------------|---------------------|
| | การให้ข้อมูลข่าวสาร | การมอบหมายงาน | การให้อิสระ | การสนับสนุน | การให้ความสนใจ | การให้สิทธิประโยชน์ |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ ก้าวหน้า | | | | | | .638 |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | | .735 | | | | |
| 3. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | | | .830 | | | |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | | | | | | .678 |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | | | | | .883 | |
| 6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | | | | | | .831 |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| สถานการณ์ที่เกิด ความไม่ยุติธรรม | การเลือกปฏิบัติลักษณะต่าง ๆ | | | | | |
|---|---------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------------------|
| | การให้ ข้อมูล ข่าว สาร | การ มอบ หมาย งาน | การให้ อิสระ | การ สนับสนุน | การให้ ความ สนใจ | การให้ สิทธิ ประ โยชน์ |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือไปรับ ตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | .721 | | | | |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับ ขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น | .787 | | | | | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | | .734 | | | | |
| 10. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้อง บางคนสามารถดำเนินการใน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กรได้อย่างอิสระ | | | .834 | | | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้าง ลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | | | | | | .791 |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ใน เรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | | .629 | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้อง บางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลย กฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูก ลงโทษ | | | | | | .835 |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิด ลูกน้องบางคนเสมอ | | | | | | .649 |

ตารางที่ 3 (ต่อ)

| สถานการณ์ที่เกิด ความไม่ยุติธรรม | การเลือกปฏิบัติลักษณะต่าง ๆ | | | | | |
|--|---------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|------------------------|---------------------------------|
| | การให้ ข้อมูล ข่าว สาร | การ มอบ หมาย งาน | การให้ อิสระ | การ สนับสนุน | การให้ ความ สนใจ | การให้ สิทธิ ประ โชชน์ |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้อง เพียงบางคน เป็นตัวแทนของ หน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ | | | | .816 | | |

จากตารางที่ 3 พบว่า ทั้ง 15 สถานการณ์ เหล่านี้ สามารถจัดอยู่ในลักษณะ
การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาได้ ดังต่อไปนี้

● การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร

1. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น

● การเลือกปฏิบัติลักษณะการมอบหมายงาน

2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกิน
ความรับผิดชอบของตน
3. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ
4. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ

● การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้อิสระ

5. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่าน
ผู้บังคับบัญชา
6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ
ขององค์กรได้อย่างอิสระ

- การเลือกปฏิบัติลักษณะการสนับสนุน

7. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ

- การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ความสนใจ

8. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน

9. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคน เท่านั้น

- การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้สิทธิประโยชน์

10. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ ก้าวหน้า

11. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำ ทุกปี และก่อนคนอื่น

12. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา

13. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน

14. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ

15. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ในองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 เปรียบเทียบและแสดงค่าเฉลี่ยความแตกต่างของลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | F | P |
|--|---------------------------|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|------|---------|------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 1. ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น | 2.18 | 1.15 | 2.60 | 1.11 | 2.15 | .99 | 2.31 | 1.10 | 7.977 * | .000 |
| รวม | 2.18 | 1.15 | 2.60 | 1.11 | 2.15 | .99 | 2.31 | 1.10 | 7.977 * | .000 |
| 2. ลักษณะการมอบหมายงาน | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | 2.61 | .99 | 2.71 | .95 | 2.59 | 1.00 | 2.64 | .98 | .694 | .500 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงานหรือไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | 2.07 | .89 | 2.32 | .96 | 2.11 | .99 | 2.16 | .96 | 3.076 * | .047 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | 2.59 | 1.02 | 2.73 | 1.01 | 2.33 | 1.00 | 2.55 | 1.02 | 6.269 * | .002 |
| รวม | 2.42 | .97 | 2.59 | .97 | 2.34 | 1.00 | 2.45 | .99 | 3.346 | .183 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | F | P |
|---|---------------------------|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|------|----------|------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 3. ลักษณะการให้อิสระ | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคน มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดย ไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | 2.52 | 1.01 | 2.83 | .98 | 2.69 | 1.05 | 2.68 | 1.02 | 3.590 * | .028 |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคน สามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | 2.61 | .96 | 2.75 | 1.04 | 2.61 | 1.05 | 2.66 | 1.02 | .861 | .423 |
| รวม | 2.57 | .99 | 2.79 | 1.01 | 2.65 | 1.05 | 2.67 | 1.02 | 2.226 | .226 |
| 4. ลักษณะการสนับสนุน | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ | 2.26 | 1.01 | 2.87 | 1.15 | 2.36 | 1.08 | 2.50 | 1.11 | 13.518 * | .000 |
| รวม | 2.26 | 1.01 | 2.87 | 1.15 | 2.36 | 1.08 | 2.50 | 1.11 | 13.518 * | .000 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | F | P |
|---|---------------------------|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|------|---------|------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 5. ลักษณะการให้ความสนใจ | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไป รับประทานอาหารที่บ้าน | 1.83 | .91 | 1.77 | .94 | 1.74 | 1.04 | 1.78 | .96 | .372 | .690 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้อง บางคนเท่านั้น | 2.27 | .97 | 2.49 | 1.07 | 2.08 | .94 | 2.28 | 1.00 | 6.513 * | .002 |
| รวม | 2.05 | .94 | 2.13 | 1.01 | 1.91 | .99 | 2.03 | .98 | 3.443 | .346 |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาจ้างค่าเกี่ยวกับการให้ทุน ขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้น ก้าวหน้า | 2.42 | 1.08 | 2.50 | 1.12 | 2.19 | .94 | 2.37 | 1.06 | 3.606 * | .028 |
| - ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคน ได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็น ประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | 2.67 | 1.11 | 2.81 | 1.12 | 2.32 | 1.15 | 2.60 | 1.14 | 7.444 * | .001 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | F | P |
|---|-------------------------|------|------------------------------|------|------------------------|------|----------------|------|---------|------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ (ต่อ) | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคน สามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | 1.85 | 1.06 | 1.62 | .91 | 1.59 | .94 | 1.69 | .98 | 3.335 * | .037 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคน เสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | 2.35 | 1.06 | 2.68 | 1.09 | 2.23 | 1.00 | 2.42 | 1.07 | 7.474 * | .001 |
| - ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถ ฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | 1.90 | .99 | 2.20 | 1.17 | 1.83 | .93 | 1.98 | 1.05 | 5.325 * | .005 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้อง บางคนเสมอ | 2.07 | 1.03 | 2.49 | 1.21 | 2.02 | 1.10 | 2.19 | 1.13 | 7.831 * | .000 |
| รวม | 2.21 | 1.06 | 2.38 | 1.10 | 2.03 | 1.01 | 2.21 | 1.07 | 5.836 * | .012 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 3.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการ และเอกชน แสดงความคิดเห็นว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยที่เกิดขึ้นมากกว่าลักษณะอื่น ๆ คือ ลักษณะการให้อิสระ ($\bar{X}_{ราชการ}=2.57$ และ $\bar{X}_{เอกชน}=2.65$) ส่วนองค์กรรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าการเลือกปฏิบัติลักษณะการสนับสนุนเกิดขึ้นมากกว่าลักษณะอื่น ๆ คือ $\bar{X}_{รัฐวิสาหกิจ}=2.87$ รองลงมา คือ ลักษณะการให้อิสระ ($\bar{X}_{รัฐวิสาหกิจ}=2.79$) นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการ เห็นว่าการเลือกปฏิบัติในลักษณะการมอบหมายงานเกิดขึ้นรองลงมา ($\bar{X}_{ราชการ}=2.42$) และลักษณะการสนับสนุนเกิดขึ้นรองลงมาในองค์กรเอกชน ($\bar{X}_{เอกชน}=2.36$) หากพิจารณาโดยรวมจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดแล้ว จะเห็นได้ว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้อิสระเกิดขึ้นมากกว่าลักษณะอื่น ๆ คือ ($\bar{X}=2.67$) ซึ่งลักษณะการมอบหมายงาน และ ลักษณะการสนับสนุน จะเกิดขึ้นในจำนวนที่ใกล้เคียงกัน ($\bar{X}=2.45$, $\bar{X}=2.43$) ตามลำดับ โดยที่ทุกองค์กร เห็นว่าลักษณะที่เกิดขึ้นน้อยกว่าลักษณะอื่น ๆ คือ ลักษณะการให้ความสนใจ ($\bar{X}=2.03$)

นอกจากนี้ จะเห็นได้ว่า ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ มีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาทุกลักษณะเกิดขึ้นมากกว่าองค์กรราชการ และ เอกชน ($\bar{X}_{การให้ข้อมูลข่าวสาร}=2.60$ $\bar{X}_{การมอบหมายงาน}=2.59$ $\bar{X}_{การให้อิสระ}=2.79$ $\bar{X}_{การสนับสนุน}=2.87$ $\bar{X}_{การให้ความสนใจ}=2.13$ และ $\bar{X}_{การให้สิทธิประโยชน์}=2.38$) ในขณะที่องค์กรเอกชน จะมีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ยกเว้นเพียงลักษณะการให้อิสระ และลักษณะการสนับสนุนเท่านั้น ที่เกิดขึ้นเป็นอันดับที่ 2 ($\bar{X}_{การให้ข้อมูลข่าวสาร}=2.15$ $\bar{X}_{การมอบหมายงาน}=2.34$ $\bar{X}_{การให้อิสระ}=2.65$ $\bar{X}_{การสนับสนุน}=2.36$ $\bar{X}_{การให้ความสนใจ}=1.91$ และ $\bar{X}_{การให้สิทธิประโยชน์}=2.03$)

โดยที่ในองค์กรราชการ สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรที่เกิดขึ้นมากกว่าสถานการณ์อื่น คือ การที่ผู้บังคับบัญชาสับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปีและก่อนคนอื่น ($\bar{X}=2.67$) รองลงมาในจำนวนที่เท่ากัน ($\bar{X}=2.67$) คือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน และ ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ แตกต่างกับในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ที่จะเกิดสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคนเป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ ($\bar{X}=2.87$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาสสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น ($\bar{X}=2.81$) สำหรับในองค์กรเอกชนนั้น การที่ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา เป็นสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรที่เกิดขึ้นมากกว่า

สถานการณ์อื่น ($\bar{X}=2.69$) และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ เกิดขึ้นรองลงมา ($\bar{X}=2.61$) นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดแล้ว ทั้ง 2 สถานการณ์ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร เอกชนนี้ นับว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรที่เกิดขึ้นมากกว่าสถานการณ์อื่น ($\bar{X}=2.68$ และ $\bar{X}=2.66$ ตามลำดับ)

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 3.1 มาเปรียบเทียบและดูความแตกต่างของลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรทั้ง 3 ประเภท โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธี ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร 12 สถานการณ์ ซึ่งอยู่ในการเลือกปฏิบัติ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการสนับสนุน และลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ ($\bar{X}_{\text{การให้ข้อมูลข่าวสาร}}=2.31$, $F=7.977$, $P=.000$ และ $\bar{X}_{\text{การสนับสนุน}}=2.50$, $F=13.518$, $P=.000$ และ $\bar{X}_{\text{การให้สิทธิประโยชน์}}=2.21$, $F=5.836$, $P=.012$) และกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการเลือกปฏิบัติลักษณะการมอบหมายงาน ลักษณะการให้อิสระ และลักษณะการให้ความสนใจ ($\bar{X}_{\text{การมอบหมายงาน}}=2.45$, $F=3.346$, $P=.183$ และ $\bar{X}_{\text{การให้อิสระ}}=2.67$, $F=2.226$, $P=.226$ และ $\bar{X}_{\text{การให้ความสนใจ}}=2.03$, $F=3.443$, $P=.346$) โดยที่อีก 3 สถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่นและทำงานเกินความรับผิดชอบของตน และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ($\bar{X}=2.64$, $F=.694$, $P=.500$ และ $\bar{X}=2.66$, $F=.861$, $P=.423$ และ $\bar{X}=1.78$, $F=.372$, $P=.690$ ตามลำดับ)

นอกจากนี้ ยังพบผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติมที่น่าสนใจ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร มักจะเป็นในเรื่องที่เกี่ยวกับความลับบางอย่างของหน่วยงานที่เพื่อนร่วมงานบางคนรู้ แต่ตนเองไม่รู้ และนำมาบอกต่อ ๆ กัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องและจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ถ้าความลับนั้นแพร่ออกไปมาก ๆ ส่วนลักษณะการมอบหมายงาน นั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะนี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง โดยที่จะสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ในแผนก / ฝ่าย เดียวกัน จะมีบางคนที่ต้องทำงานหนัก และรับผิดชอบงานมากกว่าคนอื่น แต่ในขณะที่บางคนได้รับมอบหมายงานน้อย อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น

เพิ่มเติมว่า การที่บางคนได้รับมอบหมายงานมากหรือน้อยนั้น นอกจากจะเกิดจากการเลือกที่รักมักที่ชัง หรือ กลั่นแกล้งกันแล้ว อีกส่วนหนึ่งน่าจะมีเหตุผลมาจากประสิทธิภาพ และคุณภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลด้วย คนที่ทำงานดี มีคุณภาพ และมีความสามารถ ผู้บังคับบัญชาก็จะให้ความไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญ ๆ ให้ทำอยู่เสมอ ในขณะที่คนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำ ผู้บังคับบัญชาก็จะมอบหมายงานให้ทำน้อยกว่า สำหรับ ลักษณะการให้อิสระกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับลักษณะการมอบหมายงาน กล่าวคือ มักจะเกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชาที่มีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา จนผู้บังคับบัญชาไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ แต่ก็เกิดขึ้นกับเฉพาะผู้บังคับบัญชาบางคนเท่านั้น ไม่ใช่ทุกคน แต่ขณะเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างอีกส่วนหนึ่งให้ความเห็นว่า เรื่องที่ปล่อยให้ทำนั้น ยังคงเป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจความรับผิดชอบที่พึงกระทำได้ และไม่สำคัญอะไรนัก ซึ่งมองได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบออกไปให้ผู้บังคับบัญชามากขึ้น แต่ก็จะสอบถามตลอดเวลาว่า งานที่ทำนั้นเป็นอย่างไรบ้าง จึงไม่ใช่การให้อิสระที่เท่าเทียมกันจริง ๆ

ลักษณะต่อมาคือ ลักษณะการสนับสนุน กลุ่มตัวอย่างได้กล่าวว่า เวลามีการคัดเลือกให้ส่งตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานนั้น ผู้บังคับบัญชาก็มักจะสนับสนุนแต่คนใกล้ชิดของตนไปก่อน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาของตนมีภาษีดีกว่าคนอื่น เมื่อถึงเวลาต้องพิจารณาความดีความชอบหรือแต่งตั้งโยกย้าย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เป็นการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาของตนให้มีโอกาสก้าวหน้าทางอ้อม นอกจากนี้ ลักษณะการให้ความสนใจ ก็เป็นการเลือกปฏิบัติอีกลักษณะที่เกิดให้เห็นบ้างในองค์กร แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญและสนใจมากนัก ดังเห็นได้จาก กลุ่มตัวอย่างมากกว่าครึ่งหนึ่ง เห็นว่า เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละคน แต่ก็อย่าให้เกิดขึ้นบ่อยจนน่าเกลียด และออกนอกหน้าจนเกินไป เช่น กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่งกล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาของตนจะเอาใจใส่ดูแลผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ คอยถามไถ่สารทุกข์สุกดิบ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่ยอมให้เอาเรื่องส่วนตัวมาปนกับเรื่องงาน หรือ แต่หากมีปัญหาจริง ๆ ทั้งเรื่องครอบครัว หรือ สุขภาพ ก็จะช่วยให้ความช่วยเหลือทุกคน และบางครั้ง หากมีโอกาสพิเศษ เช่น งานวันเกิดของผู้บังคับบัญชา ก็จะชวนลูกน้องทุกคนไปรับประทานอาหารด้วยกัน แต่กลุ่มตัวอย่างก็ยังกล่าวว่า หากเกิดมีการให้ความสนใจเฉพาะบางคนเป็นพิเศษ ก็คงจะไม่พอใจนัก เพราะมันจะทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติลักษณะอื่น ๆ ตามมาได้ และการเลือกปฏิบัติลักษณะสุดท้าย คือ ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ จะเห็นได้จากหลายสถานการณ์ด้วยกัน เช่น การบอกร่องทางต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาที่ตนสนิทก่อน ทั้ง ๆ ที่เขานั้นจะต้องมีการติดประกาศอยู่แล้ว เช่น เรื่องการสอบชิงทุนต่าง ๆ หรือดังที่ กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการแห่งหนึ่ง กล่าวว่า ผู้บังคับบัญชาจะบอกร่องทางทำมาหากินอื่น ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามี

รายได้มากขึ้น โดยที่เพื่อนร่วมงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นไม่รู้ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว อีกสถานการณ์หนึ่งที่กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการ และ รัฐวิสาหกิจให้ความเห็นว่า เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นให้เห็นอย่างชัดเจน และบ่อยครั้งที่สุด คือ ในการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบนั้น ไม่เป็นไปอย่างยุติธรรม มักจะขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น จะให้เฉพาะคนที่ตนอยากให้ คนที่ได้แล้วก็ได้อีก คนที่ไม่เคยได้ก็ไม่ได้เลย เพราะพิจารณากันที่ความชอบส่วนตัว ไม่ยึดถือหลักความอาวุโสหรือความสามารถ ยิ่งไปกว่านั้น อีกสถานการณ์หนึ่งที่เห็นได้บ้าง คือ ผู้บังคับบัญชาชอบเข้าข้างผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นก็จะคอยให้ความช่วยเหลือ หรือ ช่วยไกลเกลี่ยให้พ้นผิด ลูกน้องบางคนทำผิด ก็ไม่ว่าไปตามผิด กลับใช้ความสนิทสนมไกล่เกลี่ยบิดบดบังความผิดให้ลูกน้อง ทำให้ลูกน้องคนนั้นเกิดความเคยชิน และไม่เกรงกลัวต่อการทำผิด และยังชอบจับผิดลูกน้องบางคน บางครั้งลูกน้อง 2 คน ทำผิดเรื่องเดียวกัน เช่น มาทำงานสาย ลูกน้องคนหนึ่งถูกตักเตือน แต่อีกคนหนึ่งกลับไม่โดนอะไรเลย เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว อีกสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดกล่าวว่า เป็นสถานการณ์ที่พอมิให้เห็นบ้าง แต่มีเกิดขึ้นน้อย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการลา หรือ การไม่ลงโทษผู้กระทำผิด กฎระเบียบก็ตาม เนื่องจาก สถานการณ์เช่นนี้จะมีเรื่องของกฎระเบียบ หรือ ข้อบังคับขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเป็นเรื่องที่ฝ่าฝืนได้ยาก หากจะฝ่าฝืนก็คงต้องเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ๆ คงไม่กล้าเสี่ยงทำผิดกฎเอง จึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นไม่มากนักในองค์กร

ในส่วนต่อไป ผู้วิจัยยังคงถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรว่าทั้ง 15 สถานการณ์นั้น เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยจะแสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และ ค่าร้อยละ (Percentage) แยกตามประเภทองค์กร ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ การเป็น / ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|---------|--------|--------------------------------|--------|---------|--------|--------------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|---------|--------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | | | องค์กรเอกชน (n=150) | | | | รวม (n=450) | | | |
| | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร - ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับของ องค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น | 73 | 48.7 | 77 | 51.3 | 101 | 67.3 | 49 | 32.7 | 69 | 46.0 | 81 | 54.0 | 243 | 54.0 | 207 | 46.0 |
| 2. ลักษณะการมอบหมายงาน - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้อง บางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกิน ความรับผิดชอบของตน | 87 | 58.0 | 63 | 42.0 | 88 | 58.7 | 62 | 41.3 | 85 | 56.7 | 65 | 43.3 | 260 | 57.8 | 190 | 42.2 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้อง บางคนไปทำงาน หรือ ไปรับตำแหน่งที่ ไม่มีใครอยากทำ | 70 | 46.7 | 80 | 53.3 | 87 | 58.0 | 63 | 42.0 | 72 | 48.0 | 78 | 52.0 | 229 | 50.9 | 221 | 49.1 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|---------|--------|--------------------------------|--------|---------|--------|--------------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|---------|--------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | | | องค์กรเอกชน (n=150) | | | | รวม (n=450) | | | |
| | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 2. ลักษณะการมอบหมายงาน (ต่อ) - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | 84 | 56.0 | 66 | 44.0 | 98 | 65.3 | 52 | 34.7 | 79 | 52.7 | 71 | 47.3 | 261 | 58.0 | 189 | 42.0 |
| 3. ลักษณะการให้อิสระ - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | 72 | 48.0 | 78 | 52.0 | 90 | 60.0 | 60 | 40.0 | 71 | 47.3 | 79 | 52.7 | 233 | 51.8 | 217 | 48.2 |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | 68 | 45.3 | 82 | 54.7 | 90 | 60.0 | 60 | 40.0 | 73 | 48.7 | 77 | 51.3 | 231 | 51.3 | 219 | 48.7 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|---------|--------|--------------------------------|--------|---------|--------|--------------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|---------|--------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | | | องค์กรเอกชน (n=150) | | | | รวม (n=450) | | | |
| | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 4. ลักษณะการสนับสนุน - ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียง บางคนเป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ | 76 | 50.7 | 74 | 49.3 | 104 | 69.3 | 46 | 30.7 | 85 | 56.7 | 65 | 43.3 | 265 | 58.9 | 185 | 41. |
| 5. ลักษณะการให้ความสนใจ - ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคน ไปรับประทานอาหารที่บ้าน - ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่อง ส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | 62 | 41.3 | 88 | 58.7 | 60 | 40.0 | 90 | 60.0 | 39 | 26.0 | 111 | 74.0 | 161 | 35.8 | 289 | 64.2 |
| | 56 | 37.3 | 94 | 62.7 | 77 | 51.3 | 73 | 48.7 | 62 | 41.3 | 88 | 58.7 | 195 | 43.3 | 255 | 56.7 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--------|---------|--------|--------------------------------|--------|---------|--------|--------------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|---------|--------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | | | องค์กรเอกชน (n=150) | | | | รวม (n=450) | | | |
| | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้น ก้าวหน้า | 82 | 54.7 | 68 | 45.3 | 107 | 71.3 | 43 | 28.7 | 82 | 54.7 | 68 | 45.3 | 271 | 60.2 | 179 | 39.8 |
| - ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ลูกน้อง บางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อน ตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | 104 | 69.3 | 46 | 30.7 | 113 | 75.3 | 37 | 24.7 | 73 | 48.7 | 77 | 51.3 | 290 | 64.4 | 160 | 35.6 |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้อง บางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้อง เขียนใบลา | 83 | 55.3 | 67 | 44.7 | 84 | 56.0 | 66 | 44.0 | 62 | 41.3 | 88 | 58.7 | 229 | 50.9 | 221 | 49.1 |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------|---------|--------|------------------------------|--------|---------|--------|------------------------|--------|---------|--------|----------------|--------|---------|--------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | | | องค์กรเอกชน (n=150) | | | | รวม (n=450) | | | |
| | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | | เป็น | | ไม่เป็น | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ (ต่อ) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้อง บางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นใน หน่วยงาน | 94 | 62.7 | 56 | 37.3 | 99 | 66.0 | 51 | 34.0 | 82 | 54.7 | 68 | 45.3 | 275 | 61.1 | 175 | 38.9 |
| - ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคน สามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบ ขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | 82 | 54.7 | 68 | 45.3 | 98 | 65.3 | 52 | 34.7 | 72 | 48.0 | 78 | 52.0 | 252 | 56.0 | 198 | 44.0 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้อง บางคนเสมอ | 86 | 57.3 | 64 | 42.7 | 102 | 68.0 | 48 | 32.0 | 76 | 50.7 | 74 | 49.3 | 264 | 58.7 | 186 | 41.3 |

จากตารางที่ 3.2 เมื่อวิเคราะห์แยกตามประเภทองค์กร องค์กรละ 150 คน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง คือ ต้องมีผู้ตอบจำนวนมากกว่า 75 คน หรือ มากกว่าร้อยละ 50.0 และพบว่า มี 6 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างในทุกประเภทองค์กร แสดงความคิดเห็นว่า เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย โดยที่กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นว่า 14 สถานการณ์เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ยกเว้นเพียง 1 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างจากทุกประเภทองค์กร เห็นว่า ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน ซึ่งทั้ง 15 สถานการณ์นี้ กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรเอกชน มีความคิดเห็นว่า 8 สถานการณ์ ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย และ กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการ เห็นว่า 5 สถานการณ์ ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

แต่หากพิจารณาโดยรวมทั้งหมด 450 คน แล้ว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแบ่ง คือ ต้องมีผู้ตอบจำนวนมากกว่า 225 คน หรือ มากกว่าร้อยละ 50.0 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ให้ความเห็นว่า มีสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร 13 สถานการณ์ ซึ่งรวมอยู่ในการเลือกปฏิบัติ 5 ลักษณะ เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย แต่อีก 2 สถานการณ์ ที่อยู่ในการเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ความสนใจ คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น (ร้อยละ 35.8 และ ร้อยละ 43.3 ตามลำดับ) กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

• **ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 2** การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลอย่างไรต่อองค์กร

โดยผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบและแสดงค่าเฉลี่ยความแตกต่างของผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร | | | | | | | | F | P |
|--|---|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|------|---------|------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 1. ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กร กับลูกน้องบางคนเท่านั้น | 2.83 | 1.23 | 3.35 | 1.20 | 3.09 | 1.24 | 3.15 | 1.11 | 6.747 * | .001 |
| รวม | 2.83 | 1.23 | 3.35 | 1.20 | 3.09 | 1.24 | 3.15 | 1.11 | 6.747 * | .001 |
| 2. ลักษณะการมอบหมายงาน | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้อง บางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกิน ความรับผิดชอบของตน | 3.14 | 1.02 | 3.37 | 1.01 | 3.11 | 1.09 | 3.21 | 1.04 | 2.928 | .055 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคน ไปทำงานหรือไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | 3.00 | 1.06 | 3.33 | 1.07 | 3.13 | 1.19 | 3.15 | 1.11 | 3.299 * | .038 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้อง บางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | 2.89 | .96 | 3.32 | 1.00 | 2.96 | 1.02 | 3.06 | 1.01 | 7.979 * | .000 |
| รวม | 3.01 | 1.01 | 3.34 | 1.03 | 3.01 | 1.10 | 3.14 | 1.05 | 4.735 * | .031 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร | | | | | | | | F | P |
|---|---|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|----------|----------|------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 3. ลักษณะการให้อิสระ - ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคน มีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดย ไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา - ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคน สามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ <p style="text-align: center;">รวม</p> | 3.07 | 1.15 | 3.25 | 1.09 | 2.93 | 1.03 | 3.09 | 1.09 | 3.256 * | .039 |
| 2.91 | 1.03 | 3.21 | 1.08 | 2.97 | 1.07 | 3.03 | 1.07 | 3.253 * | .040 | |
| 2.99 | 1.09 | 3.23 | 1.09 | 2.95 | 1.05 | 3.06 | 1.08 | 3.255 * | .040 | |
| 4. ลักษณะการสนับสนุน - ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ <p style="text-align: center;">รวม</p> | 2.83 | 1.00 | 3.51 | 1.03 | 3.03 | 1.04 | 3.12 | 1.06 | 17.788 * | .000 |
| 2.83 | 1.00 | 3.51 | 1.03 | 3.03 | 1.04 | 3.12 | 1.06 | 17.788 * | .000 | |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร | | | | | | | | F | P |
|--|---|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|------|---------|------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 5. ลักษณะการให้ความสนใจ | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไป รับประทานอาหารที่บ้าน | 2.13 | .96 | 2.13 | 1.09 | 2.17 | 1.12 | 2.14 | 1.06 | .085 | .918 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้อง บางคนเท่านั้น | 2.55 | 1.02 | 2.68 | .99 | 2.51 | 1.03 | 2.58 | 1.01 | 1.202 | .301 |
| รวม | 2.34 | .99 | 2.41 | 1.04 | 2.34 | 1.08 | 2.36 | 1.04 | .644 | .610 |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุน ขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้น ก้าวหน้า | 2.92 | 1.06 | 3.37 | 1.12 | 3.05 | 1.07 | 3.11 | 1.10 | 6.709 * | .001 |
| - ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคน ได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็น ประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | 3.58 | 1.15 | 3.66 | 1.21 | 3.43 | 1.20 | 3.56 | 1.19 | 1.494 | .226 |

ตารางที่ 4 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร | | | | | | | | F | P |
|---|---|------|------------------------------|------|------------------------|------|----------------|------|---------|------|
| | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ (ต่อ) | | | | | | | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคน สามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | 2.97 | 1.26 | 3.33 | 1.32 | 3.03 | 1.27 | 3.11 | 1.29 | 3.357 * | .036 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคน เสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | 3.41 | 1.26 | 3.76 | 1.13 | 3.47 | 1.30 | 3.55 | 1.24 | 3.481 * | .032 |
| - ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถ ฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | 3.37 | 1.49 | 3.83 | 1.26 | 3.47 | 1.39 | 3.56 | 1.40 | 4.712 * | .009 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้อง บางคนเสมอ | 3.17 | 1.21 | 3.51 | 1.10 | 3.21 | 1.25 | 3.30 | 1.19 | 3.630 * | .027 |
| รวม | 3.24 | 1.24 | 3.58 | 1.19 | 3.28 | 1.25 | 3.37 | 1.24 | 3.897 | .055 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐวิสาหกิจ แสดงความคิดเห็นต่อผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาทุกลักษณะจะมีผลกระทบต่อองค์กรของตนมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ($\bar{X}_{\text{การให้ข้อมูลข่าวสาร}}=3.35$ $\bar{X}_{\text{การมอบหมายงาน}}=3.34$ $\bar{X}_{\text{การให้อิสระ}}=3.23$ $\bar{X}_{\text{การสนับสนุน}}=3.51$ $\bar{X}_{\text{การให้ความสนใจ}}=2.41$ และ $\bar{X}_{\text{การให้สิทธิประโยชน์}}=3.58$) โดยที่กลุ่มตัวอย่างจากทุกองค์กร แสดงความคิดเห็นว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ จะมีผลกระทบต่อองค์กรมากกว่าลักษณะอื่น ($\bar{X}=3.37$) และเนื่องจากว่า กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นไว้ในตารางที่ 3.2 ว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ความสนใจนั้น ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงมีผลต่อองค์กรน้อยที่สุด ($\bar{X}=2.36$)

แต่หากวิเคราะห์ตามสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กรทั้ง 15 สถานการณ์แล้ว จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐวิสาหกิจ แสดงความคิดเห็นต่อ 14 สถานการณ์ว่า จะมีผลกระทบต่อองค์กรมากกว่าองค์กรราชการ และ เอกชน ยกเว้นเพียง สถานการณ์เดียวเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อองค์กรน้อยกว่า คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน ($\bar{X}_{\text{ราชการ}}=2.13$ $\bar{X}_{\text{รัฐวิสาหกิจ}}=2.13$ และ $\bar{X}_{\text{เอกชน}}=2.17$) โดยที่ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ กลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐวิสาหกิจเห็นว่า เป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อองค์กรมากกว่าสถานการณ์อื่น ($\bar{X}=3.83$) ในขณะที่ กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรราชการ แสดงความคิดเห็นว่า สถานการณ์ที่จะมีผลต่อองค์กรมากกว่าสถานการณ์อื่น คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น ($\bar{X}=3.58$) สำหรับในองค์กรเอกชนแล้ว กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่า สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน และสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ เป็นสถานการณ์ที่มีผลต่อองค์กรมากกว่าสถานการณ์อื่น ในระดับที่เท่า ๆ กัน ($\bar{X}=3.47$) ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยรวมจากกลุ่มตัวอย่างทุกประเภทองค์กรแล้ว จะพบว่า มี 2 สถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า จะมีผลต่อองค์กรของตนมากกว่าสถานการณ์อื่น ($\bar{X}=3.56$) ได้แก่ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคน ได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ ส่วนสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน เป็นสถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างทุกองค์กร เห็นว่า เป็นสถานการณ์ที่จะมีผลต่อองค์กรของตนน้อยกว่าสถานการณ์อื่น ($\bar{X}=2.14$)

เมื่อนำผลที่ได้จากตารางที่ 4 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบและดูความแตกต่างขององค์กร ทั้ง 3 ประเภท ต่อผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย โดยใช้ การวิเคราะห์ด้วยวิธี ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อผลกระทบจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา 4 ลักษณะ คือ ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการมอบหมายงาน ลักษณะการให้อิสระ และ ลักษณะ การสนับสนุน ($\bar{X}_{\text{การให้ข้อมูลข่าวสาร}}=3.15$, $F=6.747$, $P=.001$ และ $\bar{X}_{\text{การมอบหมายงาน}}=3.14$, $F=4.735$, $P=.031$ และ $\bar{X}_{\text{การให้อิสระ}}=3.06$, $F=3.255$, $P=.040$ และ $\bar{X}_{\text{การสนับสนุน}}=3.56$, $F=17.788$, $P=.000$) ส่วนอีก 2 ลักษณะ คือ ลักษณะการให้ความสนใจ และ ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($\bar{X}_{\text{การให้ความสนใจ}}=2.36$, $F=.644$, $P=.610$ และ $\bar{X}_{\text{การให้ สิทธิประโยชน์}}=3.37$, $F=3.897$, $P=.055$) ซึ่งเมื่อพิจารณาตาม สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร ทั้ง 15 สถานการณ์ จะเห็นได้ว่า มี 11 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และมี 4 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ คือ สถานการณ์ที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบ ของตน ($\bar{X}=3.21$, $F=2.928$, $P=.055$) และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคน ไปรับประทานอาหารที่บ้าน ($\bar{X}=2.14$, $F=.085$, $P=.918$) และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น ($\bar{X}=2.58$, $F=1.202$, $P=.301$) และ สถานการณ์สุดท้าย คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น ($\bar{X}=2.14$, $F=.085$, $P=.918$)

นอกจากนั้น ในส่วนที่ 3 ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยยังได้ใช้แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ผลจากการเลือกปฏิบัติของ ผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์รวบรวม และจัดผลกระทบต่าง ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน สามารถจัดได้ทั้งหมด 15 กลุ่ม โดยผู้วิจัย จะแสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และ ร้อยละ ความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย

| ผลกระทบต่อองค์กร | สมาชิกองค์กร (n=238) | |
|---|------------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. ไม่มีความสามัคคี เกิดความขัดแย้ง อคติ อิจฉาริษยา และความแตกแยกในกลุ่มผู้ร่วมงานเกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ไม่มีความไว้วางใจ และจริงจังต่อกัน รวมถึงเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกมากขึ้น | 150 | 63.00 |
| 2. ทำให้พนักงานขาดขวัญ กำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง | 88 | 37.00 |
| 3. การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผลงานออกมาไม่ดี ไม่มีคุณภาพงานล่าช้า และให้บริการได้ไม่เต็มที่ | 78 | 32.77 |
| 4. องค์กรไม่เกิดความก้าวหน้า / ไม่พัฒนา / ขาดความมั่นคง / ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การบริหารงานขององค์กรล้มเหลว การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร และอาจประสบปัญหาขาดทุนได้ | 60 | 25.21 |
| 5. พนักงานขาดความรับผิดชอบ ไม่สนใจ ไม่ทุ่มเทให้กับงานทำงานไม่เต็มที่ และไม่มีภาวะกระตือรือร้น | 47 | 19.75 |
| 6. ขาดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน การทำกิจกรรม หรือแก้ปัญหา ความเป็น Teamwork ลดลง ขาดความคิดสร้างสรรค์ การแสดงความคิดเห็นน้อยลง และไม่เกิดการประสานงาน หรือความต่อเนื่องในการทำงาน | 33 | 13.87 |
| 7. พนักงานไม่รัก / ไม่ผูกพัน / ไม่ศรัทธา / ไม่ภักดี ต่อองค์กร | 17 | 7.14 |
| 8. ปิดกั้นโอกาสในการทำงานของคนอื่น ๆ โดยเฉพาะคนที่มีความสามารถ ทำให้สูญเสียทรัพยากรที่มีศักยภาพ ได้คนที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่และคนที่มีความรู้ ความสามารถไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้า และไม่เกิดการพัฒนาบุคลากรจึงไม่สามารถวางแผนอนาคตตัวเองได้ | 15 | 6.30 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ผลกระทบต่อองค์กร | สมาชิกองค์กร (n=238) | |
|--|----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ |
| 9. ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความเคารพเชื่อฟัง เสื่อมศรัทธา และไม่แน่ใจในตัวผู้บังคับบัญชา เกิดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การบังคับบัญชาขาดเอกภาพ ภาพลักษณ์ของผู้บังคับบัญชาแย่ลง และเกิดทัศนคติที่เป็นลบต่อตัวผู้บังคับบัญชา | 15 | 6.30 |
| 10. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี ระเบียบวินัย และหลักเกณฑ์ในองค์กรถูกละเลย รวมไปถึงบรรยากาศในการทำงานไม่ดี | 10 | 4.20 |
| 11. พนักงานขาดงานมากขึ้น มีการโยกย้าย และลาออกจากองค์กรมากขึ้น | 9 | 3.78 |
| 12. เสียภาพลักษณ์องค์กร และเป็นที่วิจารณ์ขององค์กรอื่น ๆ | 6 | 2.52 |
| 13. เกิดข่าวลือ การซุบซิบนินทา และการสื่อสารในองค์กรมีประสิทธิภาพน้อยลง | 4 | 1.68 |
| 14. การพัฒนาประเทศล่าช้า ด้อยคุณภาพ และสูญเสียงบประมาณ | 3 | 1.26 |

* สมาชิกองค์กร 1 คน สามารถตอบได้มากกว่า 1 ประเด็น

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย โดยที่ ผลกระทบในเรื่องที่เกี่ยวกับ การไม่มีความสามัคคี การเกิดความขัดแย้ง อคติ อิจฉาริษยา และความแตกแยกในกลุ่มผู้ร่วมงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ไม่มีความไว้วางใจ และจริงใจต่อกัน รวมถึงเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกมากขึ้น เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นมากที่สุด (ร้อยละ 63.00) รองลงมา คือ ทำให้พนักงานขาดขวัญ กำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง (ร้อยละ 37.00) การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ผลงานออกมาไม่ดี ไม่มีคุณภาพ งานล่าช้า และให้บริการได้ไม่เต็มที่ (ร้อยละ 32.77) องค์กรไม่เกิดความก้าวหน้า / ไม่พัฒนา / ขาดความมั่นคง / ไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การบริหารงานขององค์กรล้มเหลว การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กร และอาจประสบปัญหาขาดทุนได้ (ร้อยละ 25.21) อยู่ในอันดับต่อ ๆ มา

จากผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถาม ดังที่แสดงไว้ในตารางที่ 4 และ 4.1 ข้างต้น จะเห็นได้ว่า มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดให้ความเห็นเช่นเดียวกันว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา จะมีผลกระทบต่อองค์กรมาก หรือ น้อย นั้น ขึ้นอยู่กับระดับความรุนแรง หรือ ความบ่อยครั้งของ เหตุการณ์การเลือกปฏิบัตินั้น ๆ หมายความว่า หากเป็นเรื่องเล็กน้อยที่ยอมรับได้ ก็จะไม่ใส่ใจนัก จะพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด เพราะคิดว่า เป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดขึ้นบ้าง ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น การมาทำงานสาย บางคนมาสายบ่อยกลับไม่ถูกตำหนิ แต่บางคน แบบไม่เคยมาสายเลย แต่พอเกิดขึ้นครั้งหนึ่งก็โดนตำหนิ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อมูล เพิ่มเติมอีกว่า หากเป็นเรื่องใหญ่โต และสามารถเห็นความแตกต่างได้เป็นอย่างดี เช่น การไม่ได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ในการพิจารณาความดีความชอบ ทั้ง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา คนนั้นเป็นคนที่มีการทำงานดี และตั้งใจทำงาน แต่ผู้คนที่วิ่งเต้น และประจบสอพลอ ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ หากเกิดขึ้นบ่อยครั้ง จะมีผลทำให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามัคคี เกิดความขัดแย้ง และมีการอิจฉาริษยากัน เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี และไม่มีความไว้วางใจต่อกัน เลยส่งผลให้หมดกำลังใจ ห่อเหี่ยว ไม่อยากทำงาน ทำแบบอยู่ไปวัน ๆ เพราะคิดว่า ทำไปก็ไม่ได้ อะไรขึ้นมา จึงส่งผลกระทบต่อองค์กร ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ถ้าหากมีทางเลือกอื่น หรือมีช่องทางไปทำงานที่อื่นได้ ก็จะลาออกจากองค์กรอย่างแน่นอน แต่ถ้าไม่มีก็ต้องอดทนทำ ต่อไป ยิ่งไปกว่านั้น กลุ่มตัวอย่างคนหนึ่งจากองค์กรราชการ กล่าวว่า จะส่งผลกระทบต่อ ภาวลักษณะขององค์กรเสียหาย คนภายนอกจะมององค์กรด้วยความคลางแคลงใจ และไม่ให้ความเชื่อถืออีกต่อไป โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องทำงานรับใช้ประชาชน

- ปัญหาหน้าในการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยอย่างไร

ในส่วนนี้ จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 พบว่า สามารถแบ่งกลุ่มผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน และ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ

นอกจากนี้แล้ว ยังพบอีกด้วยว่า การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน มี 2 กลุ่ม ด้วยกัน คือ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน และ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยจึงนำสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กร ทั้ง 15 สถานการณ์ มาจัดกลุ่มด้วย “วิธีวิเคราะห์ปัจจัย” (Factor Analysis) เพื่อพิจารณาว่า ทั้ง 15 สถานการณ์นั้น สามารถจัดอยู่ในกลุ่มของการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน ตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีได้ หรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงผลสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม ตามการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน โดยนำมาจัดกลุ่มด้วยวิธีวิเคราะห์ปัจจัย

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน | |
|--|---|------------------|
| | ที่น่าพึงพอใจ | ที่ไม่น่าพึงพอใจ |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ ก้าวหน้า | .455 | |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | . | .771 |
| 3. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | .565 | |

ตารางที่ 5 (ต่อ)

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงาน | |
|--|---|------------------|
| | ที่น่าพึงพอใจ | ที่ไม่น่าพึงพอใจ |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | .678 | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | .359 | |
| 6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | .622 | |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงานหรือ ไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | .833 |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น | .580 | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | .637 | |
| 10. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | .626 | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | .707 | |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | .510 | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | .709 | |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | | .817 |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคนเป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ | .696 | |

จากตารางที่ 5 พบว่า ทั้ง 15 สถานการณ์ เหล่านี้ สามารถจัดอยู่ในกลุ่มการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน 12 สถานการณ์ และ อยู่ในกลุ่มการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน 3 สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

● การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ ก้าวหน้า
2. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา
3. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น
4. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน
5. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา
6. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น
7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ
8. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ
9. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน
10. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น
11. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้โดยไม่ถูกลงโทษ
12. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ

● การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

13. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน
14. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือ ไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ
15. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ

- การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย โดยที่

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันน้อยลง

โดยผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ระดับ / ปริมาณการสื่อสาร ระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน | | | |
|---|---|-----|----------|------|
| | สมาชิกองค์กร (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | t | P |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้ คน ๆ นั้น ก้าวหน้า | 1.61 | .64 | -12.72 * | .000 |
| 2. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | 1.79 | .68 | -6.45 * | .000 |
| 3. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปีและก่อนคนอื่น | 1.64 | .75 | -10.27 * | .000 |
| 4. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | 1.77 | .60 | -8.05 * | .000 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ระดับ / ปริมาณการสื่อสาร ระหว่าง ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน | | | |
|--|--|-----|----------|------|
| | สมาชิกองค์กร (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | t | P |
| 5. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคน สามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | 1.52 | .62 | -16.27 * | .000 |
| 6. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กร กับลูกน้องบางคนเท่านั้น | 1.75 | .72 | -7.25 * | .000 |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้อง บางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | 1.69 | .67 | -9.82 * | .000 |
| 8. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคน สามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรม ต่าง ๆ ของ องค์กรได้อย่างอิสระ | 1.86 | .70 | -4.20 * | .000 |
| 9. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคน เสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | 1.55 | .75 | -12.90 * | .000 |
| 10. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคน เท่านั้น | 1.81 | .58 | -7.09 * | .000 |
| 11. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคน สามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบของ องค์กรได้ โดย ไม่ถูกลงโทษ | 1.49 | .68 | -15.91 * | .000 |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงาน อยู่เสมอ | 1.72 | .67 | -8.72 * | .000 |
| รวม | 1.68 | .67 | -9.97 * | .000 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 5.1 พบว่า สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร ทั้ง 12 สถานการณ์ มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานพุดคุยกันน้อยลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\bar{X}=1.68$, $t=-9.97$, $P=.000$)

แต่สำหรับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม นั้น กลับพบผลการวิเคราะห์ที่น่าสนใจ กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมด ให้ความคิดเห็นว่าการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจขึ้นกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะมีรู้สึกอิจฉา ไม่พอใจ และเกิดความสงสัยว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น แต่สำหรับในด้านการสื่อสารที่มีต่อกันแล้ว กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มแรก มีความเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถาม คือ จะทำให้มีการสื่อสารกันน้อยลง เนื่องจาก มีความรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม แต่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอะไรได้ จึงต้องเก็บเงียบไว้ เพราะไม่อยากมีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังรู้สึกหมั่นไส้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจนั้น จึงไม่อยากจะพุดคุยด้วย กลุ่มตัวอย่างอีกกลุ่มหนึ่ง บอกว่าเห็นเป็นเรื่องปกติธรรมดา เป็นเรื่องส่วนตัว ไม่ได้ให้ความสนใจอะไรมากนัก รู้สึกเฉย ๆ ไม่มี ความเดือดร้อนทุกข์ใจอะไร เพราะรับผิดชอบหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดแล้ว จึงมีการสื่อสารกับผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ และผู้ร่วมงาน เท่าเดิม แต่ในขณะเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างกลุ่มสุดท้าย กล่าวว่า จำทำให้มีการสื่อสารกัน มากขึ้น เพราะเห็นว่า การได้พุดคุย และมีปฏิสัมพันธ์กับคนที่ผู้บังคับบัญชารู้สึกพึงพอใจ จะทำให้ตนเองได้มีโอกาสใกล้ชิดผู้บังคับบัญชามากขึ้น และมีสิทธิก้าวหน้าในอาชีพการงานเช่นเพื่อนร่วมงานคนนั้นต่อไป หรือ บางทีอาจทำให้ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์สำหรับตนเอง ดีกว่าที่จะเป็นศัตรูกัน

สำหรับประเด็น / เรื่อง ที่มีการพุดคุยกันนั้น กลุ่มตัวอย่างที่บอกว่า จะทำให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมที่น่าสนใจว่า จะสอบถามผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจนั้นถึงที่มา หรือ วิธีการที่ได้ข้อมูล / ความลับนั้นมา และบางครั้งจะเสนอแนะอะไรดี ๆ หรือ สิ่งที่ต้องการผ่านผู้ร่วมงานคนนั้น เพราะคิดว่า คงจะง่ายกว่าไปบอกกับผู้บังคับบัญชาด้วยตนเอง แต่สำหรับกลุ่มที่บอกว่ามีการสื่อสารกันเท่าเดิม กล่าวว่า ไม่มีประเด็น / เรื่องพิเศษอะไร คงจะเป็นการพุดคุยกันเรื่องธรรมดา หรือ เรื่องงานเท่านั้น และกลุ่มที่บอกว่าจะมีการสื่อสารกันน้อยลงนั้น กล่าวว่า จะพุดคุยด้วยเฉพาะเรื่องที่เป็นจริง ๆ เช่น เรื่องงานในหน้าที่ เท่านั้น

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันมากขึ้น

โดยผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณ การสื่อสาร ระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ระดับ / ปริมาณการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน | | | |
|--|---|------------|-------------|-------------|
| | สมาชิกองค์กร (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | t | P |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | 2.08 | .78 | 2.23 * | .014 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงานหรือ ไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | 2.07 | .76 | 1.68 * | .025 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | 2.00 | .83 | -.11 | .455 |
| รวม | 2.05 | .79 | 1.36 | .165 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 5.2 พบว่า สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร ทั้ง 3 สถานการณ์ ไม่มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานพุดคุยกันมากขึ้น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($\bar{X}=2.05$, $t=1.36$, $P=.165$) โดยที่น่าจะมีการพุดคุยกันในปริมาณเท่าเดิม ($\bar{X}=2.05$)

นอกจากนี้ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้จากการสัมภาษณ์ ยังพบอีกด้วยว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานในแนวทางที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ กลุ่มตัวอย่างส่วนหนึ่ง ให้ความเห็นที่น่าสนใจว่า จะมีปริมาณการสื่อสารกันน้อยลง เนื่องจาก พวกเขาคิดว่า หากผู้ร่วมงานโดนผู้บังคับบัญชากลั่นแกล้งเช่นนี้แล้ว ผู้ร่วมงานคนนั้นอาจมีปัญหา กับ ผู้บังคับบัญชา หรือ มีพฤติกรรมที่ไม่น่าไว้วางใจ การจะเข้าไปพูดคุย หรือ ใกล้เคียงด้วยนั้น จะทำให้ผู้บังคับบัญชามองว่า เป็นพรรคพวกเดียวกัน และจะทำให้โดนกลั่นแกล้งเช่นเดียวกันได้ จึงไม่อยากเข้าไปยุ่งด้วย และระมัดระวังตัวเองมากยิ่งขึ้น สำหรับกลุ่มตัวอย่างอีกส่วนหนึ่ง แสดงความคิดเห็นว่า จะทำให้ปริมาณการสื่อสารมี เท่าเดิม เนื่องจาก เห็นว่า การเลือกปฏิบัติ ในลักษณะเช่นนี้มีให้เห็นไม่ชัดเจน และอาจไม่ใช่เรื่องที่รุนแรงนัก ซึ่งส่วนใหญ่จะเห็นเป็น การเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจเสียมากกว่า อีกทั้งยังรู้สึก ว่า ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ ไม่น่าพึงพอใจนั้น คงรู้สึกเสียใจ และเครียดกับเหตุการณ์ที่ตนเจอมากอยู่แล้ว จึงไม่อยาก เข้าไปพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ให้ตอกย้ำความรู้สึกสะเทือนใจมากกว่าเดิมอีก นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างกลุ่มสุดท้าย ให้ความเห็นว่า จะทำให้มีการสื่อสารในปริมาณที่ มากขึ้น เนื่องจาก รู้สึกเห็นใจ และสงสารผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติในลักษณะเช่นนี้ คิดว่าผู้บังคับบัญชาไม่มี ความยุติธรรม และลำเอียง จึงเข้าไปช่วยปลอบใจ และสอบถามว่ามีปัญหาขัดแย้งอะไรกับ ผู้บังคับบัญชาหรือเปล่า และสำหรับตัวของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจเองนั้น ก็จะ บ่นปรับทุกข์ และระบายความรู้สึกกับผู้ร่วมงานที่ตนสนิท และไว้ใจได้เกี่ยวกับเหตุการณ์ดังกล่าว

สำหรับประเด็น / เรื่องที่มีการพูดคุยกันนั้น จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่บอกว่า มีปริมาณ การสื่อสารกันน้อยลง และเท่าเดิมนั้น จะเป็นการพูดคุยกันในเรื่องงาน และเรื่องปกติธรรมดา ทั่วไป แต่กลุ่มที่มีปริมาณการสื่อสารกันมากขึ้น จะเป็นการพูดคุยปลอบใจเพื่อให้ลืมเหตุการณ์ และถ้าเป็นเรื่องที่ได้รับมอบหมายงานหนักเกินไป ก็จะเข้าไปช่วยทำงานด้วย ถือเป็น การช่วยเหลือ และแบ่งเบาหน้าที่ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างบางส่วนยังกล่าวอีกว่า จะเข้าไปพบ ผู้บังคับบัญชา เพื่อสอบถามและให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงเหตุผลเกี่ยวกับเหตุการณ์ดังกล่าว

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ พวดุขกันมากขึ้น

โดยผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ โดยจัดกลุ่มตามลักษณะการเลือกปฏิบัติลักษณะต่าง ๆ 6 ลักษณะ ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 5.3

ตารางที่ 5.3 เปรียบเทียบและแสดงค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ระดับ / ปริมาณการสื่อสาร ในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ | | | |
|--|--|-----|--------|------|
| | สมาชิกองค์กร (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | t | P |
| 1. ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น | 2.18 | .70 | 5.39 * | .000 |
| รวม | 2.18 | .70 | 5.39* | .000 |
| 2. ลักษณะการมอบหมายงาน | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | 2.28 | .66 | 8.81 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | 2.24 | .68 | 7.48 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | 2.21 | .68 | 6.60 * | .000 |
| รวม | 2.24 | .67 | 7.63 * | .000 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ระดับ / ปริมาณการสื่อสารในกลุ่ม ผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ | | | |
|---|---|-----|--------|------|
| | สมาชิกองค์กร (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | t | P |
| 3. ลักษณะการให้อิสระ | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระใน การตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | 2.22 | .68 | 6.81 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถ ดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้ อย่างอิสระ | 2.18 | .66 | 5.71 * | .000 |
| รวม | 2.20 | .67 | 6.26 * | .000 |
| 4. ลักษณะการสนับสนุน | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทน ของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ | 2.23 | .69 | 7.13 * | .000 |
| รวม | 2.23 | .69 | 7.13 * | .000 |
| 5. ลักษณะการให้ความสนใจ | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหาร ที่บ้าน | 2.03 | .64 | .889 | .188 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | 2.04 | .60 | 1.57 | .058 |
| รวม | 2.04 | .62 | 1.23 | .123 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

| ลักษณะการเลือกปฏิบัติ | ระดับ / ปริมาณการสื่อสารในกลุ่ม ผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ | | | |
|--|---|------------|---------------|-------------|
| | สมาชิกองค์กร (n=450) | | | |
| | \bar{X} | SD | t | P |
| 6. ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ | | | | |
| - ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กร กับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้ คน ๆ นั้น ก้าวหน้า | 2.25 | .70 | 7.48 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ลูกน้องบางคน ได้รับ การเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และ ก่อนคนอื่น | 2.36 | .75 | 10.09 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางาน ได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | 2.12 | .75 | 3.29 * | .001 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | 2.28 | .80 | 7.30 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | 2.26 | .79 | 7.03 * | .000 |
| - ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | 2.30 | .74 | 8.61 * | .000 |
| รวม | 2.26 | .76 | 7.30 * | .000 |
| รวม | 2.21 | .70 | 6.28 * | .025 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 5.3 พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงาน
ของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติหุดคุ้ยกันมากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\bar{X}=2.21$,
 $t=6.28$, $P=.025$)

แต่เมื่อนำมาพิจารณาตามการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาลักษณะต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า มีเพียงการเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ความสนใจเพียงลักษณะเดียว ที่ไม่มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติพูดคุยกันมากขึ้น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($\bar{X}_{\text{การให้ข้อมูลข่าวสาร}}=2.18$, $t=5.39$, $P=.000$ $\bar{X}_{\text{การมอบหมายงาน}}=2.24$, $t=7.63$, $P=.000$ $\bar{X}_{\text{การให้คะแนน}}=2.20$, $t=6.26$, $P=.000$ $\bar{X}_{\text{การสนับสนุน}}=2.23$, $t=7.13$, $P=.000$ $\bar{X}_{\text{การให้ความสนใจ}}=2.04$, $t=1.23$, $P=.123$ และ $\bar{X}_{\text{การให้สิทธิประโยชน์}}=2.26$, $t=7.30$, $P=.000$) โดยที่สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร 15 สถานการณ์นั้น มีเพียง 2 สถานการณ์ ที่อยู่ในการเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ความสนใจ ที่ไม่มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติพูดคุยกันมากขึ้น คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน ($\bar{X}=2.03$, $t=.889$, $P=.188$) และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพของลูกน้องบางคนเท่านั้น ($\bar{X}=2.04$, $t=1.57$, $P=.058$)

เมื่อวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เพิ่มเติมเกี่ยวกับ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติแล้ว พบว่า กลุ่มตัวอย่างเกือบทั้งหมดแสดงความคิดเห็นว่า การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานด้วยกันเองนั้น จะมีปริมาณมากขึ้น เนื่องจากว่า เหตุการณ์การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชานั้น เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาลำเอียง และไม่ยุติธรรม สมาชิกในองค์กรจะเกิดความไม่แน่ใจในตัวผู้บังคับบัญชา จึงมีการนิทาผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ ว่ามีอะไรพิเศษกันหรือไม่ และ มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันมากแค่ไหน อย่างไรก็ตาม หรือ ใครเป็นเด็กของใคร รวมทั้งจะหาสาเหตุที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติขึ้นในหน่วยงานของตนเอง นอกจากนั้นแล้ว กลุ่มตัวอย่างยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่า การเลือกปฏิบัติทำให้เกิดความรู้สึกไม่สบายใจ และไม่มั่นใจว่าเมื่อเกิดกับผู้ร่วมงานคนใดคนหนึ่งแล้ว ก็สามารถที่จะเกิดขึ้นกับตนเองได้เช่นกัน จึงจำเป็นต้องพูดคุยกับผู้ร่วมงานคนอื่นเพื่อค้นหารายละเอียด และข้อเท็จจริงว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ เพราะต้องการข้อมูลที่ชัดเจน จะได้ไม่ต้องกังวลกระวนกระวายใจกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอีก ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เหลือให้ความคิดเห็นว่า จะมีการสื่อสารกันในกลุ่มผู้ร่วมงานเท่าเดิม เนื่องจากเห็นว่า เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคล ไม่อยากเข้าไปยุ่งเรื่องของคนอื่น ไม่ชอบนิทาเจ้านาย และผู้ร่วมงาน อีกทั้งเหตุการณ์บางอย่างก็ไม่ได้รุนแรง หรือมีความเสียหายอะไรมากนัก จึงไม่ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ และการเลือกปฏิบัติก็เป็นเรื่องปกติธรรมดาทั่วไปที่เกิดขึ้นในทุก ๆ องค์กร สามารถทำใจกับเหตุการณ์เหล่านี้ได้ และพยายามทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด โดยจะเห็นได้ว่า ไม่มีกลุ่มตัวอย่างคนใดที่บอกว่า การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานจะน้อยลง โดยกลุ่มตัวอย่างกล่าวว่า เพราะไม่ได้มีความโกรธเคืองกันแต่อย่างใด จึงไม่มีความจำเป็นที่จะพูดคุยกันน้อยลง อย่างน้อยก็จะคุยกันในเรื่องเดิม ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับงาน และเรื่องส่วนตัวทั่วไป

สำหรับประเด็น / เรื่องที่มีการพูดคุยกันนั้น กลุ่มตัวอย่างที่กล่าวว่า จะทำให้มีปริมาณการสื่อสารมากขึ้นนั้น บอกว่า " ส่วนใหญ่จะเป็นการนิทาผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน รวมไปถึงการพูดคุยกันเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นว่าเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ใครเป็นเด็กของใคร ใครเป็นพรรคพวกกับใคร " เป็นต้น ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่บอกว่า มีการสื่อสารในปริมาณเท่าเดิม และ น้อยลงนั้น ก็จะพูดคุยกันในเรื่องปกติธรรมดาทั่วไป และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

● **ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 4** ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง

โดยผู้วิจัยจะทำการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พร้อมทั้งใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อหาค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งจะนำเสนอในตารางที่ 6

นอกจากนั้น แบบสอบถามในตอนนี กลุ่มตัวอย่างยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์รวบรวม และจัดให้ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามกรอกนั้นอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งสามารถจัดได้ทั้งหมด 8 ปัจจัย โดยผู้วิจัยจะแสดงผลโดยการหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และ ค่าร้อยละ (Percentage) และจะนำเสนอในตารางที่ 6.1

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบและแสดงค่าเฉลี่ยความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

| ปัจจัย หรือ สาเหตุ ที่ทำให้เกิด การเลือกปฏิบัติ | องค์กรราชการ (n=150) | | องค์กรรัฐวิสาหกิจ (n=150) | | องค์กรเอกชน (n=150) | | รวม (n=450) | | F | P |
|--|---------------------------|------|--------------------------------|------|--------------------------|------|------------------|------|----------|------|
| | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | \bar{X} | SD | | |
| 1. การที่มีความใกล้ชิด สนับสนุนกัน | 4.07 | .96 | 4.22 | .95 | 4.15 | .93 | 4.15 | .94 | .904 | .406 |
| 2. บุคลิกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา | 2.93 | 1.07 | 3.15 | .92 | 3.04 | .98 | 3.04 | .99 | 1.734 | .178 |
| 3. รูปร่างหน้าตาของผู้ใต้บังคับบัญชา | 2.54 | .98 | 2.88 | .90 | 2.73 | .98 | 2.72 | .96 | 4.778 * | .009 |
| 4. กิริยามารยาทของผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.65 | .99 | 3.71 | .80 | 3.54 | .87 | 3.63 | .89 | 1.371 | .255 |
| 5. วิธีการพูดจาของผู้ใต้บังคับบัญชา | 3.99 | .80 | 4.08 | .77 | 3.97 | .84 | 4.02 | .80 | .743 | .476 |
| 6. การที่มีบุคลิกภาพคล้ายกัน | 3.04 | .87 | 3.55 | .92 | 3.37 | .87 | 3.32 | .91 | 12.575 * | .000 |
| 7. การที่มีความชอบ ความสนใจ คล้ายกัน | 3.34 | .93 | 3.67 | .89 | 3.62 | .89 | 3.54 | .92 | 5.841 * | .003 |
| 8. การที่มีพื้นฐานทางสังคม ภูมิหลัง คล้ายกัน | 3.38 | 1.06 | 3.49 | .99 | 3.47 | .99 | 3.45 | 1.02 | .490 | .613 |
| 9. การที่มาจากภูมิภาค สถาบันเดียวกัน | 3.61 | 1.10 | 3.48 | 1.09 | 3.57 | 1.03 | 3.55 | 1.08 | .558 | .573 |
| รวม | 3.39 | .97 | 3.58 | .91 | 3.12 | .93 | 3.49 | .95 | 3.222 | .279 |

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ($P \leq .05$)

จากตารางที่ 6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างจากทุกประเภทองค์กร แสดงความคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใกล้ชิดสนิทสนมกันนั้น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กร มากกว่า ปัจจัยตัวอื่น ๆ ($\bar{X}_{ราชการ}=4.07$ และ $\bar{X}_{รัฐวิสาหกิจ}=4.22$ และ $\bar{X}_{เอกชน}=4.15$) ในขณะที่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กร น้อยกว่า ปัจจัยตัวอื่น ๆ ที่กลุ่มตัวอย่างในทุกประเภทองค์กรให้ความเห็นตรงกัน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปร่างหน้าตาของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}_{ราชการ}=2.54$ และ $\bar{X}_{รัฐวิสาหกิจ}=2.88$ และ $\bar{X}_{เอกชน}=2.73$) นอกจากนี้ จะพบว่า กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรรัฐวิสาหกิจ ให้ความเห็นโดยรวมว่า ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรของตนมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ($\bar{X}_{ราชการ}=3.39$ และ $\bar{X}_{รัฐวิสาหกิจ}=3.58$ และ $\bar{X}_{เอกชน}=3.12$) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างกลุ่มนี้คิดว่า มี 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรของตนมากกว่า ยกเว้นเพียงปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชามาจากภูมิภาคสถาบันเดียวกัน เท่านั้น ที่มีอิทธิพลน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ($\bar{X}_{ราชการ}=3.61$ $\bar{X}_{รัฐวิสาหกิจ}=3.48$ และ $\bar{X}_{เอกชน}=3.57$)

จากนั้น เมื่อนำผลที่ได้จากตารางที่ 6 มาวิเคราะห์เปรียบเทียบและดูความแตกต่างของ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรทั้ง 3 ประเภท โดยใช้ การวิเคราะห์ด้วยวิธี ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ต่อปัจจัย หรือ สาเหตุ ที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาโดยรวม ($\bar{X}=3.46$, $F=3.222$, $P=.279$) แต่เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยต่าง ๆ แล้ว จะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรทั้ง 3 ประเภท แสดงความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ดังนี้ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปร่างหน้าตาของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=2.72$, $F=4.778$, $P=.009$) และ ปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีบุคลิกภาพคล้ายกัน ($\bar{X}=3.32$, $F=12.575$, $P=.000$) และ ปัจจัยสุดท้าย คือ ปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชอบ ความสนใจคล้ายกัน ($\bar{X}=3.54$, $F=5.841$, $P=.003$)

ตารางที่ 6.1 แสดงจำนวน และ ร้อยละ ความคิดเห็นเพิ่มเติมของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

| ปัจจัย หรือ สาเหตุ ที่ให้เกิดการเลือกปฏิบัติ | สมาชิกองค์กร (n=35) | |
|--|-----------------------|--------|
| | จำนวน | ร้อยละ |
| 1. การเล่นพรรคเล่นพวก ระบบอุปถัมภ์ การเป็นเครือญาติกัน เคยทำงานที่เดียวกัน และการฝากให้ดูแลเป็นพิเศษ รวมไปถึง ความสนิทสนมกันระหว่าง ผู้ใหญ่ในองค์กร กับ ผู้ใหญ่นอกองค์กร | 12 | 34.29 |
| 2. ความสามารถเฉพาะตัว ความฉลาด ไหวพริบ และ การประพฤติปฏิบัติตัว ของผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น | 7 | 20.00 |
| 3. ระดับการศึกษา และ หน้าที่การงาน ของผู้บังคับบัญชา | 6 | 17.14 |
| 4. ทักษะคติ ความเชื่อ อารมณ์ การตัดสินใจ และ การได้รับการเลี้ยงดู ของผู้บังคับบัญชา | 5 | 14.29 |
| 5. ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการใช้อำนวยประโยชน์ร่วมกันแสวงหาผลประโยชน์ และมีผลประโยชน์ร่วมกัน | 4 | 11.43 |
| 6. ความรัก ความพอใจ ความชอบ ความไว้วางใจ เชื่อใจ และ ความหุเบา ลำเอียง ของผู้บังคับบัญชา | 4 | 11.43 |
| 7. การเอาอกเอาใจ หรือ ประจบสอพลอ ผู้บังคับบัญชา | 2 | 5.71 |
| 8. ฐานะทางสังคม เช่น มีชาติตระกูลดี พ่อ - แม่เป็นคนสำคัญ / ร่ำรวย | 2 | 5.71 |

* สมาชิกองค์กร 1 คน สามารถตอบได้มากกว่า 1 ปัจจัย

จากตารางที่ 6.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามากที่สุด คือ การเล่นพรรคเล่นพวก ระบบอุปถัมภ์ การเป็นเครือญาติกัน เคยทำงานที่เดียวกัน และการฝากให้ดูแลเป็นพิเศษ รวมไปถึง ความสนิทสนมกันระหว่างผู้ใหญ่ในองค์กร กับ ผู้ใหญ่นอกองค์กร (ร้อยละ 34.29) รองลงมา คือ ความสามารถเฉพาะตัว ความฉลาด ไหวพริบ และ การประพฤติปฏิบัติตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้น (ร้อยละ 20.00) โดยที่ปัจจัยตัวอื่น ๆ ที่เหลือ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในจำนวนใกล้เคียงกัน

เมื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากแบบสอบถาม ดังที่แสดงในตารางที่ 6 และ 6.1 แล้วนั้น มาวิเคราะห์เพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างในทุกประเภทองค์กร จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด แสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ทั้ง 3 ปัจจัย ต่างก็มีอิทธิพลที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาได้ทั้งสิ้น แต่รูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับ ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ การที่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดสนิทสนม คู่กันเคยกันนั้น น่าจะเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด เนื่องจาก กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การได้เข้าไปใกล้ชิด ประทับติดดูแลเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชา ให้ผู้บังคับบัญชาเห็นหน้าบ่อย ๆ ผู้บังคับบัญชาก็จะตอบแทน หรือ ให้อภัยในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ เช่น ให้ออกกำลังกาย ให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ หรือ ให้สิทธิประโยชน์ที่เพื่อนร่วมงานคนอื่นไม่ได้รับ เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อมูลที่น่าสนใจอีกว่า ก่อนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้เข้าไปใกล้ชิดสนิทสนม จนผู้บังคับบัญชารู้สึกไว้นั่นเอง น่าจะมาจากการที่ผู้บังคับบัญชารู้สึกพึงพอใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามาก่อนแล้ว ทั้งด้านบุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น กิริยามารยาท วิธีการพูดจา หรือ การที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีอะไรเหมือน ๆ กัน เช่น มาจากภูมิภาค / สถาบันเดียวกัน มีความชอบความสนใจคล้าย ๆ กัน ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่าพูดภาษาเดียวกัน และน่าจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนนี้ได้ง่าย ผู้บังคับบัญชาก็จะเรียกใช้บ่อยครั้ง จนได้ใกล้ชิดสนิทสนม จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาขึ้นในองค์กรไทย

สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และ ผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

สำหรับรูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บข้อมูล ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 450 คน ที่เป็นสมาชิกองค์กร 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรราชการ , องค์กรรัฐวิสาหกิจ และ องค์กรเอกชน องค์กรละ 150 คน นอกจากนี้ เพื่อข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สามารถอภิปรายผลได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) กับกลุ่มตัวอย่างตามประเภทองค์กร ประเภทละ 5 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมด 450 ชุด เข้าประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเพื่อตอบปัญหานำและทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแยกตามประเภทองค์กร ทั้ง 3 ได้แก่ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะทางประชากรหลาย ๆ ด้านเหมือนกัน คือ มีสถานภาพส่วนบุคคลเป็นโสด วุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี มีภูมิลำเนาอยู่ในกรุงเทพมหานคร และมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี เป็นต้น โดยที่ลักษณะที่กลุ่มตัวอย่างใน องค์กรรัฐวิสาหกิจ และ องค์กรเอกชน มีร่วมกัน คือ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 30 – 39 ปี และมีเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกัน อยู่ระหว่าง 10 – 19 คน ซึ่งมีความแตกต่างกับกลุ่มตัวอย่างใน องค์กรราชการ คือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 20 – 29 ปี และมีเพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกัน อยู่ระหว่าง 10 – 19 คน โดยที่ องค์กรราชการ มีลักษณะอย่างหนึ่งที่เหมือนกับ องค์กรรัฐวิสาหกิจ คือ กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0 - 4 ปี

เมื่อพิจารณาดูลักษณะทางประชากรโดยรวมจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 450 คน จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีเพศชายและเพศหญิงในจำนวนใกล้เคียงกัน อายุระหว่าง 30 – 39 ปี สถานภาพส่วนบุคคลเป็นโสด วุฒิการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี มีภูมิลำเนาอยู่ใน กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และในตำแหน่งปัจจุบัน อยู่ระหว่าง 0 – 4 ปี และ เพื่อนร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกัน มีจำนวนอยู่ระหว่าง 0 – 9 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย สามารถสรุปได้ตามประเด็น ดังต่อไปนี้

- ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา
- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร
- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน
- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

● ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีลักษณะอย่างไร

จากการวิเคราะห์ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา พบว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยที่เกิดขึ้นมากกว่าลักษณะอื่น คือ ลักษณะการให้อิสระ ($\bar{X}=2.67$) โดยที่กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการ และองค์กรเอกชน คิดว่าเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นมากกว่าลักษณะอื่น ($\bar{X}_{ราชการ}=2.57$ และ $\bar{X}_{เอกชน}=2.65$) แต่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ คือ ลักษณะการสนับสนุน ($\bar{X}=2.87$) ซึ่งลักษณะที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดในทุกองค์กร คือ ลักษณะการให้ความสนใจ ($\bar{X}=2.03$)

ผลการวิเคราะห์ยังพบอีกว่า สถานการณ์ที่กลุ่มตัวอย่างในองค์กรราชการเห็นว่า เกิดขึ้นมากกว่าสถานการณ์อื่น คือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้นหรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น ($\bar{X}=2.67$) โดยที่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจมีความคิดเห็นว่าเป็น สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ ($\bar{X}=2.87$) ในขณะที่พบว่า สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา เป็นสถานการณ์ที่พบมากกว่าสถานการณ์อื่นในองค์กรเอกชน ($\bar{X}=2.69$) และจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ($\bar{X}=2.68$)

นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรทั้ง 3 ประเภท โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธี ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อลักษณะการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นในองค์กร 3 ลักษณะ คือ ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการให้อิสระ และลักษณะการสนับสนุน และมีความเห็นไม่แตกต่างกัน ต่ออีก 3 ลักษณะ คือ ลักษณะการมอบหมายงาน ลักษณะการให้ความสนใจ และลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ ซึ่งเมื่อพิจารณาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ จะพบว่า มี 12 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมี 3 สถานการณ์ ที่มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม กลุ่มตัวอย่างยังได้แสดงความคิดเห็นต่อลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาทั้ง 6 ลักษณะ อีกด้วย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นการเลือกปฏิบัติ 5 ลักษณะ โดยที่ลักษณะการให้ความสนใจ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คิดว่า ไม่เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

ปัญหามานักในการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อองค์กรอย่างไร

ผลจากการวิเคราะห์การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร โดยดูจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 450 คน พบว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้สิทธิประโยชน์จะมีผลกระทบต่อทุกองค์กรกลุ่มตัวอย่างมากกว่าลักษณะอื่น ๆ ($\bar{X}=3.37$) และ ลักษณะการให้ความสนใจมีผลต่อองค์กรน้อยที่สุด ($\bar{X}=2.36$) นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า กลุ่มตัวอย่างในองค์กรรัฐวิสาหกิจ คิดว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อองค์กรมากกว่าองค์กรราชการ และ เอกชน ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ตามสถานการณ์เกิดความไม่ยุติธรรมทั้ง 15 สถานการณ์ จะเห็นว่า มี 2 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า จะมีผลต่อองค์กรของตนมากกว่าสถานการณ์อื่น ($\bar{X}=3.56$) ได้แก่ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสันนิษฐานให้ลูกน้องบางคน ได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น และ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ ส่วนสถานการณ์ที่จะมีผลต่อองค์กรน้อยกว่าสถานการณ์อื่น คือ สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน ($\bar{X}=2.14$)

โดยที่กลุ่มตัวอย่างจากองค์กรราชการ แสดงความคิดเห็นว่า สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสันนิษฐานให้ลูกน้องบางคน ได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น เป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กรของตนมากกว่าสถานการณ์อื่น ($\bar{X}=3.58$) ในขณะที่องค์กรรัฐวิสาหกิจ คิดว่า เป็นสถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ ($\bar{X}=3.83$) เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรเอกชน ที่เห็นว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากกว่าสถานการณ์อื่น ซึ่งมีผลเท่า ๆ กับ

สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน ($\bar{X}=3.47$)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบและดูความแตกต่างขององค์กรทั้ง 3 ประเภท ต่อผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธี ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อผลกระทบจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา 4 ลักษณะ คือ ลักษณะการให้ข้อมูลข่าวสาร ลักษณะการมอบหมายงาน ลักษณะการให้อิสระ และ ลักษณะการสนับสนุน ส่วนลักษณะการให้ความสนใจ และ ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์นั้น กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งเมื่อพิจารณาตามสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมทั้งหมดแล้ว พบว่า มี 11 สถานการณ์ ที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นแตกต่างกัน และมี 4 สถานการณ์ ที่มีความเห็นไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กรไทย พบว่า การไม่มีความสามัคคี การเกิดความขัดแย้ง อคติ อิจฉาริษยา และ ความแตกแยกในกลุ่มผู้ร่วมงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ไม่มีความไว้วางใจ และจริงจังต่อกัน รวมถึงเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกมากขึ้น เป็นผลกระทบที่น่าจะเกิดขึ้นมากที่สุด (ร้อยละ 63.00) รองลงมา คือ ทำให้พนักงานขาดขวัญ กำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย และเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง (ร้อยละ 37.00)

- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน

ปัญหานำในการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยอย่างไร

- การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย โดยที่

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันน้อยลง

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน โดยการใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) ผลการวิเคราะห์ พบว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันน้อยลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\bar{X}=1.68$)

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน พุดคุยกันมากขึ้น

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน โดยการใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) ผลการวิเคราะห์ พบว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ไม่มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานพุดคุยกันมากขึ้น ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ น่าจะมีการพุดคุยกันในปริมาณเท่าเดิม ($\bar{X}=2.05$)

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ พุดคุยกันมากขึ้น

จากการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างของระดับ / ปริมาณการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ โดยการใช้การทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับ 1 กลุ่มตัวอย่าง (One – Sample t-test) ผลการวิเคราะห์ พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติพุดคุยกันมากขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($\bar{X}=2.21$)

- ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

ปัญหำนำในการวิจัยข้อที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยมีอะไรบ้าง

ผลจากการวิเคราะห์ ปัจจัย หรือ สาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติทั้ง 9 สาเหตุ นั้นพบว่า โดยรวมทั้ง 9 ปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรในระดับสูง ($\bar{X}=3.49$) ซึ่งปัจจัยที่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติ มากกว่า ปัจจัยตัวอื่น ๆ คือ ปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน ($\bar{X}=4.15$) และปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=2.72$)

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรทั้ง 3 ประเภท โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธี ANOVA พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันต่อทั้ง 9 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชามากที่สุด คือ การเล่นพรรคเล่นพวก ระบบอุปถัมภ์ การเป็นเครือญาติกัน เคยทำงานที่เดียวกัน และการฝากให้ดูแลเป็นพิเศษ รวมไปถึงความสนิทสนมกันระหว่างผู้ใหญ่ในองค์กร กับ ผู้ใหญ่นอกองค์กร (ร้อยละ 34.29) โดยที่ปัจจัยตัวอื่น ๆ มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในจำนวนใกล้เคียงกัน

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และ ผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ” โดยสุ่มตัวอย่างจากสมาชิกองค์กรจำนวน 450 คน ที่ทำงานอยู่ในองค์กร 3 ประเภท ได้แก่ องค์กรราชการ องค์กรรัฐวิสาหกิจ และองค์กรเอกชน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

• ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิเคราะห์ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ที่พบว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้นในองค์กรไทยมากกว่าลักษณะอื่น ๆ คือ ลักษณะการให้อิสระ มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ซาแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin, 1995) ที่พบว่า การให้อิสระก็เป็นการเลือกปฏิบัติลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร และเป็นลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างอิสระทั้งในเรื่องงานที่รับผิดชอบ และงานเฉพาะต่าง ๆ โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานนั้นเลย เช่นเดียวกับผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ที่พบว่า การให้อิสระนั้น เป็นการกระจายอำนาจของผู้บังคับบัญชาอย่างไม่เท่าเทียมกัน ที่มักให้อิสระเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมกับตน โดยไม่เข้าไปยุ่งด้วยเลย แต่กับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนให้ทำงานได้อย่างอิสระ แต่จะสอบถามตลอดเวลางานที่ทำนั้นเป็นอย่างไรบ้าง กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นว่า ไม่ใช่การให้อิสระที่เท่าเทียมกันจริง ๆ

ส่วนผลการศึกษาในบริบทขององค์กรไทยส่วนใหญ่ พบว่า ลักษณะการเลือกปฏิบัติที่เกิดขึ้นมากที่สุดในองค์กรไทย คือ ลักษณะการให้สิทธิประโยชน์ ที่จะออกมาในรูปของการดำเนินการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ไม่มีความเป็นธรรม ระบบการแต่งตั้งที่เน้นการช่วยเหลือพรรคพวกลูกน้องที่จงรักภักดีให้ได้ 2 ชั้น หรือได้ย้ายไปสู่ตำแหน่งดี ๆ (แ่งน้อย ศิริวราถนบูลย์ และ สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร, 2539 ; อมร รักษาสัตย์, 2525) หรือแม้กระทั่งการโอบอุ้มกันให้ได้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การปกป้องผู้กระทำความเสียหายให้แก่ราชการ หรือผู้ที่มีความประพฤติเสื่อมเสีย มิให้ต้องถูกลงโทษทางวินัย หรือถูกลงโทษแต่น้อย บางครั้งก็ช่วยกันถึงขนาดใช้ความพยายามให้ผู้ที่ถูกออกจากราชการไปอย่างถูกต้องแล้ว กลับเข้ารับราชการได้อีก (อ่างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2524) แต่ไม่พบว่ามีกรวิจัยใดที่กล่าวถึงการเลือกปฏิบัติลักษณะการให้อิสระ

จากผลการศึกษาต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทยส่วนใหญ่ จะเกิดขึ้นในองค์กรราชการ แต่ผลการวิจัยนี้ พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย เกิดขึ้นในองค์กรรัฐวิสาหกิจมากที่สุด เนื่องมาจากว่า องค์กรรัฐวิสาหกิจก็เป็นรูปแบบหนึ่งในการดำเนินงานของภาครัฐบาล โดยการกระจายอำนาจตามกิจการเพื่อให้เข้าไปควบคุมการเอาัดเอาเปรียบอย่างไม่เป็นธรรมทางการค้า จนอาจเกิดความเสียหายต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม และเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ระบบเศรษฐกิจดำเนินไปในทิศทางที่รัฐต้องการได้เท่าที่ควร (ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศานต์, 2520) ดังนั้น องค์กรรัฐวิสาหกิจโดยรวมจึงมีขนาดใหญ่มาก ทั้งด้านงบประมาณ และจำนวนบุคลากร รวมทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ มากมาย อีกทั้งยังมีระบบการบริหารงานที่คล้ายกับองค์กรราชการ จึงทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรรัฐวิสาหกิจมากกว่าองค์กรราชการ และ องค์กรเอกชน โดยที่ในองค์กรราชการนั้น ในปัจจุบันมีการริเริ่มการปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น และยังถูกจับตามองโดยสื่อมวลชนและประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับปัญหาการคอร์รัปชันการบริหารงานที่ไม่มีความยุติธรรมและโปร่งใส จึงมีส่วนช่วยให้การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาลดน้อยลง ในขณะที่ในองค์กรเอกชนนั้น มีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นน้อยกว่าองค์กรประเภทอื่น ซึ่งเนื่องมาจากว่า งานวิจัยนี้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรเอกชนที่มีภาพลักษณ์ยอดเยี่ยม และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีระบบการบริหารงานที่ดีและมีคุณภาพในสายตาคนภายนอก แต่ความเป็นจริง อาจมีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นได้ และจากผลการวิจัยดังกล่าว จึงเป็นการยืนยันได้ส่วนหนึ่งว่า การปฏิบัติงานในองค์กรเอกชนเหล่านี้ มีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นแต่น้อยกว่าองค์กรประเภทอื่น

นอกจากนี้ การเลือกปฏิบัติลักษณะการให้ความสนใจไม่ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย เช่นเดียวกับผลจากการวิเคราะห์ที่พบว่า การเลือกปฏิบัติลักษณะนี้เกิดขึ้นน้อยกว่าลักษณะอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เมตตา วิวัฒนานุกูล (2536) ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะคนไทยมักจะไม่แยกเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัวออกจากกัน อีกทั้งผลจากการสัมภาษณ์ยังพบอีกด้วยว่า กลุ่มตัวอย่างมีคิดเห็นว่า เป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละคน เป็นเรื่องที่พบเห็นเป็นประจำอยู่แล้ว จึงไม่คิดว่าเป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย

● ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์หาผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร พบว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่าง ๆ จะมีผลกระทบต่อองค์กรในระดับปานกลาง ยกเว้นแต่เพียง ลักษณะการให้ความสนใจ เท่านั้น ที่มีผลกระทบต่อองค์กรในระดับต่ำ นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมอีกว่า การเลือกปฏิบัติจะทำให้สมาชิกองค์กรขาดความสามัคคี เกิดความขัดแย้ง มีอคติ มีความอิจฉาริษยา และแตกแยกกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ไม่มีความไว้วางใจ และจริงใจต่อกัน รวมถึงทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกกันมากขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานขาดขวัญ กำลังใจ ท้อแท้ เบื่อหน่าย ไม่อยากทำงาน ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ และ อาจลาออกจากองค์กรในที่สุด ยิ่งไปกว่านั้น จะส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรจะแย่ลง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของกลุ่มงานในต่างประเทศ เช่น กลิมเมอร์ (Glimer, 1971) ; เบียร์ (Beer, 1964) ; เวคชีโอ , กริฟฟิธ และ ฮอม (Vecchio , Griffith & Hom, 1986) ที่พบว่า ความมั่นคงในที่ทำงาน และการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน จะทำให้สมาชิกองค์กรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และ การสื่อสาร แต่หากเกิดความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้น สมาชิกองค์กรจะรู้สึกไม่พึงพอใจ ท้อแท้ เบื่อหน่ายและไม่อยากทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง และอาจเกิดการออกจางานในที่สุด

เช่นเดียวกับการศึกษาของคนไทย เช่น สุกัญญา สุทธิวานิช (2538) ; สนิท สมัครการ (2533) ; มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ที่พบว่า ความไม่เท่าเทียมกัน หรือความไม่ยุติธรรมที่เกิดในองค์กรนั้น เช่น การเล่นพรรคเล่นพวกของผู้บังคับบัญชาเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม หรือระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ จะทำให้สมาชิกองค์กรที่อยู่นอกวงอุปถัมภ์เสียขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังมีผลทำให้เกิดการขาดงานบ่อย ๆ โดยไม่มีเหตุผล และจะเกิดการลาออกจากองค์กรได้

นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบอีกด้วยว่า ในองค์กรรัฐวิสาหกิจนั้น การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อองค์กรมากกว่าองค์กรราชการ และ องค์กรเอกชน ซึ่งสืบเนื่องมาจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นในองค์กรรัฐวิสาหกิจมากกว่าในองค์กรอื่น ๆ ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากขึ้นตามไปด้วย

- ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน

จากผลการวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างของ ระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่าง ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน ที่พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานพูดคุยกันน้อยลง ซึ่งมีความสอดคล้องกับ การศึกษาของ ซาแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin, 1995) ที่พบว่า เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติแบบน่าพึงพอใจขึ้น เช่น มีคนได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง กลุ่มผู้ร่วมงาน จะมีการสื่อสารกับผู้ที่ได้รับสิทธิพิเศษนั้นน้อยลง นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ยังสนับสนุนอีกด้วยว่า เมื่อกลุ่มตัวอย่างมีความรู้สึก ว่า ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม แต่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอะไรได้ ต้องเก็บเงียบไว้ เพราะไม่อยากมีความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของคนไทย ได้แก่ สุนทรี โคมิน (1990) ; สุนทรี โคมิน และ สนิท สมัครการ (2522) ; ทิตยา และคณะ (2521) ที่ศึกษาค่านิยม และลักษณะสำคัญของคนไทย รวมถึง นงลักษณ์ ศรีอำษฎพร เจริญงาม (2541) ที่อธิบายลักษณะค่านิยมของคนไทยว่า มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา ไม่แสดงความก้าวร้าว และมุ่งที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นไว้ จึงแก้ปัญหาด้วยการนิ่งเงียบ ล้ารวมคำพูด และไม่แสดงความรู้สึกที่แท้จริงออกมา ซึ่งเป็นลักษณะที่ ฮอฟส์ทีด (Hofstede, 1980) เรียกว่า “ Low Individualism ” และ “ Low Masculinity ”

จากการวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างของ ระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่าง ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงาน ที่พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ไม่มีผลทำให้ผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ กับ ผู้ร่วมงานพูดคุยกันมากขึ้น ไม่มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ซาแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin, 1995) ที่พบว่า เมื่อเกิดการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจขึ้น จะทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจนั้น สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกันมากยิ่งขึ้น และ จะมีการสื่อสารระหว่างกันบ่อยครั้งขึ้นด้วย เช่นเดียวกับกลุ่มการศึกษาของคนไทย เช่น ประเสริฐ แยมกลิ่นพุ่ม (2530) และ ไพฑูรย์ เครือแก้ว (2538) ที่พบว่า ลักษณะนิสัยของคนไทยมีความสุภาพอ่อนโยน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ น้ำใจกว้างขวาง มีความเมตตากรุณาสงสาร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และไม่ชอบซ้ำเติมผู้แพ้

โดยผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างจะมีการพูดคุยกันในปริมาณเท่าเดิม ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์สนับสนุนว่า กลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่าคุณที่ได้รับการเลือกปฏิบัติที่ไม่น่าพึงพอใจ คงรู้สึกเสียใจ และเครียดกับเหตุการณ์ที่ตนเจอมามากอยู่แล้ว จึงไม่ยากเข้าไปพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ให้ออกย้ำความรู้สึกสะท้อนใจมากกว่าเดิม

จากผลการวิเคราะห์หาค่าความแตกต่างของ ระดับ / ปริมาณ การสื่อสาร ในกลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ ที่พบว่า การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้กลุ่มผู้ร่วมงานของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ พูดคุยกันมากขึ้น ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลุ่มงานวิจัยของ ไชแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin,1995) ; มิลเลอร์ และ แจบบลิน (Miller & Jablin ,1991) และ ไชแอส (Sias,1996) ที่พบว่า เมื่อมีการเลือกปฏิบัติเกิดขึ้นในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะสนทนากับผู้ร่วมงานเกี่ยวกับเหตุการณ์นั้นมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อลดความรู้สึกไม่มั่นใจ และเพื่อทำความเข้าใจกับเหตุการณ์นั้น ๆ มากขึ้น ซึ่งงานวิจัยจากต่างประเทศดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของคนไทย เช่น ระวิทย์ บุญสินสุข (2534) และ ทิชาพร เลิศสมบุญ (2532) ที่พบว่า หากสมาชิกองค์กรรู้สึกไม่สบายใจในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา พวกเขาจะแก้ปัญหาด้วยการสืบหาข้อเท็จจริงและรายละเอียดของเรื่องดังกล่าว โดยจะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้ใจได้ เนื่องจาก ลักษณะนิสัยคนไทยที่มักไม่มั่นใจ และทนกับความกำกวมของสถานการณ์ไม่ค่อยได้ ทำให้ต้องมีการพูดคุยกับคนอื่น เพื่อหาข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ (นงลักษณ์ ศรีรัชฎาพร เจริญงาม, 2541) ซึ่งเป็นลักษณะที่ ฮอฟส์ทีด (Hofstede,1980) เรียกว่า “ High Uncertainty Avoidance ”

• ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

จากผลการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา พบว่า ปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรในระดับสูง โดยที่ปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย มากกว่า ปัจจัยตัวอื่น ๆ ซึ่งมีสอดคล้องกับกลุ่มงานวิจัยในอดีต ได้แก่ ดัชซอน , กรีน และ แทบเบอร์ (Duchon , Green & Taber,1986) ; เบส (Bass,1971) รวมทั้ง ไชแอส และ แจบบลิน (Sias & Jablin,1995) ที่ได้แบ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่จะมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน และเป็นที่มาของการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา คือ การเล่นพรรคเล่นพวก ระบบอุปถัมภ์ การเป็นเครือญาติกัน เคยทำงานที่เดียวกัน และการฝากให้ดูแลเป็นพิเศษ รวมไปถึงความสัมพันธ์สมกันระหว่างผู้ใหญ่ในองค์กร กับ ผู้ใหญ่นอกองค์กร ซึ่งข้อค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับกลุ่มงานวิจัยของคนไทย เช่น สุนทรী โคมิน (Komin,1990) ; สุนทรী โคมิน และ สนิท สมัครการ (2522) ; อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คุวินทร์พันธ์ (2539) รวมไปถึง มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์ (2526) ที่กล่าวถึง ค่านิยมการทำงานในองค์กรไทยส่วนใหญ่ว่า เป็นลักษณะที่เรียกว่า “ ระบบอุปถัมภ์ ” ซึ่งหมายถึง การเล่นพรรคเล่นพวกช่วยเหลือแต่พวกพ้องของตน มีการแสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน และเป็นความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน

สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาตัวอื่น ๆ นั้น เป็นเรื่องของบุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยที่ ทับบส์ และ มอสส์ (Tubbs & Moss, 1994) เคยกล่าวไว้ว่า คนเราจะรู้สึกชื่นชอบบุคคลที่มีรูปร่างหน้าตาดี มากกว่า คนที่มีรูปร่างหน้าตาไม่ดี และความสวยงามของบุคคล จะเป็นตัวตัดสินที่มีอิทธิพลที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์เริ่มแรก ซึ่งไม่มีความสอดคล้องกับผลการวิจัยชิ้นนี้ ที่พบว่า บุคลิกลักษณะ และรูปร่างหน้าตาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาน้อยกว่าปัจจัยตัวอื่น ๆ นอกจากนี้ ปัจจัยอีกส่วนหนึ่ง คือ ความคล้ายคลึงกันของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผลการวิจัยชิ้นนี้พบว่า ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีตของแกรนน์ และ แคชแมน (Graen & Cashman,1975) ที่พบว่า บุคลิกลักษณะที่เข้ากันได้ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการที่มีความชอบ ความสนใจคล้ายกัน หรือการที่มาจากภูมิภาค สถาบันเดียวกัน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการเลือกปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ทำให้สามารถมองเห็นภาพของ การเลือกปฏิบัติและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทยได้ชัดเจนขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

• ข้อเสนอแนะการพัฒนากการสื่อสารในองค์กร

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า มีการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในลักษณะต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในองค์กรไทย และจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูง อีกทั้งยังมีผลทำให้ปริมาณการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้องค์กรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ โดยนำระบบคุณธรรม (Merit System) มาใช้ให้มากขึ้นในการบริหารงานในองค์กร ให้มีความโปร่งใส สามารถพิสูจน์ และตรวจสอบได้ ทั้งในเรื่องการให้รางวัล เช่น ความเท่าเทียมกันในการได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับมอบหมายงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน การเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง หรือ การได้มีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรม และต้องมีการลงโทษเท่า ๆ กัน เมื่อมีการกระทำผิดกฎ ระเบียบขององค์กร สิ่งเหล่านี้จะต้องมีความยุติธรรม มีมาตรฐานที่ชัดเจน และตรวจสอบได้ โดยไม่ได้ตัดสินจากความคิดเห็นส่วนตัวของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อให้สมาชิกองค์กรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้ร่วมงานดีขึ้น เกิดความสามัคคี และมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น เช่น ความใกล้ชิดสนิทสนมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคลิกลักษณะภายนอกของผู้ใต้บังคับบัญชา และความคล้ายคลึงกันของผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่า ควรให้มีการปลุกฝัง หรือ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรให้เน้นที่ประสิทธิภาพของงาน มากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หรือ ให้มีการคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม มากกว่า ส่วนบุคคล โดยยึดถือวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกองค์กรมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้มีมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนมากขึ้น เป็นต้น

- ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ ลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรไทย ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ตลอดจน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การศึกษาในอนาคตจึงอาจเป็นการศึกษาต่อยอด หรือ เจาะลึกรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดข้อค้นพบใหม่ และแนวคิดที่หลากหลาย อันจะนำไปสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2. สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ อาจจะศึกษาวิเคราะห์เจาะลึกลงไปในแต่ละประเภทขององค์กร หรือ เปรียบเทียบลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ระหว่างสมาชิกองค์กรไทย กับ สมาชิกองค์กรข้ามชาติ ว่าจะมีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ซึ่งการเปรียบเทียบองค์กรที่ต่างกัน จะทำให้เห็นความแตกต่างและนำข้อสรุปไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

3. ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป อาจจะเป็นการวิจัยในลักษณะของการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) เพื่อศึกษาลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อป้องกันความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินผลในลักษณะที่ปกป้องภาพลักษณ์องค์กรของตนเองจนเกินไป

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรองแก้ว อยู่สุข. 2535. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กรีซ สืบสนธิ์. 2525. การสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กาญจนา โฉ่ห้ประเสริฐ. 2540. รูปแบบการสื่อสาร ความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในโรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงาน. 2542. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. กรุงเทพมหานคร : พี. เอ. ซีฟวิง.

ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนคานต์. 2520. บทความรู้รัฐวิสาหกิจ. ใน รวมกฎหมายไทย เล่ม 5. กรุงเทพมหานคร : มงคลการพิมพ์.

จิตยา สุวรรณะชญ , สนิท สมัครการ และเจลิยว บุรีภักดี. 2521. รายงานการวิจัยสังคมและวัฒนธรรม : ข้อสังเกตในการเปลี่ยนแปลง.

ทิชาพร เลิศสมบุรณ์. 2532. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการสื่อสารของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (ศึกษาเฉพาะกรณีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ทิพาดี เมฆสุวรรณ. 2533. สมอไทย : การโยยบินของกำลังคนมืออาชีพจากราชการ. วารสาร
สรรพากรสาส์น 37 (เมษายน) : 23 – 32.
- ธีธนุส กฤษพิพรรธ. 2537. การศึกษาการสื่อสารในองค์กรในฐานะที่เป็นสาเหตุของ
การประท้วงของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิค
ในปี พ.ศ. 2536. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และ
สื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นงลักษณ์ ศิริอัษฎาพร เจริญงาม. 2541. ความสามารถในการสื่อสาร : แนวคิดเชิงวัฒนธรรมใน
องค์กรไทย. โลกของสื่อ. เล่มที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการสื่อสารมวลชน
คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา โพธิ์สุข. 2537. ศักยภาพของนายจ้างในการจัดการเลือกปฏิบัติต่อลูกจ้างหญิง
ตามมาตรฐานแรงงานระหว่างประเทศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แน่นน้อย ศิริวาทนบูลย์ และ สุทธิลักษณ์ เอื้อจิตถาวร. 2539. รายงานการวิจัยเรื่อง สาเหตุ
การลาออกของข้าราชการพลเรือน. กลุ่มวิจัยและพัฒนาระบบราชการ สำนัก
พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ประเสริฐ แยมกลิ่นฟุ้ง. 2530. ลักษณะประจำชาติ. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร.
- ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2537. รายงานการวิจัย เรื่อง รูปแบบและ
วิธีการแก้ปัญหาการลาออกไอนย้ายของบุคลากร มหาวิทาลัยขอนแก่น.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพฑูรย์ เครือแก้ว. 2538. ลักษณะสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : บริษัท บพิท จำกัด.

- ไพโรจน์ สิตปรีชา. 2522. สภาพปัญหาและการพัฒนาราชการบริหารราชการไทย. ใน
 จรุง สุภาพ (บรรณาธิการ) , การพัฒนาประเทศ , หน้า 131 – 143.
 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (เอกสารวิชาการครบรอบ 30 ปี
 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- มณีมัย รัตนมณี และ อนันต์ เกตุวงศ์. 2526. รายงานการวิจัย เรื่อง การลาออกของ
 ข้าราชการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เมตตา วิวัฒนานุกูล. 2536. รายงานการวิจัยเรื่อง ลักษณะและปัญหาการสื่อสาร
 ต่างวัฒนธรรมในบริษัชนานาชาติในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร :
 คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระวิทย์ บุญสินสุข. 2534. การศึกษาการสื่อสารเพื่อการดำเนินงานภายในของบริษัท
 เงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต
 คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. 2542. วิธีใช้โปรแกรม SPSS และแปลความหมายผลลัพธ์ที่ได้.
 พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนิท สมัครการ. 2533. ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวเครือญาติกับระบบอุปถัมภ์. ใน
 สังคมไทย. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.
- สมพงษ์ รัตนกัญญา. 2519. ระบบราชการกับการพัฒนาการเมือง. ใน ลิขิต ชีรวะดิน
 (บรรณาธิการ) , การพัฒนาการเมืองไทย , หน้า 59 – 96. กรุงเทพมหานคร :
 แพร่พิทยา.
- สมยศ นาวิกาน และ ผุสดี รุมาคม. 2520. องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม. กรุงเทพมหานคร :
 สำนักพิมพ์ดวงกมล.

- สมศรี ศานติเกษม. 2529. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลรามาธิบดี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาการประชาสัมพันธ์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สัมพันธ์ พันธุ์พฤกษ์. 2538. ความตรงและความเที่ยงของการประเมินอาจารย์มหาวิทยาลัย โดยเพื่อนร่วมงาน : การศึกษาเฉพาะกรณี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา สุทธิวานิช. 2538. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของพยาบาลประจำการของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุนทร โคมิน และ สนิท สมัครการ. 2522. รายงานการวิจัยเรื่อง ค่านิยมและระบบค่านิยมไทย : เครื่องมือในการสำรวจวัด. กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยสถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัตรา สุภาพ. 2536. สังคมและวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- อมร รักษาสัตย์. 2525. การเลื่อนตำแหน่งในราชการพลเรือนไทย. วารสารข้าราชการ 9 (กันยายน) : 515 – 561.
- อมรา พงศาพิชญ์ และ ปรีชา คูวินทร์พันธ์ (บรรณาธิการ). 2539. ระบบอุปถัมภ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณ รักธรรม. 2524. พฤติกรรมข้าราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.

ภาษาอังกฤษ

- Adams, S. J. 1963. Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 : 422 – 436.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Beer, M. B. 1964. Organizational Size and Satisfaction. *Academy of management Journal* , March.
- Berscheid, E. and Walster, E. M. 1969. *Interpersonal Attraction*. Massachusetts : Addison - Wesley.
- Best, J. 1970. *Research in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall.
- DeCotiis, T. A. and Summers, T. P. 1987. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* 40 : 445 – 470.
- Dion, K. K., Berscheid, E. and Walster, E. M. 1972. What Is Beautiful Is Good. *Journal of Personality and Social Psychology* 24 : 285 – 290.
- Duchon, D., Green, S. G., and Taber, T. D. 1986. Vertical Dyad Linkage : A Longitudinal Assessment of Antecedents , Measures , and Consequences. *Journal of Applied Psychology* 71 : 56 - 60.
- Glimer, H. B. 1971. *Industrial and Organizational Psychology*. New York : McGraw – Hill.

- Graen, G. and Cashman, J. A. 1975 . A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations : A Developmental Approach. In Hunt, J. G. and Larson, L. L. (Eds.) , Leadership Frontiers. Ohio : Kent State University Press.
- Graen, G. and Schiemann, W. 1978. Leader – Member Agreement : A Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology* 63 : 206 – 212.
- Hofstede, G. 1980. Cultures Consequences : International Differences in Work–Related Values. Beverly Hills , CA : Sage.
- Infante, D. A., Rancer, A. S. and Womack, D. F. 1997. Building Communication Theory. 3rd ed. Illinois : Waveland.
- Jablin, F. M. 1987. Organization Entry , Assimilation , and Exit. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, and L. W. Porter (Eds.) , Handbook of Organizational Communication : An Interdisciplinary Perspectives (pp. 679 - 740). Newbury Park , CA : Sage.
- Komin, S. 1990. Culture and Work – Related Values in Thai Organizations. *International Journal of Psychology* 25 : 681 – 704.
- Lott, A. J. and Lott, B. E. 1974. The Role of Reward in The Formation of Positive Interpersonal Attitudes. In Huston, T. L. (Ed.) , Foundations of Interpersonal Attraction (pp.171 – 189). New York : Academic Press.
- Martin, W. B. W. 1984. Student Perception of Teacher's Pets and Class Victims. *Canadian Journal of Education* 9 : 89– 99.
- Miller, V. D. and Jablin , F. M. 1991. Information Seeking During Organizational Entry. *Academy of Management Review* , Jan.

- Miner, F. C., Jr. 1990. Jealousy on the Job. *Personnel Journal* 69 : 89 – 95.
- Newstrom, J. W. and Davis, K. 1997. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. 10th ed. New York : McGraw – Hill.
- Scott, J. C. 1972. Patron – Client Politics and Political Change in Southeast Asia. *The American Political Science Review* 66 : 91 – 113.
- Sias, P. M. 1996. Constructing Perceptions of Differential Treatment : An Analysis of Coworker Discourse. *Communication Monograph* 63 : 171 – 187.
- Sias, P. M. and Jablin, F. M. 1995. Differential Superior - Subordinate Relations , Perceptions of Fairness , and Coworker Communication. *Human Communication Research* 22 : 5 - 38.
- Tubbs, S. L. and Moss, S. 1994. *Human Communication*. 7th ed. New York : McGraw – Hill.
- Vecchio , R. P., Griffeth , R. W., and Hom , P. W. 1986. The Predictive Utility of The Vertical Dyad Linkage Approach. *The Journal of Social Psychology* 126 : 617 - 625.



ภาคผนวก

ตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดจำนวนตัวอย่างตามระดับความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ

| จำนวนประชากร | จำนวนตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อนต่าง ๆ | | | | | |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| | $\pm 1\%$ | $\pm 2\%$ | $\pm 3\%$ | $\pm 4\%$ | $\pm 5\%$ | $\pm 10\%$ |
| 500 | * | * | * | * | 222 | 83 |
| 1,000 | * | * | * | 385 | 286 | 91 |
| 1,500 | * | * | 638 | 441 | 316 | 94 |
| 2,000 | * | * | 714 | 476 | 333 | 95 |
| 2,500 | * | 1,250 | 769 | 500 | 345 | 96 |
| 3,000 | * | 1,364 | 811 | 517 | 353 | 97 |
| 3,500 | * | 1,458 | 843 | 530 | 359 | 97 |
| 4,000 | * | 1,538 | 870 | 541 | 364 | 98 |
| 4,500 | * | 1,607 | 891 | 549 | 367 | 98 |
| 5,000 | * | 1,667 | 909 | 556 | 370 | 98 |
| 6,000 | * | 1,765 | 938 | 566 | 375 | 98 |
| 7,000 | * | 1,842 | 959 | 574 | 378 | 99 |
| 8,000 | * | 1,905 | 976 | 580 | 381 | 99 |
| 9,000 | * | 1,957 | 989 | 584 | 383 | 99 |
| 10,000 | 5,000 | 2,000 | 1,000 | 588 | 385 | 99 |
| 15,000 | 6,000 | 2,143 | 1,034 | 600 | 390 | 99 |
| 20,000 | 6,667 | 2,222 | 1,053 | 606 | 392 | 100 |
| 25,000 | 7,143 | 2,273 | 1,064 | 616 | 394 | 100 |
| 50,000 | 8,333 | 2,381 | 1,087 | 617 | 397 | 100 |
| 100,000 | 9,091 | 2,349 | 1,099 | 621 | 398 | 100 |
| ∞ | 10,000 | 2,500 | 1,111 | 625 | 400 | 100 |

* คัดลอกจาก Yamane, T. 1967. *Statistics ; An Introductory Analysis*. New York : Harper and Row. pp.886. (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ , 2540 ; pp.284.)

แบบสอบถามการวิจัยนำร่อง ประกอบวิทยานิพนธ์
เรื่อง “ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสาร
ในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ”

ตอนที่ 1 : โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยเติมข้อความตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้ให้

1. เพศ
2. อายุ ปี
3. หน่วยงาน / องค์กรที่สังกัด
4. จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกับท่าน (ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน) คน

ตอนที่ 2 : โปรดเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในหน่วยงานของท่าน รวมไปถึงผลที่เกิดขึ้นกับการสื่อสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น กับ ผู้ร่วมงานของเขา (ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น ในที่นี้ อาจหมายถึง ตัวท่าน หรือบุคคลอื่นที่ได้รับประโยชน์ / พอใจ หรือ ผู้ที่ไม่ได้รับประโยชน์ / ไม่พอใจ ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ตามแต่ท่านจะสะดวงใจที่จะให้ข้อมูลสำหรับการศึกษานี้)

1. กรุณาเล่าเหตุการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในหน่วยงานของท่านมา 1 เหตุการณ์ (อาจเกิดกับตัวท่านเอง หรือบุคคลอื่นก็ได้)

2. ท่านคิดว่า มีปัจจัย หรือ สาเหตุใดที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่ยุติธรรมนั้นขึ้น โปรดอธิบาย

3. ท่านคิดว่า จากเหตุการณ์ที่ไม่ยุติธรรมดังกล่าวทำให้การสื่อสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์นั้น กับ ผู้ร่วมงานของเขา เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

3.1 การสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับประโยชน์ / พอใจ ในเหตุการณ์ที่ไม่ยุติธรรมนั้น กับ ผู้ร่วมงานอื่น

- ระดับปริมาณการสื่อสาร น้อยลง เท่าเดิม มากขึ้น
- ประเด็นที่มีการพูดคุยกัน _____

3.2 การสื่อสารระหว่างผู้ที่ไม่ได้รับประโยชน์ / ไม่พอใจ ในเหตุการณ์ที่ไม่ยุติธรรมนั้น กับ ผู้ร่วมงานอื่น

- ระดับปริมาณการสื่อสาร น้อยลง เท่าเดิม มากขึ้น
- ประเด็นที่มีการพูดคุยกัน _____

3.3 การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน ของผู้ที่ได้รับประโยชน์ / พอใจ หรือ ผู้ที่ไม่ได้รับประโยชน์ / ไม่พอใจ ในเหตุการณ์ที่ไม่ยุติธรรมนั้น

- ระดับปริมาณการสื่อสาร น้อยลง เท่าเดิม มากขึ้น
- ประเด็นที่มีการพูดคุยกัน _____

4. ท่านคิดว่า ผลจากเหตุการณ์ที่ไม่ยุติธรรมนั้น มีผลกระทบอย่างไร ต่อองค์กร

คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

วันที่

2542

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม 1 ชุด จำนวน 7 หน้า

ด้วยดิฉัน นางสาว สุรัสวดี จักษุรักษ์ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาวาริชวิทยา ภาควิชาวาริชวิทยา และสื่อสารการแสดง คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อ “ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์กร ผลจากการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ซึ่งผลจากการศึกษาในครั้งนี้ น่าจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร อันจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการเลือกปฏิบัติ ทั้งยังช่วยในการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน อันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามจะนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ในภาพรวมเท่านั้น จะไม่มีการอ้างอิงเฉพาะเจาะจง อันอาจจะส่งผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม และหน่วยงานหรือองค์กรแต่อย่างใด หากท่านมีความสนใจในผลการวิจัยครั้งนี้ โปรดเขียนชื่อและที่อยู่ของท่านไว้ในตอนท้ายของแบบสอบถาม ดิฉันมีความยินดีอย่างยิ่งที่จะส่งผลสรุปการวิจัยให้ท่าน

สุดท้ายนี้ ดิฉันขอขอบคุณในความร่วมมือนี้อันดียิ่งของท่าน

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาว สุรัสวดี จักษุรักษ์)

ผู้วิจัย

แบบสอบถาม
ประกอบวิทยานิพนธ์ เรื่อง
“ การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาและผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงาน
ในองค์กรไทย ”

ตอนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดตอบข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่าน โดยทำเครื่องหมาย และ / หรือเติมข้อความตามความเป็นจริงในช่องที่จัดไว้ให้

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ ปี

3. สถานภาพส่วนบุคคล

โสด สมรส หย่าร้าง หม้าย

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

คณะ

สถาบัน

5. ภูมิลำเนา

6. หน่วยงาน / องค์กรที่สังกัด

7. ระยะเวลาการทำงานในหน่วยงาน / องค์กรปัจจุบัน ปี

8. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

แผนก / ฝ่าย

9. ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ปี

10. จำนวนผู้ร่วมงานในแผนก / ฝ่ายเดียวกับท่าน (ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน) คน

ตอนที่ 2 : แบบสอบถามเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานในองค์กรไทย

ส่วนที่ 1 : แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วย ข้อความที่แสดงถึง สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร และโปรดแสดงความคิดเห็นว่า ในองค์กรของท่านมีสถานการณ์เหล่านี้เกิดขึ้น มาก / น้อยเพียงใด

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ท่านคิดว่า ในองค์กรของท่านเกิดสถานการณ์เหล่านี้ มาก / น้อย เพียงใด | | | | |
|---|--|------|---------|-----|-----------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้นหรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้นก้าวหน้า | | | | | |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหน้าที่มากกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | | | | | |
| 3. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | | | | | |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | | | | | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | | | | | |
| 6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้โดยไม่ต้องเขียนใบลา | | | | | |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | | | | |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | | | | | |
| 10. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการในโครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | | | | | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | | | | | |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | | | | | |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | | | | | |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ | | | | | |

ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วย ข้อความที่แสดงถึง สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร และโปรดแสดงความคิดเห็นว่า สถานการณ์เหล่านี้ เป็นการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ท่านคิดว่า สถานการณ์เหล่านี้ เป็น การเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ | |
|--|---|---------|
| | เป็น | ไม่เป็น |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคน เท่านั้นหรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้นก้าวหน้า | | |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | | |
| 3. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจ ในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | | |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | | |
| 6. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้อง เขียนใบลา | | |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือ ไปรับ ตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคน เท่านั้น | | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | | |
| 10. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการใน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | | |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลย กฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | | |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | | |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงาน ไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ | | |

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามในส่วนนี้ประกอบด้วย ข้อความที่แสดงถึง สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมในองค์กร และโปรดแสดงความคิดเห็นว่า สถานการณ์เหล่านี้ มีผลกระทบต่อองค์กรของท่านมาก / น้อย เพียงใด

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ท่านคิดว่า สถานการณ์เหล่านี้ เกิดผลกระทบต่อองค์กรของท่าน มาก / น้อย เพียงใด | | | | |
|--|---|------|---------|-----|-----------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคน เท่านั้นหรือบอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้นก้าวหน้า | | | | | |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | | | | | |
| 3. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | | | | | |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | | | | | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | | | | | |
| 6. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้อง เขียนใบลา | | | | | |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคนไปทำงาน หรือ ไปรับ ตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | | | | |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับลูกน้องบางคน เท่านั้น | | | | | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | | | | | |
| 10. ผู้บังคับบัญชานุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการใน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | | | | | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | | | | | |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถฝ่าฝืน หรือ ละเลย กฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | | | | | |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | | | | | |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคน เป็นตัวแทนของหน่วยงาน ไปอบรม หรือ ศึกษานอกระบบ | | | | | |

ส่วนที่ 4 : ขอให้ท่านพิจารณาว่า จากสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ นั้น จะมีผลต่อ ระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น กับ ผู้ร่วมงานอย่างไร

นิยามคำศัพท์ : ระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น กับ ผู้ร่วมงาน หมายถึง ความถี่ในการสื่อสารระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ กับ ผู้ร่วมงานของเขา

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ระดับ / ปริมาณ การสื่อสารระหว่างผู้ที่อยู่ในสถานการณ์นั้น กับ ผู้ร่วมงาน | | | เรื่อง ที่พูดคุยกัน หรือ พฤติกรรม ที่แสดงออก |
|---|--|----------|---------|--|
| | น้อยลง | เท่าเดิม | มากขึ้น | |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้องบางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้นก้าวหน้า | | | | |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหนักกว่าคนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | | | | |
| 3. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | | | | |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้นหรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | | | | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | | | | |
| 6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้โดยไม่ต้องเขียนใบลา | | | | |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคน ไปทำงาน หรือ ไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | | | |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับ ลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | | | | |
| 10. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการใน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | | | | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | | | | |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถ ฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | | | | |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | | | | |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคนเป็นตัวแทนของหน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ | | | | |

ส่วนที่ 5 : ขอให้ท่านพิจารณาว่า จากสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ นั้น จะมีผลต่อ ระดับ / ปริมาณ การสื่อสาร
ในกลุ่มผู้ร่วมงานกันเองอย่างไร

นิยามคำศัพท์ : ระดับ / ปริมาณ การสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานกันเอง หมายถึง ความถี่ในการสื่อสาร ในกลุ่มผู้ร่วมงาน
ของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ โดยไม่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ

| สถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ระดับ / ปริมาณ การสื่อสาร ในกลุ่มผู้ร่วมงานกันเอง | | | เรื่อง ที่พูดคุยกัน หรือ พฤติกรรม ที่แสดงออก |
|---|--|----------|---------|--|
| | น้อยลง | เท่าเดิม | มากขึ้น | |
| 1. ผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวเกี่ยวกับการให้ทุนขององค์กรกับลูกน้อง บางคนเท่านั้น หรือ บอกช่องทางอื่น ๆ ที่ทำให้คน ๆ นั้นก้าวหน้า | | | | |
| 2. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนทำหน้าที่มากกว่า คนอื่น และทำงานเกินความรับผิดชอบของตน | | | | |
| 3. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนมีอิสระใน การตัดสินใจในการทำงานได้ โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชา | | | | |
| 4. ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ลูกน้องบางคนได้รับการเลื่อนขั้น หรือ เลื่อนตำแหน่งเป็นประจำทุกปี และก่อนคนอื่น | | | | |
| 5. ผู้บังคับบัญชาเคยชวนลูกน้องบางคนไปรับประทานอาหารที่บ้าน | | | | |
| 6. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถลางานได้ โดยไม่ต้องเขียนใบลา | | | | |
| 7. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ลูกน้องบางคน ไปทำงาน หรือ ไปรับตำแหน่งที่ไม่มีใครอยากทำ | | | | |
| 8. ผู้บังคับบัญชามักบอกความลับขององค์กรกับ ลูกน้องบางคน เท่านั้น | | | | |
| 9. ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ลูกน้องบางคนน้อยกว่าคนอื่น ๆ | | | | |
| 10. ผู้บังคับบัญชาอนุญาตให้ลูกน้องบางคนสามารถดำเนินการ ใน โครงการ หรือ กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างอิสระ | | | | |
| 11. ผู้บังคับบัญชามักจะเข้าข้างลูกน้องบางคนเสมอ เมื่อเกิด ความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน | | | | |
| 12. ผู้บังคับบัญชามักจะเอาใจใส่ในเรื่องส่วนตัว เช่น ครอบครัว หรือ สุขภาพ ของลูกน้องบางคนเท่านั้น | | | | |
| 13. ผู้บังคับบัญชายอมให้ลูกน้องบางคนสามารถ ฝ่าฝืน หรือ ละเลยกฎ ระเบียบขององค์กรได้ โดยไม่ถูกลงโทษ | | | | |
| 14. ผู้บังคับบัญชามักจะคอยจับผิดลูกน้องบางคนเสมอ | | | | |
| 15. ผู้บังคับบัญชามักจะส่งลูกน้องเพียงบางคนเป็นตัวแทนของ หน่วยงานไปอบรม หรือ ดูงานอยู่เสมอ | | | | |

ส่วนที่ 6 : ขอให้ท่านนึกถึงสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในองค์กรของท่าน และโปรดแสดงความคิดเห็นว่า ปัจจัย หรือ สาเหตุใดบ้างที่ทำให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่ยุติธรรมขึ้น และมีระดับมาก / น้อย เพียงใด และเติมข้อความอื่น ๆ ตามที่ท่านต้องการ

| ปัจจัย หรือ สาเหตุ ที่ทำให้เกิดสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรม | ระดับความมีอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ | | | | |
|--|-----------------------------------|------|---------|-----|-----------|
| | น้อยที่สุด | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
| 1. บุคลิกลักษณะของผู้ได้บังคับบัญชา | | | | | |
| 2. รูปร่างหน้าตาของผู้ได้บังคับบัญชา | | | | | |
| 3. กิริยามารยาทของผู้ได้บังคับบัญชา | | | | | |
| 4. วิธีการพูดจาของผู้ได้บังคับบัญชา | | | | | |
| 5. การมีบุคลิกภาพ คล้ายกัน | | | | | |
| 6. การมีความชอบ , ความสนใจ คล้ายกัน | | | | | |
| 7. การมีพื้นฐานทางสังคม , ภูมิหลัง คล้ายกัน | | | | | |
| 8. การที่มาจากภูมิภาค , สถาบันเดียวกัน | | | | | |
| 9. การมีความใกล้ชิด สนับสนุนกัน | | | | | |

อื่น ๆ : _____

ตอนที่ 3 : ท่านคิดว่า จากสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมต่าง ๆ มีผลกระทบต่อองค์กรของท่านอย่างไร โปรดแสดงความคิดเห็น

หากท่านต้องการผลการวิจัย กรุณาเขียนชื่อ - ที่อยู่ของท่าน : ชื่อ _____

ที่อยู่ _____

โทร. _____

ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

แบบสัมภาษณ์

| | |
|--|--|
| ชื่อ - สกุล | |
| อายุ / เพศ | |
| ชื่อองค์กร | |
| ประเภทขององค์กรที่สังกัด | |
| จำนวนผู้ร่วมงาน | |
| <p><u>คำถาม</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ในองค์กรของท่านส่วนใหญ่มีสถานการณ์ที่เกิดความไม่ยุติธรรมบ้างหรือไม่ และเป็นสถานการณ์อย่างไร 2. ท่านคิดว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น จะมีผลกระทบต่อองค์กรของท่านอย่างไร เพราะเหตุใด และมาก / น้อย เพียงใด 3. ท่านคิดว่าการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาที่เกิดขึ้น จะมีผลต่อการสื่อสารในกลุ่มผู้ร่วมงานหรือไม่ อย่างไร <ol style="list-style-type: none"> 3.1 ทำให้ระดับ / ปริมาณการสื่อสาร ระหว่างผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติ กับ ผู้ร่วมงานของเขาเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด และประเด็น / เรื่อง ที่มีการพูดคุยกันเกี่ยวกับอะไร (ทั้งแบบที่น่าพึงพอใจ และ ไม่น่าพึงพอใจ) 3.2 ทำให้ระดับ / ปริมาณการสื่อสาร ในผู้ร่วมงานกันเอง ของผู้ที่ได้รับการเลือกปฏิบัติเป็นอย่างไร เพราะเหตุใด และประเด็น / เรื่อง ที่มีการพูดคุยกันเกี่ยวกับอะไร 4. ท่านคิดว่า มีปัจจัย หรือ สาเหตุใดบ้าง ที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในองค์กรท่าน เพราะเหตุใด | |

ประวัติผู้วิจัย

นางสาวสุรัสวดี จักขุรักษ์ เกิดวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2521 ที่กรุงเทพมหานคร ศึกษาในระดับประถมศึกษา และ ระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนเฉลิมสิริอนุสรณ์ และสำเร็จการศึกษาปริญญาตรีรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2540 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาริชวิทยา เมื่อปี พ.ศ. 2541

