

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน  
ของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนไค ไทย จำกัด

ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING QUALITY OF WORK LIFE OF  
PRODUCTION SUB-CONTRACTOR IN ENKEI THAI CO., LTD.



เลขหมู่.....  
เลขทะเบียน..... 134043  
วัน,เดือน,ปี..... 3 มี.ย. 2557

b. 1865.1011  
i. ....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2557

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ KMITL-2014-AMC-M-017-019  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING QUALITY OF WORK LIFE OF  
PRODUCTION SUB-CONTRACTOR IN ENKEI THAI CO., LTD.**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULLFILLMENT OF THE REQUIREMENT  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
IN INDUSTRIAL BUSINESS ADMINISTRATION  
ADMINISTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE  
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

**2014**

**KMITL-2014-AMC-M-017-019**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**COPYRIGHT 2014**

**ADMINSTRATION AND MANAGEMENT COLLEGE**

**KING MONGKUT'S INSTTTUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่าย  
ผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนไคไทย จำกัด

ORGANIZATIONAL CULTURE AFFECTING QUALITY OF WORK  
LIFE OF PRODUCTION SUB-CONTRACTOR IN ENKEI THAI  
CO.,LTD.

นักศึกษา

นายสนธยา ทองตาม

รหัสประจำตัว

55671470

ปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ภคพงศ์ ปวงสุข

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจนันันรุตติกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ผศ.ดร.มนัส	ไพฑูรย์เจริญลาภ	
รศ.ดร.ภคพงศ์	ปวงสุข	
ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ	โรจนันันรุตติกุล	
ดร.เกรียงไกรยศ	พันธุ์ไทย	

วัน / เดือน / ปี ที่สอบ 3 พฤษภาคม 2557 เวลา 13.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องประชุม AMC อาคารเรียนรวมตึกพระเทพฯ

วิทยาลัยรับรองแล้ว



( ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จระเสกข์ ตรีเมธสุนทร )

คณบดีวิทยาลัยการบริหารและจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นใด  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด
นักศึกษา	นายสนธยา ทองตาม
รหัสประจำตัว	55671470
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจอุตสาหกรรม
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.ภักพงษ์ ปวงสุข
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้คือ 1) เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด และ 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามและการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด อยู่ในระดับค่อนข้างดี
2. วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด โดยตัวแปรอิสระทุกตัวสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัด ได้ร้อยละ 51.5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

<b>Thesis Title</b>	Organizational Culture Affecting Quality of Work Life of Production Sub-contractor in Enkei Thai Co., Ltd.
<b>Student</b>	Mr.Sonthaya Thongtam
<b>Student ID</b>	55671470
<b>Degree</b>	Master Business Administration
<b>Program</b>	Industrial Business Administration
<b>Year</b>	2014
<b>Thesis Advisor</b>	Associate Professor Dr. Pakkapong Pongsuk
<b>Thesis Co-Advisor</b>	Assistant Professor Dr. Nuttawut Rojniruttikul

## ABSTRACT

The objectives of this research were 1) To study the quality of work life of production sub-contractor in Enkei Thai Co., Ltd. and 2) To study the organizational culture affecting quality of work life of production sub-contractor in Enkei Thai Co., Ltd. Research instrument was questionnaire and data were analyzed by statistical program. The statistics used in this study were percentage, arithmetic mean, and standard deviation. Multiple linear regression analysis was used to test the hypothesis. The results showed that

1. The quality of work life of production sub-contractor in Enkei Thai Co., Ltd. was at quite good level.
2. The changing organizational culture and awakening organizational culture affecting quality of work life of production sub-contractor in Enkei Thai Co., Ltd. All independent variables could explain the variation in quality of work life of production sub-contractor in Enkei Thai Co., Ltd. at 51.5%.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยคำแนะนำและคำปรึกษาเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด จาก รศ.ดร.ภักพงศ์ ปวงสุข ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผศ.ดร.ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่งที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาชี้แนะและ ปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องในการศึกษาด้วยความเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด จนทำให้วิทยานิพนธ์ ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.มนัส ไพฑูรย์เจริญลาภ และ ดร.เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ซึ่งช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในขั้นตอนสุดท้าย ทำให้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณนภา และ คุณชัชวาล คาคการณไกล ที่ได้เสียสละเวลาตรวจสอบความถูกต้อง ของแบบสอบถาม รวมถึงให้คำแนะนำในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือ ในส่วนอื่นๆ ของการวิจัยอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และทุกคนในครอบครัวที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและ คอยให้กำลังใจผู้วิจัยเป็นอย่างดี รวมทั้งขอขอบคุณเพื่อนๆ จากสาขาวิชาบริหารธุรกิจ อุตสาหกรรม รุ่นที่ 16 ที่ได้มีโอกาสศึกษาร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือแนะนำ และคอยให้กำลังใจ ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบคุณ ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้างานและพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัดทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูล รวมถึง ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำการศึกษา ตลอดระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

สุดท้ายขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ธุรการประจำสาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจน วิทยาลัยการบริหารและจัดการ ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงานและอำนวยความสะดวก ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้รับทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์จากสถาบันเทคโนโลยี พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ประจำปีงบประมาณ 2557

สนธยา ทองตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	7
1.4 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	9
1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	13
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน.....	32
2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัท เอนโก ไทย จำกัด.....	57
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	64
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	70
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	83
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ.....	85
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน .....	95
4.4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน .....	105
4.5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น .....	115
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	116
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	116
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	120
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	126
บรรณานุกรม.....	127
ภาคผนวก.....	132
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	133
ประวัติผู้เขียน.....	142

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป จำแนกตามสถานภาพแรงงาน (หน่วย: ล้านคน).....	1
1.2 จำนวนผู้มีงานทำ จำแนกตามสาขาอุตสาหกรรม (หน่วย: ล้านคน).....	2
2.1 แสดงมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 2 แนวทางหลัก .....	16
2.2 เปรียบเทียบจุดเด่น - ข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การต่างๆ .....	26
3.1 รายชื่อ ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	73
3.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ .....	74
3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามคุณภาพชีวิตในการทำงาน .....	74
3.4 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ .....	76
4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	83
4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรม องค์การลักษณะสร้างสรรค์ .....	86
4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรม องค์การแห่งการเรียนรู้.....	87
4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรม องค์การอัจฉริยะ.....	89
4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรม องค์การการเปลี่ยนแปลง .....	90
4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรม องค์การแห่งการตื่นรู้.....	92
4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรม องค์การโดยรวม.....	94
4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ .....	95
4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้าน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล.....	97
4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน.....	98

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์กร .....	100
4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว .....	101
4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม .....	103
4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงานโดยรวม .....	104
4.15 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความ ปลอดภัย และสุขภาพ .....	106
4.16 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพ ของบุคคล .....	108
4.17 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน .....	109
4.18 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์กร .....	110
4.19 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว .....	111
4.20 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม .....	112
4.21 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวม .....	113

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดของงานวิจัย.....	8
1.2 สมการถดถอยเชิงเส้น .....	9



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาวะการทำงานของประชากรในประเทศไทย จากข้อมูลผลการสำรวจข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2556 พบว่า มีจำนวนประชากรอายุ 15 ปี ขึ้นไป 54.96 ล้านคน เป็นผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงานประมาณ 39.49 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 71.9 และเป็นผู้ที่อยู่นอกกำลังแรงงาน 15.47 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 28.1

สำหรับกลุ่มผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน จำแนกออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้ที่มีงานทำ จำนวน 38.85 ล้านคน (ชาย 21.23 ล้านคน และหญิง 17.62 ล้านคน)
2. ผู้ที่ว่างงาน หมายถึง ผู้ที่ไม่มีงานทำแต่พร้อมที่จะทำงาน มีจำนวน 0.30 ล้านคน (ชาย 0.18 ล้านคน และหญิง 0.12 ล้านคน)
3. ผู้ที่รอฤดูกาล หมายถึง ผู้ที่ไม่ได้ทำงานและยังไม่พร้อมที่จะทำงาน เนื่องจากจะรอทำงานในฤดูกาลต่อไป มีจำนวน 0.34 ล้านคน (ชาย 0.13 ล้านคน และหญิง 0.21 ล้านคน)

ตารางที่ 1.1 จำนวนประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป จำแนกตามสถานภาพแรงงาน (หน่วย: ล้านคน)

สถานภาพแรงงาน	2555			2556			
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	เม.ย.	รวม	ชาย	หญิง
ประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไป	54.41	54.45	54.50	54.92	54.96	26.69	28.27
1. ผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน	38.91	39.01	38.89	38.79	39.49	21.54	17.95
1.1 ผู้ที่มีงานทำ	38.14	38.27	39.53	38.02	38.85	21.23	17.62
1.2 ผู้ที่ว่างงาน	0.38	0.36	0.27	0.35	0.30	0.18	0.12
1.3 ผู้ที่รอฤดูกาล	0.39	0.38	0.09	0.42	0.34	0.13	0.21
2. ผู้ที่อยู่นอกกำลังงาน	15.50	15.44	14.61	16.13	15.47	5.15	10.32
อัตราว่างงาน*	1.0	0.9	0.7	0.9	0.8	0.8	0.7

หมายเหตุ: \* อัตราว่างงาน =  $\frac{\text{ผู้ว่างงาน}}{\text{ผู้ที่อยู่ในกำลังแรงงาน}} \times 100$

จากตารางที่ 1.1 ลักษณะการทำงานของประชากรเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2556 พบว่า จากจำนวนผู้ที่มีงานทำ 38.85 ล้านคน (ชาย 21.23 ล้านคน และหญิง 17.62 ล้านคน) เป็นผู้ทำงานภาคเอกชนเป็นอันดับที่หนึ่ง รองลงมาคือ การจ้างงานเพื่อการบริโภค และอยู่ในภาคบริการ ค่าไม่ต่ำกว่าครึ่งทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกษตรกรรม 14.88 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 38.3 ของผู้ที่มีงานทำ (ชาย 8.57 ล้านคน และหญิง 6.31 ล้านคน) และทำงานนอกภาคเกษตรกรรม 23.97 ล้านคนหรือคิดเป็นร้อยละ 61.7 ของผู้ที่มีงานทำ (ชาย 12.66 ล้านคน และหญิง 11.31 ล้านคน) เมื่อเปรียบเทียบกับเดือนพฤษภาคม 2555 พบว่า ในภาคเกษตรกรรมมีจำนวนผู้ทำงานเพิ่มขึ้น 4.9 แสนคน (จาก 14.39 ล้านคน เป็น 14.88 ล้านคน) และนอกภาคเกษตรกรรมมีจำนวนผู้ทำงานเพิ่มขึ้น 9.0 หมื่นคน (จาก 23.88 ล้านคน เป็น 23.97 ล้านคน) ในจำนวนนี้เป็นารเพิ่มขึ้นในสาขาการก่อสร้างมากที่สุด 2.0 แสนคน รองลงมาเป็นสาขาที่พักแรมและบริการด้านอาหาร 1.6 แสนคน และสาขาการผลิต 2.0 หมื่นคน ส่วนสาขาที่ลดลงคือ สาขาการบริหารราชการ การป้องกันประเทศ การประกันสังคมภาคบังคับ 1.6 แสนคน สาขา กิจกรรมการบริการด้านอื่นๆ เช่น กิจกรรม บริการเพื่อสร้างเสริมสุขภาพร่างกาย การดูแลสัตว์เลี้ยง การบริการซักรีด และซักแห้ง เป็นต้น 1.2 แสนคน สาขาการศึกษา 8.0 หมื่นคน สาขาการขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า 3.0 หมื่นคน สาขาการขายส่ง การขายปลีก การซ่อมยานยนต์และรถจักรยานยนต์ 2.0 หมื่นคน สำหรับสาขากิจกรรมทางการเงิน และการประกันภัย สาขากิจกรรม อสังหาริมทรัพย์และ สาขากิจกรรมด้านสุขภาพ และงานสังคมสงเคราะห์จำนวนผู้ทำงาน ไม่เปลี่ยนแปลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมาที่เหลือกระจายอยู่ในสาขาอื่นๆ

ตารางที่ 1.2 จำนวนผู้ที่มีงานทำ จำแนกตามสาขาอุตสาหกรรม (หน่วย: ล้านคน)

อุตสาหกรรม	2555				2556		
	พ.ค.		มิ.ย.		รวม	พ.ค.	
	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	เม.ย.		ชาย	หญิง
ยอดรวม	38.14	38.27	39.53	38.02	38.85	21.23	17.62
1. ภาคเกษตรกรรม	13.57	14.39	16.35	12.75	14.88	8.57	6.31
1) เกษตรกรรม การป่าไม้และการ	13.57	14.39	16.35	12.75	14.88	8.57	6.31
2. นอกภาคเกษตรกรรม	24.57	23.88	23.18	25.27	23.97	12.66	11.31
1) การผลิต	6.13	5.73	5.51	5.85	5.75	2.80	2.95
2) การก่อสร้าง	2.80	2.53	2.36	3.07	2.73	2.27	0.46
3) การขนส่งและการขายปลีก	6.04	5.95	5.83	6.50	5.93	2.90	3.03
การซ่อมยานยนต์และรถจักรยานยนต์							
4) การขนส่ง และสถานที่เก็บสินค้า	0.85	0.92	0.91	0.96	0.89	0.76	0.13
5) ที่พักแรมและบริการด้านอาหาร	2.34	2.29	2.15	2.42	2.45	0.88	1.57
6) กิจกรรมทางการเงิน และการ	0.48	0.44	0.36	0.50	0.44	0.18	0.26
7) กิจกรรมอสังหาริมทรัพย์	0.12	0.12	0.17	0.13	0.12	0.06	0.06
8) การบริหารราชการ การป้องกัน	1.76	1.79	1.77	1.66	1.63	1.04	0.59

เอกสารนี้เป็นประเทศ การประกันสังคมภาคบังคับ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใหม่ ธุรกิจใหม่ หากใช้พนักงานเองจะไม่สะดวกในการทดลองหรือถ้ามีงานยากหรือมีค่าใช้จ่ายสูง ถ้าทำเองต่อก็จะมีปัญหา แต่ถ้ามอบให้ผู้รับเหมาช่วงรับไปทำทั้งหมด ก็ไม่ต้องเสี่ยงทำต่อ ไม่ต้องเสี่ยงทำใหม่เอง ไม่ชอบใจก็ยกเลิกได้ตลอดเวลา

3. สามารถถ่วงดุลกำลังของสหภาพแรงงานได้ ภาพพจน์ของสหภาพแรงงานในประเทศไทยในสายตาของผู้ประกอบการนั้น มีภาพพจน์ เป็นผู้ขอ ผู้อแง ผู้ข่มขู่ นักเลงอันธพาล ผู้ทำให้เกิดความเสียหาย ผู้ประกอบการจึงมีความวิตก กังวล ในท่าทีและภาพพจน์นี้อยู่ตลอดเวลา และคิดหาวิธีการแก้ไข ป้องกันท่าทีนี้เรื่อยมา เมื่อมีผู้รับเหมาช่วงเกิดขึ้นก็ได้โอกาส ที่จะจัดกองกำลังส่วนหนึ่งไว้ถ่วงดุลกับสหภาพแรงงาน

4. เป็นช่องทางของคนที่ย่างอายุหรือมีครอบครัวแล้ว จะได้งานทำ มีรายได้ การจ้างเป็นพนักงานเองนั้นมีข้อกำหนดเรื่องอายุรับระหว่าง 18 ปี - 35 ปี สถานภาพสมรสไม่แต่งงาน ไม่มีลูก ให้เป็นภาระ ทำให้คนที่อายุเกินหรือมีลูกแล้ว หางานทำยาก ไม่มีรายได้ เมื่อเป็นผู้รับเหมาช่วงก็สามารถรับเข้าทำงาน ทำให้มีรายได้ เป็นการช่วยให้คนมีงานทำอีกช่องทางหนึ่ง

ข้อเสียของการมีพนักงานรับเหมาช่วง

1. เกิดความไม่เท่าเทียมกันในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ เมื่อผู้ประกอบการต้องการลดค่าใช้จ่ายผู้ประกอบการก็จ่ายให้บริษัทผู้รับเหมาน้อย ผู้รับเหมาที่จ่ายให้พนักงานน้อยลงตามลำดับทำให้เกิดความไม่เท่าเทียม ไม่เสมอภาค ไม่เป็นธรรมระหว่างพนักงานประจำของบริษัทกับพนักงานผู้รับเหมาช่วงที่ทำงานอย่างเดียวกัน ได้ผลงานเท่ากัน แต่ได้ค่าจ้างและสวัสดิการไม่เท่ากัน อันเป็นที่มาของการการแก้ไขกฎหมายคุ้มครองแรงงานใหม่ ให้คุ้มครองพนักงานผู้รับเหมาช่วงมากขึ้น และต้องติดตามผลในทางปฏิบัติต่อไป

2. เกิดอัตราการเข้า - ออก - ย้ายงานสูง ผลผลิตไม่ต่อเนื่อง จากสิ่งที่อยู่ในใจว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ถูกลดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ถูกกีดกันเหยียดหยามว่าเป็นคนทำงานชั้นสอง เป็นลูกเมียน้อย เป็นงานชั่วคราว ไม่มั่นคง พนักงานผู้รับเหมาช่วงเหล่านี้จึงดิ้นรน ขวนขวายหนีสภาพปัจจุบัน ไปหาสิ่งที่เต็มศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความมั่นคงมากกว่า อัตราการเข้า - ออก และย้ายงานจึงสูง ผลเสียที่ตามมาคือการผลิตไม่ต่อเนื่อง บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาสูงขึ้น และเป็นช่องให้คนต่างด้าวผิดกฎหมายเข้ายึดพื้นที่ทำงานแทน

นอกจากนี้วัฒนธรรมของผู้ประกอบการหรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการแรงงาน เพราะสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์กรนั้นต้องเกิดขึ้นจากความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจประพุดิติน และปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังที่ตั้งไว้ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ หากต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ ทะเลาะเบาะแว้ง ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูล เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ไม่มีระเบียบวินัย ไม่ซื่อสัตย์คิดจะเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ไม่มีทางที่องค์กรนั้นจะบรรลุตามเป้าประสงค์ได้ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นวิถีทางที่คนในองค์กรส่วนใหญ่หรือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งหมด ยึดถือประเพณีปฏิบัติในการ คิด พุด กิน อยู่และทำงานร่วมกัน สร้างความเจริญงอกงามให้กับองค์กรนั่นเองในขณะที่เดียวกัน การคิด พุด กิน อยู่และทำงานร่วมกัน รวมทั้งการยอมรับ ค่านิยมและวัฒนธรรมนอกองค์กรเข้ามาในองค์กร จะทำให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งมากขึ้น หรืออาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปทั้งหมด โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์อันเป็นยุค ขาวสารไร้พรมแดนเช่นที่เป็นอยู่ในขณะนี้

วัฒนธรรมมิใช่เป็นเพียงสิ่งที่เกิดขึ้นในสังคมโดยทั่วไปเท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่างๆ ด้วย สังคมอาศัยวัฒนธรรมเพื่อช่วยในการจัดระเบียบและแก้ไขปัญหาพื้นฐานบางประการของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันเพื่อความอยู่รอดของสมาชิก เช่น สังคมอาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการปกครองและกระบวนการยุติธรรมมาช่วยแก้ปัญหาการเมืองและความขัดแย้งในสังคม หรือในเรื่องปากท้องของประชาชนอันเป็นปัญหาเศรษฐกิจสังคมก็อาศัยวัฒนธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการมาช่วยขจัดปัญหาให้ทุเลาลง เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและความอยู่รอดของสังคม วัฒนธรรมในหน่วยงาน ก็ทำหน้าที่คล้ายคลึงกับวัฒนธรรมของสังคม เช่น วัฒนธรรมองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัล (การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง) และการลงโทษ (การภาคทัณฑ์ การไล่ออก) ช่วยทำให้สมาชิกของหน่วยงานทราบถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง ถ้าสมาชิกประพฤติปฏิบัติตามที่ช่วยให้ปัญหาบางประการ เช่น การลาออก ทุเลาลงและงานจะดำเนินไปอย่างมีระบบและเป็นมาตรฐานเดียวกันมากขึ้น ดังนั้นเมื่อวัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทภายในหน่วยงานหลายประการ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญและน่าสนใจควบคู่กันไป

การทำงานมีความสำคัญต่อชีวิตของมนุษย์เพราะการทำงาน คือ การทำให้มีรายได้และเมื่อมีรายได้ก็สามารถนำไปซื้อหาอาหาร เครื่องใช้ ตลอดจนปัจจัย 4 ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต นอกจากนี้การทำงานยังเป็นตัวกำหนดฐานะและหน้าที่ทางสังคม ทำให้เกิดค่าทางสังคมในชีวิตของคน ซึ่งในอดีตนายจ้างมองมนุษย์เป็นเพียงวัตถุดิบในการผลิตเท่านั้น ในฐานะทางสังคมที่มีผลอันเกิดจากการทำงานของมนุษย์ในสมัยนั้น ไม่ได้ยอมรับเท่าที่ควร ต่อมาผู้บริหารและบุคลากรของรัฐได้หันมาให้ความสนใจต่อชีวิตการทำงานของพนักงานของตนมากยิ่งขึ้น จึงเป็นที่มาของคำว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงานมีปัจจัยพื้นฐานมาจากสภาพการดำรงชีวิตที่ดี องค์ประกอบของตัวกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานทั้งความรู้สึที่เกิดจากความพึงพอใจในการทำงานและขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงานปัจจุบัน เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เป็นต้นทุนทางสังคมที่มีคุณค่า ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่ต้องเข้าสู่ระบบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สว่นไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทำงาน ต้องทำงานเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เมื่อคนต้องทำงานในที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ จึงควรมีสถานะที่เหมาะสม ทำให้เกิดความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้สึกมั่นคงทั้งสุขภาวะทางกาย สุขภาวะทางอารมณ์ สุขภาวะทางจิตวิญญาณ และสุขภาวะทางสังคม (กองสวัสดิการแรงงาน. 2547) คุณภาพชีวิตการทำงานมีผลต่อการทำงานมาก กล่าวคือ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน และทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรนอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์กร และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก ลดอุบัติเหตุและส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดี ทั้งคุณภาพและปริมาณ (ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542)

คุณภาพชีวิตส่งผลต่อองค์กร 3 ประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร ประการที่สอง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแรงจูงใจให้แก่พวกเขาในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งในการทำงานจะเน้นไปที่ไปที่การสร้างความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย โดยเฉพาะพยายามสร้างให้คนทำงานมีความสุขกับงาน อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขสมบูรณ์ทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี ซึ่งส่งผลไปสู่การมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และช่วยเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นด้วย ในการทำงานจะพบปัญหาต่าง ๆ เป็นต้นว่า ขาดความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ขาดความมั่นคงในหน้าที่การงาน ขาดเวลาส่วนตัว ไม่ได้ได้รับความยุติธรรม ไม่ได้ได้รับการพัฒนาและเรียนรู้ งานหนักเกินไปและขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา (สุภารัตน์ น้ำใจดี.2548) ปัญหาเหล่านี้ถ้าไม่ได้รับการพิจารณาแก้ไขจะบั่นทอนจิตใจและมีผลถึงระบบการทำงาน

ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงของบริษัท เอน ไทไทย จำกัด อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาทุกระดับสามารถนำไปพัฒนาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับฝ่ายผลิต อีกทั้งยังใช้เป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชา พิจารณานำตัวแปรที่มีผลกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจในการทำงานมาปรับปรุงส่งเสริมให้พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงให้ดียิ่งขึ้น มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

**สมมติฐานที่ 1** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่ค้ำประกันถึงความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

**สมมติฐานที่ 2** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

**สมมติฐานที่ 3** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

**สมมติฐานที่ 4** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์การของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

**สมมติฐานที่ 5** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

**สมมติฐานที่ 6** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง

#### 1.4 กรอบแนวคิดของงานวิจัย

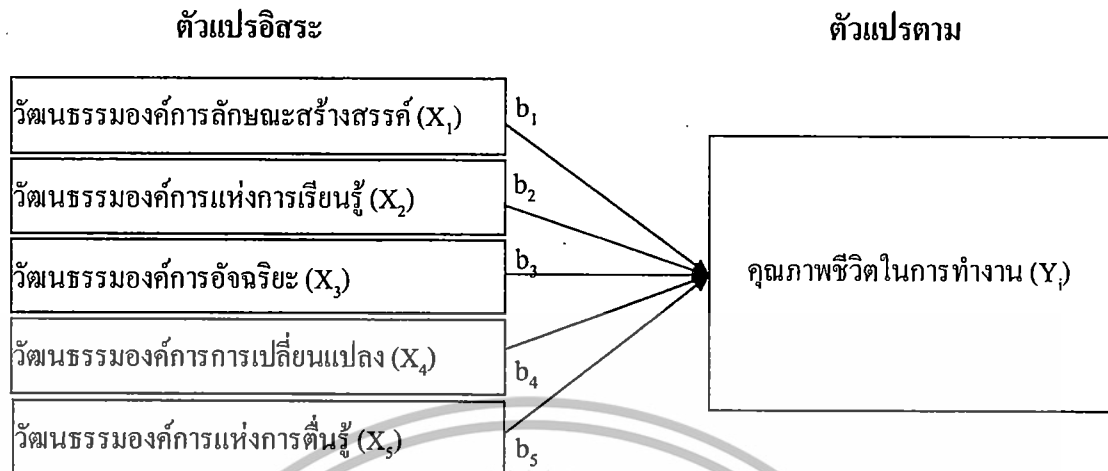
การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดให้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty (1989) (อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา.2545) ซึ่งมีทั้งหมด 5 แบบเป็นตัวแปรอิสระ และกำหนดให้ใช้แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Walton (1974) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) มีทั้งหมด 8 ประการ เป็นตัวแปรตาม แต่ผู้วิจัยเห็นว่าตัวแปรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงที่บริษัท เอน โกลไทย จำกัด สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้จริง มีเพียง 6 ประการ เท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นนั้นทำให้ได้สมการความสัมพันธ์ ดังนี้



ภาพที่ 1.2 สมการถดถอยเชิงเส้น

สมการ

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

$\hat{Y}_i$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง  
บริษัท เอนโก ไทย จำกัด

$X_1$  = วัฒนชมรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

$X_2$  = วัฒนชมรมองค์การแห่งการเรียนรู้

$X_3$  = วัฒนชมรมองค์การอัจฉริยะ

$X_4$  = วัฒนชมรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

$X_5$  = วัฒนชมรมองค์การแห่งการตื่นรู้

$b_0$  = ค่าคงที่

$b_1 \dots b_5$  = ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยเชิงเส้น

## 1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโก ไทย จำกัด โดยการศึกษาจากประชากรและตัวแปร ตามรายละเอียดดังนี้

### 1.5.1 ประชากรในการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโก ไทย จำกัด ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 390 คน จากทุกแผนก (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2556 จากฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท เอนโก ไทย จำกัด)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดสำหรับการศึกษาวิจัยโดยกำหนดให้ใช้ตัวแปรที่สามารถนำมาใช้วัดในเชิงปริมาณ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ คือ วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์
2. วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
3. วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ
4. วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง
5. วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้

ตัวแปรตาม คือ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่

1. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ
2. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล
3. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน
4. ประชาธิปไตยในองค์การ
5. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
6. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

### 1.5.3 ขอบเขตเวลาในการวิจัย

ช่วงเวลาในการดำเนินงานวิจัยและเก็บข้อมูลการศึกษาวิจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด โดยผู้ทำการวิจัยจะได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2556 ถึงเดือนพฤศจิกายน 2556 รวม 2 เดือน

### 1.6 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากการสังสมประสบการณ์ การเรียนรู้ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อในสิ่งต่างๆ ทั้งที่เห็นและไม่เห็นเป็นตัวตน การกระทำให้คุณลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมลงตัวกับอุปนิสัย การประพฤติปฏิบัติ และการยอมรับของคนในสังคมนั้นๆ รวมทั้งมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปภายในองค์การ

1.1 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ หมายถึง วัฒนธรรมที่จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกร่วมกันทำทุกความสามารถอยู่ตลอดเวลา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วัฒนธรรมที่บุคคลในองค์การต้องมีการเปิดใจยอมรับเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

1.3 วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์การนี้คือมีความสามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้

1.4 วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การที่ล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่างๆ ภายในองค์การรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน

1.5 วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการทำงานซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าหรือมีการทำงานที่ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดี ตามการยอมรับของสังคม ซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานกับชีวิตส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองและทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถประเมินได้จากเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพชีวิตในการทำงานตามแนวคิดของ Walton ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า มีเพียง 6 ประการ จากทั้งหมด 8 ประการ ที่บริษัท เอนโกไทย จำกัด สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้ ดังนี้

2.1 สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง สิ่งแวดล้อมทางกายภาพและทางด้านจิตใจ คือการที่ผู้ปฏิบัติงานทำงานที่ไม่ต้องเสี่ยงภัยอันตราย สิ่งแวดล้อมในการทำงานนั้นจะต้องส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างสะดวกสบายขึ้น

2.2 โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล หมายถึง งานที่ทำอยู่นั้นต้องเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย

2.3 การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน หมายถึง ลักษณะงานนั้นๆ มีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งงานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและยังหมายถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้า ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของระบบคุณธรรมในการทำงานอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 ประชาธิปไตยในองค์กร หมายถึง วิถีชีวิต และวัฒนธรรมในองค์กรจะต้องเคารพในชีวิตส่วนตัวของแต่ละคน มีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัลมาน้อยเพียงใด รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีการเคารพในสิทธิส่วนบุคคล มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาคและมีการปกครองด้วยกฎหมาย

2.5 ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว หมายถึง เรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงาน และมีชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล คือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป อันเนื่องมาจากการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงาน จนไม่มีเวลาพักผ่อนหรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

2.6 ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม หมายถึง ลักษณะงานนั้นๆ มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งให้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้นรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 2

# แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพในชีวิตการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต รับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาจากตำรา เอกสาร วารสาร รายงานการวิจัยและ วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบแนวความคิดที่จะใช้เป็นแนวการศึกษา ได้ครอบคลุมและชัดเจนขึ้น โดยประกอบด้วยสาระสำคัญตามลำดับดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เอนโกไทย จำกัด
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

#### 2.1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Edward B. Tylor (1871) (อ้างถึงใน ยศ สันตสมบัติ.2537) เป็นนักมานุษยวิทยาคนแรก ที่ใช้คำว่าวัฒนธรรม และนิยามความหมายของวัฒนธรรมไว้ในหนังสือ Primitive Culture ซึ่งได้ให้นิยามความหมายของวัฒนธรรมว่าเป็น ผลรวมอันซับซ้อน (Complex Whole) อันประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย ธรรมเนียม ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่างๆ อันเป็นผลจากการเป็นสมาชิกของสังคม

Ritti and Funkhouser (1982) (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ.2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ (Implicit Rules) ในหน่วยงานกฎเกณฑ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานใหม่ต้องเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถทำงานในหน่วยงานนั้นได้

Moore and Snyder (1988) (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ.2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอขณะที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น พิธีการต่างๆ ในหน่วยงาน ธรรมเนียมหรือแนวปฏิบัติในองค์การ งานฉลองเนื่องในโอกาสต่างๆ ของหน่วยงาน

Davis (1984) (อ้างถึงใน จงกฤษรัตน์ วงศ์นาถ.2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อ ข้อสมมุติพื้นฐาน (Basic Assumption) และหรือค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกัน ภายในจิตใจของคนเราจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ คนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบความรู้ความคิดรวมนี้อาจมีลักษณะเป็นนามธรรมที่อยู่ภายในจิตใจหรือหัวใจของคน มิใช่พฤติกรรมภายนอก ที่สังเกตเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม

Allen (1979) (อ้างถึงใน วุฒิปด สกตเกียรติ.2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง บรรทัดฐานของกลุ่ม (Group Norms) หรือมาตรฐาน (Standard) ของพฤติกรรมที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติ

Daft R. L. (1991) (อ้างถึงใน นิทัศน์ วิเทศ.2542) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ การนิยามวัฒนธรรมองค์การในลักษณะนี้ เป็นการรวมความหมายของวัฒนธรรมองค์การหลายความหมาย ที่กล่าวมาข้างต้นเข้าด้วยกัน เป็นการนิยามในลักษณะที่ว่าวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ (Elements) หลายอย่าง

จากความหมายของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการ ตั้งสมประสงค์ การเรียนรู้ ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อในสิ่งต่างๆ ทั้งที่เห็นและไม่เห็นเป็นตัวตน การกระทำให้คุณลักษณะดังกล่าว มีความเหมาะสมลงตัวกับอุปนิสัย การประพฤติปฏิบัติ และการยอมรับของกลุ่มคนในสังคมนั้นๆ รวมทั้งมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปภายในองค์การ

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Deal and Kennedy (1982) (อ้างถึงใน วิภา โหระชัยยะ.2541) ซึ่งให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การ 4 แบบ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่างคือ ความเสี่ยงของการตัดสินใจและความรวดเร็วของผลได้เสียของการตัดสินใจ

1. วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชาย (Tough-Guy, Macho Culture) วัฒนธรรมแบบลูกผู้ชายจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงสูงและผลงานรู้ได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถรู้ได้อย่างรวดเร็วว่าการเสี่ยงของพวกเขาดูหรือผิด ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้มักเกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น การก่อสร้าง เครื่องสำอาง การสร้างภาพยนตร์และการโฆษณา เป็นต้น อุตสาหกรรมเหล่านี้จะก้าวไปรวดเร็วและผลได้เสียจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้วีรบุรุษในวัฒนธรรมนี้จะเป็นเอกบุคล วัฒนธรรมนี้จะไม่ทำให้เกิดทีมงาน เขาจะเสี่ยงสูงภายในอุตสาหกรรมและใครที่สามารถบรรลุความสำเร็จจะกลายเป็นดารา งานจะมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาและการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่สำคัญ และการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่เด่น

2. วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง (Work Hard/Play Hard Culture) วัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริงนี้ จะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงต่ำและผลงานรู้ได้รวดเร็ว กลยุทธ์จะมีลักษณะเป็นการตัดสินใจที่ไม่สำคัญหลายอย่างแทนการตัดสินใจที่สำคัญเพียงไม่กี่อย่าง

ที่นี่จะสร้างวัฒนธรรมภายในกรอบจำกัดด้วยการกระทำ ความสนุกสนาน การก้าวอย่างรวดเร็วและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิธีการที่รวดเร็ว วัฒนธรรมแบบนี้จะกระตุ้นการกระทำ การตัดสินใจ และความคิดสร้างสรรค์อย่างมากมาย ซึ่งวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง มักจะปรากฏขึ้นภายในบริษัทที่มุ่งการตลาด ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้จะตัดสินใจบ่อยครั้ง การตัดสินใจแต่ละครั้งจะเสี่ยงภัยต่ำ แต่ผลได้เสียจะรวดเร็ว สายผลิตภัณฑ์ใหม่ขายได้หรือไม่ได้ พนักงานขายได้หรือไม่ได้ตาม โควตาทำให้ค่านิยมจะมุ่งก้าวไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักจะเป็นการค้นหาความต้องการของลูกค้า เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ใหม่จะออกมาสู่ตลาดอย่างไม่ขาดสาย บริษัทจะอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ วัฒนธรรมภายในวัฒนธรรมนี้คือ ยอดพนักงานขายนั่นเอง

3. วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัย (Bet-Your-Company Culture) วัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยเกิดขึ้นอยู่ภายในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงภัยสูงและผลได้เสียเข้า บริษัทที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนหลายร้อยล้านเหรียญ ที่การพัฒนาต้องใช้ระยะเวลาหลายๆ ปีจะอยู่ในวัฒนธรรมแบบนี้ วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบเสี่ยงภัยนี้จะเป็นผู้ที่ฉลาดและซำของ อายุงาน และประสบการณ์จะมีคุณค่าไม่เหมือนกับวัฒนธรรมแบบทำงานหนัก ซึ่งวิศวกรก็คือผู้ที่อดทนต่อโครงการใหญ่อยู่หลายปีจนบรรลุความสำเร็จ วิศวกรนี้จะให้กำลังใจแก่พนักงานที่กำลังเสี่ยงภัยและไม่รู้ว่ามันจะบรรลุความสำเร็จหรือไม่ งานพีธีจะมุ่งการประชุมที่เป็นทางการและการลดความไม่แน่นอน ความมีอาวุโสจะให้แก่เจ้าของโครงการที่บรรลุความสำเร็จ พนักงานจะไม่ได้รางวัลในระหว่างงานพีธี ซึ่งงานพีธีนี้จะคล้ายกับการประชุมธุรกิจ เพื่อการประเมินความก้าวหน้าของบริษัทแทนที่จะเป็นการแสดงเพื่อโอ้อวดและงานเลี้ยงของวัฒนธรรมแบบทำจริง/เล่นจริง

4. วัฒนธรรมแบบกระบวนการ (Process Culture) วัฒนธรรมแบบกระบวนการจะเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่การตัดสินใจเสี่ยงภัยต่ำและมีผลได้เสียเข้า ซึ่งผลลัพธ์จะมีการวัด ได้ยาก ดังนั้นผู้บริหารจะมุ่งวิธีการตัดสินใจและวิธีการทำงาน ค่านิยมที่สำคัญของที่นี่คือ การดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่งบริษัทที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ คือ บริษัทประกันภัย ธนาคาร รัฐบาล และสาธารณูปโภค ผลได้เสียทางการเงินจะน้อยและเกิดขึ้นช้า ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ค่านิยมมุ่งที่วิธีการแทนผลงาน ค่านิยมจะประกอบไปด้วยความสมบูรณ์ทางเทคนิคและการดำเนินตามระเบียบวิธีปฏิบัติงาน สำนักงานตรวจสอบบัญชีและบริษัทประกันภัยไม่สามารถทำผิดพลาดได้ แม้ว่าผลได้เสียจะเกิดขึ้นช้า วิศวกรภายในวัฒนธรรมแบบกระบวนการ จะเป็นผู้ที่ออกระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่และช่วยตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน งานพีธีจะเสริมแรงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การให้รางวัลจะเรียกร้องความสนใจที่ชื่อตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่งตามสายงานจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นสัญลักษณ์ทางอื่นด้วย เช่น โตะทำงานตัวใหญ่ขึ้น ทำเลห้องทำงานดีขึ้น และมีเก้าอี้พิเศษ

Smircich (1983) Smircich and Calas (1987) (อ้างถึงใน จูติมา วงศ์นาค.2544) เห็นว่า

นิยามวัฒนธรรมองค์การทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก คือ แนวทางที่เห็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ว่าวัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ (Culture as a Variable) และแนวทางที่เห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมๆ หนึ่ง (Culture as a Root Metaphor) แนวทางแรก ที่เห็นวัฒนธรรมองค์การเป็น พฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวที่องค์การมีอยู่ (ตัวแปรอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์การเทคโนโลยีฯ) แนวทางแรกจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Culture is Something an Organization has ส่วนแนวทางหลัง เชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นความคิด ความเชื่อ ที่อยู่ภายในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่ตัวองค์การเองทั้งหมดคือวัฒนธรรมๆ หนึ่ง หรืออุปมาได้ว่าเปรียบเสมือนวัฒนธรรม แนวทางหลังจึงมีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Culture is Something an Organization is ความแตกต่างระหว่างมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 2 แนวทางหลัก มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 2 แนวทางหลัก

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
<p>1. วัฒนธรรมองค์การเป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในบรรดาตัวแปรหลายตัวในองค์การ</p> <p>2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปฏิฐานนิยม (Positivism) ส่งผลให้</p> <p>2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)</p> <p>2.2 มองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นพฤติกรรมที่มีตัวตนเป็นรูปธรรมสัมผัสได้วัดได้ จิตใจของมนุษย์ไม่ได้กำหนดมันขึ้นมาเอง</p> <p>2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ (Level of Analysis) ที่กลุ่ม/องค์การ</p> <p>3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ควบคุมหรือจัดการได้</p> <p>4. ผู้ก่อตั้งและผู้นำเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีความคล้ายคลึงกัน</p> <p>6. เน้นข้อมูลที่เป็นพฤติกรรมภายนอกที่รับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า (หู ตา จมูก ลิ้น และสัมผัส)</p>	<p>1. วัฒนธรรมองค์การครอบคลุมเรื่องราวทุกส่วนในองค์การ</p> <p>2. มีความเชื่อพื้นฐานภายใต้ปรัชญาปรากฏการณ์นิยม (Phenomenology) ส่งผลให้</p> <p>2.1 เน้นวิธีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)</p> <p>2.2 มองวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่อยู่ภายในจิตใจคน</p> <p>2.3 เน้นระดับการศึกษาวิเคราะห์ที่บุคคลแต่ละคน (Individual) กล่าวคือ สนใจค่านิยม ความเชื่อ ความคิดที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละคน</p> <p>3. เนื่องจากเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดภายในจิตใจคนไม่มีตัวตนเป็นรูปธรรม จึงเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถควบคุมหรือจัดการได้</p> <p>4. สมาชิกขององค์การทุกคนเป็นผู้สร้างหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>5. วัฒนธรรมของแต่ละองค์การเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ไม่ซ้ำกับองค์การอื่นเลย</p>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

วัฒนธรรมเป็นตัวแปรตัวหนึ่ง	องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรม
7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อใช้วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือในการจัดการ	6. เน้นข้อมูลที่อยู่ภายในความคิดหรือจิตใจของแต่ละคน (ค่านิยม ความเชื่อ) 7. เป้าหมายการศึกษาเพื่อให้วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวคิดหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การมากขึ้น

Hofstede (1984) (อ้างถึงใน งามพิศ สัตย์สงวน.2543) จากการที่ได้เข้าไปศึกษาวิจัยวัฒนธรรมข้ามชาติ พบว่าปัจจัยหลักสำคัญที่เป็นสากลสามารถใช้เป็นแนวในการศึกษาวัฒนธรรมต่างๆ ได้นั้นมี 4 ปัจจัย ได้แก่

1. ลักษณะการใช้อำนาจ (Power Distance)
2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
3. ลักษณะความเป็นเพศชาย (Masculinity)
4. ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism)

นอกจากนี้ Hofstede ยังได้ทำการศึกษาใน 40 ประเทศหรือ 40 วัฒนธรรมทั่วโลก ภายใต้โครงการเฮอรัสมีส (Hermes) และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นระดับผู้บริหารในองค์การธุรกิจต่างๆ ในแต่ละประเทศ ซึ่งประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งในการศึกษาครั้งนั้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่าดัชนีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและลักษณะการใช้อำนาจ มีค่าเท่ากับ 64 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศอื่นๆ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 61 แสดงว่าผู้บริหารในประเทศไทยมีลักษณะเน้นการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและการใช้อำนาจ ส่วนลักษณะความเป็นชายมีค่าเท่ากับ 34 และลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเท่ากับ 20 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศอื่นๆ ที่เท่ากับ 51 หมายความว่าผู้บริหารในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่เน้นความเป็นชายและความเป็นปัจเจกบุคคล

Schien (1988) (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ.2540) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมขององค์การ โดยทำการแบ่งแยกออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power culture)
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role culture)
3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture)
4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support culture)

Daft R.L. (1991) (อ้างถึงใน นิทัศน์ วิเทศ.2542) ได้กล่าวถึง วัฒนธรรมขององค์การไว้ 4 แบบ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบปรับตัวเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์กรที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายขององค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมายเช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (Market Share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด องค์กรที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขัน แข็งกรู ความสามารถริเริ่มของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวเชื่อมทุกคนในองค์กรเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูง ในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าก็อาจจะถูกไล่ออกจากงาน

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้นองค์กรจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่อง ความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทร ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายามหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความสำคัญและเคารพปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัดมีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรมและความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความสำคัญและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัทที่ยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขณะนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง

Cooke and Lafferty (1989) (อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา.2545) กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 5 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The Constructive Culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงาน และมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ และความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1.1 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์การที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุมีผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และรู้สึกว่าจะทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

1.2 มิติมุ่งสั่งการแห่งตน (Self Actualizing) คือ องค์การที่มีค่านิยม และพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อมๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตนเอง ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 มิติมุ่งบุคคล (Humanistic Encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคลเป็น ศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือ ทรัพยากรที่มีค่าที่สุดของ องค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อกับสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจใน การทำงาน มีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นพี่เลี้ยงให้แกกัน ทุกคนในองค์กร ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

1.4 มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ (Affinitive) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อ ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยม ในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความ กระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึก ว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ต่อไปก็จะขอก้าวถึงวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิด การพัฒนาในการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และ องค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการ เรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

2.1 Personal Mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) เมื่อลงมือกระทำและต้อง มุ่งมั่นสร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tended) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิด วิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้ การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2.2 Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรู ปแบบแนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึก ของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทศนคติแนวความคิดเห็น และกรอบ ความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

2.3 Shared Vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวัง ขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การ

2.4 Team Learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึก ร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ (Intelligence Quotient) ความฉลาดทางเชาวน์ปัญญา และ EQ (Emotional Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การทุกระดับ

2.5 System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การ ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์การ

3. วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ (Intelligence Culture) วิจารณ์ พาณิช (2550) กล่าวว่า เป็นองค์การที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้นเป้าหมายขององค์การนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้ และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการ ในการเป็นองค์การอัจฉริยะ คือ

3.1 มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์ 1 ขององค์การคือ ทุกคนในองค์การร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการทำร่วมกันทุกวัน

3.2 ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท มีสติ มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive Change Management)

3.3 มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge Management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์การ

3.4 มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศน์ ภาวะผู้นำต้องมีอยู่ทั่วทั้งองค์การ อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้ในการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous Quality Improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational Knowledge จาก Individual Knowledge

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5 จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์การอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้ห้องค์การมีพลังมากขึ้น

3.6 ทักษะพื้นฐานของพนักงาน เป็นทักษะในระดับวิธีคิดและให้คุณค่าเป็นการปฏิบัติ การคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะในการเข้าใจ Mental Model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์การ

3.7 ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่เป็นตัวช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใ้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before Action Review) OM (Outcome Mapping) เป็นต้น

3.8 ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพงเช่น CFT (Cross Function Team) กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์การมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง Task Force คณะทำงานเฉพาะกิจ Job Rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย COP (Community of Practice) เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลัง ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

3.9 อีสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก บางหน่วยงานมี Talent Management ต้องให้คนทำงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้เองและทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็กๆ ถัดาคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

3.10 มีและใช้การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะแสวงหา Resources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา IC (Intellectual Capital) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

3.11 มีและใช้ระบบบันทึก ชุม/คลัง ความรู้ในองค์การต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำความเข้าใจ ยกระดับความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

3.12 มีและใช้ระบบ ICT (Information Communication Technology) ดังนั้น องค์การอัจฉริยะ คือ องค์การที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA (Central Intelligence Agency) เป็นองค์การที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์การที่มีฐานความรู้ภูมิปัญญา ฉลาดคิด ฉลาดฟัง ฉลาดทำ ทั้งนี้ ต้นกำเนิดขององค์การอัจฉริยะเกิดมาจาก องค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge Power) ที่จะเป็ นพลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการคือ

3.12.1 ความเป็นเลิศในวิชาการ (Academic Excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-Base) ความรู้ที่สำคัญควรมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าทีเป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร (Intelligence Transfer Gap) จัดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

3.12.2 ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional Excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งาน และรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

3.12.3 ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life Excellence) โดยการให้ความสำคัญกับบุคคล เข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากร ในองค์กรเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้น การบริหารองค์กรจึงต้องใช้ฐานของการบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเต็มที่ สู่ความเป็นอัจฉริยะขององค์กร และยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมหนึ่ง ไปยังอีกวัฒนธรรมหนึ่ง

4. วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่างๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้

4.1 เริ่มจากทำการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ เพื่อให้เข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ที่ควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

4.2 ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่องค์กรจะอยู่รอดไม่ได้ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

4.3 แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม สร้างสื่อใหม่ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้น ออกมาให้คนอื่นได้ทราบ ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

การประเมินผล และระบบรางวัลจูงใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ๆ เพื่อสร้างเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น องค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเจียมๆ โดยวัฒนธรรมในองค์การอย่างมีระเบียบแบบแผน อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์การหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เหมือนกับการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่างๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมในองค์การ

ในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์การล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่างๆ ภายในองค์การรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์การ และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างมีระเบียบแบบแผน

5. วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ (Awakening Culture) ธรรมชาติขององค์การมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป คือเมื่อมีการกำเนิดขึ้นจะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนา การพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้องค์การอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น หมายถึงองค์การต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว องค์การที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์การแห่งการตื่นรู้ (Awakening Organization) (เกศรา รักชาติ.2549)

ขณะเดียวกันองค์การแห่งการตื่นรู้ ก็มีลักษณะเป็นองค์การซึ่งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ลักษณะขององค์การแห่งการตื่นรู้ นั้นจะมีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่นดังที่ เกศรา รักชาติ (2549) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ระดับความตื่นเต้น การตื่นตัว ความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้นของคนในองค์การ จะอยู่ในระดับสูง
2. ผู้คนในองค์การส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง
3. ผู้คนในองค์การมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
4. มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว

มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. คนในองค์กรมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

6. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share Value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น

7. บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้ นั้นจะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง

การที่องค์กรจะเข้าสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญ ดังที่กล่าวมาแล้ว โดยจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังที่ สุรพงษ์ มาลี (2550) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการตื่นรู้ด้วยการปลูกจิตวิญญาณขององค์กร ปลูกภาวะผู้นำในตัวคน และปลูกคนอื่นๆ ที่ทำงานร่วมกัน ดังนี้

1. ปลูกจิตวิญญาณองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรมีพลังเต็มเปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของงานไม่ใช่ทำงานตามหน้าที่ไปวันๆ หนึ่ง ดังนั้นเมื่อจิตวิญญาณในองค์กรถูกปลูก ผลงานขององค์กรก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์

2. ปลูกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลูกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ตื่นตัวโดยการปลูกภาวะผู้นำให้ตื่นตัวขึ้นมา นั่น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการ คือ เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จในอนาคต หรือมีวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักคุณค่าพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำนี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำพาให้องค์กรเกิดความก้าวหน้านั่นเอง

3. ปลูกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่นๆ ในองค์กรมีความมุ่งมั่น ทุ่มเท และผูกพันกับองค์กร

4. การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรแห่งการตื่นรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลูกหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้พวกเขา เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เปลี่ยนและนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถนำแนวคิดต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาองค์การต่อไป

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบจุดเด่น – ข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์การต่างๆ

วัฒนธรรมองค์การ	จุดเด่น	ข้อจำกัด
วัฒนธรรมองค์การ แห่งการเรียนรู้	การเรียนรู้และการนำความรู้มาใช้ในงานจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ เน้นการใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งอื่นๆ ตลอดจนสามารถสร้างให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้หรือ รักการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเองให้รู้จักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	- หากบุคลากรในองค์การไม่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง หรือมีนิสัยที่จะใฝ่รู้หรือนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือจากแหล่งอื่นมาพัฒนางาน ก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ในองค์การได้ - ผู้นำและบุคลากรในองค์การต้องร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน รวมทั้งนโยบายในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
วัฒนธรรมองค์การ อัจฉริยะ	บุคลากรในองค์การมีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีความรู้ความสามารถเป็นองค์การที่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยประยุกต์เอาความรู้เดิมและความรู้ใหม่มาพัฒนาในงานได้อย่างสร้างสรรค์	หากองค์การขาดผู้นำที่มีการบริหารงานแบบมีอาชีพ หรือบุคลากรในองค์การนี้ไม่มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการ ก็ไม่สามารถเป็นองค์การอัจฉริยะได้
วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์	- สมาชิกในองค์การมีความกระตือรือร้นและรู้ดีว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา มีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง - ทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์การ สมาชิกในองค์การมีความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน	การสร้างทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากรในองค์การเพื่อการเป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ต้องเริ่มจากผู้นำในทุกระดับ และเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์กร	จุดเด่น	ข้อจำกัด
วัฒนธรรมองค์กร การเปลี่ยนแปลง	เน้นความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากรมีความตื่นตัวต่องานที่ทำ	-การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นเรื่องที่ยากต้องเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเฉพาะในเรื่องความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และวิธีการประพฤติกปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมในลักษณะนี้อาจต้องใช้เวลาค่อนข้างนาน -ผู้นำจะต้องสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้	- บุคลากรในองค์กรมีความกระตือรือร้นในระดับสูง มีความร่วมแรงร่วมใจในเป้าหมายเดียวกัน - ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share Value) มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน - มีพื้นฐานจากวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์	-องค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ และมีพื้นฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก่อน จึงจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากตารางที่ 2.2 สรุปได้ว่า วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กรและความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

จากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ผู้วิจัยได้เลือกที่จะใช้แนวคิดของ Cooke and Lafferty (1989) เนื่องจากแนวคิดนี้ได้ให้ความหมาย คุณลักษณะ จุดเด่น และข้อจำกัดของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบได้อย่างชัดเจน เหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร 5 แบบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้

### 2.1.3 คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคนซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ยาก แม้ว่านักวิชาการจะมีความเห็นแตกต่างกันบ้างในเรื่อง คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ แต่ส่วนใหญ่แล้วเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีคุณลักษณะดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน เป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคน จำนวนหนึ่งในหน่วยงาน ไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของคนๆ เดียว แต่ละคน ในหน่วยงานอาจมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำแตกต่างกันไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ไม่ใช่ วัฒนธรรมเพราะไม่ใช่เป็นสิ่งที่มิหรือเห็นร่วมกันในกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นความคิด ความเชื่อ และ ค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเน พฤติกรรมของคนที่อยู่วัฒนธรรมเดียวกันได้ เช่น กำหนดเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนา เงินทุน (ระดมเงินฝาก) ของบริษัทเงินทุนบางแห่งอาจมีการยืดหยุ่นเวลาเข้าทำงานให้สายกว่า พนักงานในฝ่ายอื่นได้บ้าง เพราะบางครั้งต้องไปพบลูกค้าก่อนเข้าบริษัท ดังนั้นจึงเป็นเรื่องราวที่ คาดคะเนได้ว่าพนักงานในฝ่ายพัฒนาเงินทุนจำนวนหนึ่งอาจเข้าทำงานในบางวันสายกว่าพนักงาน ในแผนกอื่นของบริษัท

นักมานุษยวิทยาในอดีต (ก่อนกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20) มีข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับ คุณลักษณะของวัฒนธรรมข้อหนึ่งว่าวัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของสมาชิก ทุกคนหรือส่วนใหญ่ในสังคม กล่าวอีกนัยหนึ่งวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่ของ สังคมเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) สังคมตามข้อสมมุติฐานของนักมานุษยวิทยาในอดีตจึงมี วัฒนธรรมหลักเพียงวัฒนธรรมเดียว คนส่วนใหญ่หรือทุกคนคิดและทำเหมือนๆ กัน ไม่มี วัฒนธรรมย่อยของกลุ่มชนที่คิดและทำแตกต่างจากคนส่วนใหญ่ เหตุที่นักมานุษยวิทยาในอดีตมีข้อ สมมุติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะของวัฒนธรรมดังกล่าว เพราะสังคมที่นักมานุษยวิทยานิยามศึกษานั้น มักเป็น สังคมของกลุ่มชนหรือเผ่าพันธุ์เล็กๆ ซึ่งอยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากอิทธิพลของวัฒนธรรม อื่นๆ เช่น ชนเผ่าต่างๆ ในป่าดงดิบของแอฟริกา ในทะเลทรายของออสเตรเลีย หรือในหมู่เกาะต่างๆ แถบประเทศอินโดนีเซีย สังคมเหล่านี้หลายอย่างเช่น สถาบันครอบครัวทำหน้าที่เลี้ยงดู ให้ การศึกษา และดูแลรักษาเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ ดังนั้น คนในสังคมชนเผ่าจึงมีค่านิยม ความประพฤติ และความเชื่อที่คล้ายคลึงหรือเป็นแบบเดียวกัน (Homogeneous) (ยศ สันตสมบัติ.2537)

แต่ในสังคมสมัยใหม่ เช่น สังคมของเมืองใหญ่ รวมถึงองค์การขนาดใหญ่ ไม่มีลักษณะ เหมือนสังคมชนเผ่าในอดีต สังคมและองค์การสมัยใหม่มักมีขนาดค่อนข้างใหญ่และสลับซับซ้อน สมาชิกของสังคมและองค์การมีความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneous) ทางการศึกษา ประสบการณ์ ภูมิหลังทางครอบครัว ค่านิยมและความเชื่อนอกจากนั้นสังคมและองค์การสมัยใหม่ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยังเป็นสังคมเปิด คือมีการติดต่อกับสังคมและหน่วยงานอื่นอย่างกว้างขวาง (ไม่เหมือนชนเผ่าที่อยู่โดดเดี่ยวห่างไกลจากสังคมอื่น) ทำให้รู้จักปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (ซึ่งต่างจากสังคมชนเผ่าที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวน้อย) จากลักษณะดังกล่าวทำให้วัฒนธรรมของสังคมองค์การสมัยใหม่ไม่ใช่เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่หรือคนในสังคมกล่าวอีกนัยหนึ่ง วัฒนธรรมของสังคมและองค์การสมัยใหม่มักเป็นเพียงสิ่งที่สมาชิกสังคมหรือสมาชิกองค์การจำนวนหนึ่งเห็นพ้องต้องกันเท่านั้น เพราะสังคมและองค์การสมัยใหม่มักประกอบด้วยกลุ่มคนหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างหลากหลาย แต่ละกลุ่มมีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง แต่ก็อาจมีแบบแผนทางวัฒนธรรมบางอย่างที่กลุ่มต่างๆ เห็นร่วมกันบ้าง เช่น หน่วยงานธุรกิจสมัยใหม่มักแยกโครงสร้างเป็นฝ่ายต่างๆ คือ ฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการเงิน ฯลฯ แต่ละฝ่ายอาจถือได้ว่ามีวัฒนธรรมย่อยของตนเอง เพราะพนักงานในแต่ละฝ่ายมักมีค่านิยม ความเชื่อและวิถีปฏิบัติที่แตกต่างจากฝ่ายอื่น จนบางครั้งอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่าย อย่างไรก็ตามพนักงานในฝ่ายต่างๆ ก็อาจมีค่านิยม ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติที่เหมือนกันบ้าง เช่น แนวทางในการขออัตรากำลังคน แนวทางในการของบประมาณ เป็นต้น องค์การสมัยใหม่มักมีวัฒนธรรมองค์การปรากฏในหลายลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีวัฒนธรรมหลักขององค์การ (Integration Perspective) ซึ่งหมายความว่าสมาชิกองค์การส่วนใหญ่หรือเกือบทุกคนมีความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องบางเรื่อง

2) มีวัฒนธรรมย่อยหลายวัฒนธรรม (Differentiation Perspective) หมายความว่าสมาชิกองค์การมีค่านิยมความเชื่อส่วนใหญ่ต่างกัน

3) ไม่ปรากฏวัฒนธรรมองค์การอย่างเด่นชัด (Ambiguity Perspective) นั่นคือสมาชิกองค์การมีค่านิยม ความเชื่อตรงกันบ้าง แตกต่างกันบ้าง และไม่ชัดเจนบ้างจนยากที่จะสรุปเป็นแบบแผนที่แน่นอนได้ ถ้าจะมีความเห็นพ้องต้องกันก็คงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นในบางสถานการณ์เท่านั้น

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำที่คนในหน่วยงานจำนวนหนึ่งยอมรับและมีอยู่ร่วมกันนั้นมิได้เกิดขึ้นภายในชั่วระยะเวลา 2 - 3 วัน แต่ต้องอาศัยเวลาในการสั่งสมบ่มเพาะ ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้ เช่น แนวปฏิบัติในการให้สินเชื่อของธนาคารบางแห่งนั้น กว่าจะพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่คนในหน่วยงานยอมรับและนำไปใช้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ต้องผ่านเวลาแห่งการเรียนรู้และแก้ไขร่วมกันพอสมควร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้อีกแห่งหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นประสบการณ์ร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่งซึ่งทำงานด้วยกันมานานพอสมควร

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social Interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมและการกระทำของสมาชิกที่เกิด

จากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้นวัฒนธรรมองค์การก็ไม่ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับญาติเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พันธกรรมด้วย แต่วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อยๆ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่า การหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organizational Socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะวิถีการทำงานและการวางตัวที่ถูกต้อง นอกจากนั้นพนักงานใหม่ยังเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงานและจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างานและหลักเกณฑ์การได้ความดีความชอบอีกด้วย ผลจากการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การทำให้พนักงานรู้ว่าตนควรมีพฤติกรรมอย่างไรในสถานการณ์ต่างๆ ทำให้สามารถอยู่ร่วมกันและเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในหน่วยงานได้ กล่าวโดยสรุปวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่คนในหน่วยงานเรียนรู้จากการเป็นสมาชิกของหน่วยงานนั้น นั่นคือเป็นการเรียนรู้และถ่ายทอดทางสังคมนั่นเอง

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง หลังจากที่วัฒนธรรมองค์การได้ผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับจากคนในองค์การหนึ่งแล้วจะสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้ คนในองค์การก็จะคิด เชื่อและทำสิ่งที่ซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานานจนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป นั่นย่อมหาความหมายว่า สิ่งที่เกิดขึ้นหรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงการมีอยู่ของธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม เช่น พนักงานเสิร์ฟของภัตตาคารญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ จะพูดเสียงดังเกือบเป็นการตะโกน เป็นภาษาญี่ปุ่นแสดงการต้อนรับและเชิญลูกค้าที่เข้ามารับประทานอาหารในภัตตาคาร พนักงานเสิร์ฟเหล่านี้จะทำเช่นนี้เป็นประจำทุกครั้งที่พบลูกค้ากำลังเดินเข้ามาในร้านจนเป็นเรื่องปกติวิสัย กลายเป็นสามัญสำนึกที่กระทำไปโดยอัตโนมัติโดยไม่คิดว่ามันเป็นกฎเกณฑ์ของภัตตาคารที่พนักงานเสิร์ฟต้องทำอีกต่อไป ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรมสำหรับสมาชิกองค์การเพราะพวกเขาไม่ค่อยตระหนักถึงการดำรงอยู่ของสิ่งนี้

Schein (1992) (อ้างถึงใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ.2540) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือความคิดคำนึง (Drop Out of Awareness) ของคนในองค์การ เพราะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มคนที่ใช้เวลาอันจนสมาชิกของกลุ่มยอมรับและติดตรึงฝังแน่นอยู่ในส่วนลึกของจิตใจจนไม่อาจที่จะตระหนักถึงมัน แต่สมาชิกของหน่วยงานอาจคิดหรือตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์การของตนเองได้ในบางกรณี เช่น ถ้าสมาชิกใหม่ทะเลาะหรือฝ่าฝืนวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกองค์การจะคิดถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมขึ้นมาทันที นอกจากนั้นแม้ไม่มีผู้ใดพยายามฝ่าฝืน แต่ถ้ามีสมาชิกใหม่ของหน่วยงานสอบถามถึงเหตุผลเบื้องหลังธรรมเนียมบรรทัดฐานต่างๆ ในหน่วยงาน กรณีเช่นนี้สมาชิกอาวุโสของหน่วยงานมักจะระลึกถึงวัฒนธรรมที่มีอยู่ในหน่วยงานของตนได้เป็นพวกแรกเพราะพวกเขาได้ทำงานในหน่วยงานนั้นมานาน ทำให้รู้เห็นและเข้าใจพัฒนาการต่างๆ ของวัฒนธรรมในหน่วยงานของตนได้ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) หมายถึง สิ่งที่ใช้แทนหรือสื่อความหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่น นายอนุชา มีรถประจำตำแหน่งพร้อมคนขับและมีห้องทำงานส่วนตัวที่ใหญ่โตพร้อมเลขานุการหน้าห้อง รถประจำตำแหน่ง คนขับรถ ห้องทำงานและเลขานุการเป็นสัญลักษณ์ที่บ่งบอกว่านายอนุชาเป็นผู้บริหารระดับสูง

การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การมักเกิดขึ้นใน 2 กรณี กรณีแรก เป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ กล่าวขยายความก็คือเป็นกรณีที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดหรือสอดแทรกค่านิยม ความเชื่อและแนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวังให้พนักงานทำตามผ่านสัญลักษณ์ต่างๆ สัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้ในกรณีนี้ได้แก่ ภาษา พิธีกรรม เรื่องเล่า เพลงประจำหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น พิธีมอบรางวัลพนักงานดีเด่นประจำปี พิธีมอบโล่ประกาศเกียรติคุณแก่พนักงานที่เสียสละและอุทิศตนแก่หน่วยงาน มักเป็นสัญลักษณ์ที่หน่วยงานนิยมใช้สื่อความหมายถึงพนักงานว่าผู้ใดทำงานดีมีผลงานตามที่หน่วยงานคาดหวังก็จะมีโอกาสเข้ารับรางวัลและได้รับการยกย่องชมเชยในพิธีกรรมต่างๆ ดังกล่าว หรือเรื่องเล่าขานเกี่ยวกับการต่อสู้เอาชนะอุปสรรคจนประสบความสำเร็จของผู้ก่อตั้งบริษัทหรือหน่วยงานมักถูกถ่ายทอดให้พนักงานรุ่นหลังรับรู้เพื่อเป็นคติเตือนใจให้ระลึกถึงวิถีคิดวิถีทำงานของท่าน และนำส่วนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันมาเป็นแบบอย่างในการทำงาน กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอก (เช่น นักวิจัย) พยายามสืบค้นหรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่างๆ ดังนั้นสัญลักษณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในหน่วยงานจึงอาจบ่งชี้ให้เห็นถึงวัฒนธรรมในหน่วยงานนั้นได้ เช่น หลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอาจารย์มหาวิทยาลัยอาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้บุคคลภายนอกทราบว่ามีมหาวิทยาลัยแห่งนั้นมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นความเข้มแข็งทางวิชาการหรือไม่ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานดีเด่นหรือข้าราชการที่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น ก็อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ประการหนึ่งให้พนักงานหรือข้าราชการใหม่ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานแห่งนั้นว่าเน้นผลงานทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณหรือเน้นระบบอุปถัมภ์เกื้อกูลกันในระหว่างพวกพ้อง

ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นเป็นตัวอย่างที่ชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การโดยใช้สัญลักษณ์ทำอะไร ทำไม่การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การจึงมักพึ่งพาสัญลักษณ์ มีเหตุผลอย่างน้อย 2 ประการคือ ประการแรก เนื่องจากสิ่งที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เช่น ค่านิยมความเชื่อ แนวทางการทำงานที่หน่วยงานคาดหวัง มักเป็นเรื่องที่เป็นนามธรรม ส่วนสัญลักษณ์มีลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนกว่าสิ่งที่หน่วยงานพยายามสื่อความหมาย ประการที่สอง การใช้สัญลักษณ์ เช่น จัดพิธีมอบรางวัล มักจะทำให้พนักงานยอมรับได้ง่ายกว่าประทับใจมากกว่า และจดจำอยู่ในจิตใจได้ยาวนานกว่าการให้พนักงานอ่านข้อความที่ต้องการสื่อ

6. เป็นสิ่งที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าการเกิดวัฒนธรรมองค์การต้องใช้เวลาในการพัฒนาการจนเป็นหนทางที่กลุ่มยอมรับว่าช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของกลุ่มได้ ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นจึงมักติดไปกับกลุ่มและเปลี่ยนแปลงได้ค่อนข้างยาก เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีการผลิตในโรงงานแห่งหนึ่ง จากการทำงานด้วยมือและอุปกรณ์อย่างง่ายมาเป็นการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้วัฒนธรรมในโรงงานดังกล่าวเปลี่ยนไป การพึ่งพาอาศัยกันแบบเดิมในหมู่พนักงานมีน้อยลง เนื้อหาและระยะเวลาการทำงานของพนักงานถูกกำหนดโดยเครื่องจักร ความผูกพันในหมู่พนักงานลดลง ความภูมิใจในฝีมือเป็นความสำคัญของงานที่ตนทำมีน้อยลงด้วย เพราะเนื่องจากถูกแบ่งหรือตัดทอนออกเป็นการทำหรือประกอบเฉพาะส่วนเท่านั้น เวลาในการทำงานถูกเร่งรัดให้ทันกับการทำงานของเครื่องจักร ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานจึงเปลี่ยนจากการมีน้ำใจช่วยเหลือพึ่งพากันแบบเดิม มาเป็นความสัมพันธ์แบบเครื่องจักรที่ต้องทำงานแข่งกับเวลาและความซ้ำซาก หรือองค์การอาจมีการแยกหน่วยงานในองค์การบางส่วนออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ ทำให้วัฒนธรรมในหน่วยงานที่แยกออกไปนั้นเปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้วัฒนธรรมในองค์การเปลี่ยนแปลงได้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

### 2.2.1 ความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

เชียวชาญ อาศวีตกุล (2530) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงานจะมีจุดเน้นหนักอยู่ที่การเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน โดยให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์ ความจำเริญเติบโตและการมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การและคุณภาพในการทำงานของพนักงาน

ติน ปรัชญพฤทธิ (2530) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ชีวิตการทำงานที่มีศักดิ์ศรีเหมาะสมกับเกียรติภูมิของความเป็นมนุษย์ของบุคลากร ซึ่งเป็นชีวิตการทำงานที่ไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบและสามารถสนองความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ในแต่ละยุคสมัย

บุญเจือ วงศ์เกษม (2530) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง จิตหรือระดับที่คนแต่ละคนพึงพอใจในหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยมีส่วนประกอบดังต่อไปนี้

1. การควบคุมหรือการมีอิสระในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อบรรยากาศในการทำงาน การให้คนงานมีอิสระถึงระดับหนึ่งในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิตในการทำงาน
2. การยอมรับ มีการรับรู้ว่าคุณค่าแต่ละคนเป็นส่วนสำคัญขององค์การและมีส่วนช่วยเหลือต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การมีส่วนร่วมในเชิงสังคม แต่ละคนมีส่วนร่วมในสังคมขององค์กร ไม่ว่าจะเป็ในด้านเป้าหมายขององค์กร ค่านิยม หรือการรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมในองค์กรนั้นๆ

4. ความก้าวหน้าและการพัฒนา เป็นผลได้มาจากการทำงานรวมไปถึงผลพลอยได้จากงาน เช่น งานที่มีลักษณะท้าทาย ได้ใช้ความสามารถเต็มที่ ได้มีการพัฒนาทักษะขณะทำงานและประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

5. การได้รับรางวัลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งเป็นผลได้มาจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง ชัน ฐานะ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากหน้าที่การงาน รวมทั้งผลประโยชน์อื่นๆ ที่มองเห็นได้ เช่น สวัสดิการต่างๆ

นอกจากส่วนประกอบทั้ง 5 ที่กล่าวถึงแล้ว ยังมีสิ่งสำคัญอีก 2 ประการ คือ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและศักดิ์ศรีของความเป็นคน คนทุกคนต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติต่ออย่างมีเกียรติศักดิ์ศรีของความเป็นคนในทุกสถานการณ์

พิไลสรร แดงสะอาด (2532) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การพัฒนาให้บุคคลนั้นๆ มีสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี โดยคนงานในฐานะลูกจ้าง ได้มีสภาพการทำงานที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์และได้รับสิทธิต่างๆ อย่างยุติธรรมและเสมอภาคในสังคม

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คนที่ใช้ชีวิตร่วมกันในที่ทำงานเป็นเวลานาน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ให้ความสนใจและมีความเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงานทั้งในระดับเสมอกันและต่างกัน ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและส่งผลกระทบโดยตรงกับความสำเร้จของคนงาน โดยตรง และคนงานมีทรศนะในทางเสริมสร้างองค์กร ถือว่าเป็นการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน

ชาลยชัย อาจินสมจาร (2536) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับสิ่งแวดล้อมของการทำงานทั้งหมด พร้อมทั้งมิติทางด้านมนุษย์ (Human Dimension) ที่เพิ่มเข้าไปเสริมมิติทางด้านเทคนิคและเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิตของการทำงานที่ดีดังนี้

1. ความมั่นคง
2. ความเสมอภาคในเรื่องค่าจ้างและรางวัล
3. ความยุติธรรมในสถานที่ทำงาน
4. ปลอดภัยจากระบบราชการและความเข้มงวดในการควบคุมงาน
5. งานมีความหมายและน่าสนใจ
6. กิจกรรมและงานหลากหลาย
7. งานมีลักษณะท้าทาย

8. ควบคุมตัวเอง งานและสถานที่ทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. มีขอบเขตการตัดสินใจของตัวเอง
10. โอกาสเรียนรู้และความเจริญก้าวหน้า
11. ผลสะท้อนกลับ ความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์
12. อำนาจในหน้าที่การงาน
13. ได้รับการยอมรับจากการทำงาน
14. มีอนาคต
15. ได้รับการสนับสนุนทางสังคม
16. สามารถสัมพันธ์งานกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
17. มีโอกาสเลือก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความชอบ ความสนใจและความคาดหวัง

พลดา เดชพลมาตย์ (2538) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายแรงงานในเรื่องพื้นฐานทั่วไปในการทำงาน ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีโอกาสได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ และใช้ชีวิตการทำงานอย่างสัมพันธ์กับการดำเนินชีวิต โดยทั่วไป

ผจญ เฉลิมสาร (2540) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นความหมายที่กว้างครอบคลุมไปในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับชีวิตในการทำงานของปัจเจกบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การทั้งทางร่างกายและจิตใจ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในสถานที่ทำงาน สภาพของการทำงานที่ปัจเจกบุคคลมีความรู้สึกทั้งหลายเกี่ยวกับสภาพการทำงานและผลกระทบต่อสุขภาพ รวมทั้งความคาดหวังในการทำงาน

นฤตล มีเพียง (2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยได้รับความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของพนักงานจากการทำงาน

พรสุข อัครนิเวศน์ (2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน วัดได้จากรายได้และประโยชน์ตอบแทน สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ โอกาสพัฒนาศักยภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน สังคมสัมพันธ์ ธรรมเนียมในองค์การ ภาวะอิสระจากงาน และความภาคภูมิใจในองค์การ

ภูวนัย น้อยวงศ์ (2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจโดยรวมต่อสภาพการทำงานในองค์การ โดยวัดจากความพึงพอใจออกมาเป็นองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ความพึงพอใจในลักษณะงาน ความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทิพวรรณ ศิริคุณ (2542) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ทักษะคติ ความรู้สึกรักของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติงาน โดยได้รับความพึงพอใจในงาน มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขในงาน และมีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

สินชัย ฉายรัศมี (2544) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ที่ดี ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพของพนักงาน ภายใต้หลักเกณฑ์ 4 ประการ คือ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นธรรมหรือความเสมอภาค ความเป็นปัจเจกบุคคล ความเป็นประชาธิปไตยในการทำงาน

Walton (1974) (อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน หมายถึง ลักษณะของการทำงานที่ตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของบุคคล โดยจะพิจารณาคูณลักษณะแนวทางการเป็นบุคคล สภาพตัวบุคคลหรือสังคม สังคมขององค์กรที่ทำให้งานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากเกณฑ์ที่วัด 8 ด้าน คือ ค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่มีความปลอดภัยและสุขภาพ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน โอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเอง การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สิทธิส่วนบุคคล จังหวะชีวิต และความเป็นประโยชน์ต่อสังคม และยังมีความหมายที่กว้างขึ้น มิใช่แค่กำหนดแต่เวลาในการทำงานสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมง หรือมิใช่เพียงกฎหมายคุ้มครองแรงงานเด็กหรือจ่ายค่าตอบแทนที่คุ้มค่าเท่านั้น แต่มีความหมายรวมถึงความต้องการ และความปรารถนาในชีวิตของบุคลากรในหน่วยงานที่ดีขึ้นด้วย

Bluestone (1977) (อ้างถึงใน นฤตล มีเพียร.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้ผู้ใช้แรงงานได้รับความพึงพอใจในการทำงานให้สูงขึ้น โดยผ่านการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาสำหรับองค์กร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา นั่นคือได้หมายความรวมถึงการปรับปรุงการบริหารเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยทำให้มีประชาธิปไตยในสถานที่ทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิด การปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร ทั้งนี้ เพราะเป็นการเปิดโอกาสใหม่ๆ ให้สมาชิกในองค์กรในทุกระดับได้นำเอาสติปัญญา ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถอื่นๆ มาใช้ในการทำงานในองค์กรย่อม ทำให้สมาชิกหรือกำลังแรงงานได้รับความพึงพอใจสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมภายในกลุ่มองค์กรขึ้น เช่น การขาดงานลดลง คุณภาพของผลิตภัณฑ์ดีขึ้น การกวาดขันเกี่ยวกับวินัยอ่อนคลายลง ความคับข้องใจลดลง เป็นต้น

Davis (1977) (อ้างถึงใน สินชัย ฉายรัศมี.2544) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับสิ่งแวดล้อม โดยส่วนรวมในการทำงานของเขา และเน้นที่มิติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ซึ่งมีถูกละเลยจากปัจจัยทางเทคนิค และปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์ในการออกแบบการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Guest (1979) (อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์.2544) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ปฏิกริยาของบุคคลต่อการทำงานหรือผลที่เกิดขึ้นกับบุคคล อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้สึกทั้งหลายของบุคคลเกี่ยวกับทุกมิติของการทำงาน เช่น ความรู้สึกเกี่ยวกับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ในทางเศรษฐกิจ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและคุณค่าที่แฝงอยู่ภายในการทำงานในชีวิตของบุคคล

Arthur (1981) (อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง เป็นส่วนหนึ่งของคุณภาพชีวิต ซึ่งหมายถึง ความรู้สึกทางจิตวิทยาของบุคคลต่อสภาวะความเป็นอยู่ (Well-Beings) หรือความสุขโดยรวม (Whole Happiness) ซึ่งเป็นความพึงพอใจต่อชีวิตหรือมีแนวโน้มต่อชีวิตในทางบวก

Dubrin (1981) (อ้างถึงใน นฤดล มีเพียร.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ระดับที่พนักงานขององค์การ มีความพึงพอใจในการได้รับการตอบสนองต่อความต้องการที่สำคัญๆ จากสมาชิกในองค์การนั้นๆ

Delamotte and Takezawa (1984) (อ้างถึงใน นฤดล มีเพียร.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ผลดีของงานที่มีต่อพนักงานที่เกิดจากการปรับปรุงหน่วยงานหรือลักษณะงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานควร ได้รับการพิจารณาเป็นพิเศษเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานในแต่ละบุคคล และรวมถึงความต้องการของพนักงานในเรื่องความพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่จะมีผลต่อสภาพการทำงานของเขาด้วย

Umstot (1984) (อ้างถึงใน นฤดล มีเพียร.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่อนข้างคลุมเครือและกว้างมาก อย่างไรก็ตามก็อาจหมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อสภาพความเป็นอยู่ในการทำงานของแต่ละบุคคล และการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ โดยจุดเน้นของคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ผลลัพธ์ที่ออกมาจะส่งผลโดยตรงต่อพนักงานแต่ละคน กล่าวคืองานสามารถที่จะส่งผลทำให้พนักงานรู้สึก และปฏิบัติได้ดีขึ้นอย่างไร

Huse and Cumming (1985) (อ้างถึงใน พรสุข อัสวานิเวศน์.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง เป็นความสอดคล้องกันระหว่างความปรารถนาหรือความพึงพอใจในงานของบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การ หรืออีกนัยหนึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ประสิทธิภาพขององค์การอันเนื่องมาจากความผาสุกในงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลสืบเนื่องมาจากการรับรู้ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานนั้นๆ และอธิบายอีกว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานจะส่งผลต่อองค์การ 3 ประการ คือ ประการแรก ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ ประการที่สอง ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนเป็นแรงจูงใจแก่พวกเขาในการทำงาน ประการสุดท้าย คุณภาพชีวิตในการทำงานจะช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Arnold and Feldman (1986) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างในการทำงาน ทั้งในเรื่องของบุคคล เทคโนโลยี และสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อเตรียมตัวให้พร้อมว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร และทำให้เกิดความพึงพอใจ และให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแก่บุคคล

Carrell (1992) (อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง การพยายามที่จะให้ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานได้รับการสนองตอบในการทำงานของพวกเขา และการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานนั้น องค์การทำได้ทั้งในด้านสังคม และด้านรับผิดชอบในเชิงจริยธรรม โดยโปรแกรมคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น จะเน้นไปที่การสร้างความสะดวกสบาย สภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย และโดยเฉพาะพยายามสร้างให้คนงานมีความสุขกับงาน เหมือนกำลังเล่นสนุกอยู่กับเพื่อน อันจะทำให้พนักงานมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ กระปรี้กระเปร่า และมีความคิดสร้างสรรค์ที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลไปสู่การมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น และช่วยเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นด้วย

Cascio (1992) (อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง เรื่องของสภาพและการปฏิบัติต่างๆ ภายในองค์การ เช่น การเพิ่มเนื้อหา (Job Enrichment) การจัดการอย่างเป็นประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง (Employee Involvement) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย (Safe Working Conditions) หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความปลอดภัย การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างลูกจ้างและฝ่ายจัดการ และการที่สามารถเติบโตและพัฒนาในด้านของความเป็นอยู่ซึ่งเป็นความหมายของคุณภาพชีวิตการทำงานในความเข้าใจของลูกจ้าง

Bovee (1993) (อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา.2541) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน หมายถึง ว่าเป็นปรัชญาในการปรับปรุงผลิตภาพในการทำงาน โดยการเตรียมและกำหนดให้พนักงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ปรับปรุงตนเอง รวมไปถึงปรับปรุงในสิ่งที่ต้องการ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้น กระทำได้โดยการทำการออกแบบชิ้นงานใหม่ อันเป็นช่วงของความพยายามที่จะวัด และกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบในงาน โดยถ้าเราออกแบบงานให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว ผลลัพธ์ที่จะได้ตามมาก็คือ การแบ่งมอบอำนาจให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่ง (Empowerment) ที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ตามขอบเขตของอำนาจ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของคุณภาพชีวิตในการทำงานได้ว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ซึ่งสามารถสนองตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจทำให้ชีวิตมีคุณค่าหรือมีการทำงานที่ทำให้เกิดความเป็นอยู่ที่ดีตาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การยอมรับของสังคมซึ่งเป็นการผสมผสานกันระหว่างงานและชีวิตส่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานอันก่อให้เกิดผลดีต่อตนเอง และทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.2.2 องค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จิระ หงส์ตารมภ์ (2533) องค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน คือช่วงเวลาแห่งการดำรงชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ในวันหนึ่งๆ นั้น การใช้เวลาในช่วงการทำงานจะมีมากที่สุด คุณภาพชีวิตในการทำงานจึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญก็คือ ค่าจ้างและสวัสดิการ สภาพการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และการคุ้มครองแรงงาน คือ

1. ค่าจ้างและสวัสดิการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความสามารถในการดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัวและสังคม ค่าจ้างและสวัสดิการของผู้ใช้แรงงานจะแตกต่างกันตามประเภทของตลาดแรงงานและประเภทของทักษะแรงงาน คือ โครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการของตลาดแรงงานทุกประเภทจะจัดสรรตามคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตลาดแรงงานภาคเอกชน โครงสร้างค่าจ้างและสวัสดิการจะให้ความสำคัญมากแก่แรงงานที่มีทักษะสูง ในขณะที่แรงงานที่มีทักษะน้อยจะเทียบเคียงความแตกต่างของโครงสร้างและสวัสดิการตามทักษะแรงงาน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของแรงงานแตกต่างกัน แรงงานที่มีทักษะสูงจะมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าแรงงานระดับต่ำ อย่างไรก็ตามสังคมของมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์และความสุขในชีวิตจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งค่าจ้างและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของแรงงาน

2. สภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพชีวิตในการทำงานซึ่งมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจและต้องการสภาพแวดล้อมที่ดี สภาพการทำงานของแรงงานจะแตกต่างกันตามขนาดของอุตสาหกรรม ในสถานประกอบการอุตสาหกรรมขนาดเล็กที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 50 คนลงมา ส่วนมากไม่สามารถจัดสภาพการทำงานให้ได้ตามกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสถานที่ทำงานให้เหมาะสม เพราะสถานประกอบการขนาดเล็กไม่มีความสามารถเพียงพอในเรื่องทุนและการแข่งขัน

3. ความปลอดภัยในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน นอกจากมีค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสมและสภาพการทำงานที่ดีแล้ว ความปลอดภัยในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งในปัจจุบันแรงงานในสถานประกอบการประมาณร้อยละ 95 มีเครื่องป้องกันอุบัติเหตุ เช่น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ อุตสาหกรรมผลิตน้ำมัน และธนาคาร เป็นต้น แต่อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นมีสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากแรงงานในสถานประกอบการ อันเนื่องมาจากปัญหาด้านสุขภาพกายและสุขภาพจิต จึงสรุปว่ากฎหมายประกันสังคมจะช่วยให้ผู้ใช้แรงงานได้รับประโยชน์ในเรื่องการเจ็บป่วยนอกงาน ควบคู่ไปกับกองทุนเงินทดแทน และถ้าความมั่นคงและความพอใจมีอยู่ ก็อาจจะทำให้การเจ็บป่วยในงานดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การคุ้มครองแรงงาน ซึ่งเป็นกลไกและมาตรฐานหนึ่งของรัฐบาล เพื่อคุ้มครองแรงงาน ให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม เช่น การคุ้มครองเรื่องค่าจ้าง สภาพการจ้าง สภาพการทำงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีนายจ้างจำนวนมากประมาณร้อยละ 30 ที่หลีกเลี่ยงและไม่ปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนายจ้างของกิจการขนาดเล็กที่มีลูกจ้างต่ำกว่า 50 คน จากผลการสำรวจของกรมแรงงาน (มกราคม-มิถุนายน 2532) ปรากฏว่าจากจำนวนสถานประกอบการขนาดเล็กประมาณ 5,258 ราย หรือร้อยละ 34 ปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ค่าจ้างขั้นต่ำ โดยมีลูกจ้างที่ไม่ได้รับค่าจ้างตามกฎหมาย 7,527 ราย หรือร้อยละ 13 ซึ่งส่วนใหญ่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต การก่อสร้าง การค้า บริการชุมชน

บุญแสง ชีระภากร (2533) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ถือว่าเป็นสาระสำคัญในการนำมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน มี 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ (Adequate and Fair Pay) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งพิจารณาได้ 2 ประเด็น คือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและค่าตอบแทนที่เพียงพอ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม คือ การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามหลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน (Equal Pay of Equal Work) ซึ่งเป็นหลักการที่ต้องใช้เทคนิคการบริหารค่าจ้างเงินเดือน เช่น การวิเคราะห์งาน การประเมินค่างาน (Job Evaluation) การจัดทำโครงสร้างเงินเดือน มาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับแต่ละองค์การ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจภายนอกองค์การด้วย ส่วนค่าตอบแทนที่เพียงพอ การจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนตามสภาพการทางเศรษฐกิจ ค่าครองชีพภาวะเงินเฟ้อ อัตราเงินเดือนที่เหมาะสม เป็นต้น

2. ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง (Fringe Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงินที่องค์การให้แก่บุคคลในองค์การ เช่น วันหยุด วันลา เวลาพักร้อนฯ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่ยังองค์การให้แก่บุคคลในองค์การโดยไม่มีข้อผูกพัน เพราะไม่ถือเป็นค่าตอบแทนในการจ้างงาน แต่เป็นค่าตอบแทนที่ให้เพื่อเป็นผลประโยชน์ในการเสริมสร้างชีวิตความเป็นอยู่และความสะดวกสบายในการทำงานเท่านั้น ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องเป็นสิ่งที่มีความพึงพอใจให้แก่บุคคล เพราะโดยทั่วไปแล้วการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มักมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์การ ไม่มากนัก แต่ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องมีความแตกต่างกันมาก องค์การใดมีประโยชน์เกี่ยวเนื่องสูงก็จะมีแรงดึงดูดใจให้มีผู้มาสมัครทำงานกับองค์การนั้นมาก บุคคลจำนวนไม่น้อยที่มีความรู้สึกว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานดี เพราะองค์การจัดผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องให้มากกว่าองค์การอื่นๆ จึงเป็นข้อคำนึงที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารองค์การต้องคำนึงถึงในการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์การ

3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safety and Healthy Environment) การจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้สะอาดถูกสุขลักษณะต่อร่างกาย ทั้งในด้านแสงสว่าง เสียง ตลอดจนความสะอาดทั่วไปและมีมาตรการในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานไม่ว่าจะเป็น

การป้องกันการบาดเจ็บในระหว่างการทำงาน หรือผลกระทบต่อสุขภาพในระยะยาว เป็นสิ่งที่ควร  
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องทำเพื่อรักษาชีวิตและสุขภาพของคนในองค์กร ในปัจจุบันปัญหาในเรื่องมลภาวะ (Pollution) เป็นปัญหาที่ภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจเป็นอย่างมาก จึงควรที่ฝ่ายจัดการของแต่ละองค์กร ต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดไว้ ในสภาพความเป็นจริงแล้ว ก็ได้มีกฎหมายกำหนดไว้ในเรื่องเหล่านี้อยู่แล้ว การจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ จึงเป็นผลดีทั้งในแง่กฎหมาย แรงศีลธรรมและเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรด้วย

4. ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ในที่นี้มีความหมายในด้านของการจ้างงาน และความเป็นธรรมในการเลิกจ้าง องค์กรที่ให้ความมั่นคงในการทำงานสูง เช่น ระบบราชการ มีการจ้างงานจนอายุครบ 60 ปี และไม่มีเลิกจ้างโดยไม่มีสาเหตุอันสมควร เช่น ทูจริตหรือหยุดงานโดยไม่มีเหตุผล จึงเป็นตัวอย่างขององค์กรที่มีความมั่นคงสูง จนมีผู้นิยมเข้าทำงานโดยเหตุผลของความมั่นคงนี้ ส่วนองค์กรเอกชนที่มีขนาดใหญ่และมีสถานภาพมั่นคงในการทำงานสูงมาก เช่น เคียวกัน แม้จะมีการปลดพนักงานออกก่อนเกษียณอายุก็ตาม แต่ก็มีมีการจ่ายเงินชดเชยตามที่กฎหมายกำหนด จึงมีผู้นิยมทำงานในองค์กรแบบนี้มาก ความมั่นคงจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจและสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่บุคคลในองค์กรสูง องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีความมั่นคงในการทำงานต่ำ มักใช้วิธีเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คือค่าจ้างหรือเงินเดือนให้สูงกว่าองค์กรที่มีความมั่นคงในการทำงานสูง เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรทดแทนกัน ไป แต่ความมั่นคงในการทำงานมักมีผลเสีย ถ้าไม่มีมาตรการในการป้องกันที่ดี กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้รับความมั่นคงในการทำงานสูง จะเกิดความเฉื่อย (Inert) ในการทำงาน เพราะถือว่าตนเองจะไม่ถูกเลิกจ้างถ้าไม่ทำความผิดร้ายแรง ซึ่งแทนที่จะสร้างความพึงพอใจและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี กลับกลายเป็นผลเสียแก่องค์กรเอง

5. เสรีภาพในการเจรจาต่อรอง (Free Collective Bargaining) การร่วมเจรจาต่อรอง เป็นสิทธิและเสรีภาพของพนักงานในองค์กรตามขอบเขตที่กฎหมายกำหนดไว้ให้ การร่วมเจรจาต่อรองโดยทั่วไปมักเป็นเรื่องของผลประโยชน์ที่บุคคลในองค์กรพึงได้รับจากองค์กร เช่น การเรียกร้องให้เพิ่มค่าจ้าง การเรียกร้องให้เพิ่มสวัสดิการ การต่อรองไม่ให้เลิกจ้าง เป็นต้น การร่วมเจรจาต่อรองตามปกติจะเป็นเรื่องระหว่าง 2 ฝ่าย คือ นายจ้างและลูกจ้าง แต่ถ้าต่อรองแล้วไม่สามารถหาข้อยุติได้ก็จะนำไปสู่การนัดหยุดงาน ซึ่งต้องมีฝ่ายที่สาม คือ ฝ่ายรัฐบาลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เพื่อมิให้เกิดผลเสียหายขึ้นแก่ทุกๆ ฝ่าย การร่วมเจรจาต่อรองทุกครั้งมักมองไปในแง่ไม่ดี แต่ถ้าเราพิจารณาทั้งในด้านจิตวิทยา และด้านเศรษฐกิจแล้ว จะพบว่าเราสามารถนำเอาการร่วมเจรจาต่อรองมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กรได้เป็นอย่างดี ในแง่ของจิตวิทยาของพนักงานหรือลูกจ้างมักเกิดความรู้สึกกดดันต่อการทำงาน ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติภายใต้การบังคับบัญชา การอนุญาตให้มีการรวมตัวกันเจรจาต่อรองอย่างอิสระภายใต้

ขอบเขตของกฎหมายทำให้กลุ่มของพนักงานหรือลูกจ้างมีอำนาจต่อรองกับผู้บริหารขององค์กรได้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีอำนาจต่อรองกับผู้บังคับบัญชาของตนเอง จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมีศักดิ์ศรี เกิดความพึงพอใจในตำแหน่งหน้าที่ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้สามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานแล้ว จะสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น เพราะเมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของตนเอง ความสำคัญในตำแหน่งหน้าที่แล้วก็จะเอาใจใส่ในงาน ตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด เพื่อสร้างผลงานและความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนทางด้านเศรษฐกิจการร่วมเจรจาต่อรองมีผลกระทบโดยตรงถึงเศรษฐกิจของทั้งองค์กรและกลุ่มพนักงาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผลงานของการเจรจา องค์กรจึงควรหาข้อมูลในเรื่องผลประโยชน์ที่บุคคลในองค์กรควรจะได้รับ และต้องการจะได้รับ เพื่อนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองแต่ละครั้ง ซึ่งเป็นมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้ในการเจรจาต่อรองตามข้อจำกัดที่องค์กรมีอยู่ ทั้งเป็นการสกัดกั้นมิให้มีการนัดหยุดงาน และช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. พัฒนาการและการเจริญเติบโต (Growth and Development) พัฒนาการและความเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก เพราะการที่บุคคลใดจะมีการเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นอย่างดี พัฒนาการ จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับตัวบุคคล ส่วนการเจริญเติบโตเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ปฏิบัติ แต่โดยสรุปแล้ว ทั้งพัฒนาการและความเจริญเติบโตเป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคน ซึ่งแต่ละบุคคลอาจมีระดับของความความต้องการที่แตกต่างกันออกไป แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าต้องมีขบวนการพัฒนาที่เหมาะสมกับการเจริญเติบโต จึงสามารถเจริญเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ได้ ซึ่งเงื่อนไขนี้ในบางองค์กรถือเป็นเงื่อนไขสำคัญในการที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

7. บูรณาการทางสังคม (Social Integration) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สำหรับในรูปแบบที่เป็นทางการ มักจะไม่ใช่วิธีที่เป็นปัญหาสำคัญ เพราะมีโครงสร้าง ตลอดจนกฎข้อบังคับต่างๆ เป็นตัวกำหนดรูปแบบของความสัมพันธ์อยู่แล้ว ส่วนความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นตัวชี้ว่า องค์กรมีบูรณาการทางสังคมหรือไม่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร มักเต็มไปด้วยขั้นตอนล่าช้า เมื่อนำเอาความสัมพันธ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมาใช้ จะช่วยให้ระบบงานขององค์กรคล่องตัวขึ้น ซึ่งในสังคมที่มีลักษณะของภราดรภาพ แบบสังคมไทย ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการจะมีประโยชน์มาก แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ใช่จนเลยเถิดกลายเป็นระบบพรรคพวกไป วิธีการเสริมสร้างบูรณาการสังคมในองค์กรที่ดีที่สุด คือ การจัดกิจกรรมกลุ่มที่ไม่เกี่ยวกับงาน เช่น กลุ่มกีฬา กลุ่มสวัสดิการ เป็นต้น แล้วค่อยนำเอากิจกรรมเหล่านั้นเข้ามาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

8. การมีส่วนร่วมในองค์กร (Participation) การมีส่วนร่วมในองค์กรในที่นี้ หมายถึง การมีส่วนร่วมทางการบริหาร ซึ่งฝ่ายบริหารขององค์กรได้ยอมรับและเปิดโอกาสให้พนักงานของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การมีส่วนร่วมได้ รูปแบบของการมีส่วนร่วมอาจมีแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ เช่น ถ้าองค์การมีการบริหารแบบคณะกรรมการก็อาจให้มีผู้แทนของพนักงานร่วม เป็นกรรมการบริหารด้วย หรือถ้าองค์การมีผู้บริหารสูงสุดคนเดียว การกำหนดนโยบายบริหาร อาจรับฟังความคิดเห็นของผู้แทนพนักงาน หรืออาจอยู่ในฐานะสมาชิกของคณะที่ปรึกษาผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การบริหารงานที่ต้องการให้พนักงานในองค์การมีส่วนร่วมไปพร้อมกันทั้งหมด อาจทำได้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เล็กลงมา คือ แต่ละส่วนงานอาจใช้วิธีการรับฟังความคิดเห็นหรือมอบหมายให้พนักงานแต่ละกลุ่มจัดวางเป้าหมายเฉพาะกลุ่มในการทำงาน โดยอาศัยกรอบนโยบายหลักขององค์การเป็นแนวทาง การบริหารงานที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน คือ การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) และวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle)

9. ประชาธิปไตยในการทำงาน (Democracy at Work) หมายถึง การให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์การทุกๆ คน ในการทำงานร่วมกันอย่างเสมอหน้ากัน ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดขององค์การ เพราะถือว่าทุกคนคือองค์ประกอบของความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ไม่ว่าจะมีความคิดใดๆ เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การประชุมกลุ่ม การทำงานเป็นทีมจะต้องฟังเสียงของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และแก้ปัญหาด้วยเหตุผลที่ดีที่สุด การเผด็จการด้วยอำนาจในองค์การ ใช้ในกรณีที่มีความจำเป็นอย่างมากจริงๆ เท่านั้น ประชาธิปไตยในการทำงานจะมีความสอดคล้องกับการมีส่วนร่วมในองค์การสูงทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก เพราะได้รับการยกย่องให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การซึ่งถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นตอนหนึ่งของมนุษย์ทุกคน อันเป็นส่วนเสริมสร้างให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

10. เวลาว่างของชีวิต (Total Life Space) การทำงานในองค์การมิได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนย่อมต้องการเวลาว่างเพื่อพักผ่อน เป็นตัวของตัวเอง หรือทำกิจกรรมนันทนาการ องค์การที่ต้องการส่งเสริมให้บุคคลในองค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งอาจมีเป็นเวลานับๆ ในระหว่างการทำงาน เช่น มีเวลาหยุดพักระหว่างงาน หรือเวลาพักระยะยาว เช่น กำหนดวันลาพักผ่อนประจำปี ตลอดจนวันหยุดตามปกติประจำปีสัปดาห์ และวันหยุดพิเศษ เนื่องในงานเทศกาลต่างๆ การจัดให้มีวันหยุดซึ่งถือเป็นช่วงว่างที่พนักงานทุกคนได้ละจากงานประจำวันถือเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลชนิดหนึ่งในประเภทที่ไม่เป็นตัวเงินที่จัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการสร้างคุณค่าของตัวบุคคลที่มีได้มีการทำงานเหมือนเครื่องจักรที่ไม่มีชีวิตจิตใจ

แต่การพัฒนาองค์การด้วยการปรับปรุงปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะเป็นเรื่องยากที่จะปรับปรุงให้พร้อมทุกอย่าง แต่อย่างไรก็ดีผู้บริหารควรต้องพิจารณาความสำคัญของปัจจัยแต่ละปัจจัย โดยคำนึงถึงความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลในองค์การว่ามีความต้องการปัจจัยใดเป็นอันดับแรกและปัจจัยใดมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การมากที่สุด แล้วจึงดำเนินการให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การและของตัวบุคคล องค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จึงจะเป็นองค์การที่มีสุขภาพดี บุคคลในองค์การเองก็จะเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งตรงกับเป้าหมายในการพัฒนาองค์การตามความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้องค์การบรรลุเป้าหมายในที่สุด

Walton (1974) (อ้างอิงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) เป็นบุคคลหนึ่งที่ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต เน้นแนวทางความเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน โดย Walton ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานนั้นว่า ประกอบไปด้วยเงื่อนไขต่างๆ อยู่ 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนในการทำงานที่เพียงพอและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมีความเพียงพอในการดำรงชีวิตตามมาตรฐานการครองชีพที่สมเหตุสมผลในสังคมนั้นๆ สำหรับค่าตอบแทนที่มีความยุติธรรม ก็เกิดจากการเปรียบเทียบค่าตอบแทนจากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบจากผลการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน

2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Healthy Working Condition) ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดี ทั้งต่อร่างกายและการทำงาน ควรจะมีการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมสุขภาพ ซึ่งรวมถึงการควบคุมเกี่ยวกับเสียง การรบกวนทางสายตา

3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน (Growth and Security) ควรให้ความสนใจการให้พนักงานได้รักษาหรือเพิ่มความสามารถในการทำงานของเขา มากกว่าที่จะคอยเป็นผู้นำให้เขาทำตาม จะต้องมีการมอบหมายงานใหม่หรืองานที่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จะต้องเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาภายในองค์การ ในสายงาน รวมถึงสมาชิกในครอบครัวด้วย

4. โอกาสในการพัฒนาความสามารถของบุคคล (Development of Human Capacities) คือ โอกาสในการพัฒนาและการใช้ความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามทักษะและความรู้ที่มี ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและรู้สึกท้าทายในการทำงาน ได้ใช้ความสามารถในการทำงานเต็มที่ รวมทั้งความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน (Social Integration) คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และร่วมมือกันทำงานจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน มีการเปิดเผยตนเอง มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะในหน่วยงาน ปราศจากการมีอคติและการทำลายซึ่งกันและกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ประชาธิปไตยในองค์การ (Constitutionalism) คือ พนักงานมีสิทธิอะไรบ้างและจะปกป้องสิทธิของตนเองได้อย่างไร ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ว่ามีความเคารพในสิทธิส่วนบุคคลมากน้อยเพียงใด ยอมรับในความขัดแย้งทางความคิด รวมทั้งวางมาตรฐานการให้ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน และมีการจัดเตรียมงานให้เกิดความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กัน

7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Total Life Space) คือ บุคคลจะต้องจัดความสมดุลให้เกิดขึ้นในชีวิต โดยจะต้องจัดสรรบทบาทให้สมดุล ได้แก่ การแบ่งเวลา อาชีพ การเดินทาง ซึ่งจะต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างการใช้เวลาว่างของตนเองและครอบครัว รวมทั้งความก้าวหน้าในอาชีพ

8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม (Social Relevance) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าการกระทำหรืองานที่ทำนั้นเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งองค์การของตนได้ทำประโยชน์ให้สังคม เป็นการเพิ่มคุณค่าความสำคัญของอาชีพและเกิดความรู้สึกภูมิใจในองค์การของตนเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของพนักงานที่รับรู้ว่ายานพาหนะของตนมีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการผลิต การกำจัดของเสีย วิธีการด้านการตลาด การฝึกปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการเมืองและอื่นๆ

Huse and Cumming (1985) (อ้างถึงใน พรสุข อัสวนิเวศน์.2541) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญที่ประกอบขึ้นเป็นคุณภาพชีวิตการทำงานว่ามี 8 ด้าน คือ

1. ผลตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation) หรือรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนที่เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความเหมาะสมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากงานอื่นๆ

2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ (Safety and Healthy Environment) หมายถึง การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อสุขภาพและไม่เสี่ยงอันตราย

3. การพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Development of Human Capacities) หรือโอกาสพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของตนจากงานที่ทำ โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่งานที่ได้ใช้ทักษะและความสามารถหลากหลาย งานมีความท้าทาย งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน งานที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ และงานที่ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลการปฏิบัติงาน

4. ความก้าวหน้า (Growth) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติมีโอกาสที่จะก้าวหน้าในอาชีพและตำแหน่งอย่างมั่นคง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ที่ทำงานมีบรรยากาศเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทร ปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติ ได้รับการยอมรับและมีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น

6. ลักษณะการบริหารงาน (Constitutionalism) หมายถึง การมีความยุติธรรมในการบริหารงาน มีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับการเคารพในสิทธิและความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บรรยากาศขององค์การ มีความเสมอภาคและยุติธรรม

7. ภาวะอิสระจากงาน (Total Life Space) หมายถึง ภาวะที่บุคคลมีความสมดุลในช่วงของชีวิตระหว่างปฏิบัติงานกับช่วงเวลาอิสระจากงาน มีช่วงเวลาที่ได้คลายเครียดจากหน้าที่ความรับผิดชอบ

8. ความภูมิใจในองค์การ (Organizational Pride) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีชื่อเสียงและได้รับรู้ว่าองค์การอำนวยประโยชน์และรับผิดชอบต่อสังคม

Bruce and Blackburn (1992) (อ้างถึงใน ภูวนัย น้อยวงศ์.2541) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ
2. สภาพการทำงานที่ปลอดภัยและไม่ทำลายสุขภาพ
3. การมีโอกาสนในการพัฒนาความสามารถ โดยทำงานที่มีความหมายและแสวงหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน
4. ความก้าวหน้าและความมั่นคงซึ่งหมายถึงโอกาสในการพัฒนาความรู้ทักษะ และความสามารถ รวมทั้งรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
5. การบูรณาการทางสังคม ซึ่งหมายถึง การมีโอกาสดำเนินปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร
6. การที่พนักงานทำงานในสภาพการทำงานที่ปราศจากความวิตกกังวลและการมีโอกาสดำเนินงานก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน
7. การมีเวลาว่าง หมายถึง ความสามารถในการแบ่งเวลาให้กับเรื่องส่วนตัวและงานได้อย่างเหมาะสม

8. การยอมรับทางสังคม คือ มีความภูมิใจต่องานที่รับผิดชอบและต่อนายจ้าง

### 2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานได้เกิดขึ้นและแพร่หลายในประเทศอุตสาหกรรม ซึ่งใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก แต่ในเวลาเดียวกันในประเทศอื่นๆ ก็มีแนวคิดเชิง

คุณภาพชีวิตการทำงานเกิดขึ้นด้วย เช่น Humanization of Work ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่า เอกสารนี้เป็นเอกสารทงสวนเวสหาหรับการเซงานเพอการศึกษาเท่านั้น เมื่อนูญาดเห็นไปเซบระเขินหนาการค้ำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Quality of Work Life หรือ Quality of Working Life ซึ่งเป็นความหมายเดียวกันกับ Improvement of Working Condition ใช้ในประเทศฝรั่งเศส หรือ Workers Protection ใช้ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และ Working Environment ใช้ในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย และ Hatarakigai ใช้ในประเทศญี่ปุ่น (ภูวนัย น้อยวงศ์.2541)

แนวคิดในเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานนั้น ได้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่สำคัญ กล่าวคือ ในช่วงปี ค.ศ. 1930-1940 คุณภาพชีวิตการทำงานนั้นจะขึ้นอยู่กับความมั่นคงในการทำงาน การทำงานที่มีระเบียบและภาวะเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติงาน ต่อมาในปี ค.ศ. 1950-1960 แนวความคิดนี้ได้ขยายออกไปกว้างขึ้น โดยนักจิตวิทยาในสมัยนั้นได้เพิ่มเรื่องความสัมพันธ์ในทางบวกระหว่างขวัญในการทำงานกับผลผลิต ซึ่งส่งเสริมให้มีมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่แสดงถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน และในปี ค.ศ. 1960-1970 ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องการมีโอกาสในการทำงานที่เสมอภาคและแบบแผนในการทำงานที่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างจริงจังขึ้น โดยมุ่งไปที่ประสิทธิผลขององค์การและการเพิ่มประสิทธิภาพโดยธรรมชาติของบุคคล ทั้งทางร่างกายและจิตใจ (ภูวนัย น้อยวงศ์.2541)

ธงชัย สันติวงษ์ (2530) กล่าวว่า การทำงานที่จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายของงานหรือองค์การนั้น การทำงานจะต้องเป็นไปอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดนี้ได้วิวัฒนาการมาจากแนวคิดทางการบริหารในอดีตที่พัฒนามาเป็นลำดับ ซึ่งแนวคิดที่สำคัญที่ต่อเนื่องกัน คือ การบริหารที่มีหลักเกณฑ์ที่มุ่งเน้นศึกษาถึงงานเป็นสำคัญ บุคคลสำคัญในแนวคิดนี้ คือ Taylor โดยมุ่งเน้นที่หลักเกณฑ์และระเบียบว่า การปฏิบัติงานเช่นไรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Fayol มุ่งเน้นที่ตัวผู้บริหารและหลักการบริหาร ทฤษฎีที่สร้างชื่อเสียงมากคือ หลักการบริหารงานทั่วไป ต่อมา Mayo ได้ทดสอบและศึกษาเกี่ยวกับเรื่องราวของบุคคล จนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งมาก โดยค้นพบว่าบุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปรได้และเป็นหัวใจในการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จึงเกิดการบริหารงานแบบมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งต้องให้ความสนใจว่าให้เขาทำงานด้วยความพึงพอใจ และสามารถอยู่ในองค์การได้อย่างมีความสุข

พรสุข อัครนิเวศน์ (2541) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการของตน เป็นมูลเหตุจูงใจในการทำงานและเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่างานเป็นสิ่งสำคัญต่อชีวิต โดยบางคนทำงานเพื่องานเพราะงานนั้นเป็นสิ่งซึ่งทำให้ได้มีการแสดงออกและมีคุณค่าภายในตัวเอง แต่สำหรับบางคนการทำงานเป็นเพียงเครื่องมือเป็นวิถีทางหนึ่งเพื่อที่จะหาเงินให้ได้มากขึ้น ให้ได้มาซึ่งความมั่นคงในงานมากขึ้นหรือบางคนก็ทำงานเพราะเป็นสิ่งที่น่าสนใจหรือท้าทายความสามารถ จุดมุ่งหมายของการทำงานจึงเปลี่ยนแปลงไปตามแต่ละบุคคล แต่ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน คนงาน หรือเจ้าหน้าที่ส่วนต่างๆ ต่างก็มีความพยายามที่จะให้ได้มาซึ่งความสำเร็จแห่งตนและคุณภาพชีวิตของตน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภัทธา หิรัญรัตน์พงศ์ (2542) กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นแนวคิดของนักพฤติกรรมศาสตร์สมัยใหม่ที่พยายามศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไปพร้อมๆ กับการพัฒนางาน เพื่อที่ว่าคนงานและองค์กรจะได้เจริญเติบโตก้าวหน้าไปพร้อมกับคุณภาพชีวิตการทำงานซึ่งได้เริ่มขึ้นในตอนปลายของทศวรรษ 1960 ในสหรัฐอเมริกา และมีการเคลื่อนไหวกันมากในช่วงทศวรรษ 1970 อาจกล่าวได้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นพลังด้านหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบและค่านิยมของแรงงานในองค์กร

#### 2.2.4 ปัจจัยชีวิตคุณภาพชีวิตในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหมายหลากหลายทำให้ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานมีความหลากหลายด้วย ซึ่งตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานอาจรวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและรายได้ พฤติกรรม ทัศนคติ ตลอดจนค่านิยมต่างๆ ของกลุ่มหรือองค์กร

Walton (1974) (อ้างถึงใน อนันต์ แก้วกำเนิด.2543) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วยเงื่อนไข 8 ประการ ดังนี้

1. การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม
2. สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ
3. ความมั่นคงและความก้าวหน้าในการทำงาน
4. โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล
5. การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน
6. ประชาธิปไตยในองค์กร
7. ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
8. ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

Westley (1979) (อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปีนตา.2541) ได้จำแนกคุณภาพชีวิตในการทำงานออกเป็น 4 มิติ ในการชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ

1. มิติเกี่ยวกับความไม่เสมอภาค (Inequity) ตามทัศนะทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเสนอให้ใช้ความไม่พึงพอใจ การนัดหยุดงาน และการก่อวินาศกรรม เป็นตัวชี้วัด
2. มิติเกี่ยวกับความไม่มั่นคง (Insecurity) ตามทัศนะทางรัฐศาสตร์ ซึ่งเสนอให้ใช้ตัวชี้วัดเช่นเดียวกับมิติแรก
3. มิติอัญญาภาพหรือความแปลกแยก (Alienation) ตามทัศนะทางจิตวิทยาได้เสนอให้ใช้ความรู้สึกวางเฉยหรือเฉยเมย การขาดงาน และการลาออกจากงาน เป็นตัวชี้วัด
4. มิติเกี่ยวกับการปลื้กตัว (Anomie) ตามทัศนะทางสังคมวิทยา ได้เสนอให้ใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับการไร้ความหมาย การขาดงาน และการลาออกจากงาน เป็นตัวชี้วัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Lewin (1981) (อ้างถึงใน สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา.2541) ได้เสนอเกณฑ์ชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ค่าจ้างและผลประโยชน์ที่ได้รับ
2. เงื่อนไขของการทำงาน
3. เสถียรภาพของการทำงาน
4. การควบคุมการทำงาน
5. การปกครองตนเอง
6. การยอมรับฟัง
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
8. วิธีพิจารณาเรื่องร้อง
9. ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่
10. ความอาวุโส

Kast and Rosenzweig (1985) (อ้างถึงใน นฤตล มีเพียร.2541) กล่าวว่า เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคคล จะต้องมียอดประกอบ 11 ประการ ดังนี้

1. บุคคลและครอบครัว
2. สุขภาพอนามัยและภาวะโภชนาการ
3. ที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อม
4. การติดต่อสื่อสาร
5. ความปลอดภัย
6. การศึกษาและการฝึกอบรม
7. การทำงาน
8. สวัสดิการและความมั่นคงทางสังคม
9. รายได้และผลผลิต
10. การมีส่วนร่วมในสังคม
11. วัฒนธรรมและการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์

Cascio (1992) (อ้างถึงใน นฤตล มีเพียร.2541) กล่าวว่า เกณฑ์ชี้วัดคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคลในสถาบันการทำงานสหรัฐอเมริกา จะต้องประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทน
2. ผลประโยชน์ของลูกจ้าง
3. ความมั่นคงในงาน
4. การเลือกเวลาปฏิบัติงานที่เหมาะสม
5. ความเครียดในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการเรียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การมีส่วนร่วมตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง
7. มีการปกครองแบบประชาธิปไตย
8. การแบ่งปันผลกำไร
9. สิทธิในการได้รับเบี้ยบำนาญ
10. มีโครงการส่งเสริมสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
11. การทำงาน 4 วัน ใน 1 สัปดาห์

Desslers (1991) (อ้างถึงใน นฤคธ มีเพียร.2541) ได้เสนอเกณฑ์ชีวิตเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. คุณค่าของงานที่ทำ
2. สภาพการทำงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย
3. ผลตอบแทนและรายได้ที่เพียงพอ
4. ความมั่นคงในการทำงาน
5. มีการดูแลควบคุมอำนาจการทำงานที่เหมาะสมและเพียงพอ
6. ได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง
7. ได้รับโอกาสในการแสวงหาความรู้และความก้าวหน้าในงานที่ทำ
8. โอกาสในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ
9. มีความรู้สึกที่ดีต่อบรรยากาศองค์การ
10. การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

จากองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตในการทำงานและปัจจัยชีวิตคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผู้วิจัยเลือกที่จะใช้แนวความคิดของ Walton (1974) เนื่องจากเป็นบุคคลที่ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานอย่างจริงจัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตเน้นแนวทางการเป็นมนุษย์ (Humanistic) ศึกษาสภาพแวดล้อมตัวบุคคลและสังคมที่ส่งผลทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผลผลิตที่ได้รับตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของบุคคลในการทำงาน เหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีทั้งหมด 8 ประการ ได้แก่ การได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพและความก้าวหน้าในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม แต่ผู้วิจัยเห็นว่า มีเพียง 6 ประการ เท่านั้นที่บริษัท เอนโกไทย จำกัด สามารถควบคุมและบริหารจัดการพนักงานรับเหมาะสมได้จริง คือ สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ประชาธิปไตยในองค์การ ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 2.2.5 ประโยชน์ของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน

Hackman and Suttle (1977) (อ้างถึงใน พรสุข อัสวนิเวศน์.2541) เสนอว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นสิ่งตอบสนองความผาสุกและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกๆ คน ในองค์การไม่ว่าจะเป็นระดับคนงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หรือแม้แต่เจ้าของบริษัทหรือหน่วยงาน การมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี นอกจากมีส่วนทำให้บุคลากรพึงพอใจแล้ว ยังอาจส่งผลต่อความเจริญทางด้านอื่นๆ ดังเช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ หรือผลผลิตต่างๆ และที่สำคัญ คุณภาพชีวิตในการทำงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การได้นอกจากนี้ยังช่วยให้อัตราการขาดงาน การลาออก และอุบัติเหตุมีน้อยลง ขณะที่ประสิทธิผลขององค์การในแง่ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนคุณภาพและปริมาณผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

Hackman and Suttle (1977) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะมีผลต่อการทำงานมากมาย ได้แก่

1. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตัวเอง
2. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน (สร้างความพึงพอใจและมีส่วนร่วมในงาน)
3. ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ (เกิดความผูกพันต่อองค์การ)

นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมในเรื่องสุขภาพกายสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์การ และยังช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากการลาออกจากการลาออก และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริหารที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

Schuler (1989) (อ้างถึงใน นฤคต มีเพียร.2541) กล่าวสรุปถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า

1. เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
2. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น อย่างน้อยที่สุดก็เกิดจากอัตราการขาดงานที่ลดลง
3. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นจากการที่พนักงานมีส่วนร่วมและสนใจงานมากขึ้น
4. ลดความเครียด อุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยจากการทำงาน ซึ่งจะส่งผลถึง
  - 4.1 การลดต้นทุนด้านค่ารักษาพยาบาล รวมถึงต้นทุนประกันด้านสุขภาพ
  - 4.2 การลดอัตราการเรียกร้องสิทธิจากการประกัน จากปริมาณของการเบิกจ่ายลดลง
5. ความยืดหยุ่นของกำลังคนมีมาก และความสามารถในการสลับเปลี่ยนพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การ และการมีส่วนร่วมในการทำงานที่เพิ่มขึ้น
6. อัตราการสรรหาและคัดเลือกพนักงานดีขึ้น เนื่องจากความน่าสนใจเพิ่มขึ้นขององค์การ จากความเชื่อถือเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีต่อองค์การ

7. ลดอัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. ทำให้พนักงานรู้สึกสนใจงานมากขึ้น จากการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การใช้สิทธิออกเสียง การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การเคารพในสิทธิของพนักงาน

Desslers (1991) (อ้างถึงใน สมหวัง โอซารส.2542) กล่าวไว้ว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดวัฒนธรรมองค์กร เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กร

Gordon (1991) (อ้างถึงใน สมหวัง โอซารส.2542) กล่าวถึงประโยชน์ของคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้ว่า เป็นการส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจกับฝ่ายบริหารและสร้างโอกาสในการทำงานมากขึ้น คุณภาพชีวิตในการทำงานเกี่ยวข้องกับงาน จะมีผลโดยตรงต่อคน ทำให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของงาน และระบบการทำงาน ระบบการให้รางวัล ให้สอดคล้องกับกระบวนการในการทำงาน และผลผลิต รวมทั้งการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีหลายๆ บริษัทได้นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานมาใช้ โดยในระยะแรกเน้นการเพิ่มผลผลิต ปรับปรุงผลผลิตและลดต้นทุน โดยอาศัยวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม คล้ายกับระบบกลุ่มคุณภาพ จะมีการประชุมกันภายในกลุ่ม ให้พนักงานเสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการทำงาน การเพิ่มคุณค่างานที่ทำ ซึ่งจากการที่นำแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานไปใช้พบว่าพนักงานเกิดความพึงพอใจ และผลผลิตเพิ่มมากขึ้น อัตราการขาดงานและการลาออกของพนักงานลดลงตามไปด้วย

Greenberg and Baron (1995) (อ้างถึงใน นฤดล มีเพียร.2541) กล่าวเสริมว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานทำให้เกิดประโยชน์ที่ 3 ประการ คือ

1. ผลโดยตรงในการเพิ่มความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและลดอัตราการเปลี่ยนงาน
2. ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น
3. เพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (เช่น ในเรื่องของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น การบรรลุเป้าหมายขององค์กร)

คุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กร โดยเกี่ยวข้องกับ การเพิ่มขึ้นของผลผลิตและปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับพนักงานในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มที่ ดังนั้นนักพัฒนาองค์กรจึงพยายามหาวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสภาพการทำงานให้มีแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่เพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก็คือคุณภาพในการทำงานนั่นเอง

### 2.2.6 แนวทางในการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

องค์การที่ต้องการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินโครงการ และกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมที่เหมาะสมจะมีลักษณะคล้ายกับการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์โดยเป้าหมายของกิจกรรมที่จัดขึ้นจะเป็นการร่วมรับผิดชอบระหว่างฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงาน และสมาชิกในองค์การร่วมกัน (นฤตล มีเพียร.2541)

Hackman and Suttle (1977) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) ได้เสนอแนวทางที่จะทำให้องค์กรพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ได้ผลจะต้องดำเนินการและได้รับความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายด้วยกัน ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการและพนักงานต้องร่วมมือกัน เพื่อช่วยกันสร้างประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยฝ่ายจัดการจะต้องเป็นศูนย์กลางในการนำแผนมาปฏิบัติและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และพนักงานต้องให้การสนับสนุนเพื่อจะได้ทำให้เกิดประโยชน์กับตนเอง

2. ผู้นำสหภาพแรงงานจะต้องให้ความร่วมมือ นั่นหมายความว่า สหภาพแรงงานจะต้องให้การสนับสนุน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และจะต้องเป็นตัวแทนของสมาชิกในการที่จะทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับฝ่ายจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสมาชิก

3. เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องช่วยในเรื่องของการปกป้องสิทธิ และผลประโยชน์ของพนักงาน โดยจะต้องมีมาตรฐานและยุติธรรมในการจ้างงาน เช่น เรื่องกฎหมายการใช้แรงงานเด็ก กฎหมาย การจ่ายค่าจ้างแรงงานหญิง กฎหมายความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน กฎหมายค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ มีการประกันสำหรับผู้ถูกเลิกจ้าง เรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัย และความเสมอภาคในการจ้างงาน

4. นักพฤติกรรมศาสตร์ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถพิเศษและกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะสามารถช่วยในเรื่องพัฒนาสุขภาพร่างกาย เพราะจะเป็นผู้ที่มีความรู้แท้จริงและสามารถกระตุ้นให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบาย และตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสามารถประสานงานให้ผู้นำสหภาพแรงงานร่วมมือวางแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย

ซึ่งบุคคลที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะมีส่วนช่วยให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานสำเร็จได้ เพราะเขาเหล่านี้จะเป็นผู้ที่คอยช่วยในการทำงาน ออกแบบ ดำเนินการ และประเมินผลขององค์การ นั่นเอง

Guest (1979) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) ได้ให้แนวทางที่ทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของ Tarrytown ประสบผลสำเร็จได้ดังนี้

1. ฝ่ายจัดการต้องคำนึงว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจและผลกำไรของบริษัทบรรลุเป้าหมายได้

2. สหภาพแรงงานจะต้องเข้มแข็งเหนียวแน่น เชื้อมั่นในตัวผู้นำ และอยู่ในกรอบกติกา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายในการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ฝ่ายจัดการต้องเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง
4. ฝ่ายจัดการและลูกจ้างจะต้องเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง
5. ผู้บริหารระดับสูงและประธานสหภาพจะต้องช่วยกันสนับสนุนให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน
6. ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานต้องรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและสามารถแนะนำลูกน้องได้ว่าการทำงานอย่างไรจึงประสบผลสำเร็จ

7. ฝ่ายจัดการไม่ควรที่จะเพิ่มผลผลิตอย่างรวดเร็ว เพราะพนักงานอาจปรับตัวไม่ทัน อาจจะทำให้พนักงานไม่พอใจ

8. ผู้ร่วมโครงการจะต้องมีความสมัครใจเข้าร่วม
9. คุณภาพชีวิตในการทำงานควรเริ่มต้นอย่างมีขอบเขต และมีความยืดหยุ่น
10. การดำเนินโครงการจะต้องมีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจทุกคน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ไม่เข้าใจทำลายโครงการ

11. ส่งเสริมให้พนักงานมีการสื่อสารระหว่างบุคคลใช้ทักษะในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจรู้จักใช้สิทธิให้ถูกต้อง

12. จะต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

Arnold and Feldman (1986) (อ้างถึงใน นฤดล มีเพียร.2541) กล่าวว่า การที่จะทำให้แผนงานคุณภาพชีวิตการทำงานมีประสิทธิภาพสูงต้องคำนึงถึง

1. ฝ่ายบริหารจะต้องมีการจัดระบบที่ดีระหว่างระบบเทคโนโลยีที่ใช้กับระบบสังคม ในองค์การ การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์การจะต้องคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีนั้นๆ ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนและออกแบบก่อนการนำมาใช้เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกัน

2. องค์การจะต้องถูกออกแบบให้มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อม และจะต้องสามารถจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การมีอำนาจ อิสระ หรือการบริหารงานเองภายในกลุ่ม

3. แนวทางของคุณภาพชีวิตการทำงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่พนักงานมีการยอมรับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การนี้จะเกิดขึ้นต้องอาศัยการบริหารงาน ที่มีช่องทางติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างจากผู้บริหาร และระดับของการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจจากพนักงานทุกคนในองค์การ

4. การนำเอาแผนงานคุณภาพชีวิตการทำงานไปใช้ ต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนบทบาทและทัศนคติใหม่ของฝ่ายบริหารที่มีต่อพนักงาน บรรยากาศระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน จะต้องมีความไว้วางใจ เชื่อถือกัน ไม่มีความเป็นปรปักษ์กัน แผนงานคุณภาพชีวิตการทำงานจะสำเร็จต้อง

อาศัยความร่วมมือกัน จากการทำงานเป็นทีมผู้บังคับบัญชาต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่บนสื่อออนไลน์ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Gordon (1991) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ.2542) ได้เสนอแนวทางที่ทำให้โครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ของบริษัท General Motors ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การจะต้องแบนราบ
2. มีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม
3. มีการกระจายอำนาจ
4. พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม
5. มีการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน ทั้งฝ่ายจัดการและพนักงาน รวมถึงสภาพแรงงานอีกด้วย
6. ให้พนักงานเรียนรู้ได้ง่าย
7. มีการฝึกอบรมและให้การศึกษาในเรื่องงาน และทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับงาน
8. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายจัดการกับสภาพแรงงาน
9. ให้ความสำคัญกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ให้เท่าเทียมกับโครงการอื่นๆ

Mondy and Noe (1996) (อ้างถึงใน นฤดล มีเพียร.2541) ได้เสนอแนวทางที่ใช้เป็นหลักในการเริ่มต้นการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นแผนงานในระยะยาว และต้องดำเนินงานอย่างจริงจัง
2. องค์การจะต้องกำหนดความหมาย ทิศทางของการทำงาน เมื่อเริ่มแผนการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานเข้ามาใช้
3. พนักงานทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในโครงการ
4. ผู้นำองค์การจะต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง
5. องค์การจะต้องมีความสามารถในการนำเป้าหมายกลยุทธ์มาปฏิบัติในงานประจำวัน
6. ทั้งฝ่ายบริหารและผู้นำแรงงานจะร่วมลงประชามติในเรื่องราวและปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหา (ในกรอบขอบเขตที่ฝ่ายบริหารกำหนด)
7. จะได้แนวทางและกระบวนการทำงานใหม่ที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล (2530) ได้เสนอแนวทางที่สำคัญต่อการทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพในชีวิตการทำงานและประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ การปรับปรุงบรรยากาศขององค์การ การออกแบบงานใหม่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการสร้างกลุ่มคุณภาพ

1. การปรับปรุงบรรยากาศขององค์การ เป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกนึกคิดนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ทักษะ และพฤติกรรมของพนักงานภายในองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งเป็นผลผลิตขององค์การและมีผลกระทบต่อพฤติกรรม

ของพวกเขา ถ้าหากสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถทำให้ความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กร ย่อมทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานตามมาด้วย ซึ่งแน่นอน ย่อมหมายถึงคุณภาพของชีวิตในการทำงาน ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อแรงจูงใจในการทำงานนั้น จึงกลายมาเป็นแนวทางพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สำหรับบรรยากาศขององค์กรนั้น โดยทั่วไปแล้วจะประกอบไปด้วยมิติต่างๆ อยู่หลายประการ แต่ที่สำคัญและควรจะได้รับความสะดวกใจวิเคราะห์ดูว่าเป็นอุปสรรคต่อการสร้างคุณภาพของชีวิตการทำงานหรือไม่ นั่น ได้แก่ โครงสร้างของการทำงาน เป็นการสำรวจดูว่าความรู้สึกรักใคร่ของพนักงานในองค์กร เห็นว่า โครงสร้างในการทำงานเป็นอุปสรรคหรือบั่นทอนต่อจิตใจในการทำงานหรือไม่ ระบบรางวัลตอบแทน ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ว่าเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและเพียงพอต่อมาตรฐานการครองชีพหรือไม่ ความเป็นอิสระ ซึ่งหมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขามีอิสระ และได้รับอนุญาตจากองค์กรให้สามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็น หรือมีความเป็นอิสระเพียงพอที่จะตัดสินใจและคิดสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ความอบอุ่น และการสนับสนุน ซึ่งหมายถึงภาวะการเป็นผู้นำของหัวหน้างานที่ให้ความอบอุ่นหรือการสนับสนุนต่อสมาชิกภายในองค์กรในการทำงานและความก้าวหน้ามากขึ้นเพียงใด การยอมรับในเรื่องความขัดแย้ง เป็นการวิเคราะห์ดูว่าองค์กรทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าความคิดเห็นที่แตกต่างกันสามารถได้รับการยอมรับให้เกิดขึ้นได้หรือไม่ ความรักในหมู่คณะ ซึ่งหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของพนักงานที่เห็นว่าสมาชิกภายในองค์กรมีความรักกันฉันเพื่อน ในการทำงานร่วมกันหรือไม่ มิติต่างๆ ของบรรยากาศองค์กรดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่ามีผลกระทบต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน ดังนั้นการปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรจึงกลายเป็นแนวทางพื้นฐานและสำคัญอันดับแรกที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตในการทำงาน

2. การออกแบบงานใหม่ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานเพื่อที่จะนำไปสู่คุณภาพของชีวิตการทำงานและผลผลิตขององค์กร ลักษณะงาน โดยตัวของมันเองเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกอยากจะทำหรืออยากจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ลักษณะงานเป็นรางวัลตอบแทนที่ช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยมีการออกแบบใหม่ขึ้นมา โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นของสำนักพฤติกรรมศาสตร์ สำนักความคิดดังกล่าวนี้ ได้ให้วิธีการออกแบบงานใหม่ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานไว้หลายวิธี เช่น การทำให้งานมีความหมายมากขึ้น ซึ่งหมายถึง การสร้างตัวกระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในงาน โดยการทำให้งานที่ซ้ำๆ ซากๆ มีลักษณะหลากหลาย ทำทายความสามารถ มีอิสระในการทำงาน และมีความรับผิดชอบมากขึ้นด้วย ลักษณะงานเช่นนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกไม่เบื่อหน่ายและเกิดความพึงพอใจในที่สุด การทำให้งานขยาย

กว้างขวางมากขึ้นเป็นการขยายงานให้มีลักษณะหลากหลาย แต่ลักษณะงานที่เพิ่มขึ้นเป็นงานที่อยู่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนุญตเห็นไปเซประเชยชนค่านักไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในระดับเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการขยายงานในแนวราบ ส่วนการทำให้งานมีความหมายมากขึ้นนั้น มีลักษณะเป็นการขยายงานที่เป็นแนวตั้ง การออกแบบงานใหม่อีกวิธีหนึ่งที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน การกำหนดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น นอกจากวิธีการต่างๆ ของสำนักพฤติกรรมศาสตร์ยังมีสำนักทฤษฎีระบบเสนอวิธีการออกแบบงานใหม่ โดยตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่าองค์กรนั้น ประกอบขึ้นด้วยระบบที่เป็นมนุษย์กับระบบเทคนิคที่มีการปะทะสังสรรค์กับสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับวิธีการที่ได้รับความนิยมในการนำมาปรับปรุงคุณภาพของชีวิตการทำงานภายใต้ทฤษฎีระบบนี้ ได้แก่ การสร้างกลุ่มทำงานที่มีความเป็นอิสระ วิธีการดังกล่าวนี้เริ่มต้นจากการสำรวจและวิเคราะห์ระบบต่างๆ ในองค์กรทั้งหลายเพื่อกำหนดว่าอะไรคืองานพื้นฐานที่ทำให้องค์กรอยู่รอด และสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร จากนั้นจะกำหนดงานพื้นฐานแต่ละงานให้กับกลุ่มทำงานรับผิดชอบ

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีความหมายว่าเป็นระบบของการจัดการที่พนักงานในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งมีผลกระทบทั้งต่อตัวพนักงานและงานบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้มีข้อสมมติฐานอยู่ว่า การเข้ามามีส่วนร่วมโดยการลงมือทำจะช่วยสนองตอบต่อความต้องการและค่านิยมของพนักงานได้ เพราะจะเห็นว่าการเข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นการทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

4. กลุ่มสร้างคุณภาพ ถือได้ว่าเป็นเทคนิคใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นมาในช่วงทศวรรษ 1960 ในประเทศญี่ปุ่น กลุ่มสร้างคุณภาพนี้เป็นกลุ่มของพนักงานที่จัดตั้งขึ้นมาโดยความสมัครใจ โดยการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และมีการพบปะและประชุมกันเพื่อร่วมกัน ในการกำหนดวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาในขอบเขตการทำงานของพวกเขา กลุ่มสร้างคุณภาพ โดยหลักการจะประกอบไปด้วยสมาชิกกลุ่มประมาณ 4 -12 คน ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ฝ่ายบริหารระดับสูงจะสนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพขึ้นมาในหน่วยงาน ในแต่ละกลุ่มจะมีหัวหน้ากลุ่มด้วย และสมาชิกของกลุ่มทุกคนจะได้รับการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการแก้ไขปัญหา คือ กระบวนการระดมสมอง (Brainstorming Processes) เทคนิคการหาความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผล หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าแผนผังก้างปลา (Fishbone Diagrams) เทคนิคดังกล่าวนี้จะช่วยทำให้เกิดความสามารถในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้เป็นอย่างดี เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง และวิธีการใช้แผนภูมิต่างๆ (Charting Methods) การสุ่มตัวอย่างจะช่วยให้กลุ่มรู้จักวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหาได้อย่างถูกต้อง

กลุ่มสร้างคุณภาพมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่มที่พนักงานสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา สภาพเช่นนี้ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมีมากขึ้น ซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานตามมาด้วย และการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซ้ำแล้วซ้ำอีก จะเป็นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการนำแนวความคิดและเทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพมาใช้จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ หลายประการ คือ

1. ฝ่ายบริหารจะต้องสนับสนุนโครงการกลุ่มสร้างคุณภาพอย่างเต็มที่
2. การเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต้องเกิดจากความสมัครใจ
3. สมาชิกจะต้องได้รับการฝึกอบรมทั้งแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา และเทคนิคต่างๆ ของกลุ่มสร้างคุณภาพเป็นอย่างดี
4. โครงการจะต้องมีลักษณะเป็นกลุ่ม ไม่ใช่เป็นความพยายามของแต่ละบุคคล
5. โครงการจะต้องมีความสัมพันธ์กับลักษณะงานของกลุ่มสร้างคุณภาพ
6. ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มต้องมีลักษณะที่ทุกคนต่างเป็นฝ่ายชนะเหมือนกันหมด ไม่ใช่ลักษณะที่คนหนึ่งชนะอีกคนหนึ่งแพ้
7. ผู้บริหารทุกระดับในองค์การควรจะได้รับการถ่ายทอดให้รู้ถึงคุณธรรมของแนวคิดนี้

## 2.3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท เอนโกไทย จำกัด

### 2.3.1 นโยบายทางธุรกิจ

บริษัท เอนโกไทย ในฐานะผู้ผลิตและชิ้นส่วนอลูมิเนียมอัลลอยสำหรับรถยนต์และรถจักรยานยนต์แก่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องมุ่งมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้าน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความพึงพอใจและความคาดหวังของลูกค้าเป็นสำคัญ ด้วยการดำเนินธุรกิจที่ตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของการเคารพในคุณค่าของคน ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน การเติบโตและดำรงอยู่ด้วยกัน ซึ่งจะสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกคนในการทำงานร่วมกับบริษัท

ธุรกรรมของบริษัท คือ การออกแบบ การพัฒนา การทำแม่พิมพ์ การหล่อ การกลึง การพ่นสี และการทดสอบ ลูกค้าของบริษัทคือผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของเรา ผู้ส่งมอบ ผู้รับจ้างช่วง บุคลากร และผู้ที่ติดต่องานกับเรา

ระบบการบริหารธุรกิจของบริษัท ครอบคลุมถึง การจัดองค์การ การกำหนดความรับผิดชอบ นโยบาย วัตถุประสงค์ และแนวทางดำเนินงานซึ่งจำเป็นต้องบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญในการที่จะดำเนินการด้านต่างๆ (คุณภาพ ราคา การจัดส่ง การพัฒนา และการจัดการ) ที่จะบรรลุหรือทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า โดยใช้มาตรฐานการจัดการ ISO9001 QS9000 (การจัดการการด้านคุณภาพ) ISO14001 (การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม) และ OHSAS18001 (การจัดการด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ใช้ภาวะผู้นำและข้อเท็จจริงในการตัดสินใจ เพื่อบรรลุแผนธุรกิจ (รวมทั้งเป้าหมายทางด้านงบประมาณและกำไร) ด้วยการสร้างสรรค์และคงความสมดุลในคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ ผู้รับจ้างช่วงและหุ้นส่วน ประชาชนและชุมชน

3. ใช้แนวคิดทางด้านกระบวนการและระบบกับการดำเนินการ เพื่อป้องกันความบกพร่องของผลิตภัณฑ์และบริการ มลภาวะในสิ่งแวดล้อม อันตรายต่อสุขภาพและความปลอดภัย

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยการเพิ่มขีดความสามารถและความยืดหยุ่นของบุคลากรด้วยการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

5. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ในการดำเนินงานทุกๆ ด้าน (รวมทั้งคุณภาพสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความปลอดภัย ความสามารถของกระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์) ด้วยการตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ผูกกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเข้มแข็งและการทำงานร่วมกันเป็นทีมของหน่วยงานต่างๆ

6. ความสัมพันธ์แบบเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกันกับผู้ส่งมอบและผู้รับจ้างช่วง เพื่อสนับสนุนนโยบายทางธุรกิจ

บริษัท เอนโกไทย เป็นบริษัทที่มีกำลังการผลิตสูงสุดในภูมิภาคอาเซียน ทั้งในด้านการผลิตล้ออูมิเนียมอัลลอยสำหรับรถยนต์และรถจักรยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ต่างๆ ในแต่ละปี บริษัทผลิตและจำหน่ายล้ออูมิเนียมอัลลอยมากกว่า 2,400,000 ชิ้น และชิ้นส่วนยานยนต์อีกกว่า 1,600,000 ชิ้น

ในตลาดผู้ประกอบยานยนต์ภายในประเทศ บริษัท เอนโกไทย จำกัด เป็นผู้นำการผลิตสูงสุดของแต่ละผลิตภัณฑ์ โรงงานผู้ประกอบยานยนต์ต่างๆ ภายในประเทศส่วนใหญ่ ล้วนแต่ยอมรับและไว้วางใจผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยบริษัท

### 2.3.2 ผลสำเร็จในตลาดโลก

บริษัท เอนโกไทย จำกัด ได้ขยายธุรกิจออกสู่ตลาดโลก โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมาตรฐานสากล ภายใต้ชื่อของ เอนโก ได้ถูกส่งออกไปจำหน่ายในหลายประเทศทั่วโลก ยกตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบยานยนต์รายใหญ่ของอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย

บริษัท เอนโกไทย จำกัด มุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานทั้งการจัดส่งคุณภาพ ราคา วิศวกรรม และการบริหาร ทำให้บริษัทได้รับความพึงพอใจจากลูกค้าตลอดมา ส่งผลให้ธุรกิจของกลุ่มบริษัทในตลาดโลกสามารถขยายตัวมากขึ้นการออกแบบและการพัฒนาเพื่อลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด การลดจำนวนของผลิตภัณฑ์ต้นแบบ และการลดขั้นตอนการพัฒนามีความสำคัญมาก ดังนั้นจึงได้มีการนำเครื่องมือในการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐาน อันทันสมัยมาใช้

### 2.3.3 การฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร

บริษัท ได้วางระบบการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมทั้งระยะสั้นแบบรายปี และระยะยาวตามแผนธุรกิจขององค์กร โดยใช้แนวคิดของ Competency Based มาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งจะพิจารณาจากทิศทางการเจริญเติบโตของธุรกิจ ความต้องการของลูกค้า กฎระเบียบของราชการและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทจึงได้แบ่งการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การฝึกอบรมแบบ OJT (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมความรู้และทักษะตามมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนดไว้สำหรับพนักงานเข้าใหม่และโยกย้ายงาน และเพื่อพูนความรู้ความสามารถของพนักงานที่ทำงานอยู่แต่ละจุดงาน ไม่ว่าจะเป็นสายการผลิต หรือ งานสำนักงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง โดยผู้จัดการ หัวหน้างาน หรือวิศวกรที่เป็นคนไทย หรือช่างเทคนิคชาวญี่ปุ่น รวมถึงการส่งพนักงานบางส่วนไปฝึกอบรมดูงานที่บริษัทแม่ ณ ประเทศญี่ปุ่น ตามความจำเป็นของการถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่ๆ

2. การฝึกอบรมโดยส่วนกลางฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้ดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานในหลักสูตรต่างๆ ที่กำหนดไว้ในแผนที่ฝึกอบรมทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่นอกเหนือจากการอบรมแบบ OJT โดยการอบรมส่วนกลางนี้จะเป็นการฝึกอบรมภายในและส่งพนักงานไปอบรมหรือดูงานกับสถาบันภายนอก

เพื่อให้การฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ บริษัทฯ จึงได้เน้นการประเมินประสิทธิผลของการฝึกอบรมแบบครบวงจรตามแนวคิดของ Kirkpatrick ที่แบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับความพึงพอใจ ระดับการเรียนรู้ ระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยใช้วิธีการประเมินผลที่แตกต่างกันออกไป เช่น การออกแบบสอบถาม การทดสอบข้อเขียน หรือ การประเมินจากผลการปฏิบัติงานจริงด้วยอาศัยการสังเกตด้วยสายตา และเทคนิคการเฝ้าติดตามด้านคุณภาพและปริมาณหลายๆ วิธี เช่น รายงานการตรวจสอบ รายงานผลผลิต และรายงานการทดสอบที่เกี่ยวข้องด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้วยบริษัทได้เล็งเห็นว่าการพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อให้เป็นพนักงานที่มีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่สามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้ากฎระเบียบของราชการและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ตลอดจนให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศชาตินั้นถ้าเพียงการฝึกอบรมที่บริษัทได้จัดให้อย่างเป็นทางการนั้นอาจไม่เพียงพอสำหรับบางคนบริษัทจึงได้จัดระบบการศึกษาให้เพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานสามารถค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้ของตนเองให้แก่เพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยส่วนรวมได้ คือ

1. จัดห้องสมุดให้บริการแก่พนักงานในการศึกษา ยืมหนังสือ CD และ VCD

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Management Committee) เพื่อวางระบบการเผยแพร่ ความรู้ และประสบการณ์ของพนักงานบางคนที่บริษัทได้พิจารณาแล้วเห็นว่า มีประโยชน์ต่อหน่วยงานและพนักงานคนอื่นๆ

เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจ กินดีอยู่ดีในระหว่างที่ทำงานกับบริษัทฯ และหลังจากพ้นความเป็นพนักงานแล้วก็ตาม บริษัทจึงได้จัดสวัสดิการและกิจกรรมหลักๆ ดังนี้

1. กองทุนครอบครัวเอนโกไทย เพื่อดูแลพนักงานและครอบครัว กรณีเจ็บป่วย เสียชีวิต มงคลสมรส คลอดบุตร เกิดอุบัติเหตุและอุปสรรคต่างๆ

2. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เพื่อช่วยเหลือพนักงาน กรณีลาออกหรือเกษียณอายุ

3. สหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และช่วยเหลือพนักงานที่เดือดร้อนด้านการเงิน

4. จัดกิจกรรมด้านกีฬา และสันทนาการต่างๆ ตลอดปี เช่น ชมรมเซปักตะกร้อ ฟุตบอล โบว์ลิ่งแรลลี่ ดนตรีฯลฯ

5. ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารถึงพนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอในรูปแบบหนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ ทีวี และวิทยุเสียงตามสาย

6. ทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงานปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

#### 2.3.4 การมีส่วนร่วมของพนักงาน

วิสัยทัศน์ของ เอนโก คอร์ปอเรชั่น ที่ว่า “ให้ความเคารพในคุณค่าของคน ความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน” บริษัทจึงได้ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานอย่างเต็มที่ผ่านกิจกรรมและระบบต่างๆ เช่น

1. กิจกรรม 5ส ไคเซ็น ข้อเสนอแนะ

2. เปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามาเป็นคณะกรรมการด้านกีฬา สันทนาการ และกองทุนต่างๆ ที่ดูแลและบริหารสวัสดิการ

3. ส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์และสนับสนุนกิจกรรมของสหภาพแรงงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้กรรมการสหภาพเข้ามามีส่วนรวมในกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้นอย่างเต็มที่

#### 2.3.5 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001

กลุ่มบริษัท เอนโกไทย ได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และเห็นความสำคัญของสถานะแวดล้อมของโลกในปัจจุบัน จึงได้ปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง จนได้รับการรับรองระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 จาก TÜV Rheinland แห่งประเทศเยอรมนี เมื่อเดือนสิงหาคม 2543 จากการที่กลุ่มบริษัทเอนโกไทย ได้จัดทำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมนั้น ทำให้บริษัทมีระบบจัดการของเสียที่เกิดจากกระบวนการผลิต

อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ในทางอื่น  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานมากขึ้นกว่าเดิม ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร น้อยลง และเป็นการรักษาสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงด้วย

นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถลดของเสียที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตมีการคำนึงถึง การประหยัดการใช้พลังงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่ามากขึ้น โดยมีการนำเอาของเสียจาก กระบวนการผลิตบางตัวนำกลับมาใช้ใหม่ มีการแยกขยะส่วนของเสียประเภทอื่น บริษัทมีระบบ การจัดการอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อม ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่าย ในการจัดการของเสียลงได้ กลุ่มบริษัทเอนโกไทย มุ่งมั่นที่จะดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงระบบ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์และสิ่งแวดล้อม สามารถก้าวไปได้พร้อมๆ กันจึงกำหนดยุทธวิธีต่างๆ เช่น

- การ Recycle น้ำ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- การคัดเลือกว่าวัตถุดิบที่ไม่มีผล หรือมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดมาใช้ ในกระบวนการผลิต
- การปรับปรุงกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดเศษวัสดุหรือขยะอุตสาหกรรม
- การลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ ไฟฟ้า และเชื้อเพลิงฯลฯ
- จัดพื้นที่พักผ่อนสำหรับพนักงานและพื้นที่สีเขียวทั้งในอาคารและนอกอาคาร

### 2.3.6 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS18001

เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานและบุคคลภายนอกทุกคนที่มาติดต่อธุรกิจกับบริษัทจะมีความปลอดภัยและถูกสุขอนามัย ตลอดเวลาที่อยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงาน บริษัทจึงได้ดำเนินการจัดทำ ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS18001) ตั้งแต่ต้นปี 2544 จนได้รับการรับรองจาก TÜV Rheinland เมื่อเดือนสิงหาคม 2545 โดยระบบดังกล่าวมีการบริหารและ ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างครบวงจร

1. ทำการทบทวนสถานะเริ่มต้น โดยพิจารณาถึงความพอเพียงและความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของบุคลากร งบประมาณ ตลอดจนปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อสื่อถึงพนักงานและบุคคลภายนอกที่ เกี่ยวข้องทุกคน
3. ทำการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนงานประจำปี
4. การดำเนินการในการนำไปใช้และควบคุมปฏิบัติโดย
  - 4.1 ระบุโครงสร้างและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร
  - 4.2 ทำการฝึกอบรมความรู้ ความสามารถและสร้างจิตสำนึก
  - 4.3 ควบคุมดูแลการจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นไปตามระบบ
  - 4.4 ควบคุมการปฏิบัติงานในพื้นที่หน้างาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.5 การทำงานในสถานที่อับอากาศหรือที่สูง ความปลอดภัยของหม้อไอน้ำและ การจัดการสารเคมีฯลฯ

4.6 การเตรียมความพร้อมสำหรับสภาวะฉุกเฉินและการซ้อมแผนฉุกเฉิน

4.7 ทำการติดตามตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติ เพื่อทำการแก้ไขและป้องกัน

4.8 ดำเนินการทบทวนผลสำเร็จและข้อบกพร่อง โดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนด นโยบายและแผนงานในปีต่อไป

4.9 จัดประกวดกิจกรรม 5ส และไคเซนทุก 3 เดือน โดยประธานและผู้บริหารกลุ่ม เอนโกทั่วโลกเป็นกรรมการตัดสิน

4.10 การเดินตรวจความปลอดภัยและกิจกรรม 5ส ประจำสัปดาห์ โดยคณะผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัท

4.11 จัดสัปดาห์ความปลอดภัยปีละครั้ง โดยเชิญสถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชนต่างๆ ที่สนใจมาร่วมงาน

4.12 ให้บริการห้องพยาบาล และรถพยาบาลฉุกเฉินไว้ตลอด 24 ชั่วโมง รวมถึง กำหนดให้ผู้จัดการเวร อยู่ทำงานเพิ่มเติมนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติ

4.13 จัดให้มีห้องน้ำสะอาดอย่างทั่วถึงทุกอาคาร

4.14 ตรวจสอบอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยหน่วยงานราชการ ที่เกี่ยวข้องหรือห้องทดสอบเอกชน การจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างเป็นระบบและ ครบวงจร ทำให้สามารถลดการเกิดอุบัติเหตุสูงผลต่ออัตราการบาดเจ็บและค่าใช้จ่ายลดลง

### 2.3.7 การมีส่วนร่วมต่อสังคม

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัท ไม่ได้มุ่งเน้นแต่ผลกำไรเท่านั้น แต่ต้องการเติบโตควบคู่ไปกับ สังคมไทย ฝ่ายจัดการของบริษัท ได้มีนโยบายแล้วให้การสนับสนุนสาธารณประโยชน์ ทั้งในยาม ปกติและช่วงที่ประเทศได้รับภัยพิบัติต่างๆ ดังนี้

1. ร่วมกับหน่วยงานราชการต่างๆ ได้แก่ ฝ่ายปกครอง ตำรวจ สาธารณสุข สวัสดิการและ กลุ่มแรงงานจังหวัดและนิคมอุตสาหกรรมในการรณรงค์ต่อต้านยาเสพติด

2. ร่วมบริจาคเงิน อาหาร และ เสื้อผ้า ผ่านหน่วยงานต่างๆ หรือ บริจาคโดยตรง แก่ผู้ประสบภัยหนาวและน้ำท่วม

3. ร่วมบริจาคการกุศลในวาระต่างๆ ผ่านหน่วยงานราชการ และบริษัทอื่นๆ ที่เป็นลูกค้า ของบริษัท

4. อนุญาตให้นักเรียน นักศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นเทียบเท่า/ปวช. ระดับอนุปริญญา/ปวส. ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท เข้าฝึกงานกับบริษัท โดยได้รับ เบี้ยเลี้ยงครั้งละประมาณ 50 คน นอกจากนี้บริษัทยังได้เข้าร่วมโครงการสหกิจศึกษาของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทบวงมหาวิทยาลัยที่ส่งนักศึกษามาฝึกงานกับบริษัท รุ่นละ 4 เดือน โดยได้รับหน่วยกิตการเรียนจากสถาบันการศึกษาต้นสังกัด

5. ให้การสนับสนุนโรงเรียนมัธยมศึกษา และโรงเรียนประถมศึกษาที่อยู่ใกล้เคียงบริษัท จำนวน 3 โรง ในการก่อสร้างห้องสมุด จัดหาหนังสือประจำห้องสมุด มอบอุปกรณ์ ด้านโสตทัศนศึกษา และอุปกรณ์ที่ใช้ดูแลสิ่งแวดล้อม เช่น เตาเผาขยะปลอดมลพิษ เป็นต้น

นอกจากนี้ แม้ช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ บริษัทจะได้รับผลกระทบเพียงใดก็ตาม ก็ยังได้จัดสรรงบประมาณบางส่วนสนับสนุนการศึกษาแก่นิสิตนักศึกษาบางคน ที่พ่อแม่ได้รับผลกระทบทางธุรกิจหรือไม่มีงานทำ ที่สถาบันการศึกษาต้นสังกัดทำเรื่องแจ้งให้บริษัททราบ

จากการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัท เอนโกไทย ได้รับรางวัลเกียรติยศจากหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกำลังใจให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคน มุ่งมั่นในการพัฒนาต่อไป ได้แก่

- รางวัลโรงงานดีเด่น ประจำปี 2541 และ ปี 2543
- รางวัลแรงงานสัมพันธ์ดีเด่น ประจำปี 2542 - 2544 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ
- รางวัลผู้ประกอบการค้าระหว่างประเทศ ระดับบัตรทองจากกรมศุลกากร
- รางวัลสถานที่ทำงาน “สะอาด ปลอดภัย ไร้มลพิษ มีชีวิตชีวา” ระดับเหรียญทอง จากกรมอนามัย ร่วมกับจังหวัดสมุทรปราการ
- รางวัลดีเด่นด้านการป้องกันควบคุมโรคจากการประกอบอาชีพ จากกระทรวงสาธารณสุข
- รางวัลอุตสาหกรรมดีเด่น Prime Minister's Award ด้านการบริหารงานคุณภาพ ประจำปี 2543 จากกระทรวงอุตสาหกรรม
- รางวัลแรงงานสัมพันธ์ดีเด่น Prime Minister's Award ประจำปี 2545 จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
- รางวัลโรงงานสีขาว (สถานประกอบการปลอดยาเสพติด) ประจำปี 2545 จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ร่วมกับจังหวัดสมุทรปราการ
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับจังหวัด จากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
- รางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับชาติ จากกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

นอกจากนี้ บริษัท เอนโกไทย ยังได้รับความสนใจจากสถาบันการศึกษาชั้นนำและหน่วยงานราชการต่างๆ ตลอดจนลูกค้าและองค์กรจากทั้งในและต่างประเทศขอเข้าเยี่ยมชม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กระบวนการผลิต ระบบบริหารงานคุณภาพ ระบบการจัดการอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและ สิ่งแวดล้อม รวมถึงการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กลอยกมล ขวัญเรืองพันธุ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา วัฒนธรรมองค์การและการปรับตัวทางวัฒนธรรม ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยช่อง 11 (สทท.11) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรม ของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11 เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การ สทท.11 มีวัฒนธรรมองค์การราชการ โคดเด่น มีค่านิยมแห่งการยึดมั่นในความ เป็น "รัฐนิยม" กล่าวคือ มีหัวใจแห่งการทำหน้าที่เพื่องานประชาสัมพันธของรัฐและความต้องการ มีอิสระทางความคิดยังเป็นลักษณะนิสัยของวิชาชีพสื่อมวลชนที่ยังมีอยู่ในตัวตนของคนสื่อแต่ด้วย วัฒนธรรมองค์การการเมืองมีอิทธิพลเหนือกว่าวัฒนธรรมองค์การราชการและวัฒนธรรมองค์การ สื่อมวลชนเนื่องจากเป็นสายผู้บังคับบัญชา ทำให้การแสดงออกอยู่ในรูปของค่านิยมแห่งการยอมรับ "การถูกปิดกั้นการมีอิสระทางความคิด" ผลที่ตามมาของค่านิยมข้อนี้ก็คือยังผลให้เกิดความเชื่อที่ว่า "ทำตามใจนายจะปลอดภัยที่สุด" เมื่อแบบแผนพฤติกรรมการเอาใจนายเด่นชัดขึ้น การเสนอหน้า พยายามไม่ขัดใจนายกรับปากทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาทุกชนิดไว้กลายเป็นแบบแผน พฤติกรรมที่ได้รับการยอมรับทำให้เจ้านายพอใจได้ในทุกระดับ ลักษณะที่พบมากอีกอย่างหนึ่ง คือลักษณะของ "ความคลุมเครือ" ของวัฒนธรรมการสื่อสาร ไม่มีอะไรชัดเจน ไม่มีอะไรแน่นอน เกี่ยวกับวัฒนธรรมการสื่อสารภายในองค์การของ สทท.11 ยังคงใช้การสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์ อักษรตามวัฒนธรรมองค์การราชการเป็นหลัก ในขณะที่การสื่อสารด้วยโทรศัพท์มือถือก็เข้ามา มีบทบาทอย่างมากต่อการสื่อสารภายในองค์การทำให้การทำงานสะดวกรวดเร็วและทันสมัย เข้ากับ ยุคสมัยมากยิ่งขึ้นส่วนการปรับตัวทางวัฒนธรรม สทท.11 มีความเคลื่อนไหวเตรียมพร้อมรับ กับการปฏิรูประบบราชการโดยการใช้ระบบการวัดผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เข้ามาประเมินผลงานและ การปรับเปลี่ยนเป็นองค์การมหาชนยังไม่สัมฤทธิ์ผลขณะที่องค์การมีแนวคิดปรับเป็น SDU (Service Delivery Unit) แทนส่วนการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับมาตรา 40 คือ สทท.11 ได้จัดทำแผนแม่บทพัฒนาสื่อวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทยฯ (พ.ศ.2542-2546) ขึ้นเตรียมความพร้อมพัฒนาทั้งด้านบุคลากร อุปกรณ์ และเทคโนโลยี

ประเสริฐ ใจกล้า (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพล นายทหารชั้นประทวนกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับ คุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลนายทหารชั้นประทวนกองบัญชาการช่วยรบที่ 1

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลักษณะด้านบุคคลและลักษณะด้านองค์การกับคุณภาพ

ชีวิตในการทำงาน และ 3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ในทัศนะของกำลังพลนายทหารชั้นประทวนกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 การเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามโดยมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 266 นาย หรือคิดเป็นร้อยละ 33.33 จากจำนวนประชากรทั้งหมด 799 นาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและใช้วิธีการของ โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยผลการวิเคราะห์พบว่า

1. ข้อมูลพื้นฐานลักษณะด้านบุคคลของกำลังพลกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 มีดังนี้ อายุโดยเฉลี่ย 35.88 ปี สถานภาพสมรสแบบสมรสแล้วและอยู่ร่วมกันร้อยละ 69.90 ประสบการณ์ด้านการศึกษาอบรมเฉลี่ย 0.62 ประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 13.67 ปี เลือกประกอบอาชีพรับราชการทหารด้วยตนเองร้อยละ 97.74 ภาระงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบระหว่าง 35-44 ชั่วโมง/สัปดาห์ ร้อยละ 53.00

2. กำลังพลมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางร้อยละ 45.90 รองลงมาอยู่ในระดับน้อยร้อยละ 24.40 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านการตัดสินใจมีผลต่อระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านการสื่อสาร

3. สำหรับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และอธิบายคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 มี 7 ตัวแปรคือภาวะผู้นำ การมุ่งใจการสื่อสารการตัดสินใจการตั้งเป้าหมายการควบคุมและประสบการณ์ด้านการศึกษาอบรมซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลนายทหารชั้นประทวนกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 ส่วนตัวแปรเหตุผลในการเข้าสู่วิชาชีพมีความสัมพันธ์เชิงลบกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพลนายทหารชั้นประทวน กองบัญชาการช่วยรบที่ 1

สุพิจญ์ อคติยรัตกุล (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้วัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 2) เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 3) เพื่อศึกษาถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 4) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี 5) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความแตกต่างของประเภทของบริษัทที่ส่งผลต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทไทยบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรีจำนวน 420 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่หรือใช้โดยไม่ผ่านการอนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สอบถามที่มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับสถิติใช้สถิติในการวิจัยประกอบด้วย ค่าสถิติพื้นฐานร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย การทดสอบค่าที่ทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Different) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับมากที่สุดในด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน รองลงมาคือลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะความเป็นเพศชายและลักษณะการใช้อำนาจตามลำดับ

2. พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับมากที่สุดในความต้องการมิตรสัมพันธ์ รองลงมาคือความต้องการความสำเร็จและความต้องการอำนาจตามลำดับ

3. พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการใช้อำนาจเป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการความสำเร็จ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจด้านความต้องการอำนาจและด้านความต้องการมิตรสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ )

4. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและอายุงานไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่มีเพียงปัจจัยด้านอายุเท่านั้นที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

5. ปัจจัยด้านประเภทของบริษัทส่งผลต่อพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.05$ ) แต่ไม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี

ลัดดาวัลย์ สกุดสุข (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 303 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานค่า T-Test ค่าความแปรปรวนทางเดียวและการเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี LSD (Least Significant Different) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Significant Difference) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่าระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานด้านสภาพการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะและสุขภาพของพนักงาน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านการปฏิบัติงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับผู้อื่นภายในองค์กร และด้านลักษณะงานที่มีคุณค่าต่อสังคมอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านโอกาสพัฒนาชีวิตความสามารถของตนเองด้านสิทธิส่วนบุคคลและด้านการดำเนินชีวิตที่สมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานพบว่าอายุและอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรสและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

รัชพล บุญอนเนศวร (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 253 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์ความแตกต่างใช้การหาค่าที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยใช้วิธีการทดสอบแบบการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่โดยใช้วิธีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญน้อยที่สุด และการวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันและสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งจากการวิจัยในครั้งนี้โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25-29 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ส่วนใหญ่มีอายุงาน 4 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งงานในปัจจุบันเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการและส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท

2. คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีความปลอดภัยและด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

3. ความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมอยู่ในระดับพอใจ ได้แก่ ด้านความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ในสถานที่ทำงาน ด้านที่ทำงานมีบรรยากาศผ่อนคลายในการทำงานและด้านแรงกระตุ้นในการทำงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. แนวโน้มพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่จะทำงานกับบริษัทนี้ต่อไปอยู่ในระดับแนวโน้มทำต่อไปแน่นอนและแนวโน้มพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่จะแนะนำเพื่อนของพนักงานให้ทำงานกับบริษัทนี้อยู่ในระดับแนวโน้มแนะนำอย่างแน่นอน

5. ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกันมีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านอายุงานที่แตกต่างกันมีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านอายุที่แตกต่างกันมีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านรายได้ที่แตกต่างกันมีความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่โดยรวมของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. คุณภาพชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ด้านความเป็นอยู่ในสถานที่ทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านที่ทำงานมีบรรยากาศผ่อนคลายในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านแรงกระตุ้นในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านสุขภาพจิตโดยรวมของพนักงานที่มีต่อการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งโดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

7. ความพอใจในชีวิตความเป็นอยู่มีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในส่วนที่จะทำงานกับบริษัทนี้ต่อไปของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งโดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในส่วนที่จะแนะนำเพื่อนของพนักงานให้ทำงานกับบริษัทนี้ของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งโดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พิเชฐ ทรวงโพธิ์ วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และธีร์ ธนิกษ์ศิริโวหาร (2553 : บทคัดย่อ) ได้

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมเอกสารนเป็นเอกสารที่ส่งวันเวาสำหรับารเซงานเพื่อการศกษาเท่านั้น ไม่นูญาเดเหนาเปเซบระเษชนดานการค้  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทรัพยากรน้ำบาดาล การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การ ของกรม ทรัพยากรน้ำบาดาล 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการทำงานและ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรม องค์การกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล รูปแบบของการวิจัยเป็น การวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือบุคลากรของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจำนวน 320 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลรูปแบบวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐานทดสอบสมมติฐาน โดยทดสอบค่าสหสัมพันธ์ไครสแควร์ (Chi-Square) และค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และมีระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า

1. กรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ รองลงมาคือ แบบปรับตัวแบบเครือข่ายและแบบราชการตามลำดับ

2. บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุด รองลงมาคือแรงจูงใจ ด้านผู้บริหาร แรงจูงใจด้านการยอมรับและแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคมตามลำดับ ส่วน วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัวมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมาก รองลงมาคือวัฒนธรรมองค์การ แบบราชการ วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย

## บทที่ 3

# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

#### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด มีจำนวนทั้งสิ้น 390 คน (ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2556 จากฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท เอนโกไทย จำกัด ข้อมูล)

#### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คำนวณตามหลักการแปรผันระหว่างขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการสุ่มตัวอย่าง โดยขนาดของความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Taro Yamane (เพ็ญแข แสงแก้ว, 2540) ดังนี้

$$n = \frac{N}{(1 + Ne^2)} \quad (3.1)$$

เมื่อ  $n$  คือ ขนาดตัวอย่าง

$N$  คือ จำนวนประชากร

$e$  คือ ขนาดของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ในที่นี้คือ 5% หรือ 0.05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$n = \frac{390}{1 + (390 \times 0.05^2)}$$

$$= \frac{390}{1 + 0.6725} = 197.47 \text{ คน}$$

∴ ขนาดตัวอย่าง = 198 คน

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงภายใน บริษัท เอนโกไทย จำกัด ได้ 198 คน และจะใช้วิธีสุ่มอย่างง่ายจากประชากรทั้งหมด

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และ ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้เป็นลักษณะของแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด มีดังนี้

#### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย 4 ตอน

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน) และหน่วยงานที่สังกัด

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มี ลักษณะเป็นมาตราวัด (Likert Scale) จำนวน 25 ข้อ ตามตัวแปรอิสระ ได้แก่

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้  | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ         | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง   | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้   | จำนวน 5 ข้อ |

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

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

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า Likert's Scale 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม ตามตัวแปรตาม ได้แก่

- |  |             |
|--|-------------|
| 1) สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ | จำนวน 5 ข้อ |
| 2) โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล             | จำนวน 5 ข้อ |
| 3) การบูรณาการทางสังคม                         | จำนวน 5 ข้อ |
| 4) ประชาธิปไตยในองค์กร                         | จำนวน 5 ข้อ |
| 5) ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว          | จำนวน 5 ข้อ |
| 6) ลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม            | จำนวน 5 ข้อ |

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

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

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัด

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร ข้อความวิชาการ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อทางอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถาม จากหนังสือเทคนิคการใช้เครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ของบุญธรรม กิจปริดาบริสุทธ์ (2543) และระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ของ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2540)
3. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม แล้วจึงนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมถูกต้อง
4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบที่ถูกต้องและได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อความเหมาะสมของแบบสอบถามในการวิจัยโดย

ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 รายชื่อ ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
ดร.ชัยสิทธิ์ ทองบริสุทธิ์	อาจารย์ประจำสาขาศิลปศาสตร์ ประยุกต์	คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ดร.ชานินทร์ ศรีสุวรรณภา	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาสถิติ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
คุณชัชวาล คาดการณ์ไกล	ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายผลิต	บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี ประเทศไทย จำกัด

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ให้พิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้งเพื่อจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อส่งไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

6. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

7. หาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบโดยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะใช้วิธีของ Cronbach ค่าความเชื่อมั่นที่หาโดยวิธีนี้เรียกว่า “สัมประสิทธิ์แอลฟา” ( $\alpha$ ) มีสูตรในการหาค่าความเชื่อมั่นวิธีนี้คือ

$$\alpha = \frac{k}{(k-1)} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\} \quad (3.2)$$

$\alpha$  แทน ค่าความเชื่อมั่น

$k$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$\sum S_i^2$  แทน ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S^2$  แทน ความแปรปรวนของคะแนนรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.2 และตารางที่ 3.3

**ตารางที่ 3.2** ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	ค่าความเชื่อมั่น Cronbach' Alpha Coefficient
1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.730
2. วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.805
3. วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.779
4. วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.773
5. วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.789

**ตารางที่ 3.3** ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ค่าความเชื่อมั่น Cronbach' Alpha Coefficient
1. ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ	0.826
2. ด้านโอกาสพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	0.855
3. ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	0.804
4. ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	0.859
5. ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	0.928
6. ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	0.899

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูลโดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบคือ

#### 3.3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการแจกแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด ไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยคือ พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากวิทยาลัยการบริหารและจัดการ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้จัดการฝ่ายบุคคลบริษัท เอนโกไทย จำกัด เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้ว พร้อมหนังสือขออนุญาตส่งแบบสอบถามให้กับพนักงาน โดยผ่านทางหัวหน้างานและด้วยตนเอง

3. หลังจากได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยจะดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดก่อนที่จะนำไปวิเคราะห์เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์นำมาใช้ประโยชน์ได้

4. นำผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลไปวิเคราะห์

### 3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้ารวบรวมจากงานวิจัย วารสาร เอกสารการสัมมนา สถิติในรายงานต่างๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

## 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้กลับมา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ และตรวจสอบจำนวนของแบบสอบถาม

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ปัจจัยด้านวัฒนธรรม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ โดยนำเสนอข้อมูลในแต่ละข้อโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543)

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับวัฒนธรรมองค์การ
4.201 – 5.000	มากที่สุด
3.401 – 4.200	มาก
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	น้อย
1.000 – 1.800	น้อยที่สุด

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.000 หมายถึง ระดับวัฒนธรรม ไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมแตกต่างกันมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
4.201 – 5.000	ดี
3.401 – 4.200	ค่อนข้างดี
2.601 – 3.400	ปานกลาง
1.801 – 2.600	ค่อนข้างไม่ดี
1.000 – 1.800	ไม่ดี

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานต่ำกว่า 1.000 หมายถึง ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่แตกต่างกันมาก

ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 1.000 หมายถึง ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกันมาก

### 3.4.3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ แสดงผลดังในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 สมมติฐานการวิจัยและสถิติที่ใช้ในการทดสอบ

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 1: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 2: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	Multiple Linear Regression

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้ในการทดสอบ
สมมติฐานที่ 3: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 4: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์การ	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 5: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 6: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	Multiple Linear Regression
สมมติฐานที่ 7: วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม	Multiple Linear Regression

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ

**3.5.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)** สถิติที่นำมาใช้ในบรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษาครั้งนี้ คือ

3.5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน) หน่วยงานที่สังกัด ซึ่งได้จากสูตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\text{ค่าร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลของแต่ละข้อ} \times 100}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.3)$$

3.5.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตรสำหรับข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและคุณภาพชีวิตของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด โดยใช้สูตรดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543)

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (3.4)$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง  
 $\bar{X}$  คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง  
 $\sum x_i$  คือ ผลรวมของค่าต่างๆของกลุ่มตัวอย่าง  
 $n$  คือ ขนาดตัวอย่าง

3.5.1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับค่าเฉลี่ยเลขคณิต เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนนในแต่ละข้อ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร (ชูศรี วงศ์รัตน์.2541)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}{n(n-1)}} \quad (3.5)$$

เมื่อ S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง  
 $X$  หมายถึง คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง  
 $n$  หมายถึง จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

### 3.5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

เป็นการสถิติใช้สรุปถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัด

#### การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ (Multiple Linear Regression analysis)

เป็นการศึกษาอิทธิพลของตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หลายตัวแปรพร้อมกันว่าจะมีผลกระทบต่อตัวแปรตาม (Dependent Variable) อย่างไรบ้าง ซึ่งตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเรียกว่าตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เขียนได้เป็น

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \dots + \beta_k x_{ki} + \varepsilon_i \quad (3.6)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- เมื่อ  $Y_i$  = ค่าสังเกตที่  $i$  ของตัวแปรตามของประชากร เมื่อ  $i = 1, 2, \dots, n$   
 $X_j$  = ค่าที่สังเกตที่  $i$  ของตัวแปรอิสระที่  $j$  เมื่อ  $j = 1, 2, \dots, k$   
 $\beta_0$  = ค่าที่ตัดแกน  $Y$  ของสมการเส้นตรง (เมื่อ  $X_j$  ทุกค่าเป็น 0)  
 $\beta_j$  = ค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient)  
 ของตัวแปรอิสระที่  $j$   
 $\mathcal{E}_i$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่  $i$   
 $K$  = จำนวนตัวแปรอิสระ  
 $n$  = ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

### ข้อสมมติ (Assumption) ของความคลาดเคลื่อน

1.  $\mathcal{E}_i$  มีการแจกแจงแบบปกติ (Normal distribution) โดยมีค่าคาดหวัง (Expected value) เป็นศูนย์และมีความแปรปรวนคงที่
  2.  $\mathcal{E}_i$  และ  $\mathcal{E}_j$  สำหรับ  $i \neq j$  เป็นอิสระต่อกัน
  3.  $X_{ji}$  แต่ละค่าเป็นอิสระต่อกัน
- สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ  
 ค่าประมาณค่า  $Y_i$  ที่กำหนดได้จากกลุ่มตัวอย่าง เขียนเป็นสมการเรียกว่า สมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ โดยสมการเป็นดังนี้

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} \quad (3.7)$$

โดยที่  $\hat{Y}_i$  เป็นค่าประมาณของ  $Y_i$  และ  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$  เป็นค่าประมาณ  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  ตามลำดับ ในการหาตัวประมาณ  $b_0, b_1, b_2, \dots, b_k$  ของ  $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$  จะหาได้โดยใช้วิธี Least Squares Method

ในการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ จะใช้เมตริกซ์เป็นเครื่องมือ จะได้สูตรการประมาณค่าดังนี้

$$b = (X'X)^{-1} X'Y \quad (3.8)$$

เมื่อ

$$Y = \begin{bmatrix} Y_1 \\ Y_2 \\ \cdot \\ \cdot \\ Y_n \end{bmatrix}, \quad X = \begin{bmatrix} 1 & X_{11} & X_{21} & \cdots & X_{k1} \\ 1 & X_{12} & X_{22} & \cdots & X_{k2} \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & X_{12} \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & X_{12} \\ 1 & \cdot & \cdot & \cdots & X_{12} \\ 1 & X_{1n} & X_{2n} & \cdots & X_{kn} \end{bmatrix}, \quad b = \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \cdot \\ \cdot \\ b_k \end{bmatrix}$$

### การทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ

ในการทดสอบสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ เพื่อทดสอบว่าตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบ คือ

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$$

$$H_1 : \beta_j \text{ อย่างน้อย 1 ค่าที่ } \neq 0; j = 1, 2, \dots, k$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ

$$F = \frac{(b'X'Y - n\bar{Y}^2)/k}{(Y'Y - b'X'Y)/(n-k-1)}$$

(3.9)

เมื่อ  $k$  คือ จำนวนตัวแปรอิสระ

$n$  คือ ขนาดตัวอย่างทั้งหมด

$\bar{Y}$  คือ ค่าเฉลี่ย

การตัดสินใจ เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = k, (n-k-1)$  หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $F$  มากกว่าค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า  $p$ -value มีค่ามากกว่า หรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  นั่นคือ ยอมรับว่าตัวแปรอิสระทุกตัวไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นที่ระดับนัยสำคัญ  $\alpha$

ถ้าค่า  $F$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่า  $F$  จากตารางที่  $df = k, (n-k-1)$  หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $F$  มากกว่าค่า  $F$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า  $p$ -value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  นั่นคือ ยอมรับว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

หากผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระอย่างน้อยหนึ่งตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในรูปเชิงเส้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์ของการถดถอยบางส่วน (Partial Regression Coefficient) แต่ละค่า โดยมีสมมติฐานสถิติที่ใช้ทดสอบคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์กับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นเข้าเพื่อประโยชน์ทางการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$H_0 : \beta_j = 0$$

$$H_1 : \beta_j \neq 0$$

สถิติที่ทดสอบ

$$t = \frac{b_j - \beta_j}{S_{b_j}} \quad (3.10)$$

เมื่อ  $S_{b_j}$  หาได้จากการถอดรากกำลังสองของ  $\text{var}(b_j)$  ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

$$\text{var}(b_j) = \sigma^2 (X'X)^{-1} \quad (3.11)$$

เมื่อ  $\sigma^2$  คือค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน ซึ่งประมาณได้จากสูตร

$$\sigma^2 = \frac{Y'Y - b'X'Y}{n - k - 1} \quad (3.12)$$

**การตัดสินใจ** เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ  $= \alpha$

ถ้าค่า  $t$  ที่ได้จากการคำนวณมีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับค่า  $t_{\alpha/2}$  จากตารางที่  $df = n - k - 1$  หรือถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $t$  มากกว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า  $p$ -value มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ  $\alpha$  จะยอมรับ  $H_0$  แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่  $j$  มีค่าเป็นศูนย์ ( $\beta_j = 0$ )

ถ้าค่า  $t$  ที่คำนวณได้มีค่ามากกว่าค่า  $t_{\alpha/2}$  (กรณีไม่มีทิศทาง) หรือ  $t_{\alpha}$  (กรณีมีทิศทาง) จากตารางที่  $df = n - k - 1$  หรือ ถ้าโปรแกรมให้ค่า  $p$ -value ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นของกลุ่มตัวอย่างที่จะมีค่า  $t$  มากกว่าค่า  $t$  ที่คำนวณได้ ถ้าค่า  $p$ -value มีค่าน้อยกว่า  $\alpha$  จะปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่  $j$  ไม่มีค่าเป็นศูนย์ ( $\beta_j \neq 0$ )

**การแปลความหมาย**

เมื่อผลการทดสอบพบว่า  $b_j$  มีนัยสำคัญ (ปฏิเสธ  $H_0$ ) หมายความว่าเมื่อ  $X_j$  เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย  $Y$  จะเปลี่ยนแปลงไป แปลความความได้ว่าเมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระที่  $j$  เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย ค่าของตัวแปรตามจะเปลี่ยนแปลงไป  $b_j$  หน่วย เมื่ออิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่นๆ คงที่

### Coefficient of Determination, $R^2$

ในการใช้สมการไปพยากรณ์ค่า  $Y$  ค่า  $R^2$  บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์โดยบอกให้ทราบถึงสัดส่วนหรือร้อยละความแปรปรวนของ  $Y$  ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยสมการการถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ คำนวณจากสูตร

$$R^2 = \frac{b'X'Y - n\bar{Y}^2}{Y'Y - n\bar{Y}^2} \times 100, \quad 0 \leq R^2 \leq 1 \quad (3.13)$$

### การกำหนดตัวแปร

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดตัวแปรต่างๆ ดังนี้

- $k$  = จำนวนตัวแปรอิสระเท่ากับ 5
- $n$  = ขนาดของตัวอย่างทั้งหมดเท่ากับ 390
- $X_1$  = วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์
- $X_2$  = วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
- $X_3$  = วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ
- $X_4$  = วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง
- $X_5$  = วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้
- $Y$  = คุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวม
- $Y_1$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ
- $Y_2$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานด้าน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล
- $Y_3$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน
- $Y_4$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์การ
- $Y_5$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
- $Y_6$  = คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอน โกลไทย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง และเพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 5 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4.4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน
- 4.5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน) และหน่วยงานที่สังกัด มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	109	55.05
หญิง	89	44.95
รวม	198	100.00
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	7	3.53
มากกว่า 20 ปี - 30 ปี	111	56.07
มากกว่า 30 ปี - 40 ปี	70	35.35
มากกว่า 40 ปี	10	5.05
รวม	198	100.00

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ในที่สาธารณะ การค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า	54	27.27
มัธยมศึกษาตอนปลายเทียบเท่า/ ปวช.	112	56.57
อนุปริญญา/ ปวส.	24	12.12
ปริญญาตรี	8	4.04
รวม	198	100.00
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
พนักงาน	192	96.97
ซูเปอร์ไวเซอร์ หรือลิคเตอร์	5	2.53
วิศวกร	1	0.50
รวม	198	100.00
<b>ประสบการณ์ทำงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน)</b>		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี	137	69.19
มากกว่า 4 ปี – 8 ปี	34	17.17
มากกว่า 8 ปี – 12 ปี	17	8.59
มากกว่า 12 ปี	10	5.05
รวม	198	100.00
<b>หน่วยงานที่สังกัด</b>		
ฝ่ายผลิต 3 (สื่อรจกรยานยนต์)	105	53.03
ฝ่ายผลิต 1 (MAT สื่อรถยนต์)	11	5.56
ฝ่ายผลิต 2 (MAP สื่อรถยนต์)	21	10.61
ฝ่ายผลิต 5 (MAP สื่อรถยนต์)	24	12.12
ฝ่ายวางแผนการผลิต	1	0.50
ฝ่ายอื่นๆ	36	18.18
รวม	198	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังต่อไปนี้  
เพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ  
55.05 รองลงมาเป็นพนักงานเพศหญิง จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 44.95

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 20 ปี – 30 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็น

ร้อยละ 56.07 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 30 ปี – 40 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 35.35 กลุ่มอายุ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษา  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากกว่า 40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.05 และกลุ่มอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.53 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายเทียบเท่า/ปวช. จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 56.57 รองลงมาคือมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 อนุปริญญา/ปวส. จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 และปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.04 ตามลำดับ

**ตำแหน่งงาน** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 96.97 รองลงมาคือซูเปอร์ไวเซอร์หรือลีดเดอร์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.53 และวิศวกรจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ตามลำดับ

**ประสบการณ์ทำงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน)** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 69.19 รองลงมาคือมากกว่า 4 ปี - 8 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 17.17 มากกว่า 8 ปี - 12 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 8.59 และมากกว่า 12 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.05 ตามลำดับ

**หน่วยงานที่สังกัด** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดฝ่ายผลิต 3 (ล้อรถจักรยานยนต์) จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 53.03 รองลงมาคือ ฝ่ายอื่นๆ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 ฝ่ายผลิต 5 (MAP ล้อรถยนต์) จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 12.12 ฝ่ายผลิต 2 (MAP ล้อรถยนต์) จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61 ฝ่ายผลิต 1 (MAT ล้อรถยนต์) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56 และฝ่ายวางแผนการผลิต จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50 ตามลำดับ

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ ระดับวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ และระดับวัฒนธรรมองค์การโดยรวม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 4.2.1 ระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน	3.874	0.705	มาก	1
2	ท่านภูมิใจที่บริษัท/หน่วยงานของท่านเน้นคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน	3.732	0.664	มาก	2
3	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีระบบการสื่อสารที่ดี ท่านจึงมีความสุขและภูมิใจที่เป็นที่เลี้ยงให้กันและกัน	3.601	0.666	มาก	4
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเอง จริงใจ ทำให้ท่านได้รับการยอมรับ เข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน	3.647	0.688	มาก	3
5	ผู้นำในบริษัท/หน่วยงานของท่านทุกระดับเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี	3.596	0.697	มาก	5
	โดยรวม	3.690	0.572	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และระดับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.572 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.874 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.705

ลำดับที่ 2 ท่านภูมิใจที่บริษัท/หน่วยงานของท่านเน้นคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.732 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.664

ลำดับที่ 3 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเอง จริงใจ ทำให้ท่านได้รับการยอมรับ เข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.601 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.666 นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.596 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.697

ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.647 และ มีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.668

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีระบบการสื่อสารที่ดี ท่านจึงมีความสุขและภูมิใจที่เป็นพี่เลี้ยงให้กันและกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.601 และ มีระดับไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.666

ลำดับที่ 5 ผู้นำในบริษัท/หน่วยงานของท่านทุกระดับเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.596 และ มีระดับไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.697

#### 4.2.2 ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมาย โดยการใช้อุปกรณ์ ข้อเท็จจริงเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี	3.677	0.666	มาก	3
2	บริษัท/หน่วยงานของท่านเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ของท่านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.611	0.672	มาก	4
3	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีผู้นำที่มุ่งมั่นใส่ใจ ในปัญหาอย่างชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.682	0.757	มาก	2
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้เป็นทีม มีสำนึกร่วมกันว่ากำลังทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน	3.722	0.697	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความพร้อมและยอมรับรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว	3.606	0.738	มาก	5
โดยรวม		3.660	0.515	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่าวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.660 และระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.515 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้เป็นทีม มีสำเนักร่วมกันว่ากำลังทำอะไร และทำอะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.722 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.697

ลำดับที่ 2 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีผู้นำที่มุ่งมั่น ใฝ่ใจ ในปัญหาอย่างชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.682 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.757

ลำดับที่ 3 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่น เพื่อเป้าหมาย โดยการใช้อยู่ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.667 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.666

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ของท่าน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.611 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.672

ลำดับที่ 5 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความพร้อมและยอมรับรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.606 และมีระดับไม่แตกต่างกันมากนัก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.738

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 4.2.3 ระดับวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ ได้ผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน โดยที่ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและเป็นเจ้าของเป้าหมาย	3.596	0.732	มาก	1
2	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกลุ่ม ปรับปรุงงาน เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการ แก้ปัญหาาร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน	3.535	0.731	มาก	2
3	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีเวลาหยุดย ุ่ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในการทำงานโดยไม่ ปิดบัง	3.510	0.745	มาก	4
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีระบบการ บันทึกร นำเสนอผลงานการปรับปรุงเพื่ อยกระดับความรู้ร่วมกัน	3.535	0.751	มาก	3
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ควบคุมการ ทำงานหรือการผลิต โดยการวิเคราะห์ ที่สืบค้นจากความรู้เดิมและประสานความรู้ ใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ	3.480	0.718	มาก	5
โดยรวม		3.531	0.572	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่าวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณา จากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.531 และระดับวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะไม่แตกต่างกันมาก โดย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.572 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน โดยที่ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและเป็นเจ้าของเป้าหมาย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.596 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.732

ลำดับที่ 2 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกลุ่มปรับปรุงงาน เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.535 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.731

ลำดับที่ 3 กระบวนการบริษัท/หน่วยงานของท่านมีระบบการบันทึก นำเสนอผลงาน การปรับปรุงเพื่อยกระดับความรู้ร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.535 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.751

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกลุ่มปรับปรุงงาน เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.510 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.745

ลำดับที่ 5 บริษัท/หน่วยงานของท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ควบคุมการทำงานหรือการผลิต โดยการวิเคราะห์สืบค้นจากความรู้เดิมและประสานความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.480 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718

#### 4.2.4 ระดับวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง	3.856	0.705	มาก	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
2	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าการจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	3.737	0.654	มาก	2
3	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผล ระบบรางวัลและการจูงใจอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.571	0.769	มาก	5
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เพียงลำพัง แต่จะเปลี่ยนแปลงโดยระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.581	0.670	มาก	4
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้	3.647	0.758	มาก	3
	โดยรวม	3.679	0.521	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่าวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.679 และระดับวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.521 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.856 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.705

ลำดับที่ 2 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าการจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.737 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.654

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 3 บริษัท/หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.647 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.758

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เพียงลำพัง แต่จะเปลี่ยนแปลงโดยระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.581 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.670

ลำดับที่ 5 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผล ระบบรางวัลและการจูงใจอย่างมีระเบียบแบบแผน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.571 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.769

#### 4.2.5 ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ได้ผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับและลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	บริษัท/หน่วยงานของท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การได้เป็นอย่างดี	3.782	0.691	มาก	1
2	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการตื่นตัว กระตือรือร้นในการทำงานและมีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง	3.665	0.756	มาก	2
3	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ	3.528	0.704	มาก	4
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีผู้นำที่สามารถจูงใจ กระตุ้นเตือนให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นทุ่มเทและผูกพันกับองค์การ	3.477	0.760	มาก	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.579	0.722	มาก	3
โดยรวม		3.606	0.555	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่าวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.606 และระดับวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.555 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัท/หน่วยงานของท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การได้ดี พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.782 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.691

ลำดับที่ 2 สีน้าบริษัท/หน่วยงานของท่านมีการตื่นตัว กระตือรือร้นในการทำงานและมีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.665 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.756

ลำดับที่ 3 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.579 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.772

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่น พร้อมที่จะตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.528 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704

ลำดับที่ 5 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีผู้นำที่สามารถจูงใจ กระตุ้นเตือนให้ทุกคนมีความมุ่งมั่น ท่วมเทและผูกพันกับองค์กร พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.477 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.760

#### 4.2.6 ระดับวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	n = 198		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	3.690	0.503	มาก	1
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	3.660	0.515	มาก	3
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	3.531	0.571	มาก	5
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	3.679	0.521	มาก	2
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	3.604	0.555	มาก	4
โดยรวม	3.633	0.461	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การโดยรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.633 และระดับวัฒนธรรมองค์การโดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.461 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.690 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.503

ลำดับที่ 2 วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.679 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.521

ลำดับที่ 3 วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.660 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.515

ลำดับที่ 4 วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.604 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.555

ลำดับที่ 5 วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.531 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.571

### 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัทเอนโกไทย จำกัด ในด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมีเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงาน	3.546	1.025	ค่อนข้างดี	2
2	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความสะอาดปลอดภัย และอากาศถ่ายเทได้สะดวก อีกทั้งมีแสงสว่างเพียงพอต่อการทำงาน	3.364	0.923	ปานกลาง	5
3	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย และฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินอย่างเหมาะสม	3.480	0.829	ค่อนข้างดี	4
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีมาตรการหรือกฎระเบียบที่ชัดเจนในการจัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย	3.530	0.816	ค่อนข้างดี	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพ การทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย การดูแลรักษาสุขภาพ และตรวจเช็คร่างกายประจำปีอย่างสม่ำเสมอ	3.833	0.865	ค่อนข้างดี	1
โดยรวม		3.551	0.673	ค่อนข้างดี	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.551 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.673 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย การดูแลรักษาสุขภาพ และตรวจเช็คร่างกายประจำปีอย่างสม่ำเสมอ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.833 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.865

ลำดับที่ 2 ท่านมีเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.546 และมีระดับแตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.025

ลำดับที่ 3 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีมาตรการหรือกฎระเบียบที่ชัดเจนในการจัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.530 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.816

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย และฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินอย่างเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.480 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.829

ลำดับที่ 5 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความสะอาดปลอดภัย โปร่ง และอากาศถ่ายเทได้สะดวก อีกทั้งมีแสงสว่างเพียงพอต่อการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.364 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.923

#### 4.3.2 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมีโอกาสดูใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองได้อย่างเต็มที่	3.520	0.752	ค่อนข้างดี	1
2	ท่านมีโอกาสดูพัฒนาความรู้ ความสามารถ จากการสนับสนุนของบริษัท/หน่วยงานอยู่เสมอ	3.465	0.771	ค่อนข้างดี	2
3	ท่านได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน	3.394	0.791	ปานกลาง	3
4	ท่านมีโอกาสดูรับมอบหมายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น	3.379	0.769	ปานกลาง	4
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านคำนึงถึงทักษะความสามารถในการทำงานมากกว่าคำนึงถึงพวกพ้องหรือเรื่องส่วนตัว	3.343	0.729	ปานกลาง	5
โดยรวม		3.420	0.704	ค่อนข้างดี	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.420 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.704 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง ได้อย่างเต็มที่ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.520 และมีระดับ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.752

ลำดับที่ 2 ท่านมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ จากการสนับสนุนของบริษัท/หน่วยงานอยู่เสมอ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.465 และมีระดับ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.771

ลำดับที่ 3 ท่านได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของท่าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.394 และมีระดับ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.791

ลำดับที่ 4 ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.379 และมีระดับ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.769

ลำดับที่ 5 บริษัท/หน่วยงานของท่านคำนึงถึงทักษะความสามารถในการทำงานมากกว่า คำนึงถึงพวกพ้องหรือเรื่องส่วนตัว พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.343 และมีระดับ ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.729

#### 4.2.3 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงาน ร่วมกัน

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือ การทำงานร่วมกัน ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิต ในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการ ทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับ เพื่อนร่วมงานในบริษัท/หน่วยงานของท่าน	3.833	0.718	ค่อนข้างดี	1
2	ท่านได้รับความร่วมมือ ประสานงานและ ช่วยเหลือกันจากเพื่อนร่วมงาน	3.677	0.710	ค่อนข้างดี	2
3	ท่านได้เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท/ หน่วยงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	3.535	0.717	ค่อนข้างดี	3

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
4	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน และหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม	3.535	0.738	ค่อนข้างดี	4
5	ท่านมีโอกาสได้ช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การทำงานมีผลลัพธ์ร่วมกัน	3.470	0.731	ค่อนข้างดี	5
โดยรวม		3.610	0.528	ค่อนข้างดี	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.610 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.528 และเป็นรายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท/หน่วยงานของท่าน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.833 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.718

ลำดับที่ 2 ท่านได้รับความร่วมมือ ประสานงานและช่วยเหลือกันจากเพื่อนร่วมงาน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.677 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.710

ลำดับที่ 3 ท่านได้เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท/หน่วยงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.535 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.717

ลำดับที่ 4 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน และหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.535 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.738

ลำดับที่ 5 ท่านมีโอกาสได้ช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การทำงานมีผลลัพธ์ร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เท่ากับ 3.470 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.731

#### 4.3.4 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ได้เต็มที่	3.455	0.751	ค่อนข้างดี	4
2	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นธรรม และยุติธรรมในการพิจารณา สอบสวน ลงโทษ ในการกระทำความผิดต่างๆ	3.470	0.696	ค่อนข้างดี	3
3	ท่านได้รับความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกัน ในการทำงาน ทั้งในเรื่องกฎระเบียบและ ความมั่นคงในการทำงาน	3.505	0.739	ค่อนข้างดี	1
4	ท่านมีสิทธิที่จะอธิบายหรือปฏิเสธงานที่ไม่ ตรงกับความรู้ความสามารถ และอยู่นอก เหนือความรับผิดชอบของท่าน	3.369	0.800	ปานกลาง	5
5	บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นธรรม และยุติธรรมในการพิจารณา สอบสวน ลงโทษ ในการกระทำความผิดต่างๆ	3.480	0.752	ค่อนข้างดี	2
โดยรวม		3.456	0.560	ค่อนข้างดี	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.456 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์กรไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.560 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ท่านได้รับความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันในการทำงาน ทั้งในเรื่องกฎระเบียบ และความมั่นคงในการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.505 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.739

ลำดับที่ 2 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการพิจารณา สอบสวน ลงโทษ ในการกระทำความผิดต่างๆ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.480 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.752

ลำดับที่ 3 บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการพิจารณา สอบสวน ลงโทษ ในการกระทำความผิดต่างๆ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.470 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.696

ลำดับที่ 4 ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ได้เต็มที่ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.455 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.751

ลำดับที่ 5 ท่านมีสิทธิที่จะอธิบายหรือปฏิเสธงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของท่าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.369 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.800

#### 4.2.5 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านมีเวลาพักผ่อน คุณแลสุขภาพอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.556	0.858	ค่อนข้างดี	3
2	การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของตนเองและครอบครัว	3.601	0.739	ค่อนข้างดี	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
3	ครอบครัวของท่านให้การสนับสนุนและ ภูมิใจที่ท่านทำงานในบริษัท/หน่วยงานนี้	3.727	0.778	ค่อนข้างดี	1
4	ลักษณะงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ไม่ ส่งผลเสียต่อสุขภาพกายและสภาพจิตใจ ของท่าน	3.354	0.816	ปานกลาง	5
5	ท่านมีความพึงพอใจในความสมดุลของ เวลาการทำงานและเวลากับครอบครัวใน แต่ละวัน	3.384	0.783	ปานกลาง	4
โดยรวม		3.558	0.580	ค่อนข้างดี	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.558 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.580 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ครอบครัวของท่านให้การสนับสนุนและภูมิใจที่ท่านทำงานในบริษัท/หน่วยงานนี้ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.727 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.778

ลำดับที่ 2 การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของตนเองและครอบครัว พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.601 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.739

ลำดับที่ 3 ท่านมีเวลาพักผ่อน ดูแลสุขภาพ อย่างเพียงพอและเหมาะสม พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.556 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.858

ลำดับที่ 4 ท่านมีความพึงพอใจในความสมดุลของเวลาการทำงานและเวลากับครอบครัวในแต่ละวัน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.384 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.783

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 5 ลักษณะงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพกายและสภาพจิตใจของท่าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.354 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.816

#### 4.2.6 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ข้อที่	คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	n=198		ระดับ	ลำดับที่
		$\bar{X}$	S.D.		
1	ท่านได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นสาธารณะประโยชน์	3.399	0.759	ปานกลาง	2
2	ท่านมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้าน การพัฒนาชุมชนและสังคมโดยรวม	3.318	0.784	ปานกลาง	4
3	ท่านมีความรับผิดชอบต่อสังคมใน การปฏิบัติงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมและสังคม	3.500	0.696	ค่อนข้างดี	1
4	ท่านมีโอกาสได้ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่ม หรือชมรมต่างๆ ของบริษัท/หน่วยงานที่ เกี่ยวกับการอาสาพัฒนาชุมชนและสังคม	3.300	0.772	ปานกลาง	5
5	ท่านมีความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการ ทำงานที่เป็นสาธารณะประโยชน์ต่อ ชุมชนและสังคม	3.389	0.764	ปานกลาง	3
โดยรวม		3.381	0.572	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.381 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.572 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับที่ 1 ท่านมีความรับผิดชอบต่อสังคม ในการปฏิบัติงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.500 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.696

ลำดับที่ 2 ท่านได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นสาธารณะประโยชน์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.399 และพนักงานแต่ละคนมีระดับความคิดเห็นไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.759

ลำดับที่ 3 ท่านมีความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานที่เป็นสาธารณะประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.389 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.764

ลำดับที่ 4 ท่านมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.318 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.784

ลำดับที่ 5 ท่านมีโอกาสได้ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มหรือชมรมต่างๆ ของบริษัท/หน่วยงานที่เกี่ยวกับการอาสาพัฒนาชุมชนและสังคม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.300 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.772

#### 4.3.7 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม

ผลการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับ และลำดับที่ของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	n = 198		ระดับ	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ	3.551	0.673	ค่อนข้างดี	3
ด้าน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล	3.420	0.572	ค่อนข้างดี	5
ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน	3.610	0.528	ค่อนข้างดี	1
ด้านประชาธิปไตยในองค์กร	3.456	0.560	ค่อนข้างดี	4
ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว	3.558	0.580	ค่อนข้างดี	2
ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม	3.381	0.572	ปานกลาง	6
โดยรวม	3.496	0.470	ค่อนข้างดี	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออ่านแล้วให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.14 พบว่าของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.496 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.470 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.610 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.528

ลำดับที่ 2 ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.558 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.580

ลำดับที่ 3 ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.551 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.673

ลำดับที่ 4 ด้านประชาธิปไตยในองค์กร พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.456 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.560

ลำดับที่ 5 ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.420 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.572

ลำดับที่ 6 ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.381 และมีระดับไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.572

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัด มีดังนี้

- $X_1$  แทนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์
- $X_2$  แทนวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
- $X_3$  แทนวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ

$X_4$  แทนวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- $X_5$  แทนวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้
- $\hat{Y}_1$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ
- $\hat{Y}_2$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพส่วนบุคคล
- $\hat{Y}_3$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน
- $\hat{Y}_4$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านประชาธิปไตยในองค์การ
- $\hat{Y}_5$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว
- $\hat{Y}_6$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
- $\hat{Y}_t$  แทนค่าประมาณคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวม

#### 4.4.1 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต

รับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพ

ชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัย และสุขภาพ

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	0.427	1.368	0.173
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.331	2.760	0.006**
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	-0.247	-1.953	0.052
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.227	2.145	0.033*

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.387	3.188	0.002**
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.161	1.347	0.180

$R = 0.621$ ;  $R^2 = 0.386$ ;  $SEE = 0.534$ ;  $F = 24.113$ ;  $Sig. = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.15 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.386 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพได้ร้อยละ 38.6 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพในเชิงเส้นตรง ( $b_4 = 0.387$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพในเชิงเส้นตรง ( $b_1 = 0.331$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพในเชิงเส้นตรง ( $b_3 = 0.227$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_1 = 0.427 + 0.331^{**}X_1 - 0.247X_2 + 0.227X_3 + 0.387^{**}X_4 + 0.161X_5$$

#### 4.4.2 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนา

สมรรถภาพของบุคคล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ได้ผลการวิเคราะห์ที่แสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	0.730	2.725	0.007**
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.093	0.093	0.368
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.109	1.005	0.316
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.205	2.252	0.025*
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.150	1.445	0.150
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.187	1.817	0.071

$R = 0.611$ ;  $R^2 = 0.374$ ;  $SEE = 0.458$ ;  $F = 22.910$ ;  $Sig. = 0.000**$

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.374 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลได้ร้อยละ 37.4 โดยวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในเชิงเส้นตรง ( $b_3 = 0.205$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_2 = 0.730** + 0.093X_1 + 0.109X_2 + 0.205*X_3 + 0.150X_4 + 0.187X_5$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

#### 4.4.3 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต รับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน

**สมมติฐานที่ 3** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็น ทีม ได้ผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในตาราง ที่ 4.17

**ตารางที่ 4.17** การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต  
ในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการ  
ทำงานร่วมกัน

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	1.003	4.165	0.000**
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.052	0.564	0.574
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.107	1.095	0.275
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.044	0.539	0.591
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.431	4.604	0.000**
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.079	0.850	0.396

$R = 0.638$ ;  $R^2 = 0.407$ ;  $SEE = 0.412$ ;  $F = 26.356$ ;  $Sig. = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.407 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ร้อยละ 40.7 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมในเชิงเส้นตรง ( $b_4 = 0.431$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นที่มิได้ตั้งสมการ

$$\hat{Y}_3 = 1.003^{**} + 0.052X_1 + 0.107X_2 + 0.044X_3 + 0.431^{**}X_4 + 0.079X_5$$

#### 4.4.4 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ

สมมติฐานที่ 4 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	0.704	2.736	0.007**
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.081	0.821	0.413
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.115	1.106	0.270
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.063	0.724	0.470
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.295	2.952	0.004**
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.200	2.025	0.044*

$R = 0.631$ ;  $R^2 = 0.398$ ;  $SEE = 0.440$ ;  $F = 25.338$ ;  $Sig. = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.18 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.398 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การได้ร้อยละ 39.8 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การในเชิงเส้นตรง ( $b_4 = 0.295$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การในเชิงเส้นตรง ( $b_5 = 0.200$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_4 = 0.704^{**} + 0.081X_1 + 0.115X_2 + 0.063X_3 + 0.295^{**}X_4 + 0.200X_5$$

**4.4.5 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว**

สมมติฐานที่ 5 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว**

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	1.188	4.071	0.000**
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.245	2.191	0.030*
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	-0.031	-0.266	0.790
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	-0.038	-0.387	0.699
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.257	2.263	0.025*
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.214	1.910	0.058

$R = 0.526$ ;  $R^2 = 0.277$ ;  $SEE = 0.499$ ;  $F = 14.705$ ;  $Sig. = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสาร\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.19 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.277 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวได้ร้อยละ 27.7 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวในเชิงเส้นตรง ( $b_4 = 0.257$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวในเชิงเส้นตรง ( $b_1 = 0.245$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_5 = 1.188^{**} + 0.245 * X_1 - 0.031 X_2 - 0.038 X_3 + 0.257 * X_4 + 0.214 X_5$$

#### 4.4.6 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

สมมติฐานที่ 6 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ได้ผลวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
ค่าคงที่	1.236	4.317	0.000**
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	-0.135	-1.225	0.222
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.200	1.727	0.086
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.094	0.964	0.336

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษานานาชาติ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.122	1.004	0.317
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.324	2.945	0.004**

$R = 0.532$ ;  $R^2 = 0.283$ ;  $SEE = 0.490$ ;  $F = 15.178$ ;  $Sig. = 0.000**$

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.20 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.283 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ร้อยละ 28.3 โดยวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในเชิงเส้นตรง ( $b_5 = 0.324$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะและวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_6 = 1.236** - 0.135X_1 + 0.200X_2 + 0.094X_3 + 0.122X_4 + 0.324**X_5$$

#### 4.4.7 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวม

สมมติฐานที่ 7 วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวม

ผลการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวม ได้ผลวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ ของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวม

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
-----------------	-------	---	---------

เอกสารนี้คัดลอกที่สารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานที่การศึ 0.881 เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด การค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การ	$b_j$	t	p-value
วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์	0.111	1.496	0.136
วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้	0.042	0.538	0.591
วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ	0.099	1.508	0.133
วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง	0.272	3.613	0.000**
วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้	0.194	2.610	0.010*

$R = 0.717$ ;  $R^2 = 0.515$ ;  $SEE = 0.331$ ;  $F = 40.744$ ;  $Sig. = 0.000^{**}$

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.21 พบว่ามีค่า  $R^2$  เท่ากับ 0.515 ซึ่งอธิบายได้ว่าตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาโดยรวมได้ร้อยละ 51.5 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวมในเชิงเส้นตรง ( $b_4 = 0.272$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาโดยรวมในเชิงเส้นตรง ( $b_5 = 0.194$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวม ซึ่งสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงโดยรวม ได้ดังสมการ

$$\hat{Y}_i = 0.881^{**} + 0.111X_1 + 0.042X_2 + 0.099X_3 + 0.272^{**}X_4 + 0.194X_5$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 4.5 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

จากแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งมีดังต่อไปนี้

### ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

1. พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เนื่องจากบางพื้นที่อากาศถ่ายเทไม่สะดวก บางพื้นที่ร้อนเกินไป บางพื้นที่มีฝุ่นเยอะและบางพื้นที่การทำงานคับแคบเกินไป

2. พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานให้เพียงพอกับการทำงาน เพราะปัจจุบันนี้ไม่เพียงพอกับการใช้งาน

### ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

1. พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการอบรมทักษะความชำนาญในการทำงานในแต่ละจุดปฏิบัติงานให้บ่อยขึ้น ทั้งในส่วนของเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์และขั้นตอนวิธีการทำงาน

### ด้านประชาธิปไตยในองค์กร

1. พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกันให้มากขึ้น โดยเฉพาะข้อคิดเห็นของพนักงานที่หน้างานโดยตรง จะได้รับข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและครบถ้วน

2. พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการจัดเตรียมจำนวนพนักงานให้เพียงพอสอดคล้องกับจุดปฏิบัติงานและปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ต้องรับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สรุปผลการศึกษาได้ตามลำดับดังนี้

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 20 ปี - 30 ปี มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีตำแหน่งงานเป็นพนักงาน มีประสบการณ์ทำงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี และสังกัดฝ่ายผลิต 3 (ล้อรถจักรยานยนต์)

##### 5.1.2 ระดับวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.633 และระดับวัฒนธรรมองค์การ โดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.461 โดยที่ระดับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ระดับวัฒนธรรมองค์การแห่ง การเรียนรู้อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้อยู่ในระดับมาก และวัฒนธรรมองค์การ อัจฉริยะอยู่ในระดับมาก

##### 5.1.3 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.496 และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.470 โดยที่ระดับ คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันอยู่ในระดับค่อนข้าง ดี ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวอยู่ในระดับค่อนข้าง

ดี ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพอยู่ใน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระดับค่อนข้างดี ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างดี ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้าน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างดี และระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอยู่ในระดับปานกลาง

#### 5.1.4 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

**สมมติฐานที่ 1** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพได้ร้อยละ 38.6 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพในเชิงเส้นตรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพในเชิงเส้นตรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

**สมมติฐานที่ 2** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้าน โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

ผลการทดสอบพบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลได้ร้อยละ 37.4 โดยวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคลในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ แห่งการตื่นรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

**สมมติฐานที่ 3** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผลการทดสอบ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ร้อยละ 40.7 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันเป็นทีม

**สมมติฐานที่ 4** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ

ผลการทดสอบ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การได้ร้อยละ 39.8 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การในเชิงเส้นตรงที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านประชาธิปไตยในองค์การ

**สมมติฐานที่ 5** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

ผลการทดสอบ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ได้ร้อยละ 27.7 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวในเชิงเส้นตรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

**สมมติฐานที่ 6** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ผลการทดสอบ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้ร้อยละ 28.3 โดยวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะและวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

**สมมติฐานที่ 7** วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวม

ผลการทดสอบ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาโดยรวมได้ร้อยละ 51.5 โดยวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวมในเชิงเส้นตรงมากที่สุด ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาโดยรวมในเชิงเส้นตรง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ในส่วนวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง โดยรวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

### 5.2.1 ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัด

จากการวิเคราะห์ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงบริษัท เอนโกไทย จำกัด พบว่าพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงมีระดับคุณภาพชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างดี โดยที่ค่าเฉลี่ยคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกันมีค่าสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ ด้านประชาธิปไตยในองค์การ ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ตามลำดับดังนี้

#### ด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน

คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี เนื่องจาก พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน พนักงานได้รับความร่วมมือ ประสานงานและช่วยเหลือกันจากเพื่อนร่วมงาน พนักงานได้เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ มีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน และหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม พนักงานมีโอกาสดูแลช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การทำงานมีผลลัพธ์ร่วมกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบของการทำงานของบริษัท/หน่วยงาน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความสามัคคีกัน และทำให้บรรยากาศในการทำงานก็ดีด้วย สอดคล้องกับ อูทัย หิรัญโต (2531) ที่กล่าวว่า มนุษย์ทุกคนย่อมเกิดมาในหมู่คน ดำรงชีวิตอยู่ในหมู่คน และต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับคนอื่น มนุษย์จะอยู่โดดเดี่ยวไม่สัมพันธ์กับคนอื่นไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัยทารก วัยเด็ก สังคมกับมนุษย์จะแยกจากกันไม่ได้ เพราะมนุษย์เริ่มเกิดมาก็ต้องอาศัยสังคม ต้องพึ่งพาอาศัยมนุษย์ด้วยกัน ต้องมีความสัมพันธ์กัน และกระทำต่อกันทางสังคมเพื่อประโยชน์แห่งตนและสังคม

#### ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี เนื่องจาก ครอบครัวของพนักงานให้การสนับสนุนและภูมิใจที่พนักงานทำงานในบริษัท/หน่วยงานนี้ การทำงานของพนักงานไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตและครอบครัว พนักงานมีเวลาพักผ่อน ดูแลสุขภาพอย่างเพียงพอและเหมาะสม พนักงานมีความพึงพอใจในความสมดุลของเวลาการทำงานและเวลากับครอบครัวในแต่ละวัน ลักษณะงานที่พนักงานได้รับมอบหมาย ไม่ส่งผล

เสียต่อสุขภาพกายและสภาพจิตใจของพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปริมาณงาน ภาระงาน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และเวลาที่พนักงานได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมและสมดุลดี ทำให้พนักงานสามารถควบคุมรูปแบบและวิธีการดำเนินชีวิตได้ด้วยตัวของพนักงานเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ (2548) ที่ศึกษาเรื่อง โครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ : ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน - ระบบการหยุดราชการทดแทน พบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดการรับรู้ถึงระดับความสมดุลของบุคคล ก็คือ ความรู้สึกว่าจะตนมีอำนาจที่จะจัดการภาระงาน กิจกรรมการปฏิบัติงานต่างๆ และบริหารเวลาที่จะใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพความต้องการของตนเอง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจจะนำมาใช้กำหนดนิยามของความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

### ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ

คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานได้รับการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย การดูแลรักษาสุขภาพ และตรวจเช็กร่างกายประจำปีอย่างสม่ำเสมอ พนักงานมีเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงาน บริษัท/หน่วยงาน มีมาตรการหรือกฎระเบียบที่ชัดเจนในการจัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย และฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินอย่างเหมาะสม มีความสะอาดปลอดภัย โปร่ง และอากาศถ่ายเทได้สะดวก อีกทั้งมีแสงสว่างเพียงพอต่อการทำงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัท/หน่วยงาน มีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงานอย่างจริงจัง ซึ่งจะเห็นได้จากรางวัลและเกียรติยศต่างๆ ที่ได้รับมา ทำให้พนักงานทำงานมีความเชื่อมั่นและอุ้มใจที่ได้ทำงานกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษมนครเขตต์ (2542) ที่ศึกษาเรื่อง การส่งเสริมสุขภาพในที่ทำงานเอกชน กรณีศึกษาจังหวัดภาคเหนือ พบว่าผู้ประกอบการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่างๆ มีบทบาทในการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการส่งเสริมสุขภาพในที่ทำงานมากขึ้น สุขภาพของคนทำงานย่อมหมายถึง ประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและคุณภาพของผลผลิต คนงานมีความเข้มแข็งด้านสุขภาพ ได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ และชุมชนมีความเข้มแข็งอันเนื่องมาจากสมาชิกในชุมชนมีสถานภาพทางเศรษฐกิจดี

### ด้านประชาธิปไตยในองค์กร

คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านประชาธิปไตยในองค์กร พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี เนื่องจาก พนักงานได้รับความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันในการทำงาน ทั้งในเรื่องกฎระเบียบและความมั่นคงในการทำงาน พนักงานได้รับความเป็นธรรมและยุติธรรมในการพิจารณา สอบสวน ลงโทษ ในการกระทำความผิดต่างๆ พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ได้เต็มที่ พนักงานมีสิทธิที่จะอธิบายหรือปฏิเสธงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของพนักงาน ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัท/หน่วยงานมี การส่งเสริมและเปิดกว้างให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นในช่องทางต่างๆ ทำให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วยลดช่องว่างระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สอดคล้องกับ Follett Marry Parker (1941) ที่กล่าวไว้ในเรื่องการบริหารงานร่วม ที่ว่า ในการดำเนินงานนั้น ผู้เป็นนายทุนไม่ควรคิดแต่เรื่องเงิน หากแต่ควรใช้จิตวิทยาในการบริหารงานและการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ดีก็ผูกพันต่อกันและต่อองค์กร คือมีมนุษยสัมพันธ์อันดี จะช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงานลงได้ ซึ่งถ้าความขัดแย้งลดลงก็น่าจะเป็นแนวทางให้ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น บุคคลส่วนใหญ่มักต้องการมีส่วนร่วมในกลุ่มที่ตนเป็นสมาชิก ซึ่งการทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยจะสนองความต้องการนี้ได้ โดยที่ทุกคนต่างมีสิทธิมีเสียงในการแสดงความคิดเห็น ต่องาน รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเคารพในมติของเสียงส่วนใหญ่

#### ด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล

คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านโอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างดี เนื่องจาก พนักงานมีโอกาสได้ใช้ ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ พนักงานได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน of พนักงาน พนักงานมีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น หัวหน้างานคำนึงถึงทักษะความสามารถในการทำงานมากกว่าคำนึงถึงพวกพ้องหรือเรื่องส่วนตัว ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบและวิธีการทำงานที่บริษัท/หน่วยงานใช้อยู่ในปัจจุบัน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความพยายามที่อยากจะพัฒนาความสามารถของตัวเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกชัย เจริญดี (2547) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการทำงานของธุรกิจ โรงแรม โอ๊ควูดซิตี เรสซิเดนซ์ ซึ่งพบว่า พนักงานต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและเห็นใจในการที่ตนปฏิบัติ ควรจัดการฝึกอบรมเฉพาะแผนกและเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริงให้มากกว่านี้ และควรมีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้ทราบว่าสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาประยุกต์ในการทำงานได้จริง

#### ด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก พนักงานมีความรับผิดชอบต่อสังคมในการปฏิบัติงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม พนักงานได้รับมอบหมายให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นสาธารณะประโยชน์ พนักงานมีความพึงพอใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานที่เป็นสาธารณะประโยชน์ ต่อชุมชนและสังคม พนักงานมีส่วนร่วมในการรณรงค์ด้านการพัฒนาชุมชนและสังคมโดยรวม พนักงานมีโอกาสได้ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มหรือชมรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการอาสาพัฒนาชุมชนและสังคม ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การทำงานที่นอกเหนือจากงานที่รับมอบหมายเพื่อรับค่าจ้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นสิ่งตอบแทนแล้ว บริษัทยังส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าของตนเองเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับ Kotler P. and Lee N. (2005) ที่กล่าวไว้ในเรื่อง CSR (Corporate Social Responsibility) ที่ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของพลเมือง เป็นความรับผิดชอบต่อด้านมนุษยธรรม เพื่อช่วยให้สังคมเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการมองบริษัทในระดับเดียวกับบุคคล นั่นก็คือการบริจาคด้วยความสมัครใจ เพื่อช่วยให้สังคมดีขึ้นอย่างยั่งยืนนั่นเอง

### 5.2.2 วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม โดยตัวแปรอิสระทั้งหมด สามารถอธิบายความผันแปรของคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม ได้ร้อยละ 51.5 ขณะที่วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า

#### วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลงมีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจากบริษัท/หน่วยงานแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้ มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เห็นความจำเป็นที่บริษัท/หน่วยงานจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าบริษัท/หน่วยงาน มีการเตรียมความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งจากภายในบริษัทและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกบริษัท ทำให้บริษัทมีความมั่นคงและน่าเชื่อถือในมุมมองของลูกค้า สอดคล้องกับ Bennis (1969) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ เป็นการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ เพื่อทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น วิทยาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาด รวมถึงสิ่งท้าทายใหม่ๆ และ Beckhard (1969) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงลงมาเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยเน้นให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การนั้นแตกต่างจากการพัฒนาการบริหาร และการฝึกอบรม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้

วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้มีผลทางบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยรวม เนื่องจาก บริษัท/หน่วยงานมีการเรียนรู้ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของบริษัท/หน่วยงาน ได้ดี ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รูปแบบและวิธีการทำงานของบริษัท/หน่วยงาน ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีความพร้อมที่จะรับรู้ เรียนรู้ และพัฒนาองค์การให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับกับงานวิจัยของ อภิกัญญ์ เลิศวาสนา (2552) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบองค์รวม ให้ความสำคัญต่อผู้เรียนทุกคน โดยกระตุ้นให้ผู้เรียน ตัดสินใจร่วมกิจกรรมแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อนๆ ในห้อง จะเป็นสิ่งที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการเรียนและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้แก่ผู้เรียนได้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนได้มาก

### วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์

วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจาก บริษัท/หน่วยงานมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน พนักงานภูมิใจที่องค์กรเน้นคุณภาพงาน มากกว่าปริมาณงาน มีความเป็นกันเอง จริงใจ ทำให้พนักงานได้รับการยอมรับ เข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน มีระบบการสื่อสารที่ดี พนักงานจึงมีความสุขและภูมิใจที่เป็นที่เลี้ยงให้กันและกัน ผู้นำในบริษัท/หน่วยงานทุกระดับเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า บริษัท/หน่วยงานให้ความสำคัญและเน้นความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน ทำให้บริษัท/หน่วยงานมีโครงสร้างที่แข็งแรง พร้อมรับกับเป้าหมายใหม่ๆ ที่ท้าทายอยู่เสมอ สอดคล้องกับ Drucker Peter F. (1954) ที่กล่าวว่า การจัดการซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน และเลือกปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บังคับบัญชาสับสนุน และกระตุ้น เพื่อให้เกิดการควบคุมตนเอง ฉะนั้น ความสำคัญของการวางแผน และการควบคุมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารข้อมูล โดยการสร้างความสัมพันธ์ของระบบข้อมูลกับการวางแผน และการควบคุมสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกัน

### วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจาก บริษัท/หน่วยงานมีการเรียนรู้เป็นทีม มีสำเนียงร่วมกันว่ากำลังทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีผู้นำที่มุ่งมั่น ใส่ใจ ในปัญหาอย่างชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นเพื่อเป้าหมาย โดยการใช้อุปกรณ์ ข้อเท็จจริงเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความพร้อมเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การบริหารจัดการของบริษัท/หน่วยงาน แบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดแนวทาง และรับผิดชอบผลลัพท์ร่วมกัน ทำให้บริษัท/หน่วยงานมีความเป็นปึกแผ่น เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามัคคีกันและเกิดความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง สอดคล้องกับ ทิศนา แชมมณี (2552) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้แบบร่วมมือ คือ การเรียนที่มีวัตถุประสงค์ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่ศึกษามากที่สุด โดยอาศัยการร่วมมือกันช่วยเหลือกันและแลกเปลี่ยนความรู้กัน ระหว่างกลุ่มผู้เรียนด้วยกัน ความแตกต่างของรูปแบบแต่ละรูปแบบจะอยู่ที่เทคนิคในการศึกษา เนื้อหาสาระและวิธีการเสริมแรงและการให้รางวัลเป็นประการสำคัญ

#### วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะ

วัฒนธรรมองค์การอัจฉริยะไม่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เนื่องจาก บริษัท/หน่วยงานมีความมุ่งหมาย มุ่งมั่น ที่ชัดเจน โดยที่ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและเป็นเจ้าของ เป้าหมาย มีการจัดทำกลุ่มปรับปรุงงาน เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีระบบการบันทึก นำเสนอผลงานการปรับปรุงเพื่อยกระดับความรู้ร่วมกัน มีการจัดทำกลุ่มปรับปรุงงาน เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาร่วมกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ควบคุมการทำงานหรือการผลิต โดยการวิเคราะห์ที่สืบค้นจากความรู้เดิมและประสานความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การที่บริษัท/หน่วยงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดทำกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5ส ไคเซ็น ข้อเสนอแนะ อย่างสม่ำเสมอ ทำให้พนักงานสามารถคิด วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงาน ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนวัฒน์ จันทรานูพนธ์ (2553) ที่ศึกษาเรื่อง ปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาการประสานงานระหว่างผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อยในการก่อสร้างอาคาร พบว่า ผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อยมีการประสานงานการประสานงาน โดยวิธีการกำหนดหน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาการประสานงานที่มีความสำคัญมากที่สุดของผู้รับเหมาทั้งสองฝ่าย คือ การตรวจสอบข้อบกพร่องของแบบก่อสร้าง การแก้ไขแบบก่อสร้าง และการกำหนดมาตรฐานการยอมรับงาน นอกจากนี้ได้นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการประสานงาน โดยสร้างความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกันจากประสบการณ์ทำงานของผู้ที่เกี่ยวข้องในงานก่อสร้างเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายใช้เป็นรูปแบบการประสานงานระหว่างกัน

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

1. ด้านวัฒนธรรมองค์การการเปลี่ยนแปลง พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผล ระบบรางวัลและการจูงใจขององค์การ มีระเบียบแบบแผน ควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานแสดงให้เห็นว่าองค์การไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เพียงลำพัง แต่จะเปลี่ยนแปลงได้โดยระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน

2. ด้านวัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้ พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงเสนอแนะให้มีการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีผู้นำที่สามารถจูงใจ กระตุ้นเตือนให้ทุกคนมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทและผูกพันกับองค์การ ควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีความยืดหยุ่นมากพอที่จะตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยเห็นว่า การศึกษาวิจัยในอนาคตควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยอ้างอิงหลักทฤษฎีและแนวคิดของนักวิชาการอื่นๆ เพิ่มเติม หรือควรศึกษาในด้าน โครงสร้างขององค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วงมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

## บรรณานุกรม

- กลอยกมล ขวัญเอื้องพันธุ์. 2546. วัฒนธรรมองค์กรและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของสถานีวิทยุโทรทัศนแห่งประเทศไทย ช่อง 11. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กองสวัสดิการแรงงาน. 2547. “คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life).” *อนุสารแรงงาน*, (11) : 17 - 22.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2543. การใช้ SPSS for Window ในการวิเคราะห์ข้อมูล เวอร์ชัน 7 - 10. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกศรา รักชาติ. 2549. องค์กรแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพฯ : บริษัท เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด.
- เกษม นครเขตต์. 2540. “การส่งเสริมสุขภาพในสถานที่ทำงาน : กรณีศึกษาสี่จังหวัดภาคเหนือ.” เอกสารเตรียมการเพื่อนำเสนอในการประชุมสัมมนา เวทีปฏิรูป สุขภาพคนไทย เรื่อง “การสร้างเสริมสุขภาพคนทำงาน” โรงแรมโลตัส ปางสวนแก้ว, เชียงใหม่.
- งามพิศ สัตย์สรวง. 2543. *หลักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ : รามการพิมพ์.
- จงกลรัตน์ วงศ์นาค. 2546. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จารุวรรณ ประดา. 2545. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ ความพร้อมขององค์กรกับความยึดมั่นผูกพันขององค์กร ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลจิตเวช.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระ หงส์दारมย์. 2533. “ผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจไทย.” *วารสารคน*, 1(4) : 27 - 28.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2536. *เทคนิคการเป็นหัวหน้างาน*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ.
- เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล. 2530. *มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล การเมือง ค่านิยม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์บรรณนิทัศน์.
- จิตติมา วงศ์นาค. 2544. “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท แลนด์ แอนด์ เฮาส์ จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2530. *การพัฒนาองค์การ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาชิราช.

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. 2534. “รายงานการวิจัยเรื่อง ความสนใจและความเข้าใจของผู้บริหาร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมิ่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน่วยงานภาครัฐบาลและเอกชนต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.”

สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ทิพวรรณ ศิริคุณ. 2542. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทบริหารสินทรัพย์สถาบันการเงิน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ทิตนา แคมมณี. 2552. ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี

ประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2530. องค์กรและการบริหารการศึกษาและการจัดการแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5.

กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธนวัฒน์ จันทรานุพนธ์. 2553. “ปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาการประสานงานระหว่าง ผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อยในการก่อสร้างอาคาร.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

นฤดล มีเพียร. 2541. “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

นิทัศน์ วิเทศ. 2542. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซีเนส เพรส.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2543. รวมบทความ การวิจัย การวัดและประเมินผล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ศรีอนันต์.

บุญเจือ วงศ์เกษม. 2530. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับการเพิ่มผลผลิต.” วารสารการเพิ่มผลผลิต : **Productivity world**, 6(26) : 20 - 30.

บุญแสง ชีระภากร. 2533. “การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน.” จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 1(1) : 5 - 12.

ประเสริฐ ใจกล้า. 2547. “คุณภาพชีวิตในการทำงานของกำลังพล นายทหารชั้นประทวน กองบัญชาการช่วยรบที่ 1.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ผจญ เฉลิมสาร. 2540. “คุณภาพชีวิตการทำงาน.” วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต : **Productivity world**, 2(7) : 23.

เพ็ญศรี วายวานนท์. 2533. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรสุข อิศวนิเวศน์. 2541. “คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร ศึกษากรณีโรงงานวัดบูรณะเปิดทหาร กรมอุตสาหกรรมทหาร ศูนย์การอุตสาหกรรมป้องกันพลังงานทหาร จังหวัดนครสวรรค์.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พลดา เฉลยพลมาตย์. 2538. “บทบาทสหภาพแรงงานในการพัฒนาคุณภาพชีวิตลูกจ้าง.”

วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พิเชฐ ทรวงโพธิ์, วันทนีย์ ภูมิภัทราคม และธีรชนิกษ์ ศิริโหวาร. 2553. “ความสัมพันธ์ระหว่าง

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากร  
น้ำบาดาล.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

พิไลสรร แดงสะอาด. 2532. “คุณภาพชีวิตของคนประจำเรือ.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสังคมสงเคราะห์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เพ็ญแข แสงแก้ว. 2540. **การวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ฟีนีเพล็บซิ่ง.

ภัทรา หิรัญรัตน์พงศ์. 2542. “การรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานบริษัท ใดกิ้น อินคัสทีรีส์ (ประเทศไทยจำกัด).” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ. 2548. “โครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ :  
ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงาน - ระบบการหยุดราชการทดแทน.” สำนักวิจัย  
และพัฒนาระบบงานบุคคล, สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

ภูวนัย น้อยวงศ์. 2541. “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานปฏิบัติการในโรงงานอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษาบริษัท มินิแมไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยศ สันตสมบัติ. 2537. **มนุษย์กับวัฒนธรรม**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธรรมศาสตร์.

รัชพล บุญอนเนกวัฒนา. 2551. “คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในชีวิต  
ความเป็นอยู่ และแนวโน้มพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานเอกชนแห่งหนึ่ง.”  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ถัดดาวินัย สกลสุข. 2550. “คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยาน  
กรุงเทพ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

วุฒิปด สกลเกียรติ. 2546. “การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะสำหรับผู้

แรงงานใน สถานประกอบการภาคอุตสาหกรรม: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมยานยนต์และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขึ้นส่วน.” คุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์คุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษานอกโรงเรียน  
คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. 2550. การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : สถาบัน  
ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วีณา โหระชัยยะ. 2541. “วัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น กรณีศึกษาโรงพยาบาล  
ชุมชนดีเด่นระดับเขต.” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
พยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมหวัง โอหารศ. 2542. “คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตำรวจ  
สำนักงานแพทย์ใหญ่ กรมตำรวจ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สรวงสรรค์ ต๊ะปิ่นตา. 2541. “คุณภาพชีวิตการทำงานของช่างการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง  
ประเทศไทย.” ปรียญานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สินชัย ฉายศรีศรี. 2544. “ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ศึกษาเจ้าหน้าที่ควบคุม  
จราจรทางอากาศ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ และศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศ บริษัท  
วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา รัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2540. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เลียงเชียง.

สุพิชญ์ อดิษฐ์รัตกุล. 2550. “การศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี.” วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม ชลบุรี.

สุภชัย เจริญดี. 2547. “การศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการทำงานของธุรกิจโรงแรม  
ไอศุกด์ซิติ้ เรสซิเดนท์.” วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภารัตน์ น้ำใจดี. 2548. “คุณภาพชีวิตและปัญหาในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจใน  
การทำงานและแนวโน้มพฤติกรรมกรรมการลาออกของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สวนดุสิต.” ปรียญานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการตลาด, มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.

สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. 2540. วัฒนธรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : โฟร์เฟส.

สุรพงษ์ มาลี. 2550. “วัฒนธรรมแห่งการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ แนวทางใหม่ในการบริหารและ  
พัฒนาทรัพยากรบุคคล.” วารสารข้าราชการ, 52(4) : 40 - 45.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อนันต์ แก้วกำเนิด. 2543. “คุณภาพชีวิตการทำงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงบประมาณสำนักนายกรัฐมนตรี” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อภิรักษ์ เลิศวาสนา. 2552. “รูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้.” คุรุวิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ, วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ
- อุทัย หิรัญโต. 2531. หลักการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอ เอส พรินตริงเฮ้าส์.
- Beckhard R. 1969. **Organization Development : Strategies and Models.** Mass : Addison Wesley Publishing Company.
- Bennis W. 1969. **Organization Development : Origins and Prospects.** Mass : Addison Wesley Publishing Company.
- Drucker Peter F. 1954. **The Practice of Management.** New York : Harper & Row, Publishers.
- Follet Mary Parker. 1941. **Dynamic Administration.** New York : Harper and Row, Publisher.
- Kotler P. and Lee N. 2005. **Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.** Hoboken, N.J. : Wiley.



## ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามประกอบการศึกษาวิจัย

วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง  
บริษัท เอนโกไทย จำกัด

### คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ เพื่อการเก็บข้อมูลของการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิตรับเหมาช่วง บริษัท เอนโกไทย จำกัด

ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง และขอความกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ แบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประกอบวิทยานิพนธ์เท่านั้น ขอรับรองว่าคำตอบของท่านถือว่าเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะเป็นการนำเสนอข้อมูลในภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วเท่านั้น เพื่อใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เชิงวิชาการ

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 25 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับคุณภาพชีวิตในการทำงาน จำนวน 30 ข้อ

**ตอนที่ 4** แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามให้ดียิ่งขึ้น จำนวน 1 ข้อ

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือ

นายสนธยา ทองตาม

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

วิทยาลัยการบริหารและจัดการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บหน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เพศ

- ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

- ( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ( ) มากกว่า 20 ปี – 30 ปี  
( ) มากกว่า 30 ปี – 40 ปี ( ) มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ( ) มัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่า  
( ) มัธยมศึกษาตอนปลายเทียบเท่า/ปวช.  
( ) อนุปริญญา/ปวส.  
( ) ปริญญาตรี  
( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน

- ( ) พนักงาน ( ) ซุปเปอร์ไวเซอร์ หรือ ลีดเดอร์  
( ) ช่างเทคนิค ( ) วิศวกร  
( ) อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ประสบการณ์ทำงาน (สถานที่ทำงานปัจจุบัน)

- ( ) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 4 ปี ( ) มากกว่า 4 ปี – 8 ปี  
( ) มากกว่า 8 ปี – 12 ปี ( ) มากกว่า 12 ปี

6. หน่วยงานที่สังกัด

- ( ) ฝ่ายผลิต 3 (ลือรถจักรยานยนต์)  
( ) ฝ่ายผลิต 1 (MAT ลือรถยนต์)  
( ) ฝ่ายผลิต 2 (MAP ลือรถยนต์)  
( ) ฝ่ายผลิต 5 (MAP ลือรถยนต์)  
( ) ฝ่ายวางแผนการผลิต  
( ) ฝ่ายอื่นๆ โปรดระบุ.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความเห็นของท่านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมากที่สุดเพียงข้อเดียว

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>วัฒนธรรมองค์การกับคณะผู้บริหาร</b>					
1. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายร่วมกัน					
2. ท่านภูมิใจที่บริษัท/หน่วยงานของท่านเน้นคุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน					
3. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีระบบการสื่อสารที่ดี ท่านจึงมีความสุขและภูมิใจที่เป็นที่เคียงให้กันและกัน					
4. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นกันเอง จริงใจ ทำให้ท่านได้รับการยอมรับ เข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน					
5. ผู้นำในบริษัท/หน่วยงานของท่านทุกระดับเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี					
<b>วัฒนธรรมองค์การกับบุคลากร</b>					
6. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่น เพื่อเป้าหมาย โดยการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจที่ดี					
7. บริษัท/หน่วยงานของท่านเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ของท่านเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
8. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีผู้นำที่มุ่งมั่น ใส่ใจ ในปัญหาอย่างชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
9. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้เป็นทีม มีสำนึกร่วมกันว่า กำลังทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน					
10. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความพร้อมและยอมรับรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งอาจจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ</b>					
11. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน โดยที่ทุกคนร่วมกันคิด ร่วมกันทำและเป็นเจ้าของเป้าหมาย					
12. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดทำกลุ่มปรับปรุงงาน เพื่อหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาาร่วมกันและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน					
13. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีเวลาพูดคุย แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในการทำงาน โดยไม่ปิดบัง					
14. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีระบบการบันทึก นำเสนอผลงานการปรับปรุงเพื่อยกระดับความรู้ร่วมกัน					
15. บริษัท/หน่วยงานของท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ควบคุมการทำงานหรือการผลิต โดยการวิเคราะห์สืบค้นจากความรู้เดิมและประสานความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
<b>วัฒนธรรมองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง</b>					
16. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง					
17. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่องค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น					
18. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคัดเลือก การแต่งตั้ง การประเมินผล ระบบรางวัลและการจูงใจอย่างมีระเบียบแบบแผน					
19. บริษัท/หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เพียงลำพัง แต่จะเปลี่ยนแปลงโดยระบบอย่างมีระเบียบแบบแผน					
20. บริษัท/หน่วยงานของท่านแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>วัฒนธรรมองค์การแห่งการตื่นรู้</b>					
21. บริษัท/หน่วยงานของท่านสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การได้เป็นอย่างดี					
22. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการตื่นตัว กระตือรือร้นในการทำงานและมีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง					
23. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความยืดหยุ่น พร้อมที่จะตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ					
24. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีผู้นำที่สามารถจูงใจ กระตุ้นเตือนให้ทุกคนมีความมุ่งมั่น ท่วมเทและผูกพันกับองค์การ					
25. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ มีความตื่นตัว อยู่ตลอดเวลาและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานมากที่สุดเพียงข้อเดียว

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ</b>					
1. ท่านมีเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องใช้ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมในการทำงาน					
2. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความสะอาดปลอดภัย และอากาศถ่ายเทได้สะดวก อีกทั้งมีแสงสว่างเพียงพอต่อการทำงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยและสุขภาพ</b>					
3. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัย และฝึกซ้อมตามแผนฉุกเฉินอย่างเหมาะสม					
4. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีมาตรการหรือกฎระเบียบที่ชัดเจนในการจัดสภาพการทำงานให้มีความปลอดภัย					
5. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการส่งเสริมให้มีการเล่นกีฬา การออกกำลังกาย การดูแลสุขภาพ และตรวจเช็คร่างกายประจำปีอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง</b>					
6. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเอง ได้อย่างเต็มที่					
7. ท่านมีโอกาสได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ จากการสนับสนุนของบริษัท/หน่วยงานอยู่เสมอ					
8. ท่านได้รับการฝึกอบรม สัมมนา ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของท่าน					
9. ท่านมีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น					
10. บริษัท/หน่วยงานของท่านคำนึงถึงทักษะความสามารถในการทำงานมากกว่าคำนึงถึงพวกพ้องหรือเรื่องส่วนตัว					
<b>ด้านการบูรณาการทางสังคม หรือการทำงานร่วมกัน</b>					
11. ท่านมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานในบริษัท/หน่วยงานของท่าน					
12. ท่านได้รับความร่วมมือ ประสานงานและช่วยเหลือกันจากเพื่อนร่วมงาน					
13. ท่านได้เข้าร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท/หน่วยงานกับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
14. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน และหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม					
15. ท่านมีโอกาสได้ช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้การทำงานมีผลลัพธ์ร่วมกัน					
ด้านประสิทธิผลขององค์กร					
16. ท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่างๆ อย่างสร้างสรรค์ ได้เต็มที่					
17. หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานให้ความเคารพสิทธิส่วนบุคคล ไม่ก้าวก่ายในเรื่องส่วนตัวของท่านที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน					
18. ท่านได้รับความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันในการทำงาน ทั้งในเรื่องกฎระเบียบและความมั่นคงในการทำงาน					
19. ท่านมีสิทธิที่จะอธิบายหรือปฏิเสธงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และอยู่นอกเหนือความรับผิดชอบของท่าน					
20. บริษัท/หน่วยงานของท่านมีความเป็นธรรมและยุติธรรมในการพิจารณา สอบสวน ลงโทษ ในการกระทำความผิดต่างๆ					
ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิต					
21. ท่านมีเวลาพักผ่อน คุณแลสุขภาพ อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
22. การทำงานของท่านไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิตของตนเองและครอบครัว					
23. ครอบครัวของท่านให้การสนับสนุนและภูมิใจที่ท่านทำงานในบริษัท/หน่วยงานนี้					
24. ลักษณะงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพกายและสภาพจิตใจของท่าน					
25. ท่านมีความพึงพอใจในความสมดุลของเวลาการทำงานและเวลากับครอบครัวในแต่ละวัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



# ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

นายสนธยา ทองตาม

ที่อยู่ปัจจุบัน

202/201 หมู่บ้านทวีทอง3 ซอย 13 ถนนเลี้ยวเมืองบางบ่อ

ตำบลบางเพรียง อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ 10560

ประวัติการศึกษา

2539 ครุศาสตร์อุตสาหกรรมบัณฑิต สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ประสบการณ์การทำงาน

กรกฎาคม 2556 - ปัจจุบัน

บริษัท เฟดเดอรัล อิเล็กทริก จำกัด (ชาร์ป)

ตำแหน่ง ผู้จัดการแผนกผลิต

มกราคม 2551 – เมษายน 2556

บริษัท โซนี่ เทคโนโลยี (ชลบุรี) ประเทศไทย จำกัด

ตำแหน่ง รองผู้จัดการแผนกผลิต

มิถุนายน 2539 – ธันวาคม 2550 บริษัท เอนโกไทย จำกัด

ตำแหน่ง รองผู้จัดการแผนกผลิต



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้